



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
EGÉSZSÉGTUDOMÁNYI KAR

Ács Pongrác

SPORT ÉS GAZDASÁG



SPORT ÉS GAZDASÁG

ÁCS Pongrác

Pécs, 2015



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
UNIVERSITY OF PÉCS

SPORT ÉS GAZDASÁG

Szerkesztette: Dr. ÁCS Pongrác

Szerzők:

Dr. Ács Pongrác

Dr. András Krisztina

Dr. Farkas Ferenc

Dr. Fazekas Attila

Dr. Gyömörei Tamás

Dr. Jarjabka Ákos

Dr. Paár Dávid

Dr. Rappai Gábor

Dr. Sterbencz Tamás

Dr. Stocker Miklós

Dr. Szabó Ágnes

Szilágyi László

Dr. Tamás Lajos

Felelős kiadó: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar
Műszaki szerkesztő: Varga Gábor

A tananyag a TÁMOP-4.1.2. pályázat támogatásával készült.

Pécs, 2015.

ISBN 978-963-642-372-8

A kézikönyv a TÁMOP-4.1.2. E-13/1/KONV-2013-0012.
című projekt keretében készült

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	9
1. A SPORTSZERVEZETEK KIALAKULÁSA ÉS FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON 1867-TŐL A 2010-ES ÉVEKIG (SZILÁGYI LÁSZLÓ)	12
1.1. BEVEZETÉS	12
1.2. A TÖRTÉNELMI HÁTTÉR: A KIEGYEZÉS ÉS AZ OSZTRÁK-MAGYAR MONARCHIA KORA (1867-1918).....	12
1.3. A SPORT SZERVEZETI KERETEI A KIEGYEZÉS UTÁN	13
1.4. A LEGNAGYOBB MÚLTÚ EGYESÜLETEK.....	14
1.5. A SZÖVETSÉGI RENDSZER KIALAKULÁSA	16
1.6. SPORTDIPLOMÁCIA ÉS NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK 1867-1918 KÖZÖTT	17
1.7. A TÖRTÉNELMI HÁTTÉR: A HORTHY-KORSZAK (1919-1944)	19
1.8. ÚJRAINDULÁS A FORRADALMAK ÉS AZ I. VILÁGHÁBORÚ UTÁN	20
1.9. KLEBELSBERG SPORTKONCEPCIÓJA	21
1.10. A HORTHY-KORSZAK LEGNAGYOBB SPORTSZERVEZÉSE: A TESTNEVELÉSI FŐISKOLA	23
1.11. A HÁBORÚ ELŐTTI ÉS KÖZBENI ÉVEK SPORTSZERVEZÉSEI (1938-1944)	24
1.12. A MAGYARORSZÁGI SZOCIALISTA SPORT ÉS TESTNEVELÉS KORSZAKA (1945-1990).....	24
1.13. A RENDSZERVÁLTÁS UTÁNI FONTOSABB TENDENCIÁK (1990-TŐL).....	32
1.14. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	37
1.15. FELHASZNÁLT IRODALOM	39
2. FEJEZET: STRATÉGIAALKOTÁS, SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS A SPORTBAN (DR. STOCKER MIKLÓS- DR. ÁCS PONGRÁC- DR. FARKAS FERENC)	40
2.1. STRATÉGIAALKOTÁS, SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS A SPORTBAN	40
2.2. A SPORTSZERVEZETI STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA	42
2.2.1. <i>A sportszervezeti stratégia jellemzői és funkciói</i>	42
2.2.2. <i>A sportszervezeti stratégia szintjei</i>	44
2.2.3. <i>Stratégiai elemzés</i>	47
2.2.4. <i>Stratégiai célok meghatározása</i>	54
2.2.5. <i>A stratégiai célok megvalósítása</i>	56
2.3. SZERVEZÉS ÉS SZERVEZETTERVEZÉS A SPORTBAN	64
2.3.1. <i>Szervezés a sportban</i>	64
2.3.2. <i>Szervezettervezés a sportban</i>	67
2.4. VEZETÉS A SPORTBAN.....	74
2.4.1. <i>Vezetői készségek és szerepek</i>	75
2.4.2. <i>A hatalom típusai és felhasználása a vezetésben</i>	79
2.4.3. <i>Vezetői magatartás, vezetési stílusok</i>	81
2.4.4. <i>Teljesítmény és motiváció</i>	84
2.4.5. <i>Megerősítés</i>	89
2.5. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	92

2.6. FELHASZNÁLT IRODALOM.....	93
3. FEJEZET: MAGÁN ÉS KÖZFINANSZÍROZÁS A SPORTBAN (DR. GYÖMÖREI TAMÁS)	94
3.1. BEVEZETÉS	94
3.2. A MODERN SPORT ÉRTELMEZÉSE	95
3.2.1 <i>A modern sport fogalma</i>	96
3.2.2 <i>A sport funkciói</i>	99
3.2.3 <i>A sportszegmensnek értékei, közjó - e a sport?</i>	106
3.3. AZ UTÁNPÓTLÁS SPORT ÉS ÉRTÉKEI.....	107
3.4. A LAKOSSÁGI-ÉS SZABADIDŐSPORT ÉRTÉKEI	109
3.5. AZ ÉLSPORT TERÜLETEI: AZ ELITSPORT ÉS A HIVATÁSOS SPORT	111
3.5.1 <i>A hivatásos sport</i>	112
3.5.2 <i>A hivatásos sport működési környezete</i>	113
3.5.3 <i>A sportvállalatok</i>	114
3.5.4 <i>A hivatásos sport infrastruktúrája</i>	116
3.5.5 <i>A hivatásos sport bevételei</i>	119
3.6. SPORTRENDEZVÉNYEK ÉRTÉKEI	121
3.6.1 <i>A sportrendezvények társadalmi, gazdasági hatásai</i>	123
3.7. EURÓPAI SPORTPOLITIKÁK ÉS SPORTSZABÁLYOZÁSOK	125
3.7.1 <i>Az unió és az élsport</i>	127
3.7.2 <i>Az Európai Unió és a sportmédiá</i>	128
3.7.3 <i>Az állami szerepek a modern magyar sportban</i>	129
3.8. A SPORT TÁMOGATÁSOK GAZDASÁGI ELŐNYEI	138
3.8.1 <i>Az élsport keresleti változói a piacon</i>	138
3.8.2 <i>A támogatások szerkezete</i>	144
3.8.3 <i>A sporttámogatások hasznai a közösség számára</i>	145
3.8.4 <i>A hivatásos csapatokkal kapcsolatos kalkulálható közösségi bevételek</i>	148
3.9. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	152
3.10. FELHASZNÁLT IRODALOM.....	153
4. FEJEZET: SPORTMENEDZSMENT ALAPJAI (DR. STERBENZ TAMÁS ÉS TÁRSAI)	161
4.1. A SPORTMENEDZSMENT	161
4.1.1 <i>A sportmenedzser tevékenysége</i>	161
4.1.2 <i>A sportmenedzser környezete</i>	163
4.1.3 <i>A jó sportmenedzser</i>	164
4.2. AZ EDZÉSEK SZERVEZÉSE (PIGNITZKY DOROTTYA).....	166
4.3. A SPORTVERSENYEK (GULYÁS ERIKA)	167
4.4. VERSENYEKKEL KAPCSOLATOS SZERVEZÉSI FELADATOK (PIGNITZKY DOROTTYA)	172
4.5. A SPORTESEMÉNYEK SZERVEZÉSE (CZEGLÉDY ORSOLYA).....	173
4.5.1 <i>Előkészítés</i>	173
4.5.2 <i>Forgatókönyvek</i>	174

4.5.3. A sportesemények szervezési folyamata.....	174
4.6. SPORTRENDEZVÉNY-BIZTONSÁG (NEMES ANDRÁS)	175
4.6.1. A szervező felelőssége.....	177
4.6.2. A beléptetés.....	179
4.6.3. Az eltiltás	180
4.6.4. A kamerával történő megfigyelés	181
4.6.5. A néző részvétele a sportrendezvényen.....	181
4.6.6. Sportszervezetek.....	182
4.7. ADÓZÁS A SPORTBAN (GÖSI ZSUZSA)	183
4.7.1. Sportszervezetek és az adórendszer kapcsolata	183
4.7.2. Az egyes adófajták.....	184
4.7.3. Sportszervezetek támogatása a társasági adóból.....	185
4.8. SZPONZORÁCIÓ (KASSAY LILI)	191
4.8.1. Piaci bevételek típusa, arányai a sportban.....	191
4.8.2. Szponzoráció.....	192
4.8.3. Mi a helye a marketingen belül?	192
4.8.4. Mi szabályozza a szponzorációt?	193
4.8.5. Szponzoráció menedzsment.....	194
4.9. ÖNKÉNTESÉG ÉS A SPORT (GÉCZI GÁBOR)	196
4.9.1. A sporthoz kapcsolódó önkéntes tevékenységek típusai.....	196
4.9.2. Az önkéntesek foglalkoztatása a sportban	198
4.10. UTÁNPÓTLÁS SPORTOLÓK FEJLESZTÉSÉNEK MENEDZSMENTJE (GÉCZI GÁBOR)	199
4.11. A FEJLESZTÉSI FOLYAMAT STAKEHOLDEREI.....	205
4.12. SPORTÁGFEJLESZTÉS (GÉCZI GÁBOR).....	207
4.13. A JÓ IRÁNYÍTÁS ELVEI (STERBENZ TAMÁS).....	210
4.13.1. A jó irányítás elvei a sportban	210
4.14. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	213
4.15. FELHASZNÁLT IRODALOM.....	215
5. FEJEZET: PROJEKTMENEDZSMENT A SPORTBAN (DR. JARJABKA ÁKOS - DR. ÁCS PONGRÁC)	220
5.1. MIÉRT A PROJEKTEK?	220
5.2. A PROJEKT ÉS PROJEKTMENEDZSMENT FOGALMA, KAPCSOLATA A SPORTMENEDZSMENTHEZ	225
5.3. A PROJEKTEK ÉLETCIKLUSA	233
5.4. PROJEKTORIENTÁLT SZERVEZETEK.....	235
5.5. STAKEHOLDEREK, PROJEKTSZEREPLŐK, ÉRINTETTEK	243
5.6. PROJEKTTERVEZÉS	250
5.7. A FEJEZETET ZÁRÓ ESETTANULMÁNY	280
5.8. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	316
5.9. FELHASZNÁLT IRODALOM.....	317

6. FEJEZET: KÖZGAZDASÁGTAN A SPORT TERÜLETÉN (DR. PAÁR DÁVID- DR. ÁCS PONGRÁC)	321
6.1. BEVEZETÉS	321
6.2. A NEOKLASSZIKUS KÖZGAZDASÁGTAN KÉT ALAPMODELLJE, A TÖKÉLETES VERSENY ÉS A TÖKÉLETES MONOPÓLIUM	325
6.3. FOGYASZTÓI DÖNTÉS A SPORTPIACON TÖRTÉNŐ RÉSZVÉTELRŐL.....	333
6.4. A KÖZSEKTOR ÉS A CIVIL SZFÉRA SZEREPVÁLLALÁSA A SZABADIDŐS SPORTPIAC KÍNÁLATI OLDALÁN ..	341
6.5. A PROFESSZIONÁLIS SPORT KÖZGAZDASÁGI ALAPJAI.....	355
6.6. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	375
6.7. FELHASZNÁLT IRODALOM.....	376
7. FEJEZET: ÖKONOMETRIAI MODELLEK A SPORTGAZDASÁGI DÖNTÉSEK MEGALAPOZÁSÁHOZ (DR. RAPPAI GÁBOR).....	379
7.1. ÖKONOMETRIA TÁRGYA, FOGALMA, HELYE A TUDOMÁNYOK RENDSZERÉBEN, RÖVID TÖRTÉNETE	379
7.2. AZ ÖKONOMETRIAI MODELLEPÍTÉS MENETE	380
7.3. AZ ÖKONOMETRIA ALAPMODELLJE A TÖBBVÁLTOZÓS LINEÁRIS REGRESSZIÓ	384
7.3.1. <i>Paraméterbecslés a legkisebb négyzetek módszerével.....</i>	<i>387</i>
7.3.2. <i>A modellellenőrzés alapgondolata, magyarázó erő, globális és parciális tesztek.....</i>	<i>389</i>
7.3.3. <i>A modell specifikációanalízise, választás a modellek között.....</i>	<i>392</i>
7.4. SPORTGAZDASÁGI DÖNTÉSEK MODELLEZÉSE	398
7.4.1. <i>Termelési függvények alkalmazása az eredményesség modellezésére.....</i>	<i>399</i>
7.4.2. <i>Keresleti modellek a nézőszám előrejelzéséhez.....</i>	<i>408</i>
7.4.3. <i>VAR-modellek a sportgazdasági elemzésekben.....</i>	<i>418</i>
7.4.4. <i>Néhány további ökonometriai modell speciális alkalmazási lehetőségei.....</i>	<i>425</i>
7.5. ADATGYŰJTÉSI LEHETŐSÉGEK, ÖKONOMETRIAI PROGRAMCSOMAGOK	426
7.6. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK, FELADATOK	429
7.7. FELHASZNÁLT IRODALOM.....	431
8. FEJEZET A HIVATÁSOS SPORT GAZDASÁGTANI ALAPJAI (DR. ANDRÁS KRISZTINA).....	434
8.1. BEVEZETÉS	434
8.2. KONCEPCIONÁLIS, ELMÉLETI HÁTTÉR.....	435
8.3. A SPORT ÜZLETTÉ VÁLÁSA.....	443
8.3.1. <i>A vállalat sportban való értelmezése.....</i>	<i>447</i>
8.3.2. <i>A hivatásos sport piacai</i>	<i>449</i>
8.4. VERSENYKÉPESSÉG ÉRTELMEZÉSE A HIVATÁSOS SPORTBAN	462
8.4.1. <i>Működési modellek és a verseny értelmezése.....</i>	<i>463</i>
8.4.2. <i>Versenyképesség értelmezése a gazdaságban és sportgazdaságban.....</i>	<i>467</i>
8.5. A HIVATÁSOS SPORT GLOBÁLIS TEVÉKENYSÉGI KERETE	468
8.5.1. <i>Az üzleti globalizáció értelmezése és a hivatásos sport.....</i>	<i>468</i>
8.5.2. <i>Mitől globális egy sportág?</i>	<i>469</i>
8.6. A HIVATÁSOS SPORTVÁLLALATOK MŰKÖDÉSÉNEK ALAPJAI, KIHÍVÁSOK	471

8.7. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	476
8.8. FELHASZNÁLT IRODALOM	477
9. FEJEZET: A SZABADIDŐSPORT GAZDASÁGI KÉRDÉSEI (DR. SZABÓ ÁGNES).....	482
9.1 BEVEZETÉS, ÉRINTETT TERÜLETEK	482
9.2. ALAPFOGALMAK	483
9.2.1. Szabadidő-koncepciók	483
9.2.2. Sportfogalmak	484
9.2.3. Szabadidősport	485
9.3. SZABADIDŐSPORT-IPARÁG ÉS PIACOK.....	486
9.3.1. Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca	487
9.3.2. Sportszakemberek piaca	488
9.3.3. Szakemberpiaci „best practice”-k: EQF és HUREPS.....	489
9.3.4. Szponzorok piaca	489
9.3.5. Szponzor piaci „best practice”: Budapest Sportiroda és a szponzorok.....	491
9.3.6. Merchandising piac.....	492
9.4. A FOGYASZTÓI PIAC.....	492
9.4.1. A szabadidősport-fogyasztást meghatározó tényezők.....	494
9.5. AZ ÁLLAM ÉS A SZABADIDŐSPORT KAPCSOLATA	497
9.5.1. Kitekintés: A vállalatoknál megjelenő hatások	499
9.5.2. Vállalati „best practice”: Unilever.....	500
9.5.3. Az állam feladatai	503
9.6. CIVIL SZFÉRA ÉS ÜZLETI SZFÉRA A SZABADIDŐSPORTBAN	505
9.6.1. Szolgáltatást nyújtók a szabadidősportban – sportegyesület versus sportvállalat	506
9.7. AZ ÜZLETI ALAPON MŰKÖDŐ SZABADIDŐSPORT-SZOLGÁLTATÓK	507
9.7.1. Szolgáltatásminőség az üzleti szolgáltatóknál	513
9.7.2. „Best practice” a szolgáltatásminőség területéről: Budapest Sportiroda – FittAréna, „az év leg fittebb napja”	514
9.7.3. Üzletileg működő szabadidősportok.....	515
9.8. ZÁRÁS	519
9.9. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	520
9.10. FELHASZNÁLT IRODALOM	521
10. FEJEZET: A SPORTGAZDASÁG ÉS SPORTJOG ÖSSZEFÜGGÉSEI (DR. FAZEKAS ATTILA, DR. TAMÁS LAJOS).....	527
10.1. BEVEZETÉS	527
10.2. SZERKEZETI FELÉPÍTÉS	527
10.3 A SPORT GAZDASÁGI VETÜLETEIT ÉRINTŐ SPORTJOGI RENDELKEZÉSEKRŐL ÁLTALÁNOSÁGBAN	528
10.4 A SPORTTEVÉKENYSÉGRŐL	529
10.5 A SPORTOLÓI JOGÁLLÁS ÉS A SPORTSZAKEMBEREKRE VONATKOZÓ LEGFONTOSABB SZABÁLYOK	531
10.5.1 Szabadidős sportoló	531

10.5.2 Versenyző.....	533
10.5.3. A sportszakemberekről	541
10.6. SPORTSZERVEZETEK A SPORTJOG RENDSZERÉBEN	543
10.6.1. A sportszervezet fogalma, típusai	543
10.6.2. A sportegyesület	544
10.6.3. A sportvállalkozás	547
10.7. A SPORTSZÖVETSÉGEK.....	547
10.7.1. A sportszövetségekről általában.....	547
10.7.2. Az egyes sportszövetség típusok legfontosabb jellemzői	550
10.8. A SPORT ÁLLAMI TÁMOGATÁSÁNAK ALAPJAI	557
10.8.1. A sport állami támogatásának alapvető összefüggései.....	557
10.8.2. Az állami sportcélú támogatás forrásai.....	559
10.8.3. Az állami támogatás igénybevételének feltételei	562
10.8.4. Az állami sportcélú támogatást kizáró feltételek.....	562
10.8.5. Elállás a támogatási szerződéstől	564
10.8.6. A közvetett sportcélú támogatásokról.....	565
10.8.7. Egyes kiemelt sportágak támogatásának különös szabályai	566
10.9. KERESKEDELMI SZERZŐDÉSEK ÉS KÁRTÉRÍTÉS A SPORTBAN	571
10.9.1. Kereskedelmi szerződések a sportban.....	573
10.9.2. Kártérítés a sportban.....	587
10.10. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	593
10.11. FELHASZNÁLT IRODALOM	599

ELŐSZÓ

Napjainkban a sport az egyre bővülő szórakoztató ipar része, amely a társadalom homlokterében álló jelenségek közül az egyik leglátványosabb növekedést produkáló terület. A sport társadalmi hozzájárulásainak számbavételénél a kutatók szinte minden alkalommal kiemelik, hogy a társadalmi értékeken túl a sport a termelékenységre is pozitív hatással bír, hiszen közvetve és közvetlenül is javítja a közegészségügyi helyzetet, mérséklő tényezőként jelentkezhet az anti- szociális viselkedések és a bűncselekmények vonatkozásában és a felnövekvő generációkban egyfajta összetartó erőt képvisel. A sport hozzáadott értékei közül manapság a társadalmi jelentőség mellett egyre nagyobb figyelem fordul a gazdasági tényezők megismerésére és feltérképezésére.

A sportgazdaság folyamatos fejlődése a sportot számottevő gazdasági tényezővé tette a nemzetközi közgazdaságtanban, és ez a tény arra készítette néhány (egyre több) ország kormányát is, hogy kutatásokat kezdeményezzen a hazai és nemzetközi sportgazdaság irányába, így napjainkban a témában íródott tudományos közlemények száma exponenciálisan növekszik.

A sport és gazdaság találkozását négy jól elkülönülő állomás mentén jellemzi a nemzetközi szakirodalom:

- A sport és a gazdaság közötti kapcsolatot az ókori olimpiáig vezethetjük vissza, amikor megjelent, hogy a sportolókat különböző javakkal vagy pénzzel jutalmazták. Ez a „szokás” a mai napig megfigyelhető.
- A fejlődés következő állomása a XIX. századra tehető, amikor kialakul a professzionális sport -a sport a megélhetés egyik lehetséges formájává válik-, és ennek közvetlen következményeként a sportfogadások is megjelennek.
- A sportesemények vonzereje egyre nyilvánvalóbbá válik és a korai XX. század elején, a következő gazdaságilag is számottevő áttörést a rádióközvetítések térhódítása jelentette.
- A világháló megjelenése és tömeges terjedése jelenti a negyedik állomását a sport és gazdaság találkozásának.

A gazdaság széleskörű definíciójából kiindulva elmondható, hogy a sportgazdaság meghatározása nem egyszerű feladat, hiszen számos összetevőt, rengeteg részterületet érint, hiszen a sport érték mérésével is foglalkozik. ***A fizikai aktivitással összefüggésbe hozható***

szükségletek kielégítésére alkalmas javak és szolgáltatások előállításának, fogyasztásának, szétosztásának mechanizmusát jelenti egy adott társadalomban.

A fenti definícióból kiindulva és egyfajta vezérfonalként használva keletkezett ez a hazánkban hiánypótlónak nevezhető munka, mely során a sport és a gazdaság színtereit egyes, részterületeit mutatjuk be. Hangsúlyozni szeretnénk, hogy a projektek, sporttevékenységek szervezése, irányítása nem nélkülözheti, azokat a döntés-előkészítési módszereket, amelyekkel kvantitatív információkhoz jutunk és melyek nyomán a végrehajtás fázisai megvalósulhatnak. Mindez erőteljesen aláhúzza a módszerek, eljárások elvének, logikájának megismerési igényét.

A hazai kormányzat kiemelten, stratégiai ágazatként kezeli a sportot, melynek jelentősége a szektor fejlődése szempontjából leírhatatlan. Ahhoz, hogy a kapott lehetőséggel megfelelően élni tudjunk elengedhetetlen, hogy megfelelő szaktudással rendelkező szakemberek a rendelkezésre álló adatokat optimálisan vizsgálni, elemezni, tervezni tudják, mely által a cselekvési tervek (stratégiák), beruházások, projektek megvalósulhatnak.

A könyv összeállítása során fókuszpontunkban állt, hogy a szerző által fontosnak vélt részterületek, önálló fejezetenként jelenjenek meg, melyek egyúttal a Sportmenedzser MSc képzés során önálló tantárgyanként is szerepeltethető a meglévő vagy a jövőbeni módosított tantárgyi hálóban. Örömteli volt és a könyv presztízsét is emeli, hogy a felkért szakemberek egytől- egyig vállalták a fejezetek megírását, melyért ezúttal is köszönettel tartozunk. Szakértői véleményünk nyomán, biztosan állíthatjuk, hogy a könyvben megjelenő szakemberek az adott szakterület legjobbjai hazánkban. Naprakészségüket és tudásukat hűen tükrözik a fejezetek, melyek megírása során érződik az egyetemi oktatói és gyakorlati megközelítés szimbiózisa. Véleményünk szerint a fejezetek tartalmazzák azokat a legfontosabb kompetenciákat, melyet egy felkészült Sportmenedzsernek feltétlenül ismernie kell. Célunk azoknak az elméleti módszereknek, eljárásoknak a bemutatása, amelyek a gyakorlati terepen is jól alkalmazhatóak, megismerésük a sikeresség zálogaként is értelmezendő. A tanulási folyamatot és a megszerzett tudás ellenőrzését is segítik a fejezetek végén megjelenő kérdések, mely az adott fejezetek legfontosabb részeit célozzák.

Annak reményében készült e könyv, hogy eredményesen hozzájárul a korszerű sportgazdasági szemlélet kialakításához. Az olvasóban az egyes témakörök áttanulmányozása után – ötvözve saját gyakorlati tapasztalataival és ismereteivel – kialakul(hat) egy olyan készség, amely a sportágazat gazdasági jelenségeinek megértését segíti.

Bízunk abban, hogy a Sportmenedzsereken kívül könyvünk hasznos segítséget ad mindazok számára, akik a sportgazdaság területén is használható tudást kívánnak szerezni. Hisszük,

hogy haszonnal forgatják majd e könyvet a sportvezetők, edzők és sportolók is, hiszen ismételten nyomatékosítani szeretnénk, hogy a jelen kormányzattól kapott kiemelt lehetőségek, megfelelően felhasználva alkalmasak lehetnek a sportnemzet és a sportoló nemzet nimbusz megalapozásához és fenntartásához.

Végezetül a szerző szeretne köszönetet mondani kollégáinak, munkatársainak, akik bátorították, és ötleteikkel inspirálták őt a könyv megírására. Külön köszönet illeti Bács Zoltán lektorunkat, aki lelkiismeretes és alapos munkájával sok olyan hiányosságra hívta fel a figyelmünket, amelyek kijavítása minden bizonnyal hasznára vált könyvünknek. Hálával tartozunk továbbá Makai Alexandrának és Varga Gábornak, akik elvégezték a fűrésztó és hálátlan szövegkorrekciót, javításokat és a könyv tördelését is, továbbá hálásan köszönjük a Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar Könyvtár munkatársainak Deák Borbálának és Schiberna-Cser Henriettának az irodalmi hivatkozások részletes áttekintését és egységesítését.

Pécs, 2015

Dr. habil Ács Pongrác
szerző

1. A SPORTSZERVEZETEK KIALAKULÁSA ÉS FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON 1867-TŐL A 2010-ES ÉVEKIG (SZILÁGYI LÁSZLÓ)

1.1. Bevezetés

A fejezet történeti áttekintést kíván nyújtani a magyar sportmozgalom szervezeti kereteiről, arról a 120 évről, melynek során a modern magyar sport megszületett és fejlődött. Jellemzően fogva nagyrészt történettudományi jellegű rész. Négy nagyobb korszakot tekint át, az Osztrák-Magyar Monarchia korát, a Horthy-rendszert, valamint a magyarországi szocializmus idejét (vagyis a Rákosi- és a Kádár-korszakokat).

Valamint megkíséreljük vázolni az 1990 utáni folyamatokat is. Ez utóbbi esetben nem beszélhetünk kizárólagosan történeti megközelítésről, hiszen mozgásban lévő, jelenidejűen ható történéseket nem lehet úgy vizsgálni, mint végérvényesen lezárt időszakok eseményeit.

Mivel a magyar sport fejlődése messzemenően nem függetleníthető a radikálisan változó politikai környezettől, sőt, a fejlesztés irányait-különösen a XX. században- a politika határozza meg, így minden történeti részfejezet elején rövid, értelmező áttekintést adunk az adott történelmi időszak sajátosságairól.

A fejezeteken belül a klubok, a sportirányítás, a magasszintű sportoktatás és a sportdiplomácia kialakulását és változásait emeljük ki.

1.2. A történelmi háttér: a kiegyezés és az Osztrák-Magyar Monarchia kora (1867-1918)

A modern magyar sport szervezeti feltételeinek kialakulása az Osztrák-Magyar Monarchia korára tehető. Ezt az államalakulatot az 1867-es kiegyezés hozza létre. Magyarország a Habsburg Birodalom 1849 óta alávetett és elnyomott tartományából az új nevű állam egyik uralkodó nemzetévé válik

Kettős monarchia jön létre, két külön, osztrák és magyar parlamenttel, illetve kormányokkal és miniszterelnökökkel. Közös viszont az uralkodó személye, valamint a pénzügyek, a külügyek és a hadügyek.

A kiegyezéssel jelentős tőkebeáramlás történik, az ország elindul a polgári fejlődés útján. Komoly, tartós gazdasági fellendülés indul meg. Utak, vasutak épülnek, ipari üzemek sora létesül (pl. Ganz, Zsolnay). 1873-ban Pest, Buda és Óbuda egyesítésével létrejön Budapest városa, hatalmas építkezések következnek. A korszakban megépül az Operaház, a Parlament,

a Vigadó, a kiscsillag, a Halászbástya, de pl. a korszakban épül fel a vidéki színházak egész sora (Pécs, Kaposvár, Kecskemét)

Másfelől ez a kiegyezési keret, a birodalmat alkotó más nemzetiségek hátrányos helyzetben tartása üt vissza a későbbiekben. Egyik oka lesz a közös külügyek és hadügyek miatt a Monarchia I. világháborús vereségét követő, a függetlenné váló Magyarország számára súlyosan hátrányos trianoni békének.

A történelmi megítélés tehát kettős: rövid-és középtávon gazdaságilag előnyös, külpolitikailag hosszabb távon veszélyes Magyarország számára.

A tárgyalt korszak sporttörténelmi hátterét 1867-1918 közt a kiegyezéskor kialakult feltételek határozzák meg.

1.3. A sport szervezeti keretei a kiegyezés után

1849 után bármiféle, akár nem politikai célú szervezkedés, egyesülés tiltott volt, ez most törvényesen lehetővé válik. Innentől gyorsan szaporodnak a körök, klubok, társulások és egyletek.

A legmagasabb szintű szabályozás: Szapáry Gyula belügyminiszter 1394/1873. elnöki számú körrendelete elvben – Magyarországon először – ugyan, de kimondja az egyesületi szabadságot, de működésüket miniszteri engedélyhez köti.

Nyilvánvalóan az egyes sportágak megjelenése és intézményes meghonosodása jelenti az első lépéseket.

1865-ben a Nemzeti Torna Egylet (NTE) az első szerveződés, ezt 1869-ben követi a Budai Torna Egylet (BTE). Ezek a fővárosi egyletek adják a mintát a vidéki városok hasonló szervezeteinek kialakításához. Az 1875-ös Budapesti Korcsolyázó Egylet (BKE) teremti először lehetőséget női sportra.

A korszak nagy és kedvelt sportja a lóverseny. 1871-ben a frissen alakult Pozsonyi Lovarda Társaság adja ki az „Adalékok a lovaglás tanításához” című szakkönyvet. A társaság már versenyeket is szervez, a minta Angliát követi: a tehetősebb rétegek versenystáblókat tartanak fenn (gentleman-sport), míg a kevésbé gazdagok fogadásokat kötnek a versenyekre (bookmaker-hagyomány)

A másik jellegzetes, főként egyleti és társasági formában működő sport a lövészet. Ennek tagozódása rétegjellegű: a céllövő egyleteket városi polgárok, a vadásztársaságokat arisztokraták működtetik. Ez a vagyoni eredetű kettősség e sportág történetében végig megmarad.

A harmadik, akkor rendkívül elterjedt sportág a természetjárás. 1873-ban jön létre a Magyarországi Kárpát Egyesület, két év alatt 3000 tagja lesz.

1875-ben jön létre az első komoly klub: a MAC (Magyar Atlétikai Club). Ez az első olyan szervezet, amely több szakosztályt is működtet. Az atlétikán kívül evezősöknek és kerékpárosoknak teremtenek lehetőséget. A megalakulás évében komplex atlétikai bajnokságot is rendeznek.

1886-ban a sportnapár 128 egyesületet sorol fel. Érdekesek az arányok: 70 korcsolyázó, 25 tornász, 11 evezős, 8 atléta, 5 vitorlás és 5 kerékpáros egyesületről tudnak.

A napár nem szól a nem egyesületi formában szervezett lövész, úszó, tekéző és sakkozó társaságokról. De nem említi a 42 tagszervezetet tömörítő Magyar Vadászati Védegyletet (MVV) sem, valamint a 6000 tagot számláló természetjárókat sem.

Összességében elmondható, hogy a kiegyezést követő 20 évben olyan egyleti és egyesületi hálózat jön létre, amely 14-15 sportágra kiterjedően átfogja az egész országot.

1881-ben a Budapesti Sport Club mutatja be a futballt.

Az 1880-as, 90-es években kezdődik a versenyek szervezése, ezek evezősregatták, vívóversenyek, de rendkívül népszerű a mű-és gyorskorcsolya is.

1885-ben alakul meg az Újpesti Torna Egylet, az akkor még Budapesttől függetlenül létező Újpesten, helyi szerveződésként. Az UTE tehát a legrégebbi, máig is működő nagyobb magyar klub.

1.4. A legnagyobb múltú egyesületek

1885-ben az NTE-ből kiválik a Budai Torna Club (BTC), 1888-ban pedig a Magyar Testgyakorlók Köre (MTK). Mindkét klub több szakosztályt visz. A budapesti zsidó polgárság által támogatott MTK négy szakosztállyal indul: úszó, kerékpáros, birkózó és labdarúgó szerveződésekkel.

Az újpestihez hasonló lokális szerveződés az 1887-es III. kerületi TTVE, tornász és vívó szakosztályokkal.

1899-ben létrejön a fővárosi sváb kispolgárság egyesülete, a Ferencvárosi Torna Club.

Tehát az első komoly szerveződések vagy térhez (UTE, III. ker. TTVE) vagy a népesség valamely markáns csoportjához (MTK-zsidóság, FTC-svábság) köthetőek.

„A sportbeli modernizáció nemzetközi trendjeivel kétségkívül lépést tartó magyar arisztokraták Esterházy Miksa gróf vezetésével 1875-ben egy olyan exkluzív klubot hoznak létre, amelyben a nem magyar keresztény úriembereknek nincs helyük. Az így létrejövő MAC

(Magyar Atlétikai Club) egyértelműen szemben áll az NTE-vel, a viszonylag demokratikusan szervezett egyesülettel. (Az ellentétet szépen kifejezik a "club" és az "egylet" konnotációi is.) Törvényszerű tehát, hogy ebben a helyzetben a modern sportok iránt nyitott allogén háttérűek és zsidók, illetve akiket a keresztény úriemberek nem számítanak maguk közé tartozóknak, szintén igyekeznek megteremteni saját sportegyesületeiket. A nyolcvanas években tehát Budapesten megkezdődik a részben lokális, részben csoportosajátos elvek alapján szerveződő sportkörök alapítása. 1885-ben megalakul az *UTE* (Újpesti Torna Egylet) és a belvárosi *BTC* (Budapesti Torna Club), amelyekben az eleinte egyeduralkodó torna mellett fokozatosan helyet kapnak az atlétika versenyszámai is. 1888-ban egy túlnyomórészt zsidó polgárokból álló csoport, mely a tornát túlzottan konzervatívnak tartja, az NTE-ből kiválva létrehozza az MTK-t, azaz a Magyar Testgyakorlók Körét. Az alapvetően lokális szerveződésű, vegyes társadalmi összetételű UTE-val és a BTC-vel szemben az MTK nevében található "magyar" jelző – kifejezve a magyarosodás útjára lépő zsidóság asszimilációs készletét – a partikularizmusoktól és a helyi patriotizmusoktól mentes "univerzális magyarságra" utal, a "testgyakorlók" nyelvújítók által kialakított fogalma a torna szellemiségének visszautasítását jelzi, a "kör" kategóriájának választása pedig egyaránt konfrontálódik az elitista "club" és a konzervativitás légkörét árasztó "egylet" intézményével. Az MTK tekinthető az első polgári sportegyesületnek, mely a modern és szabad atlétika gyakorlását tekinti legfontosabb céljának. Az egyesület alapító és finanszírozó budapesti belvárosi, hatodik-hetedik kerületi liberális zsidó polgárság ugyanakkor hangsúlyozottan egy olyan sportkört kíván létrehozni, amelyben bárki, mindenfajta diszkrimináció nélkül, magas szinten űzheti a "legújabb" sportokat." (Hadas M., Karády V., 1995)

A BTC-MTK-Újpest-FTC négyes alkotja a század elején Budapest főváros sportéletének gerincét, több szakosztályos egyesületekként.

Hamarosan létrejönnek az első egyetemi sportegyesületek is, az atlétikát és futballt felfuttató Műegyetemi Atlétikai és Futball Club (MAFC), valamint a Budapesti Egyetemi Atlétikai Club (BEAC). Mosonmagyaróváron alakul meg az első vidéki egyetemi egyesület, a Mosonmagyaróvári Gazdasági Akadémiai Atlétikai Club. Ők adják az első vidéki olimpiai bajnokot, Bauer Rudolf, az 1900-as párizsi olimpián győztes diszkoszvető személyében. Kicsit később ugyan, de 1923-ban a Pécsi Tudományegyetem is megalakul a Pécsi Egyetemi Atlétikai Club (PEAC)

Új sportágként az 1893-ban alakult MUE (Magyar Úszó és Vízilabda Egylet) hozza be a vízipólót és népszerűsíti az úszást.

1.5. A szövetségi rendszer kialakulása

Az 1890-es évektől többféle igény együttesen jelentkezése fejleszti tovább a rendszert.

A versenyzők sportágaik rendszeres nemzeti bajnokságait, illetve a nemzetközi szereplési lehetőségeket kezdik igényelni. A szurkolók a jobb szórakozás érdekében igénylik a csarnokok, pályák, termek építését, minél jobb, „nézőbarátabb” kivitelben. A minőségi munka iránti igény, a jó eredmény bővölete futballban, úszásban, kerékpárban, atlétikában idecsábítja a jobb külföldi edzőket.

Ezek az összetettebb igények az egyesületek, az egyesületek, a klubok szintjén már nem kezelhetők. Ahhoz, hogy éves versenynaptár, rendszeres bajnokság, eredmény-nyilvántartás és komoly, jól fordított szakirodalom legyen, szükségessé válik az egyes sportágak országos szakági szakszövetségeinek létrehozatala.

Magyarországon sorrendben elsőként az alábbi sportágak szövetségei alakulnak meg: 1885-torna, 1893-kerékpár és evezés, 1896-lövészet, 1897-atlétika és úszás, 1901-labdarúgás, 1911-sakk.

A rendszer negatívumai:

- A sport túlságosan főváros-centrikusan szerveződik meg, ez alól a futball némileg kivétel.
- A falusi sportszervezetek teljesen hiányoznak, a nemzetiségi sportszervezetek vagy nem alakulnak meg vagy nem is engedélyezik ezeket. Így viszont a lakosság 70%-a – ennyit tesz ki a falusi és nemzetiségi népesség – teljesen kimarad a sportszerveződésekben.
- További gond, hogy az iskolai rendszer és az egyesületek közt semmilyen kapcsolat nincs, a tehetségek átáramlása a klubokba teljesen megoldatlan.
- A századfordulótól a futball robbanásszerű elterjedése leértékeli a többi sportágat, így a megalakult szakosztályok a futballal is foglalkozó klubokon belül sorvadásnak indulnak.
- A főváros túlsúlya miatt az országos bajnokságok fokozatosan egyfajta Budapest-bajnoksággá válnak.

1.6. Sportdiplomácia és nemzetközi kapcsolatok 1867-1918 között

Tanulságos kitekinteni a dualizmus kori időszak nemzetközi és sportdiplomáciai hátterére. 1849 és 67 között még a külföldre történő utazás is súlyos nehézségekbe ütközik.

1867 után ez jóval szabadabbá válik, így vehetnek részt magyar arisztokraták nemzetközi lovasderbyken, illetve a polgári lövész- és evezős egyletek tagjai külföldi versenyeken és regattákon.

A versenyszerű részvétel mellett a korszak klubjai is igen jó nemzetközi kapcsolatokat ápolnak. Svájc, Németország, Olaszország és az Osztrák-Magyar Monarchia tornaegyletei évente szerveznek találkozokat. Szép példa a szakmai összefogásra, hogy a ljubljani és a bukaresti tornacsarnokok építésébe az NTE anyagilag is besegít. A szakmai kapcsolat, a sportbarátság ebben az időben még felülírja a nacionalista tendenciákat.

A meghatározó évszám a korszakban: 1896. Nemcsak az első újkori olimpia miatt, amelyet Athén rendez, és amelyen Magyarország is részt vesz. Ugyanebben az évben ünnepli a magyar társadalom a milleniumot, az ország ezeréves fennállásának évfordulóját. Mindkét esemény komolyan hat sportdiplomáciánk fejlődésére.

1894. januárjában Pierre de Coubertin báró, az olimpiai mozgalom újraálmódója felkéri a nemzetközi szervezésben való részvételre Kemény Ferenc egri gimnáziumi igazgatót. Ő lesz a NOB első magyar tagja. Abban, hogy a magyar csapat megjelenhet az athéni olimpián, Kemény hatalmas szerepet vállal. Később is nagy feladatokkal bízzák meg, így pl. 1904-ben ő helyettesíti Coubertin-t a st.louis-i olimpián a NOB képviselőjeként. Karrierjét itthon törik meg, 1907-ben, a sorozatos hazai támadások hatására lemond. (1944-ben, a nyilas terror idején 85 éves korban öngyilkos lett.)

Kemény hatására merül fel az ötlet, hogy a lassan, nehézkesen szervező görögök helyett a millenniumi Budapest legyen az első olimpia helyszíne. A konkurencia híre alaposan felgyorsítja a korabeli Athén előkészületeit.

„Miután Athénben a szervezés kapcsán gondok voltak, Coubertin 1894 novemberében Keményhez írt levelében felvetette az olimpia budapesti megrendezésének lehetőségét. Kemény, előbb korábbi pártfogóját gróf Csáky Albin kultuszminisztert gondolta a szervezőbizottság elnökének, aki valóban komolyan foglalkozott a gondolattal, azonban már 1894 nyarán lemondott kultuszminiszteri tisztéről. Keménynek így az új kultuszminiszterhez a híres fizikus, Eötvös Lorándhoz kellett fordulnia 1894 decemberében, aki azonban elsősorban tanácsadói javaslatára nem támogatta a javaslatot. Az indok úgy hangzott, hogy ha egy olyan történelmi sportmúlttal rendelkező nép, mint a görög is tétovázik az ügyben, akkor Magyarországnak végképp nem kell ilyen kockázatos dologba beleugrania, s különben is

sokba kerül. Az írásbeli nemleges válasz azonban csak 1895 áprilisában érkezett Keményhez, már egy újabb kultuszminiszter, Wlassics Gyula aláírásával. Közben azonban elhárultak az akadályok az athéni megrendezés elől, s ezután Kemény elsőrendű feladatának az olimpiai gondolat magyar közvéleménnyel való megismertetését, illetve az athéni olimpián való magyar részvétel biztosításának a megszervezését tartotta.

Több cikkben is ismertette a párizsi kongresszus eseményeit és határozatait, tudományos igénnyel mutatta be az ókori játékok történetét. 1895 tavaszától a budapesti rendezés ügyének ad acta kerülése után is számos beadványt juttatott el a kultuszminisztériumba, felhívva a figyelmet az olimpiai játékokat előkészítő bizottság időben való megalakítására.”

(Szikora K., 2011)

Az athéni versenyek 2 arany, 1 ezüst és bronzérme, Hajós Alfréd úszó két bajnoki címe, Magyarország részvétele a játékokon bekapcsolja az országot a nemzetközi sportversenyek vérkeringésébe.

A millenniumi főváros, Budapest rendkívül erős mezőnyt felvonultató meghívásos versenyekkel kárpótolja magát az elmaradt olimpiáért, ezek a rendezvények atlétikában, sakkbán, vívásban, kerékpárban és műkorcsolyában zajlanak, emelve az évfordulós ünnepségek fényét.

1901-től színre lép a magyar futball-válogatott is, illetve megjelennek Európa pályáin a magyar klubcsapatok.

Sajátos helyzeteket teremt a dualizmus: a Monarchia részeként külön-külön osztrák és magyar olimpiai csapat létezik, a két nemzet futballválogatottja rendszeresen játszik egymással, miközben külön-külön szövetségeiket nem kezelik önálló nemzeti szövetségként a nemzetközi szintén.

Mai hasonlattal: Nagy Britannia egy csapattal vesz részt az olimpiákon, de négyel (angol, skót, walesi, észak-ír) indul a futball-rendezvények selejtezőin. Mi a második megoldást követjük a XIX. század végén mindenben.

A magyar és az osztrák sportdiplomácia rivalizál egymással az 1900-as évek elején. Bécs elől elnyerni valamely nagy verseny rendezési jogát külön dicsőségnek számít.

Összegezve a korszakot:

Pozitívumok:

- 1867 és 1918 közt létrejön a magyar szakosztályok és szakszövetségek rendszere.
- Kialakul egy szűk élsportolói réteg.
- Kilépünk a nemzetközi porondra.
- Sikereket érünk el az első világversenyeken.
- Komoly sportdiplomáciai és rendezésbeli eredményeink vannak.

Negatívumok:

- Mindez szervezetenként erősen Budapestre korlátozódik,
- A fejlődés üteme lassú és hullámzó, sportáganként eltérő,
- Az egyes társadalmi rétegek és földrajzi régiók sportja nagyon nagy különbségekkel fejlődik.
- Aztán jön az első világháború és mire vége lesz, minden feltételünk gyökeresen átalakul.

1.7. A történelmi háttér: a Horthy-korszak (1919-1944)

A sport szervezeti kereteit is meghatározó történelmi feltételrendszer radikálisan változik 1919 után. Magyarország az I. világháború veszteseként válik ki az Osztrák-Magyar Monarchiából és lesz önállóvá.

Az ország területe 330 ezer km²-ről 93 ezerre csökken. A korábbi birodalom vezető nemzete területeket kénytelen átadni: a Kárpátalja és a Felvidék az újonnan létrejövő Csehszlovákiához kerül, Délvidék és Horvátország a Szerb-Horvát Szlovén Királyság része lesz, Románia megkapja Erdélyt, még a társvesztes és különváló Ausztriának is jut terület.

Az ország organikus gazdasági kapcsolatrendszere megszakad, a vasúthálózatot szétvágja az 1920-as trianoni szerződés, a korábbi, sajátos dupla városközpontok: Miskolc-Kassa, Szeged-Szabadka, Debrecen-Nagyvárad, Győr-Pozsony, Pécs-Eszék egyik fele a szomszéd országokhoz kerül.

3 millió magyar reked a határon túli területeken. Ez a hatalmas sokk újtárra indítja a burkolt, majd nyílt területi revízió politikáját, melynek 1920-1945 között minden tényező, még a sportirányítás is alárendelődik.

1.8. Újraindulás a forradalmak és az I. világháború után

1919 zavaros viszonyai, a két forradalom (őszirózsás forradalom – Tanácsköztársaság) és a Horthy-rendszer színre lépése alatt is folyamatosan működik az Országos Testnevelési Tanács, amely túlél minden kormányt.

A Magyar Olimpiai Bizottság konszolidációja lassúbb folyamat, 1921-ig szinte nincs érdemi tevékenysége. Nem meglepő: A vesztes országokat súlyos nemzetközi bojkott alá vonják, mind a NOB, mind a FIFA ehhez igazodik. Így marad pl. ki az 1920-as antwerpeni olimpia, nem kapunk rá meghívást.

Belpolitikailag súlyosan átpolitizált sportélet jön létre: 1919/21-ben a Magyar Országos Véderő Egylet és a Keresztény Magyar Sportliga-rejtett katonai revíziós okokból- fokozottan törekszik a militáris testnevelés terjesztésére. Sportolóit szelektálja, akárki nem lehet az egyesületeik tagja, csak jobboldali tagokat fogadnak el.

A politika a megbízhatóságot honorálja és a jövőben bekövetkező háborús konfliktusokhoz idomítja a testnevelés rendszerét is.

A két említett szervezet szembemelve a Monarchia Budapest-centrikus fejlesztési politikájával, kormányzati pénzekre támaszkodva erősen fellendíti a vidéki pálya-és teremépítést, ezek a termek és pályák természetesen politikai tömegrendezvények céljaira is használhatóak.

A militáns-politikai térnyerésnek 1921-ben Bethlen István miniszterelnök vet véget, amikor az 53. törvénnyel szabályozza: a testnevelés állami felügyelete nem a hadügyi tárca, hanem a vallás-és közoktatásügyi miniszter feladata. A korra jól jellemző, hogy a hadügyi irányítás lehetősége egyáltalán komolyan szóba jöhetett.

Szervezeti keretnek az 1000 főnél több embert foglalkoztató üzemek sporttevékenységét képzelik el, ezt törvényileg is előírják, azonban az állam nem tud forrást biztosítani ehhez. A vallás-és közoktatásügy költségvetési rovatot kap a sporthoz, de pénzt nem.

Az ország anyagi kondíciói katasztrofálisan rosszak, ezen sem a szervezés, sem a propaganda nem segíthet. Egészen 1924-ig mindig kétséges, hogy a sportolóink el tudnak-e jutni valamilyen nagyobb versenyre.

A lehetséges kiutat a pénztelenségből a futball keresi először, a magántőke, a cégek, vállalkozók bevonása professzionalizmust eredményezne. Ezt az új kormányzó elit elveti: a legnépszerűbb magyar sportág átengedése a magántőkének azt jelentené, hogy az függetlenedhetne az állami politikától.

A helyzet csapdája: ha nem engedik be a tőkét, a klubok tönkremennek. A futballon kívül a birkózás, a bokszt, az atlétika, a kerékpár jobb versenyzői is profizálódnának. A súlyos

pénzhiány és a politika nyomása elől ezekben a sportágakban rengetegen szerződnek a 20-as évek elején külföldre profinak.

A profi-amatőr kérdés később sem jut szervezeti nyugvópontra, az 1924/29-es időszakban már arról folyik a vita: melyik a követendő magyar út Gömbös Gyula, későbbi miniszterelnök internacionális jellegű, a magyarságra nem jellemző formaként jellemzi a profizmust és számos támadást intéz ellene a Parlamentben. Ezek közül a leghíresebb hozzászólása az 1924-es párizsi olimpián Egyiptomtól elszenvedett 3-0-s futballvereséghez kötődik, ennek kapcsán a profizmus, a fizetett játékosok teljes haszontalanságáról beszél.

Az 1921-31 között miniszterelnökként tevékenykedő Bethlen István gazdaságpolitikailag külföldi kölcsönök segítségével, illetve új pénzzel (korona helyett pengő) szanálja a magyar gazdaságot.

1.9. Klebelsberg sportkonceptiója

A korszak nívósabb sportpolitikai koncepciója Klebelsberg Kunó kultuszminiszter nevéhez fűződik. Ő jön rá arra, hogy a sport kifelé kitűnő propaganda, aki sportol, nem szeret veszíteni. Erős pénzeszközöket rendel a sporthoz, a magyar öntudatot erősítő tényezőt lát minden sikerben. A magyar kultúrfölénnyel vallott nézeteibe belefér a sport támogatása, ha az a felsőbbrendűséget jelző tényező.

„A leventeképzés lényegét Klebelsberg az alábbiakban határozta meg: „Ez végtelenül fontos olyan országban, mint a mi hazánk, ahol nincs általános védkötelezettség, ahol tehát a nemzeti hadsereg nem vállalhatja magára a nemzet egész férfítömegének sportszerű átképzését.” A Nemzeti Sport hasábjain pedig így fogalmazott: „A magyar ifjúság megszervezése, fegyelmezett egységes életre nevelése a leventemozgalom fő célja. S a sport jóformán csak azért kapcsolódott bele, mert a sport az a csodaszer, amivel minden ifjút erőszak és büntetés nélkül is meg lehet a mozgalom céljainak nyerni.”

Egyetérthetünk Szabó Lajossal, aki a következőképpen értékeli a leventemozgalmat: „Eltékintve... a leventemozgalom ismert és bírált militarista alapállásától és későbbi kinövésaitől, el kell ismernünk, hogy egyértelműen pozitív szerepet játszott a 21 éves korig terjedő férfilakosság sportéletének általánossá tételében.” Véleménye szerint Klebelsberg az iskolát a szellem, a leventemozgalmat a test művelésére szánta.

Klebelsberg Kunó sportpolitikájának egyik legnagyobb érdeme a tömegsport támogatása, kifejlesztése, s ebben kétségtelenül igen fontos eredmény volt a sportélet demokratizálása. Ezzel kapcsolatos céljait így foglalta össze: „... az így elgondolt testnevelés már nem állott meg a felső tízezernél, mint korábban a sport, sem a felsőbb százezernél, mint korábban a

torna, hanem általános országos üggyé kellett válnia és pedig kettős irányban. Területileg meg kellett szervezni az egész országban, minden városban, minden faluban, szociális szempontból pedig ki kellett terjeszkednie annak minden néprétegére... Így váltotta fel az arisztokrata színezetű sportot és az értelmi középosztály tornáját az általános nemzeti testnevelés.”

A tömegsport, vagyis a kultuszminiszter szóhasználatával az iskolán kívüli testnevelés kifejlésztésénél tehát felvetődik egy másik kedvenc gondolata is, mégpedig a decentralizáció. Nemcsak a társadalmi rétegek szerint kell kiterjeszteni a testnevelést, hanem a területi elosztást is egészségesebbé kell tenni. Véleménye szerint bármilyen fejlett is a budapesti sportélet, az mégiscsak a nemzet egykilenced részére korlátozódik, s ezért mindent meg kell tenni a vidék sportjának fejlesztéséért is, hiszen az ország lakosságának nagyobb hányada vidéken él.

A vidéki sportélet megszervezése, fellendítése volt a célja az ország különböző városaiban megrendezett testnevelési kongresszusoknak is, melyek közül az elsőt épp Szegeden hívták össze 1930-ban. Ezen elvek alapján kezdődött meg a vidéki sporttelepek széles hálózatának kialakítása. Emellett a testnevelési törvény szellemében megindult a vállalati sport (cégsport) is, hiszen a törvény szerint minden ezer főnél több embert foglalkoztató üzemnek sporttelepet kellett létrehoznia a dolgozók számára.

A tömegsporton belül egyre szélesebb körben hódítottak a vízi sportok, melyek művelésére létrejött a margitszigeti sportuszoda (Hajós Alfréd tervei alapján építették), a szegedi uszoda, a tihanyi vízitelep és még számos más létesítmény. Úgyszintén társadalmi igényt elégített ki a Városligetben felépült Műjégpálya. Az utóbbi sportlétesítmények már nemcsak a tömegsport, hanem a versenysport céljait is szolgálták.” (Dorka P., 2004)

Erős centralizáció indul meg, amely 1930-ra betagol minden önálló szervezetet, így utolsóként a MOB és az MLSZ is állami felügyelet alá kerül. (1928-ban a Kultuszminisztérium - német mintára - megszüntette a MOB önállóságát, hivatali apparátussá, az OTT egyik szakbizottságává degradálta.) A felügyeletről az Országos Testnevelési Tanács gondoskodik. Felosztatják az autonómiát élvező egyetemi-főiskolai sportszövetséget is.

Az 1929-33-as világgazdasági válság durván szűkíti a sportbeli centralizáció pénzügyi lehetőségeit. A nagy állami forrásokból másra sem igen jut, a sport háttérbe szorul.

Jellemzően tehát a pénztelen, vesztes helyzet gazdasági és politika rángatásai határozzák meg a 20-as éveket.

1.10. A Horthy-korszak legnagyobb sportszervezése: A Testnevelési Főiskola

1920-ban létrehozzák a Magyar Tornatanárképző Intézetet, 10 hónapos képzési idővel. A korábban már említett küzdelem a militáns körök, valamint és a vallás-és közoktatásügy szervezete között a képzés felügyeleti jogára is kiterjed.

1921-ben az 53. törvény a képzést a kultusztárcához rendeli. E törvény 4. paragrafusában rendeli el a TF létrehozatalát. Négyéves előkészítő munka következik: az intézmény leendő tanárait külföldi tanulmányutakra küldik, a legjobb európai példákat kell megfigyelniük és eltanulniuk.

1925-ben az OTT dönt arról, hogy egyszakos tornatanári képzést indítanak, de bármely más egyetemen tanulható mellé más szak. 1925 decemberében megnyílik a Testnevelési Főiskola. Óra- és vizsgaterveit nemcsak sportszakemberek, hanem a korszak neves pedagógusai is véleményezik. A képzés ekkor 3 éves, 1929-ben válik 4 évéssé.

Az Alkotás utca környékén kialakított TF ekkor társbérletben működik a budai Polgári Iskolai Tanárképzővel. 1928-tól a társintézmény Szegedre kerül, a TF innentől akadálytalanul terjeszkedhet jelenlegi helyén.

A korszak legigényesebb vállalkozása egyaránt törekszik a személyi, tárgyi és elhelyezéssel feltételek együttes erősítésére. Komoly tanári kar, jó kollégium, számos pálya és csarnok szolgálja a TF munkáját.

A profilra jellemző az indulás 3 kiegészítő iránya: vidéki edzők továbbképzése, levente-oktatók képzése a militáns körök igényei szerint, valamint az amszterdami olimpiai csapat szakmai edzőtáborának megszervezése.

A világgazdasági válság 1931 körül érezteti hatását a TF-en. A költségvetés 60 %-ra szűkül. A fedett nagyszoda már nem épülhet meg. Megnö az óraadók száma, mert ez olcsóbb, mint a véglegesítés. Kevesebben utazhatnak külföldi ösztöndíjakkal.

A válság után, nagyjából 1934-39 közt a TF szakmai csúcsait elérő, európai rangú intézménnyé válik. Rendkívül széles spektrumú oktatásra képesek. A világ tanulni jár Pestre. 1932-ben és 1936-ban is részt vesznek az olimpiai csapat felkészítésében, edzőtáborokkal, tanácsadással.

Mivel más országok versenyzőit is segítik, így 1938-ban a TF megkapja a NOB olimpiai kupáját. A nemzetközi rang olyan szintet ér el, hogy német, török, amerikai és indiai vendéghallgatók is tanulnak a TF-en a harmincas években.

1.11. A háború előtti és közbeni évek sportszervezései (1938-1944)

1938 után fokozódik a háborús felkészülés szerepe a sportban, ismét erősödnek a katonai testnevelés hívei, illetve a háborús utánpótlást biztosító levente-egyletek. Az ún. bécsi döntések 1938-41 közt felvidéki, délvidéki, erdélyi és kárpátaljai területek részleges visszacsatolásával járnak.

A visszacsatolt területek jelentősebb sportklubjait beszervezik a magyar bajnokságokba, így nyer pl. első vidéki csapatként magyar futball-bajnokságot 1943-ben a Nagyvárad Atlétikai Club csapata.

Adminisztratív korlátozást jelentenek a zsidótörvények, amelyek ellehetetlenítik számos sportoló további karrierjét, illetve egész egyesületek vezetését veszik át a zsidó származásúaktól (MTK, Csepeli WMFC). Ez a folyamat a gazdaság és a kultúra területén hasonlóan zajlik, mint a sportban.

1.12. A magyarországi szocialista sport és testnevelés korszaka (1945-1990)

E korszak több szakaszra bontható, mindegyik más-más jellemzőkkel bír.

1945 és 49 közt a szovjet katonai jelenlét mellett még többpártrendszer van, koalíciókkal, magántulajdonon alapuló gazdasággal. Ezt a történetírást a nép demokrácia korának nevezi.

1949-56 közt a diktatórikus, terrorisztikus Rákosi-rendszer egypártrendszerűvé és állami tulajdonúvá alakítja – szovjet mintára – az országot. Az 1956-62 közötti korai Kádár-korszak megtorolja az 56-os forradalmat.

1962-74 közt, a középső Kádár-korszakban kialakul a sajátos magyar fejlődési út, mely jelentősen eltér más szocialista országok gazdaságirányításától, külpolitikailag hidat képez Kelet és Nyugat között és puha diktatúrára törekszik a lakosságnak nyújtott életszínvonal-növelési lehetőségekkel.

1974-1990 között, a hanyatló Kádár-korszakban a rendszer előregszik, súlyosan eladósítja az országot, gazdasági stagnálását a kelet-európai rendszerváltás a bukásig súlyosbítja.

Ebben a 45 évben vannak állandó és változó tényezők:

1. folyamatos a szovjet katonai jelenlét
2. kialakul és megszilárdul a közép-kelet európai szocialista tábor, melynek minden katonai (Varsói Szerződés) és gazdasági szervezetébe (KGST) kötelezően belépünk,
3. egypártrendszer működik,
4. súlyosan korlátozott szabadságjogokkal,

5. amely egy teljes foglalkoztatottságot szimuláló állami tervgazdálkodásra épül, mint alapra. Ezek az állandó elemek.

Változatosság a módszerekben van. A Rákosi-korszak megfélemlítő, terrorisztikus irányítási módját fokozatosan váltja fel a politikáról leszoktató, apró gazdasági kedvezményekkel korrumpáló Kádár-korszak. Fontos tudnunk: a két korszak sportszervezés és sportpolitikája erősen eltérő jellegű.

1945-48: az újrakezdés kora

A II. világháború után a magyar sportmozgalom óriási veszteségekkel indul újra. Az emberéletek tömegén, a végleg lezáruló vagy tönkremenő karrieren túl a pályák, csarnokok, termek igen nagy százaléka semmisül meg.

A német vereség magával rántja a Horthy/Szálasi korszakot, a szovjet megszállás erős ideológiai váltást tesz lehetővé a sport területén is. 1945 elején megalakul a Legfelső Sport Tanács, mely létrehozza az országos szervezésű Nemzeti Sport Bizottságot. Ezek a testületek arányos pártdelegálással működő politikai szervezetek. Az NSB felosztatja a megelőző korszak összes állami sportszervezetét.

1945. április 28-án megalakul az újjászervezett Magyar Olimpiai Bizottság. Május 6-án már NB I-es bajnoki meccseket játszanak Budapesten, az egyfordulós bajnokságban. A vidék később kapcsolódik be.

Augusztusban országos sportkongresszust szerveznek, mely részben megváltoztatná a TF profilját: legyen olyan népfőiskolai tagozata, ahová érettségi nélkül is be lehet kerülni és ahol kiképzik az új rend falusi és kisvárosi sportkádereit.

A testnevelés elvi kérdéseiben is komoly vita zajlik: legyen-e profizmus vagy teljesen szűnjön meg. (Ez akkor ugyanolyan, bár más előjelű ideológiai kérdés, mint hajdan Gömbös Gyula hadjárata a profizmus ellen.) Mit kell fejleszteni: a tömegsportot vagy az élsportot? A legfőbb kérdés: politikai ügy-e a sport avagy nem az?

(1946-ban az elképesztő infláció részben megint megoldja a profizmus problémáját, számos sportolónk egyszerűen külföldre szerződik.)

A korszak meghatározó pártjai az erős országos tömegtámogatottsággal bíró Független Kisgazdapárt és a megszálló Vörös Hadsereg erejére támaszkodó Magyar Kommunista Párt. A tömegsport az MKP szívügye, viszont a területileg illetékes vallás-és közoktatásügyi minisztert az FKGP adja, az anyagiakhoz inkább nekik van hozzáférésük.

A folyamatos rángatás-egyeztetés-alkudozás korszaka így is komoly szakmai sikereket hoz. 1947-ben a magyar sport már asztalitenisz világbajnokot, úszó, ökölvívó és evezős Európa-bajnokot mondhat magáénak.

- 1948 elejére a nagyobb pártok megegyeznek a főbb elvekben:
1. erős minőségi sport;
 2. széles tömegsportbázisra építve;
 3. minőségi szakemberképzés;
 4. hangsúlyos egészségvédelem;
 5. központosított sportirányítás.

1948 márciusában megalakul az Országos Sporthivatal, vezetője a Vasas korábbi elnöke, Hegyi Gyula lesz. 1948 nyarán egyesül a Magyar Kommunista Párt és a Szociáldemokrata Párt, a létrejövő Magyar Dolgozók Pártja Rákosi Mátyás irányításával akkora, a szovjetek által is támogatott erőt képvisel, amely rövid úton ellehetetleníti és fel is számolja a többpártrendszert.

1948 tavaszán, az Országos Sporthivatal megalakulása után az ország vezetését átvevő kommunista párt utasítására - ezúttal szovjet példa nyomán - megszűnik a háború után újjá alakult MOB önállósága.

A testnevelés elvi kérdései így erőből és felülről dőlnek el: a profizmust felülről szüntetik meg, a tömegsportot központosítva szervezik meg, a sport kiemelt politikai és propagandakérdéssé válik.

1948 a népi demokrácia utolsó éve, elképesztő sikerekkel: a londoni olimpia 10 aranya, 5 ezüstje és 13 bronza hatalmas eredmény és a továbbiakra nézve már viszonyítási pont.

48 őszén azonban a politika már direkt beavatkozik a sportba: az FTC focicsapatának szurkolótáborát fasizmus vádjával illetik, a pályát bezárják, a csapat ellenfelei több fordulón át játék nélkül juthatnak bajnoki pontokhoz.

1949-56: A Rákosi-korszak sportszervezései

A többpártrendszer fokozatos felszámolása és a teljeskörű államosítás után nyíltan szovjetbarát diktatúra jön létre. Ez a korszak a felülről szervezések korszaka.

1949-ben létrehozzák a Munkára, Harcra Kész mozgalmat (MHK). Ezzel kívánják a tömegsportot fejleszteni, több sportágban is jelvényt lehet szerezni a részvétellel. 600 ezer résztvevőjével ez egyrészt óriási demonstráció a rendszer sportpolitikája mellett, másrészt valóban a felszínre hoz számos tehetséges fiataalt.

1949-ben az első ötéves terv keretében döntenek nagyarányú állami sportberuházásokról is, így épülhet meg a tatai edzőtábor, a TF sporttelepe és a korszak nagyberuházása: a Népstadion.

A korszak jellegzetes szervezési módszerének eredménye a politika alá rendelt és átnevezett nagy egyesületek sora.

A Kispestet a Magyar Néphadsereg veszi pártfogásába (Budapesti Honvéd), az MTK az Államvédelmi Hatóság kezelésébe kerül (több nevet is kap: Bp. Bástya, Bp. Vörös Lobogó), az FTC-t az Élelmezésügyi Minisztérium karolja fel (előbb ÉDOSZ, azután Bp. Kinizsi néven), az UTE a Belügyminisztérium klubja lesz (Bp. Dózsa, később: Újpesti Dózsa).

A Vasas és a Csepel számít még Budapesten támogatott klubnak, átnevezésükre nincs szükség, illenek a munkásosztály uralmát hirdető ideológiába, előbbit a vasas szakszervezetek, utóbbit a Csepeli Vasmű támogatja.

„Az OTSB vezetői a szakszervezeti funkcionáriusokkal karöltve 1951-52-ben végrehajtották az MDP vezetése által megszabott legfontosabb feladatokat - a hagyományos sportegyesületek és szövetségek felszámolását és szovjet példára az egységes rendszerű szakszervezeti sportegyesületek létrehozását. Ugyancsak megalakultak a fegyveres testületek egyesületei, a Honvéd (Honvédelmi Minisztérium és Néphadsereg), a Dózsa (Belügyminisztérium és rendőrség), és a Bástya (Államvédelmi Hatóság).

Átigazolási diktatúra

Az erőszakos szervekhez kötődő "hármasszög" (Honvéd, Dózsa, Bástya) magatartása, az élvonalbeli sportolók hivatalos kifejezéssel "átigazolása", valójában kíméletlen, jogtipró módon való megkaparintása még abban a diktatórikus világban is számos tiltakozást váltott ki a civil, azaz a szakszervezeti és ifjúsági egyesületek részéről. Egy panaszlevél szerint a Honvéd "minden kérdés nélkül, presszióval" viszi el a szakszervezeti egyesületek játékosait. A Debreceni Honvéd szuronyos katonákkal kísértetett be egy nyíregyházi futballistát a kaszárnnyába. [...]

Jóllehet 1951. január 6-án megegyezés született, amely szerint a szakszervezeti egyesületek versenyzőit csak előzetes megegyezés alapján igazolják át valamelyik fegyveres testület sportklubjához, a megállapodást nem tartották be. Az erőszakos "csapatépítés" folytatódott, ami súlyosan hátráltatta az utánpótlás nevelését. A szakszervezeti egyesületek vezetői és edzői szerint ugyanis nem érdemes a fiatal tehetségekkel foglalkozniuk, mert ha kiemelkedő eredményeket érnek el, úgyis elviszik őket...

- *A szovjet recept*

A sportélet átszervezésében szovjet mintákat követtek. [...]

A szovjet tanácsadók 1951 márciusában türelmetlenül követelték, hogy az új egyesületeket heteken belül hozzák létre, ami lényegében meg is történt.

- *Az MHK-mozgalom*

A magyar párt- és sportvezetés kísérletet tett a szó legszorosabb értelmében vett tömegjellegű testedzés meghonosítására a "Munkára, harcra kész" (MHK-) mozgalom kiépítésével. A mintát a Szovjetunióban 1931 óta működő GTO (Gotov k trudu i oboronye SzSzsZR) szolgáltatta.

Az MHK szervezése 1949-ben kezdődött, majd a következő években bontakozott ki a kampány. Az MHK más és más sportágakból összetett próbák rendszerére épült. A jelentkezőnek különböző sportágakban szinteket kellett teljesítenie, és eredményes próbázás esetén jelvényt kapott. A követelmények között gyorsasági, ügyességi és állóképességi kritériumok szerepeltek. Ezeket futással, úszással, kerékpározással, gyakorló kézigránátdobással, kislabdahajítással, függeszkedéssel, laposkúszással stb. lehetett teljesíteni. A próbákra való felkészülés - az MHK szabályzata szerint - lehetővé teszi "a magyar dolgozók erkölcsi és testi tulajdonságainak kifejlesztését azáltal, hogy a munkára és a haza védelmére irányuló készségüket fokozza és megacélozza." [...]

Az MHK mérlegét így vonta meg az MDP Központi Vezetőségének 1954. december 15-i határozata a testnevelési és sportmozgalom helyzetéről: "Az MHK testnevelési rendszer nagymértékben elvesztette népszerűségét, adminisztratív kampányfeladattá vált, melyben a tömegek nem szívesen vesznek részt, melyet sportszakembereink többsége nem szívesen támogat. A többszázézes próbázások mögött gyakran nem állnak tényleges teljesítmények, sok a valóságnak nem megfelelő jelentés. Ennek következtében az MHK nem vált testnevelésünk és sportunk alapjává." (Sipos P., 2003)

A rendszer óriási propaganda-lehetőséget lát a sportban, ennek két kiemelt területe az olimpiai szereplés, illetve az Aranycsapat néven híressé lett labdarúgó-válogatott.

Az olimpiai szereplés sikeressége 1952-re annyira politikai kérdés, hogy maga Rákosi határoz a kiutazók személyéről. Hangsúlyos elvárás az 1948-as londoni 10 aranyérem felülmúlása. Bizonyítani kell az új rendszer felsőbbrendűségét. Minden feltételt megteremtének hozzá: edzőtábort, jól fordított külföldi szakirodalmat, szovjet edzőket, ha kell. A sportolók az országos életszínvonal-csökkenés idején is bármihez hozzájuthatnak. A helsinki olimpia 16 aranya, összesen 42 érme természetesen nem a rendszer eredménye, hanem a

sporttehetségeké, de a rendszer maximálisan kihasználja saját felsőbbrendűsége bizonyítására. Milliós tömeg előtt köszönik meg a bajnokok Rákosi elvtárs támogatását.

A labdarúgás kirakattá válik: az egyesületek átpolitizált államosítása mellett is vannak egyenlőbbek az egyenlőknél. A korszakban csak a Bp. Honvéd és a több néven futó hajdani MTK tud bajnokságot nyerni: a hadsereg és az ÁVH csapatai. Erre a két klubra építik fel a válogatottat, a többi csapat másod-harmadhegedűs lehet csak, különösen nehéz korszak ez az FTC számára, a korábbi bajnokcsapat játékosait kényszerrel igazolják át a Bp. Honvédba és a Bp. Dózsába. A válogatott leggyakoribb 16 játékosa közül 8 a katonacsapat, 7 az ÁVH-s Bp. Bástya tagja.

A válogatott elképesztő szériát fut be: 1950 júniusa 1954 júliusa között 32 meccses veretlenségi sorozatot produkál. Olimpiát nyer, VB-ezüstérmes lesz, legyőzi a 90 éve Londonban veretlen angolokat. Ők a rendszer termékei és ők az abszolút kirakat. Kiemelt játékosai (Puskás, Bozsik) bármit kérhetnek az MDP vezetőitől. Természetesen játéktudásuknak és nem a párt segítségének köszönhetően sikeresek.

A megépülő Népstadionban 90-100 ezer nézők előtt játsszák a meccseiket, ezek fontos társadalmi és politikai események. Világbajnoki bukásuk 1954-ben politikai zavargásokhoz vezet Pesten, a tömeg szemében bűnbakká válnak.

Az 1956-os olimpia ismét a cél fokozásának jegyében indul: a helsinki 16 aranynál kellene többet nyerni. Ez az új politikai elvárás. Úszástól atlétikán át a birkózásig, bokszig, tornáig és lövészetig számtalan esélyes készülődik, a magyar sport világcsúcstartóktól hemzseg. Az olimpia azonban Melbourne-ben 1956. november-decemberében zajlik, a csapat a forradalmi Budapestről indul már útnak. A korszak 56 társadalmi robbanásával ér véget.

A Kádár-korszak sportszervezései (1956-1989)

1956 nemcsak a politikában, de a sportban is hatalmas változásokat hoz. A melbourne-i olimpiáról a magyar csapat egyharmada nem tér vissza. Főként tornászok, úszók, vívók és vízilabdázók maradnak kint.

Az Aranycsapat meghatározó játékosain kívül elveszítjük a Nyugat-Európában túrázó labdarúgó utánpótlás válogatottat is. Számos sportvezető szintén külföldön marad.

A Kádár-rendszer változtat a Rákosi-korszak sportpolitikai hangsúlyain. A legfontosabb: a sport fontos társadalmi kérdés marad, de kiemelt politikai szerepét elveszti, nem a propaganda túlhajtott eszköze többé.

A szakmaibb, semlegesebb megközelítés felértékeli a sport egészségmegőrző funkcióját. A vidéki tanárképző főiskolákon a 60-as évek elején elindítják a testnevelési tanszékeket, megtörve a TF monopóliumát. A tanítóképzőkön választható fakultáció lesz a testnevelés. A korszakban sok iskolai tornaterem és sportpálya létesül. Mindezek így, együtt egy rendezett háttérű tömegsport oktatási és infrastrukturális feltételeit teremtik meg, hosszabb időre.

1962-ben Kádár meghirdeti híres jelszavát: „Aki nincs ellenünk, az velünk van.” Kialakul a támogatás-tűrés-tiltás hármass rendszere.

A kádári konszolidáció előrehaladtával bővülnek a sport külföldi kapcsolatai, mind több világvversenyre, mind több országba jutnak el legjobbjaink.

A sporteredmény fontos, de nem kiemelt elem a korszakban.

Az erőszakszervezetekhez kötött, erőltetett rákosista klubszervezést az állami mecenatúrára törekvő, vidéki bázisvállalatokhoz kötött klubhálózat váltja fel. A bányavállalatok jelentik a bázist Tatabányán, Komlón, Dorogon, Salgótarjánban. A kohászat tartja fenn Dunaújváros, Diósgyőr, Ózd klubjait. A vasút a bázis Szombathelyen és Debrecenben. A Rába-gyár a győri, a Videoton televízió-gyár a székesfehérvári sport gazdasági alapja.

Ezek a klubok nemcsak futballal foglalkoznak. Több szakosztályt működtetnek. A futball fontos sportág marad, de inkább, mint feszültség-levezető működik, nem mint kirakat.

A Magyar Televízió sportközvetítési rendszere 1958-tól egyre szervezettebb, minőségibb módon közvetíti a világ sporteseményeit, 1960-tól az olimpiákat, 1966-tól a futball VB-eket. Ez a szórakozás egy adott formájává válik, mint a szélesedő mozihálózat, a világra nyitott könyvkiadás vagy a kifejezetten erős, színes színházi élet. Depolitizáló, figyelemelterelő, levezető jellegű.

A látszólag zavartalan, apolitikus hangulatban két történeti elem okoz zavart. A 70-es évektől gyengébb olimpiai szereplések jelzik (1972, München: 6 arany, 1976: Montreal: 4 arany). vannak hátrányai is annak, ha a sport nem kap elegendő támogatást a politikától.

A nagy magyar sikersportágak: úszás, vívás, birkózás, torna, vízilabda, kajak-kenu szervezési és anyagi feltételeinek karbantartását elhanyagolják.

Ahogy a gazdaságban, úgy a sportban is a 70-es években a lassulás jelei mutatkoznak.

1984-ben a magyar sportvezetés szovjet politikai nyomásra bojkottálja a los angeles-i olimpiát. Ez válasz a nyugatiak 1980-as moszkvai bojkottjára, amely a szovjetek afganisztáni bevonulására adott politikai reakció volt.

Befelé viszont messzehatóan jelzi: a magyar vezetés, miközben az összekötő kapocs szerepét játssza Kelet és Nyugat közt és a „legvidámabb barakk”-ként tünteti fel Magyarországot, valójában csatlós, akinek döntő kérdésekben nagyon kicsi a mozgástere.

„A NOB lengyel tagja arról beszélt, hogy a szovjet sportolók távolmaradása nagy veszteség. Még a keletnémet sportfunkcionárius sem tud arról, hogy országa csatlakozna a bojkotthoz. A szovjet propaganda természetesen azt állítja, hogy minden ország szabadon dönt arról, mit tesz. Viszont tény, hogy az április elején föleresztett szovjet lufit a biztonság és az esélyegyenlőség hiányáról mindegyikük továbbfűjta. Nem lehet tehát megállapítani, hogy összehangolt lépésről volt-e szó, és a varsói tagországok taktikai okokból tanúsítottak meglepetést, vagy valóban váratlanul érte őket a szovjet lépés. Mindkét változatra lenne magyarázat. És hát ott van az a talányos hír, hogy már másfél hónapja szervezik a később „Barátság Játékokra” elkeresztelt valamit.

A bojkott stafétáját először a bolgárok veszik át május 9-én. A bolgár reakció viszonylag gyors, és teljesen paralel. Lényegében megismétlik a szovjet vádakát. A következő néhány napban további hat szövetséges jelenti be a bojkottot, Vietnam, Laosz, Afganisztán, Mongólia és az NDK, 12-én pedig egy újabb fontos szövetséges, Csehszlovákia. A lengyelek és a magyarok hallgatnak.

A Magyarország című hetilapban Oltványi Tamás és Árvay Sándor már a következő héten terjedelmes cikkben elemzik a természetesen indokolt szovjet lépéshez vezető hosszú folyamatot, de még csak leíró jelleggel. A magyar állásponttól nem esik említés.

A bojkott bejelentésével egészen 16-áig várnak. Ugyanezen a napon csatlakoznak a lengyelek is. Buda elvtárs a rádióban is beolvassa a magyar álláspontot:

„A szocialista országok olimpiai bizottságai sikra szálltak azért, hogy az olimpián maradéktalanul érvényesüljön a népek közötti béke és barátság eszméje, és szűnjön meg a szocialista államok elleni uszító propagandahadjárat... Sajnálattal kellett megállapítani, hogy a szocialista országok jó szándékú felhívásai nem találtak kellő megértésre. Az Egyesült Államokban tevékenykedő bizonyos szélsőséges politikai körök a versenyek előkészületeit továbbra is a Szovjetunió és a szocialista országok elleni propaganda céljaira használják fel. A Magyar Olimpiai Bizottság osztja a Szovjetunió és más szocialista országok olimpiai bizottságainak aggodalmait, és szolidaritást vállal a döntésükkel. Megállapítja, hogy változatlanul nem szavatolják megfelelően valamennyi ország sportolóinak biztonságát és a versenyek zavartalan megtartását...”

A híradások szerint a MOB ülése egész nap tartott. A szavazás végül egyhangú volt. Nem úgy, mint Lengyelországban, ahol szokatlan módon csak szótöbbséggel született meg a döntés, amire a nyugati hírügynökségek külön felhívták a figyelmet. A csatlakozás késleltetése és a szöveg egyik lehetséges olvasata is távolságtartást éreztet. A magyar közlemény nem az amerikai kormányt említi, mint fő felelőst, hanem bizonyos ott

tevékenykedő” – tehát nem is feltétlenül echte amerikai – szélsőséges köröket. A MOB nem veszi magára az állítólagos antiszocialista propagandát, pusztán osztja mások – hogy pontosan kik, az homályban marad – ezzel kapcsolatos aggodalmait, és szolidaritást vállal döntésükkel. A lengyel közlemény is csak szolidaritásról szól, nem pedig értékelési azonosságról. Nem állítja tehát, hogy Magyarországot sértő propagandáról lenne szó, és azt sem, hogy ez kifejezetten a magyar sportolók biztonságát veszélyeztetné. A szöveg az amerikai kormánynak is üzenet, mi mentünk volna, de nem engedték. Mindez persze sovány vigasz azoknak a sportolóknak, akiket megfosztottak a részvételtől. „ (Mink A., 1999)

Szintén a Kádár-korszak máig ható, fel nem oldott történeti negatívuma a magyar futball szétesése. Négy okot érdemes említeni:

1. Ez az a megmaradt terület, ahol a szakmaiság kevésbé jut érvényre, a klubvezetők, vállalati bázisfőnökök kiskirályként szólnak bele szakmai kérdésekbe.
2. A teljesítmény és a bérezés a futball területén totálisan szétválik, a foci pénzkereső foglalkozássá degradálódik, amelyben a gyengébb munka is jelentősen jövedelmez.
3. Nemzetközi profiszerződések politikai okokból csak 1978 után születnek.
4. az értelmetlen generációs váltások és a folyamatos, hektikus edzőcserék szétzilálják a focit. 1990-ben az első szabad választásokkal ismét új helyzet teremődik. Az állami mecenatúra a vállalati bázisok összeomlásával meggyengül, a rendszerváltás rendkívül forráshiányos helyzetben éri a magyar sport egészét.

1.13. A rendszerváltás utáni fontosabb tendenciák (1990-től)

Ebben a kitekintésben azokat a területeket és változásokat emeljük ki, amelyek helyzete vagy megoldatlan problémái jól jelzik a magyar sport jellegzetes jelenidejű tendenciáit.

- Mennyiségi csökkenés.

„A sportegyesületek száma az 1989. évi 3052-ről 1991-re 2176-ra csökkent.

A szakosztályok száma 25–30 százalékkal lett kevesebb, pedig ezek az utánpótlás-nevelés legfontosabb műhelyei. A minősített főállású edzők száma 30 százalékkal lett kevesebb. A sportegyesületekben foglalkoztatott sportolók száma az 1986. évi 1 184 749 főről 1995-re (a természetbarátokkal együtt) 343350 főre, csaknem egynegyedére zsugorodott. Az utánpótláskorúak száma 40 százalékkal csökkent.

A sportlétesítmények elhanyagolásából, elherdálásából származó veszteséget véglegesen majd csak egy korrekt kataszteri felmérés elvégzése után lehet megállapítani. Annyi azonban most

is megállapítható, hogy a 170 milliárdos létesítményállomány (1991-es áron), legalább egyharmadát, mintegy 60 milliárd forint értékben... eladták saját zsebre, megszűnt. A magyar sport finanszírozásából eltűnt 8–10 milliárd forint – ez összesen 70 milliárd forint –, annak ellenére, hogy többször is elengedték a sportegyesületek, szövetségek többmilliárdos tartozásait. Folytatódott a sport adóságainak bővített újratermelése. Ez volt tehát a rendszerváltás ára. Drága ár volt. A magyar sport mindezekén túlmenően krónikus tőkehiányban szenved, és ezen nem segítettek az állami tőkeinjekciók és egyes sportszerető szponzorok önzetlen támogatása sem.” (Nádori L., Gáspár M., Rétsági E., H. Ekler J., Szegerné Dancs H., Woth P., Gáldi G., 2011)

- A sportpolitika, sportstratégia megalapozatlansága

„Az elmúlt 20 évben (a közelmúltban elfogadott Nemzeti Sportstratégia előkészítésének időszakát leszámítva) a sportpolitika úgy működött, hogy a mindenkor iránymeghatározó megfogalmazását, illetve megvalósítását alig, vagy egyáltalán nem előzték meg a sportról, mint társadalmi alrendszerrel szemben, célirányos, mélyreható elemzések és nem vették kellően figyelembe a szélesebb érvényű makrostrukturális viszonyokat feltáró kutatási eredményeket sem. Az 1989-1990-es politikai rendszerváltozást közvetlenül követő években az új sportpolitikai vezetésnek azonnal cselekedni kellett, így az első években nem volt ideje tudományosan megalapozott stratégia kidolgozására.

...1993-ban megjelent az „Útmutató a testnevelés és a sport megújításához” című tanulmány, a sport tudományos, oktatási és média elitjét azonban nem vonták be az anyag összeállításába, ezért nem meglepő, hogy a közzétett koncepció minden teoretikus alapot nélkülözött. A dokumentumban a magyar sport legaktuálisabb problémáit összegezték, de arról, hogy miképpen lehet azokat megoldani, és hogy kik fognak felelősséget vállalni a problémák megoldásáért és felszámolásáért, csak érintőlegesen esett szó. Releváns kutatási eredmények, és tudományosan megalapozott stratégiák hiánya jellemezte tehát az 1990-es évek sportpolitikáját.” (Földesiné Szabó Gy., Gáldiné Gál A., 2008)

- A labdarúgás kiemelt helyének és szerepének leértékelődése

A rendszerváltás óta a magyar labdarúgás képtelen felnőtt szinten komoly eredményt felmutatni. Utolsó világbajnoki szereplésünk 1986-ra, utolsó rangos nemzetközi

kupaszereplésünk 1985-re (a Videoton UEFA Kupa-döntőjére) datálódik. Hat olimpiai tornából egyre sikerült kijutni (1996, Atlanta).

Nagymúltú egyesületek tűntek el a süllyesztőben (pl. Vasas, Békéscsaba, Tatabánya, Dunaújváros, Zalaegerszeg), a mérkőzések színvonalával párhuzamosan a hajdani tízezres nagyságrendű átlag nézőszámok 2-3 ezerre csökkentek.

A külföldi játékosok tömeges behozatalától sem javult a helyzet, fiatal tehetségeink közül emiatt számosan lehetőséghez sem juthattak.

Az infrastruktúra rendkívül mértékben leromlott, úgy a stadionokat, mind az edzőpályákat tekintve. Nemcsak emiatt, de ezért is a mérkőzések jó része feszültség-levezető szeleppé, a nézőtéri atrocitások terepévé vált.

EB-pályázataink kellemetlen sportdiplomáciai kudarcba fulladtak.

A képzésbeli reformoktól és a stadionfejlesztésektől csak hosszabb távon várható esetleges színvonal-emelkedés. A futball rangjavesztett, lenézett sportággá vált.

- Olimpiai sportágak

Hagyományos olimpiai sportágaink közül az úszás, a vízilabda és a kajak-kenu megőrizte rangját, pozícióit, a 2000-es évek a vízilabdában soha nem látott sikersorozatot hoztak. E három sportág szponzorálása, irányítása és szakmai munkája mintaértékűnek tekinthető, gyakorlatilag törés nélkül vészelték át a váltást.

A vívás, a birkózás, a torna, a lövészet, az öttusa, a bokszt vegyesebb képet mutat a tárgyalt időszakban. Az utánpótlás hiányát, az edzésfeltételek romló mivoltát, a finanszírozás anomáliáit az edzők és élversenyzők munkája időszakosan ellensúlyozta, a háttér ellenére komoly eredményeket is fel tudtak mutatni.

1990 óta 6 nyári olimpián 45 magyar aranyérem született, összevetésképpen: az 1964-1988 közötti 6 olimpia 48 aranyat hozott, a különbség elhanyagolható.

Az olimpiai szereplések kapcsán közt meg kell említeni két fájó kudarcot: a 2004-es athéni játékok dupla doppingbotrányát az atlétáknál, illetve a 2008-as pekingi olimpia átlagosnál jóval gyengébb szereplését. Mindkét esetben feltűnő és felvethető volt a MOB gyengekezűsége és /vagy eltúlzott reakciója az eseményekre.

Több alkalommal is felmerült egy budapesti olimpia megrendezésének gondolata is, ennek gazdasági és infrastrukturális realitása vitatható.

- Egyes csapatsportágak felemelkedése, különösen vidéken

A magyar sport meghatározóan Budapest-centrikus volt 1867-től. Ez a trend jelentősen változott 1990 után. A lokális közösségek a süllyedő presztízsű futball helyett jónéhány helyen komolyan preferáltak más csapatsportokat, változó, ám általában erős szponzori háttér mellett.

Női kosárlabdában a Diósgyőr, a Sopron és különösen a Pécsi VSK sikerei tömegvonzó hatásúak voltak. A pécsi Rátgéber-korszak kosár-kultuszt teremtett a városban.

Kézilabdában a veszprémi férficsapat nemzetközileg is jelentős eredményei, évtizedes versenyfutása az örök rivális szegediekkel az ország sportéletének meghatározó színpoltjává váltak. Ugyanígy a győri női kézilabda folyamatos közeledése is a világ élvonalához.

Említhetnénk a nyíregyházi és kaposvári röplabdát, egy korábbi szakaszból Dunaújváros és Székesfehérvár jégkorong sportját, vagy a vízilabda vidéki fellegetvőit: Egert és Szolnokot.

A kézilabdások olimpiai szereplései és kupaeredményei, a jégkorong-válogatott feljutása a legmagasabb osztályba, a kosárlabdások Final Four-ba jutása markáns jelenségei a rendszerváltás utáni magyar sportnak.

A fejezet során előkerülő definíciók:

Definícióink szükségszerűen történelmi, illetve részben sporttörténelmi jellegűek.

A legfontosabbak:

1. Osztrák-Magyar Monarchia=1867 és 1918 között létező közép-európai államalakulat, melyet a két nemzet uralkodó osztályának kiegyezése hozott létre, közös uralkodóval, közös külügyekkel, hadügyekkel és pénzügyekkel, de külön kormányokkal és parlamenttel
2. egyesülési szabadság=alapjog ahhoz, hogy meghatározott céllal természetes személyek formális, szervezett közösséget hozhassanak létre
3. Nemzeti Torna Egylet=1865-ben alakult első magyar sportegyesület, a korabeli sportok szinte valamennyi formájával (atlétika, torna, turisztika, korcsolyázás, vívás stb.) foglalkoztak, kereteik között kezdődött el a testnevelő tanárok képzése 1881-től
4. egyesület=több szakosztállyal működő, nem egy sportágra specializálódott lokális sportszervezet
5. Millennium=az 1896-os ünnepségsorozat, mellyel Magyarország 1000 éves fennállását ünnepelték

6. MOB=Magyar Olimpiai Bizottság, 1895-ben alakult szervezet, mely 1928 és 1948 után politikai okokból korlátozott jogkörrel működhetett csak.
7. trianoni szerződés=az 1920. június 4-én aláírt, az I. világháborút lezáró békeszerződés Magyarország és az Antant között, súlyos gazdasági, terület-elcsatolási, jóvátételi és hadügyi következményekkel
8. Horthy-korszak = A magyar történelem 1919-1944 közti időszaka, névadója Horthy Miklós ellentengernagy, Magyarország kormányzója
9. levente-mozgalom = a katonai előképzés legfontosabb szervezete Magyarországon az 1920-as évek elejétől a második világháború végéig. A leventeszervezetek a 12–21 év közötti, rendszerint iskolából kimaradt fiúk katonai előképzését és nemzeti szellemű nevelését szolgálták.
10. revizionizmus=a Horthy-korszak hivatalos ideológiája, a Trianonnál elcsatolt területek visszaszerzésére
11. profizmus=esetünkben: foglalkozásszerűen, anyagi juttatás fejében végzett sporttevékenység.
12. OTT=Országos Testnevelési Tanács, 1913-tól 1945-ig a sport és a testnevelés kérdéseiben a vallás és közoktatásügyi minisztérium tanácsadó szerve.
13. népi demokrácia=a magyar történelem 1945-49 közti időszaka, melyben még meghatározó jelentőségű a magántulajdon és lehetségesek a többpártrendszerű választások
14. szovjet típusú szocializmus=a termelőeszközök állami tulajdonán, a helyi kommunista/szocialista pár egyeduralmán alapuló, formálisan a munkásság osztályuralmát hirdető diktatórikus berendezkedés
15. Rákosi-rendszer=a magyarországi szovjet típusú szocializmus 1949-56 közti időszaka, névadója Rákosi Mátyás, a Magyar Dolgozók Pártja főtitkára
16. Aranycsapat=az 1950-54 között veretlen, olimpiai bajnok és VB-ezüstérmes magyar labdarúgó válogatott
17. Kádár-korszak=a magyarországi szovjet típusú szocializmus 1956-1989 közti időszaka, névadója Kádár János, a Magyar Szocialista Munkáspárt első titkára
18. bázisszerv=olyan vállalat, intézmény, cég vagy cégcsoport, amely fenntartóként a gazdasági tevékenységéből adódó haszon egy részét pl. az élsporthoz köthető célokra fordítja

1.14. Ellenőrző kérdések

1. Miért fontos a sport fejlődése szempontjából az egyesülési szabadság joga 1867 után?
2. Mely sportágak lesznek meghatározóvá a kiegyezést követő évtizedekben?
3. Mi különbözteti meg az egyletet az egyesülettől?
4. Miért különösen jelentős dátum 1896 a magyar sportmozgalom szempontjából?
5. Mi lehet az oka a sport főváros-centrikusságának a XIX.-XX. század fordulóján?
6. Melyek az első jelentős, ma is működő magyar sportegyesületek?
7. Melyek az első jelentős magyar sporteredmények?
8. Mely néprétegek maradnak ki a megszerveződő magyar sportból?
9. Miért nem vehettünk részt az 1920-as antwerpeni olimpián?
10. Miért hangsúlyos a militáns testnevelés a Horthy-korszakban?
11. Miért tekinthető a Testnevelési Főiskola megszervezése az 1919-44-es időszak legjelentősebb eredménynek?
12. Miért utasítja el, illetve miért vitatja a profizmus gondolatát a Horthy-korszak sportpolitikája?
13. A gazdasági élet változásai miként befolyásolják az 1920-as, 30-as évek sportbéli lehetőségeit?
14. Hogyan illeszkedik Klebelsberg Kuno kultúrfőlény-koncepciójába a sport fejlesztése?
15. Mi az MHK-mozgalom?
16. Melyek a Rákosi-korszak legjelentősebb tárgyi sportfejlesztései?
17. Mely klubokra épült az ún. Aranycsapat, mely szervezetek állnak ezek háttérében?
18. Miben különbözik az 1949-56 közötti, illetve az 1956 utáni magyar sportpolitika?
19. Vidéken mely egyesületek, milyen háttérrel bizonyultak a Kádár-korszak meghatározó sport-bázisszerveinek?
20. Mikor és mely felsőoktatási intézménytípusokban jelent meg a testnevelés oktatás, megszüntetve ezáltal a TF monopóliumát?
21. Miért bojkottáltuk az 1984-es olimpiát?

22. Milyen szervezési és irányítási gondok indították el a magyar futball hanyatlását a Kádár-korszakban?

1.15. Felhasznált irodalom

- Dorka P. (2004): Klebelsberg Kuno sportpolitikája. In: Új Pedagógiai Szemle. Forrás: <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00087/2004-12-mk-Dorka-Klebelsberg.html> [Letöltve: 2014. 04.25.]
- Földesiné Szabó Gy., Gáldiné Gál A. (2008): Válaszút előtt a sportpolitika. In: Magyar Sporttudományi Szemle Hungarian Review, 9.(34) Forrás: http://www.sporttudomany.hu/kiadvanyok/pdf/MSTT_200802.pdf fLetöltve: 2014. 04. 18.]
- Hadas M., Karády V. (1995): Futball és társadalmi identitás - Adalékok a magyar futball társadalmi jelentéstartalmainak történelmi vizsgálatához. Forrás: <http://www.c3.hu/scripta/scripta0/replika/1718/hadas.htm> fLetöltve: 2014. 04. 17.]
- Mink A. (1999): Bojkott, 1984. In: Beszélő, 4.(4.) Forrás: . <http://www.c3.hu/scripta/beszelo/99/04/10mink.htm> Letöltve: 2014. 04. 18.]
- Nádori L., Gáspár M., Rétsági E., H. Ekler J., Szegnerné Dancs H., Woth P., Gáldi G. (2011): A magyar testkultúra és sport története. Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0025_Nadori-Dancs-Retsagi-Ekler-Gaspar-Sportelmeleti_ismeretek/ch06s05.html [Letöltve: 2014. 04. 04.]
- Sipos P. (2003): Az MDP sportpolitikája 1949-1954. In: História, 25. (8-9) p.16-20. Forrás: <http://www.historia.hu/archivum/2003/030809sipos.htm> [Letöltve: 2014. 04. 15.]
- Szikora K. (2011): Kemény Ferenc, a Nemzetközi Olimpiai Bizottság első magyar tagja. Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság. p.29-30. Forrás: <http://www.sporttudomany.hu/kiadvanyok/fuzetek/kemeny.pdf> [Letöltve: 2014. 04. 05.]

2. FEJEZET: STRATÉGIAALKOTÁS, SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS A SPORTBAN (DR. STOCKER MIKLÓS- DR. ÁCS PONGRÁC- DR. FARKAS FERENC)

2.1. Stratégiaalkotás, szervezés és vezetés a sportban

A sporttal kapcsolatos tanulmányok alapvetően interdiszciplinárisak és több dimenzióban, valamint számos szinten értelmezhetők. A szervezeti szinten sportegyesületek, szakosztályok, alapítványok, sportklubok, sportvállalkozások kerülnek a fókuszba, de természetesen sportszervezetként értelmezendők a sportszövetségek, sőt magának a sportirányításnak is a szervezeti keretei is.

A stratégiaalkotás értelmezési szintjei a sportban tehát az alábbiak:

1. Nemzetközi szervezetek (IOC, FIFA, stb.) szintje
2. Nemzeti sportirányítás (EMMI, MOB) szintje
3. Sportági szakszövetségek szintje
4. Sportvállalkozások, klubok, egyesületek, szakosztályok szintje
5. Csapatok szintje
6. Egyén szintje.

A stratégiaalkotás természetesen mindegyik fent jelzett szinten értelmezhető, sőt értelmezendő is, valamint a stratégiaalkotás generális modelljei valóban mindegyik szinten hatásos stratégia kialakítását teszik lehetővé. Jelenleg azonban a sportvállalkozások, klubok, egyesületek és szakosztályok szintjére fogunk fókuszálni, amelyeket a sportszervezetek szűk értelmezésének is tekintünk.

Fontos distinkciót tenni továbbá a for-profit, azaz a profitorientált és a non-profit, vagyis nem profitorientált sportszervezetek között. Míg a sport alapvetően társadalmi jellegéből fakadóan a legtöbb esetben kifejezetten non-profit, sőt demokratikus szerveződésű, addig találhatunk kifejezetten profit orientált szervezeteket is. Alapvető céljaikban ezen szervezetek lényegesen különböznek, míg a for-profit jellegűek, azaz a sportvállalkozások alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett, addig a társadalmi szerveződések esetében ez kifejezetten nem igaz, ők a sport, a sportolás miatt jöttek ugyanis létre.

A stratégiaalkotás folyamatának szempontjából indifferens, hogy az adott szervezet éppen profitorientált, vagy non-profit jellegű, tartalmi szempontból azonban ez kiemelt fontosságú, mert az elemzés kritériumrendszerét lényegesen megváltoztatja.

Sportszervezetek esetében tág értelemben ráadásul nem csak azokat a szervezeteket vesszük figyelembe, amelyek a sporttevékenységet szervezik vagy irányítják, hanem azokat is, amelyek a sporteseményeket szervezik, vagy a sporteszközöket tervezik, előállítják vagy értékesítik. Ebből a szempontból jól látható, hogy számos profitorientált sportvállalkozás létezik, nem korlátozható ez a hivatásos sportolókat szerződtetve fogyasztói igényeket nyereség elérése mellett kielégítő vállalkozásokra.

A hatályos sporttörvény is így fogalmaz „Sportvállalkozásnak minősül az a gazdasági társaság, amelynek a cégnyilvántartásról, a cégnyilvánosságról és a bírósági cégeljárásról szóló 1997. évi CXLV. törvény alapján a cégjegyzékbe bejegyzett főtevékenysége sporttevékenység, továbbá a gazdasági társaság célja sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megteremtése egy vagy több sportágban” (2004. évi I. törvény a sportról).

A stratégia a vállalati definíció (Chikán, 2008) pandantjaként sportszervezetek esetében a sportszervezet működésének vezérfonala, amely a sportszervezet céljait és azok elérésének lehetséges módjait fogalmazza meg.

A sportszervezetek esetében napjainkban sajnálatos módon nagyon gyakran találkozhatunk inkonzisztens, vagy jobb esetben informális stratégiával, azaz sok esetben vagy a stratégia elemei nem állnak össze, vagy akár még ki is oltják egymást és a szervezet nem rendelkezik stratégiával, vagy ha van is stratégia az csak néhány vezető privilégiuma, a szervezetet nem hatja át, a szervezet tagjai számára nem ismert és így csak parciálisan követi a szervezet.

A stratégiaalkotás esetében a normatív és a formális jellemzőit hangsúlyozzuk a stratégiának. *Normatív* tehát ex ante határozzuk meg azt, hogy az adott helyzetben a sportszervezetnek mit kell tennie. És *formális* vagy formalizált, azaz megfogalmazott, rendszerbe foglalt, koherens és kommunikált.

2.2. A sportszervezeti stratégia kialakítása

2.2.1. A sportszervezeti stratégia jellemzői és funkciói

A sportszervezeti stratégia *környezetfüggő*, azaz minden esetben figyelembe veszi az adott szervezet közvetlen külső környezetét (szabályozók, munkaerőpiac, versenytársak, beszállítók, vevők) és a rá közvetett hatással bíró általános környezet (politikai, gazdasági, társadalmi, technikai, környezeti és jogi) elemeit is.

A stratégia mindig *jövőorientált*, a kitűzött stratégiai célok a jövőben értelmezendők, ahol még a stratégia időhorizontja is több tényező függvénye. Általánosságban véve 3-5 évként szoktuk meghatározni a stratégia időhorizontját, azonban ez az iparág változékonyságának (stabil, dinamikus, változó, turbulens) és a beruházások megtérülésének is a függvénye. Egy 4-600 millió fontos stadion beruházás esetén, mint amilyen előtt napjainkban a Tottenham Hotspurs áll a stratégiai időhorizont magától értetődően szignifikánsan meghosszabbodik.

A jövőorientáció miatt a *bizonytalanság* kifejezetten fontos része a stratégiának és a stratégiaalkotásnak. Pontosan azért szükséges a később bemutatásra kerülő eszköztár szisztematikus alkalmazása, mert a részletes elemzés a stratégiaalkotó egyetlen fegyvere a bizonytalanság ellen.

A sportszervezeti stratégiát a szervezet *felső vezetése*nek kell meghatároznia és a végrehajtásban is a felső vezetésnek kell irányt szabnia és példát mutatnia. A demokratikus jellegű, társadalmi célokat szolgáló sportszervezetek esetében a felső vezetés komoly hányada sokszor nem rendelkezik kellő ismerettel, vagy tapasztalattal a stratégia kialakításához és megvalósításához, ebben az esetben az operatív vezetőknek kell átvennie a meghatározás és a végrehajtás felelősségét és hatáskörét.

A sportszervezeti stratégiának *átfogó keretet* kell adnia a szervezet fejlesztésére figyelembe véve azt, hogy a sportszakmai és a sportgazdasági teljesítmény a sportszervezetek nagy részénél lényegesen elkülönül, azonban mind a kettő fontos szerepet játszik a stratégiai célok elérése érdekében. Számos magyar sportszervezet alapvetően csak a sportszakmai célokra fókuszál, ez azonban csak az alapvető cél függvényében értelmezhető. A társadalmi szerveződésű, demokratikus szervezetek esetében elfogadható lehet, sportvállalkozások esetében már rövidtávon a vállalkozás felszámolásához, vagy fizetéképtelenségéhez vezethet. Míg a magyar labdarúgásban az elmúlt néhány évben mindössze két

sportvállalkozást számoltak fel, addig a kézilabdában és a kosárlabdában számos sportvállalkozás vált fizetéseképtelenné, majd kerül felszámolásra.

A non-profit sportszervezetek esetében is probléma azonban, hogy csak addig fenntartható a pusztán sportszakmai fókusz, amíg külső finanszírozókat meg tudnak győzni arról, hogy az adott sportszervezeteket támogassák, vagy az állami vezetést arról, hogy a szervezetet konszolidálják. Napjaink hazai szabályozói környezetére jellemző az állami beavatkozás, kifejezetten igaz ez a sportra, és a fókuszban lévő sportszervezeti szinten pedig 2013-ban hat kiemelt fővárosi klubbal kötött szerződést a kormány azok 2020-ig történő támogatásáról, amely adósság átvállalást, működési és fejlesztési támogatást és infrastruktúra fejlesztést is tartalmaz. Nagyon hasonló támogatásban részesíti egyébként Magyarország kormánya a 16 kiemelt sportágat, valamint a 16 felzárkóztatásban részesülő sportágat is, bár ezek nem közvetlen fókuszai fejezetünknek a választott elemzési szint miatt.

Ezekből tehát az következik, hogy azon sportszervezetek esetében, amelyek nem rendelkeznek stabil külső támogatókkal, vagy állami segítséggel a társadalmi jellegük mellett is a sportszakmai és sportgazdasági célokra egyaránt fókuszáló, racionális gazdálkodást kell kialakítaniuk.

A sportszervezeti stratégia tehát úgy adhat átfogó keretet a sportszervezet fejlesztésére, hogy a sportszervezet jövőbeni sikerességét szem előtt tartva sportgazdaságilag és sportszakmailag is racionális alternatívák kidolgozását és megvalósítását célozza.

A sportszervezeti stratégia ráirányítja a figyelmet a kulcskérdésekre, olyan a szervezettel kapcsolatos hajtóerőkre, amelyek befolyásolása hosszútávon jelentős hatással bírnak és olyan külső tényezőkre, amelyek alapjaiban befolyásolhatják a szervezet jelenét és jövőjét. A Financial Fair Play például egy olyan lényeges külső tényező az európai klubfutball legmagasabb színterén, ami komoly gazdálkodási lépéseket eredményez, sőt a sportszakmai teljesítményre is lényeges hatással van. A Manchester City például 50 millió fontos bírságban részesült és a versenytársainál kevesebb játékost regisztrálhatott a Bajnokok Ligájában.

A sportszervezeti stratégia lehetővé teszi a (pro)aktív alkalmazkodást. A stratégia kialakításakor elvégzett környezetelemzés és az ebből, vagy ennek segítségével származtatott célrendszer könnyen alakítható a környezeti tényezők változása esetén. Egyes szervezetek

pedig egyenesen képesek a környezetet megelőzve úgy változni, hogy a többi versenytársnak és szabályozónak kell hozzájuk alkalmazkodni. A Speedo cápa dresszei például olyan mértékben megváltoztatták a sportszakmai teljesítményt, hogy a szabályozó belépni kényszerült és az adott dresszeket betiltotta. A legendás Fosbury-flopot pedig Dick Fosbury terjesztette el, akinek sikere láttán versenytársai túlnyomó része vette át az adott technikát.

A sportszervezeti stratégia egyik legfontosabb funkciója, hogy megszabja a belső erőforrás elosztás elveit és irányait. A rendelkezésre álló fejlesztési forrás elosztása ugyanis a stratégiai célkitűzések leghatékonyabb elérése érdekében kell, hogy történjen, minden más erőforrás allokáció szuboptimális és az elérendő cél elodázását eredményezi.

A sportszervezeti stratégia továbbá irányt is mutat az alsóbb szintű döntések számára, azaz olyan célokat kell a szervezeten belül kialakítani és olyan operatív döntéseket kell meghozni, amelyek a stratégiai célok elérését a leghatékonyabban támogatják. Mind az operatív célok, mind az operatív döntések a stratégiából kell, hogy származtatásra kerüljenek.

2.2.2. A sportszervezeti stratégia szintjei

A sportszervezetek esetében is a stratégia három szintjét értelmezhetjük, a vállalatok összvállalati stratégiája a sportszervezetek esetében az átfogó sportszervezeti stratégia, az üzletági stratégia, vagy üzleti egységek stratégiája a szakosztályi stratégia vagy az üzleti egységek stratégiája, míg a funkcionális stratégia a vállalatok és a sportszervezetek esetében is egyaránt értelmezett.

A sportszervezetek esetében az átfogó szervezeti stratégia és a szakosztályi stratégia (vagy üzleti egységek stratégiája) számos esetben teljes egészében egybe fonódik, mivel a sportszervezetek nagy része kifejezetten egy szakosztályos sportszervezet. Nagyobb sportszervezetek esetében viszont ugyancsak értelmezhető a három stratégiai szint még akkor is, ha a vállalati stratégia portfólió elemzési technikái nehezen értelmezhetők.

Az átfogó szervezeti stratégia a szervezet átfogó céljaival, a szervezeti struktúrával, a szervezeti egységek közötti kapcsolattal, valamint a szervezeti egységek és központ közötti kapcsolattal foglalkozik. Az átfogó szervezeti stratégia meghatározza a működési módot, kommunikál a szervezeti egységekkel és a szervezet külső érintettjeivel, koordinálja a

szervezeti egységeinek működését, valamint feltárja és kiaknázza a szervezet szinergikus lehetőségeit.

Az üzleti egységek stratégiája (amely több szakosztállyal rendelkező, kifejezetten társadalmi szervezet esetében szakosztályi stratégiaként is azonosítható) olyan egymástól jól elkülöníthető szervezeti egységek stratégiája, amelyek versenyhelyzete és eredményessége is önmagában értékelhető. A szakosztályok esetében az eredményesség nyilvánvalóan értékelhető szakosztályonként, ezt a nagy sportegyesületek külön is kezelik hazánkban, a versenyhelyzet azonban a sportban sokkal összetettebb. Önmagában a fogyasztó meghatározása már elég komplex és a fogyasztó idejéért és pénzéért folyó verseny értelmezése sem triviális. Számos nagy sportegyesület esetében a szakosztályok a fogyasztó szemében kvázi kiegészítő termékek így a versenyhelyzet értelmezésénél óvatos elemzés szükséges. Sportvállalkozások esetében nyilvánvalóan értelmezhetők ezek a kritériumok, habár a sport komplexitása miatt a legtöbb sportvállalkozás egyprofilú és így náluk csak egy üzleti egység stratégiáját kell értelmezni.

A magyar sport kialakított igen érdekes helyzeteket is, vannak olyan sportegyesületek, amelyek számos szakosztállyal rendelkeznek, amelyeket, vagy amelyek egy részét jogilag különálló sportvállalkozások menedzselnek. Ebben az esetben a sportegyesület, mint egy holdingként jelenik meg, aki átfogó stratégiájában figyelembe veszi a sportvállalkozásokat, míg azok üzleti stratégiájukat az egyesület átfogó stratégiájával harmóniába kell, hogy kialakítsák.

A funkcionális, vagy részstratégiák szintje alapvetően könnyen értelmezhető a sportszervezetek esetében. Mindegyik rendelkezhet marketing stratégiával, beruházási stratégiával, emberi erőforrás gazdálkodás stratégiával, pénzügyi stratégiával és egyéb funkcionális stratégiákkal is, habár ezek elterjedése a jelenlegi magyar sportegyesületek esetén nagyon alacsony, formalizáltságuk elenyésző.

A továbbiakban terjedelmi korlátok miatt a sportszervezeti stratégia kialakítását egyprofilú sportszervezetek esetén mutatjuk be, mivel ilyen a legtöbb sportszervezet Magyarországon és jelenleg az ilyen sportszervezetek stratégiaalkotásának elméleti támogatására van a legnagyobb szükség.

A sportszervezeti stratégia kialakításának folyamata három lépésből áll, ezek az elemzés, a stratégiai célok meghatározása, valamint a megvalósítás lépései.

A környezetfüggőség, a jövőorientáció és a bizonytalanság miatt több, szisztematikus elemzési módszer alkalmazása szükséges a stratégiai célok meghatározása előtt. A szervezet alapvető célját, non-profit, for-profit jellegét jelen esetben adottságként kezeljük, amelynek szignifikáns hatása van a szervezet küldetésének meghatározására. A küldetés meghatározza a szervezet működési körét, amely determinálja a külső környezetet, amelyben a szervezet működik, miközben a környezet által befolyásolt stratégia kialakításakor elképzelhető, hogy visszahatás történik a küldetésre.

A kontingencia elmélet alapján (lásd 2.1. ábra) az alapvető cél alapvetően meghatározza a küldetést. „Az üzleti vállalkozás alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett” (Chikán, 2008 p.5). A non-profit jellegű, társadalmi szerveződésű sportszervezetek esetében azonban az alapvető cél, ahogyan fentebb már említettük teljesen más is lehet.



2.1. ábra: A kontingencia elmélet

Forrás: Chikán (2008)

Az alapvető cél meghatározza a szervezet küldetését, amely az alapvető cél konkrét meghatározása, determinálja a működési kört, meghatározza a belső működés és a külső érintettekkel való kapcsolattartás elveit.

A küldetés azáltal, hogy meghatározza a működési kört, gyakorlatilag determinálja a szervezet környezetét, azaz azt a környezetet, amelyben a szervezet versenyez. A már korábban említett környezetfüggőség okán, a környezet szignifikáns hatással van a kialakításra kerülő stratégiára, egyik oldalról determinálva azt, míg a másik oldalról a stratégia megváltoztatása akár a külső környezet megváltozását is vonhatja maga után.

A stratégia befolyásolja a sportszervezet (és annak alkalmazottainak) magatartását, különböző stratégiákhoz különböző típusú emberek és egyéb erőforrások szükségesek, akik az eddigtil különböző magatartást fognak tanúsítani, amely egyértelműen determinálja a sportszervezet teljesítményét.

2.2.3. Stratégiai elemzés

A stratégiai elemzés során a cél a sportszervezet külső környezetének és a belső erőforrásainak a vizsgálata abból a célból, hogy minél pontosabb képet kaphassunk a stratégia kialakításához. Fontos megjegyeznünk azonban, hogy önmagában az elemzés nem lehet cél és az alkalmazandó elemzési módszereket úgy kell kiválasztani, hogy azok a fontos alapvető kérdéseket szisztematikusan kezeljék, de ne vonjanak el túl sok erőforrást a stratégia kialakításától, vagy megvalósításától. Azért elemzünk tehát, hogy a jelent megismerjük, a jövőbeni bizonytalanságokat mérsékelni tudjuk, és olyan célokat tűzhessünk ki, amelyek előreutatók, és amelyeket valóban meg is tudunk valósítani.

A stratégiai elemzés során alapvetően három elemzési szintet értelmezhetünk, amelyek a 2.2. ábrán jól látszanak.



2.2. ábra: A sportszervezetek stratégiai elemzésének szintjei

Forrás: Nemes (2006) alapján

Az általános környezet az adott nemzetgazdasági egységre vonatkozó, a nemzetgazdaság minden szervezetére hatással lévő tényezőket foglalja magába. Az általános környezet tényezői között alapvetően a gazdasági, a politikai-jogi, a szocio-kulturális, a műszaki és a nemzetközi tényezőket vesszük figyelembe, amelyeket különböző elemzési módszerek segítségével elemezhetünk. Ezen tényezők legfőbb közös jellemzője, hogy a vizsgálat fókuszát képező szervezet által általában nem, vagy csak kifejezetten ritka esetben befolyásolhatók. Ebből kifolyólag az általános környezet elemei olyan adottságként tekintendők, amelyet a hosszú távon is csak lobby tevékenységgel, vagy radikális innovációkkal módosíthatók a szervezet által, miközben folyamatosan fejlődnek és változnak a kormány tevékenységének és az egész gazdaság és társadalom működésének köszönhetően.

Az **általános környezet elemzésére** több stratégiai elemzési módszer is a rendelkezésünkre áll, ilyen például a PEST, vagy a PESTEL elemzés és Porternek a gyémánt modellje, valamint számos olyan elemzési módszer van, amelyben a környezet több szintjét elemezzük és így az általános környezetre is vonhatunk le következtetéseket (pl.: Stakeholder elemzés, SWOT elemzés).

Az általános környezet elemzésére elsősorban a PESTEL elemzést ajánljuk, ezt az elemzési módszert a stratégiaalkotás esetén nem szabad kihagyni, hiszen az elemzés eredményeként olyan szignifikáns tényezőket ismerünk meg, amelyek komoly hatással vannak a szervezet működésére. A PESTEL modell esetében az elemzés egysége a nemzetgazdasági egység, amelyben az adott szervezet versenyez. Fontos azonban azt is figyelembe vennünk, hogy a nemzetköziesedés különböző szintjeit itt is több szinten kell értelmeznünk. Azaz az a sportszervezet, amelyik valamilyen európai kupasorozatban versenyez, vagy az Európai Unión belül értékesíti termékeit – természetesen – meg kell hogy feleljen az Európai Unió szabályoknak is. Másik kiemelt figyelmet igénylő eset, amikor a szervezet egy új külföldi piacra lép, ekkor az adott célország PESTEL elemzése is szükséges.

A PESTEL elemzés lépései a következők:

1. Releváns nemzetgazdasági egység definiálása
2. Politikai, Gazdasági, Társadalmi, Technológiai, Környezeti és Jogi tényezők vizsgálata
3. Tényezőket befolyásoló hajtóerők feltárása, tényezők egymásra hatásának vizsgálata
4. Jövőbeni trendek meghatározása
5. Következtetés, visszacsatolás

A PESTEL elemzés esetén tehát első lépésként *definiáljuk a releváns nemzetgazdasági egységet*, amelyen az elemzést a fókuszban lévő sportszervezet szemszögéből elemzünk. Ezután megvizsgáljuk a Politikai, Gazdasági, Társadalmi, Technológiai, Környezeti és Jogi tényezőket, amelyek a fókuszban lévő sportszervezetre hatással lehetnek. A különböző csoportokba tartozó tényezők tárháza meglehetősen széles, a következő vizsgálandó tényezők azonban jó példák arra, hogy milyen tényezőket érdemes elemezni, illetve ezeket minden esetben meg szükséges vizsgálni:

- *(P) Politikai tényezők:* kormányzat stabilitása, adóztatási politika, külkereskedelem szabályozása, jóléti programok, szektor vagy iparág politikai támogatottsága
- *(E) Gazdasági tényezők:* üzleti ciklusok, GDP trendje, kamatlábak, infláció, munkanélküliség, szabadon elköltethető jövedelmek, energiaárak és szabályozásuk
- *(S) Társadalmi tényezők:* demográfiai trendek, jövedelem megoszlása, életstílus változása, hozzáállás munkához és szórakozáshoz, iskolázottság, fogyasztás, szabadon felhasználható idő

- *(T) Technológiai tényezők:* kormányzati K+F kiadások és prioritások, új találmányok, technológia átvétel gyorsasága, elavulás gyorsasága
- *(E) Környezeti tényezők:* környezetvédelmi szabályozás, hulladékkezelés, energia felhasználás, környezetvédelmi fókuszú nyomást gyakorló csoportok
- *(L) Jogi tényezők:* sporttörvény, versenytörvény, foglalkoztatásra vonatkozó törvények, társadalombiztosítási törvények, adótörvények, termékbiztonsági előírások

Magyarország 2010-es és 2014-es kormánya számára a sport deklaráltan stratégiai ágazat, aminek eredményeképpen mind a politikai, mind a jogi tényezők tekintetében a sportszervezetek lényegesen jobb helyzetben vannak számos más szektornál. A látvány-csapatsportágak indirekt támogatása mellett a kiemelt sportágak és a felzárkóztató sportágak egyaránt komoly direkt támogatásban részesülnek. Az úgy nevezett TAO törvény (2011. évi LXXXII. törvény a sport támogatásával összefüggő egyes törvények módosításáról című törvény) és a sporttal kapcsolatos foglalkoztatások esetén igénybe vehető EKHO (egyszerűsített közteherviselési hozzájárulás) az adózás területén jelent előnyt a sportszervezetek számára.

Amennyiben azonosításra kerültek a sportszervezet számára legfontosabb tényezők, fel kell tárni az azokra hatást gyakorló *hajtóerőket*. Mivel ezek a tényezők makro tényezők, ezért arra is figyelemmel kell lenni, hogy ezek változásának hatásai különbözőek lehetnek sportáganként, de akár sportszervezetenként is. Kiemelendő továbbá a tényezők egymásra való hatása is, azaz ezt is vizsgálni szükséges. A kiválasztott fontos tényezők és az azokat befolyásoló hajtóerők esetén meg kell határozni milyen *jövőbeni változások*, trendek várhatók.

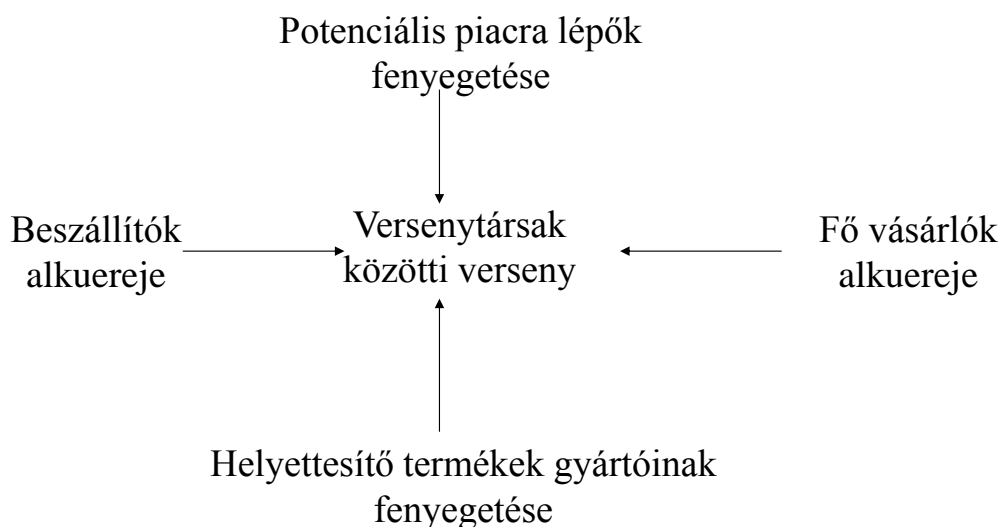
Mindezek után az elemző levonja a sportszervezetre vonatkozó *következtetéseket*, amelyek alapvetően a sportszervezet helyzetére és a potenciális fejlesztési projektekre vonatkoznak. Mivel a sportszervezetek a makro tényezőkre alapvetően nem tudnak hatással lenni (kivéve sportszövetségek, MOB) ezért a projektek általában fenyegetések elkerülésére, vagy potenciális lehetőségek megteremtésére fókuszálnak. A visszacsatolás pedig az elemzés közben szerzett tapasztalatok alapján módosítja a jövőbeni elemzés folyamatát. A PESTEL elemzést lényeges makro környezetben bekövetkező változások esetén újra el kell végezni.

A **versenykörnyezet elemzésére** az általános környezethez hasonlóan ugyancsak számos módszert alkalmazhatunk. A versenykörnyezet esetében a legfontosabb tényezők a vevők, a versenytársak, a beszállítók, a szabályozók és a munkaerő-kínálat, de emellett ugyancsak vizsgálhatók a stratégiai partnerek, a helyettesítő termékek gyártói, a kiegészítő termékek gyártói és a potenciális piacra lépők is. A legismertebb és leggyakrabban alkalmazott módszer Porter Erőtér Elemzése, de emellett ugyancsak fontos a Versenytárs Elemzés, az Ellátási Lánc Elemzés, Porter Stratégiai Csoport Elemzése, vagy az Iparági Életciklus Elemzés. A több szintet elemző módszerek alkalmazásával pedig a versenykörnyezettel kapcsolatban is vonhatunk le következtetéseket.

A versenykörnyezet esetében mindenképpen javasoljuk Porter Erőtér Modelljének alkalmazását, amelyet a 2.3. ábra mutat. Az erőtér elemzés lépései a következők:

1. Termék/szolgáltatás definiálása, versenytársak közötti verseny azonosítása
2. Helyettesítő termékek és gyártóik feltárása, fenyegetésük azonosítása
3. Vevők alkupozíciójának vizsgálata
4. Beszállítók alkupozíciójának vizsgálata
5. Potenciális új belépők fenyegetésének azonosítása
6. Következtetés és visszacsatolás

Az erőtér modell alkalmazásakor először pontosan definiálni kell a terméket és/vagy szolgáltatást, amelyet a szervezet nyújt a fogyasztói számára, mivel ez fogja meghatározni a versenytársakat, az iparágat és a helyettesítő termékeket és azok gyártóit is. Az erőtér modellt üzleti egység szinten alkalmazzuk, azaz többprofilú szervezetek esetén minden üzletágra külön erőtérelmézés szükséges. A versenytársak meghatározása előtt fel kell tárni az adott iparág belépési korlátait, azaz azokat a tényezőket, amelyek hatással vannak más vállalatok iparágba való belépésére. Tipikus belépési korlátok a gazdaságos sorozatnagyság, a termék-megkülönböztetés, a tőkeszükséglet, az áttérési költség, az értékesítési csatornához való hozzáférés, a mérettől független költséghátrányok pl. szabadalmazott termék, elhelyezkedés, kormányzati politika és szabályozás és a műszaki és technikai ismeretek megszerzésének költsége. A belépési korlátok vizsgálata után már lehetséges az erőtér egyes elemeinek vizsgálata.



2.3. ábra: Porter Erőtér Modelljének koncepcionális ábrája

Forrás: Porter (2006) p.30 alapján

Azok a szervezetek számítanak versenytársaknak, akik ugyanazt a szükségletet elégítik ki, ugyanolyan, vagy nagyon hasonló technológiával. A helyettesítő termékek gyártói ugyanazt a szükségletet ugyanis eltérő technológiával oldják meg. A versenytársak szűk vagy tág értelmezésében a helyettesíthetőség közvetlen mivolta játszik szerepet. Amikor például Londonba utazunk Premier League mérkőzést megnézni, akkor az utazási szükséglet, azaz az A pontból B pontba való eljutás több féleképpen is megoldható. Mehetünk autóval, busszal, vonattal, vagy repülővel. A WizzAirnek, a British Airwaysnek, a KLM-nek, vagy az Easyjetnek mégsem lesz közvetlen versenytársa sem az autó sem, a busz, sem a vonat az említett úti cél esetében.

A *versenytársak közötti verseny* élességét tipikusan a következő tényezők határozzák meg: az iparági koncentráció és a versengő cégek száma, a méretgazdaságosság, a versenytársak sokszínűsége, a termék megkülönböztethetősége, a növekedési ütem, a fölös kapacitások, be- és kilépési korlátok, valamint a költségviszonyok és költségszerkezet.

A *vevők alkuerejét* a következő tényezők határozzák meg: a vevők koncentráltsága az ipárhoz képest, az átváltási költségeik, az informáltságuk, a helyettesítő termékek, a vertikális integráció lehetősége. A vevők esetében az árérzékenységet is meg kell vizsgálni, ezt a következő tényezők határozzák meg: a termékek költsége a vevők költségstruktúrájában, a termék-megkülönböztetés, a termékminőség, valamint a vevők közötti verseny.

A *beszállítók alkuerejét* a következő tényezők határozzák meg: a beszállítók száma, koncentrációja, megkülönböztetett-e, vagy homogén a termék, helyettesíthetőek-e az alapanyagok, részegységek, illetve mennyire fontos az adott iparág a beszállítók számára.

A *helyettesítő termékek gyártói részéről megnyilvánuló fenyegetést* a következő tényezők határozzák meg: a helyettesítő termékek költség és árviszonyai, tudják-e követni a helyettesítők az iparágunk technológiai fejlődését, milyen mértékű a helyettesíthetőség, milyen erős a verseny a helyettesítő terméket előállítók között.

A *potenciális piacra lépők részéről megnyilvánuló fenyegetést* a következő tényezők határozzák meg: az iparágra jellemző méretgazdaságosság, a belépéshez szükséges befektetési források, az elosztási hálózathoz való hozzáférés, a műszaki és piaci ismeretek megszerzésének ára.

Az erőtér modell célja az iparági erőtér feltárása, valamint annak meghatározása, hogy az iparági erőtér milyen hatással van az iparágban szereplő vállalatok vagy szervezetek nyereségtermelő képességére. A következtetésnél továbbá azokat a potenciális stratégiai projekteket is feltárjuk, amelyek az iparági erőtér megváltoztatására, vagy az iparág nyereségességének növelésére alkalmasak. A visszacsatolás pedig az elemzés közben szerzett tapasztalatok alapján módosítja a jövőbeni elemzés folyamatát. Az erőtér elemzést az erőtérben bekövetkező szignifikáns változás esetén, valamint a stratégia megvalósításának felülvizsgálataikor újra el kell végezni.

Az erőtér elemzés a sportszervezetek különböző típusai esetében meglehetősen különböző lehet, ezért a termék/szolgáltatás és a verseny és helyettesítés kérdéseit kiemelten kell figyelembe venni. Míg egy látvány-csapatsportágban az iparág lehet maga a szórakoztatóipar, addig egy nem látvány-csapatsport szakosztály esetében ezt akár a sportágra is szűkíthetjük.

A sportszervezetek stratégiai elemzése során a bemutatott két elemzési szint egy-egy módszere mellett a szervezetelemzésre alkalmas erőforrás elemzést és a generális stakeholder elemzést kifejezetten javasoljuk, ezeket azonban terjedelmi korlátok miatt itt nem tudjuk tárgyalni. Az elvégzett elemzési módszerek és következtetések alapján kell összeállítani a sportszervezet SWOT elemzését. A SWOT elemzés során a szervezet erősségeit és gyengeségeit, valamint a környezetben rejlő lehetőségeket és fenyegetéseket tárjuk fel, hogy

ezek alapján a szervezet számára reális stratégiai célokat tudunk kitűzni. A SWOT elemzés során tehát a korábbi elemzési módszerekből levont következtetéseket szerepeltetjük és a tényezők külső, vagy belső mivoltát mindig figyelembe vesszük, azért, hogy erősségekre épített, gyengeségeket kijavító, vagy elkerülő, lehetőségeket kiaknázó, vagy fenyegetéseket elkerülő stratégiai célokat tűzhessünk ki.

2.2.4. Stratégiai célok meghatározása

Miután elvégeztük a stratégiai elemzéseket meg kell határoznunk azokat a célkitűzéseket, amelyeket a szervezet a stratégia időhorizontjában el kíván érni. A menedzsment irodalomban ezt a szakaszt alternatíva készítés és döntés szakaszának is szokták nevezni, azonban napjaink stratégiaalkotási gyakorlatában meglehetősen ritkának számít az az eset, amikor több alternatíva is kidolgozásra kerül. Valójában a szervezetek a stratégiaalkotás korai szakaszában már eldöntik, hogy milyen irányban kívánnak célokat kitűzni és csak egy koherens stratégiai alternatívát dolgoznak ki.

A stratégiai célok meghatározása több lépcsős folyamat. Először meg kell határoznunk a szervezet kvalitatív stratégiai céljait (misszió, vízió, filozófia), majd ebből származtatjuk a szervezeti célhierarchia alacsonyabb szinten lévő céljait (távlati tartós célok, közvetlen irányítási célok és operatív működési célok). Ezután a célok alapján meghatározzuk a szervezet értékajánlatát, az értékteremtés folyamatát, majd az ehhez szükséges erőforrás bázist és mindezek bevételeltermelő és költségkocozó hatásait.

A *misszió-vízió-filozófia* hármas a szervezet külső és belső környezetének figyelembevételével adja meg a választ a miért, a mit, és a hogyan kérdésekre. A misszió, vagy más néven küldetés fókuszálja a szervezet létezésének értelmét azzal, hogy meghatározza a szervezet működési körét, a belső működésének és a külső érintettekkel való kapcsolattartásnak az elveit. A jó misszió lényegre törő és valóban megkülönbözteti a szervezetet más szervezetektől. A küldetés elsődleges célközönsége a külső érintettek, de a belső érintett számára is szól. A vízió, vagy más néven a jövőkép a szervezet kívánatos jövőbeni állapotát határozza meg, azt a távlati képet, amelynek megteremtésén fáradozunk. A vízió alapvetően a belső érintetteknek szól, őket kívánja motiválni, hogy többlet erőfeszítéssel valóban a megteremtésén fáradozzanak. A filozófia a szervezet által vallott alapértékek összessége. Legfontosabb feladata, hogy megmutassa „hogyan cselekedjünk, hogy összhangban maradjunk küldetésünkkel és továbbra is a megvalósítandó jövőkép felé

haladjunk?” (Senge, 1998 p. 253). A filozófiát értékrendnek vagy értékrendszernek is szokták hívni és több szervezet esetében a misszióba integrálják. Fontos azonban, hogy a szervezet tagjai valóban ismerjék és vallják a szervezet értékrendszerét, mivel ez segíti őket azon döntések meghozatalában, ahol nincs egyéb világos célrendszer, hogy orientáljon.



2.4. ábra: A szervezeti célok hierarchiája

Forrás: Chikán (2008)

A *távlati tartós célok* meghatározásánál olyan célokat kell a szervezetnek meghatároznia, amelyek a küldetéssel összhangban a vízió elérése érdekében szükségesek. A vízióból származtatjuk a távlati, tartós célokat, amelyek még lehetnek akár kvalitatívak, de sok esetben a szervezetek operacionalizálni szokták őket, s így kvantitatívan is értelmezhetők. Időhorizontjuk maximum a stratégia időhorizontja, de általában minimum 2-3 év szokott lenni. Ilyen célra klasszikus példa, amikor egy vállalat a piacvezető részesedést határozza meg távlati tartós célnak és ezt úgy operacionalizálja, hogy az adott termék/szolgáltatás nettó árbevétele a teljes piac nettó árbevételének 25%-a legyen 3 év múlva.

A *közvetlen irányítási célokat* a távlati, tartós célokból származtatjuk, olyan célokat kell ezen a szinten kitűznünk, amelyek a tartós távlati céloknak a mérföldkövei. A közvetlen irányítási célokat tipikusan egy éves időtartamra határozzuk meg. A fenti példa esetében ez lehet 15%-os piacrészesedés az adott év végére.

Az *operatív működési célok* tipikusan éven belüli célok, amelyek célja a közvetlen irányítási célok elérésének támogatása. A fenti példa esetében ilyen cél lehet a nagy ügyfelek számának

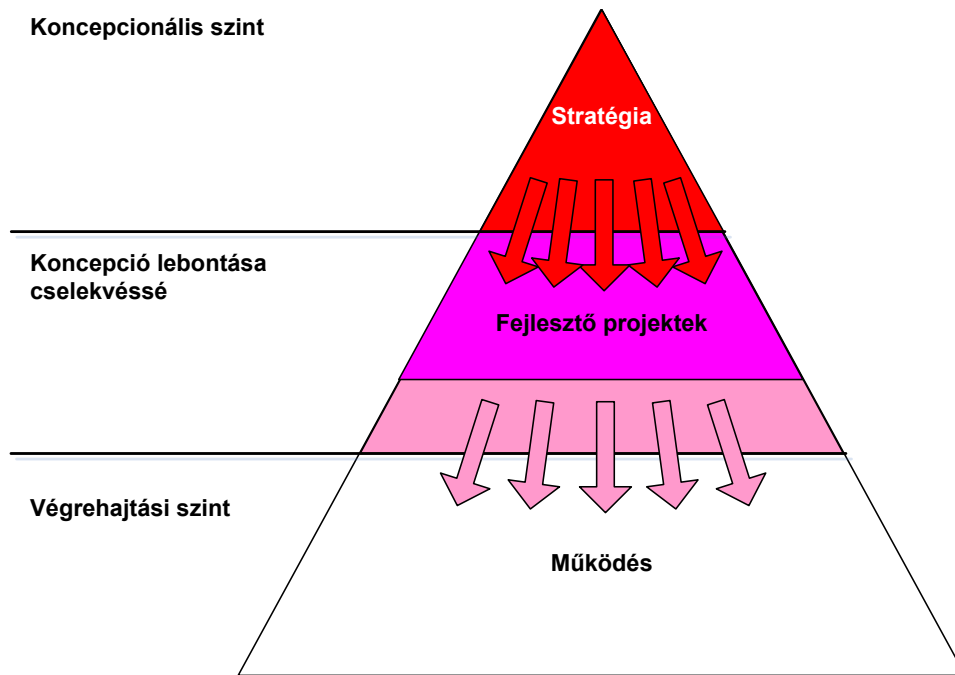
növelése, vagy konkrétan akár a heti 3 új potenciális ügyfél megkeresése. Termelő vállalatok esetében egyébként működési cél például a napi összeszerelendő készülékek száma, míg sportszervezeteknél tipikus példa az edzőterem heti kihasználtságának növelése.

A szervezeti célok hierarchiájának piramis jellege is mutatja, hogy az alacsonyabb szinteken lévő célokból rendre többet szoktak kitűzni. Egy szervezetnek alapvetően egy alapvető célja lehet, a küldetésüket is kifejezetten hosszú távra szokták meghatározni a szervezetek, ritka az, amikor egy szervezet küldetése 5 éven belül megváltozik, távlati tartós célokból a szervezetek már adott időpillanatban is többet határoznak meg, hiszen a vízió eléréséhez számos tartós cél kitűzése és megvalósítása szükséges. A tartós célok eléréséhez számos közvetlen irányítási célt, míg azokhoz számos operatív működési célt határozhatunk meg. A távlati tartós célok és a közvetlen irányítási célok egy koherens rendszere a kiegyensúlyozott mutatószámok rendszere (Balanced Scorecard), vagy az ebből kifejlesztett Rapid Scorecard módszertan. A VfB Stuttgart vezetői például a kiegyensúlyozott mutatószámok rendszerének segítségével vezetik a vállalatukat.

A stratégiai célok kialakításánál két fontos tényezőre kell még figyelemmel lenni, ezeket a versenyelőny és a vállalati érték növelése. Ezen tényezők vállalati típusú sportszervezeteknél jól értelmezhetők és a stratégiai célok központi elemei, azon sportszervezeteknél azonban, ahol a vállalati jelleg nem értelmezhető, ahol a nyereséges működés nem része az alapvető célnak, ott a vállalati érték növelése sem értelmezhető (a vállalat értékét a jövőbeni szabad cash-flowk diszkontált értékeként számítjuk, a jövőbeni pénzügyi értékteremtő képesség mutatószámaként). A versenyelőny értelmezésénél is figyelembe kell venni a szervezet jellegét és amennyiben a versenyelőnyt értelmezni tudjuk, akkor annak kialakítása, fenntartása a stratégiai célok egyik legfontosabb jellemzője.

2.2.5. A stratégiai célok megvalósítása

A stratégiai célokat a szervezet működésébe tipikusan stratégiai fejlesztési projektek által bontjuk le, a stratégiai célok megvalósításához ugyanis fejlesztési projektek végrehajtására van szükség, amelyek segítségével elérhetővé válnak a meghatározott célok. A stratégia lebontását mutatja az 2.5. ábra.



2.5. ábra: A stratégia lebontása a működésbe

Forrás: Boda – Stocker – Szlávik (2007) p. 51

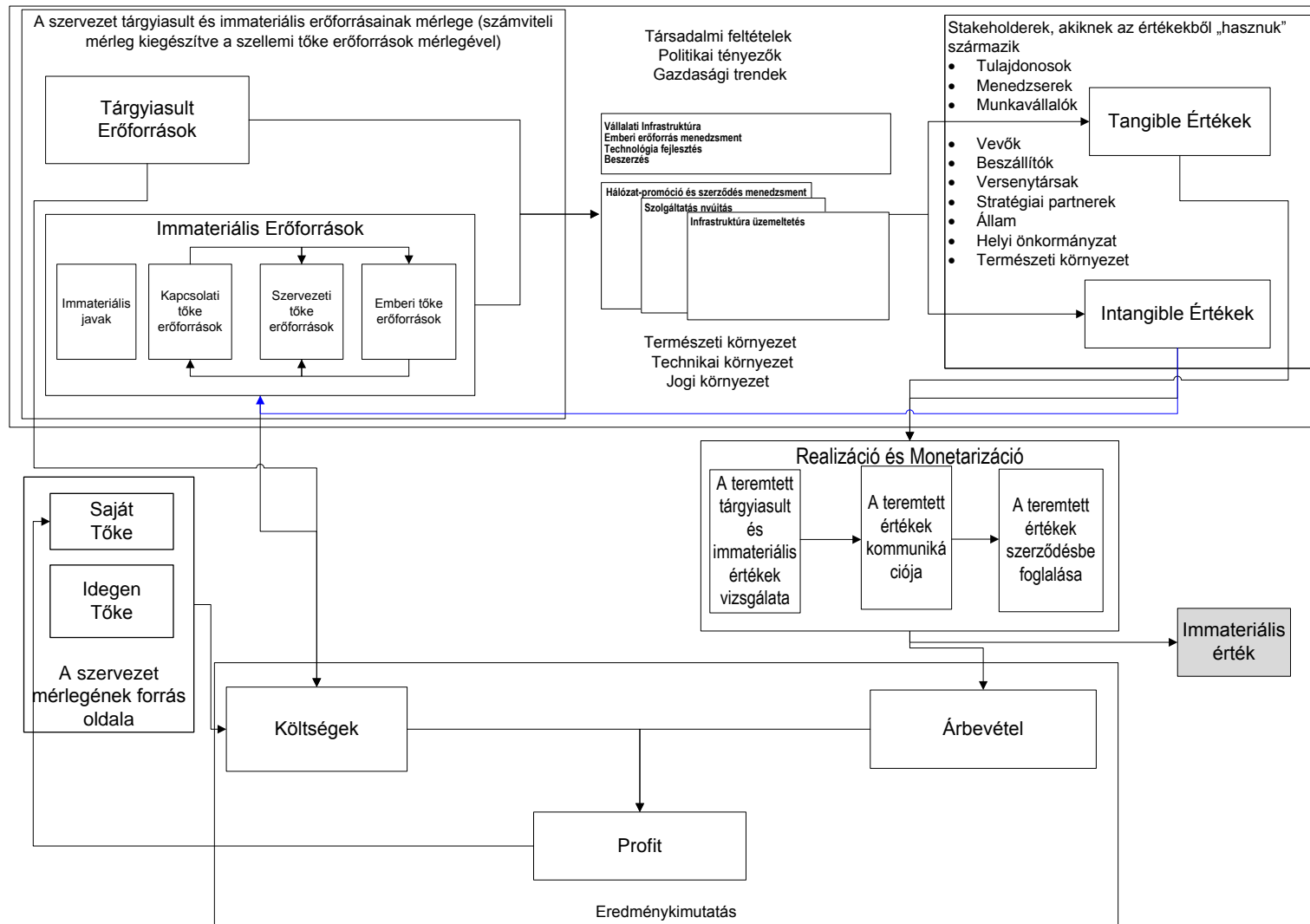
A korábban tárgyalt stratégiai elemzéseknek és elemzési módszereknek is az egyik fő célja, hogy a szervezet jelenlegi helyzetének megismerése mellett azokat a fejlesztési lehetőségeket is feltárja, amelyek segítségével a kitűzésre kerülő célok megvalósíthatóvá válnak.

A stratégia lebontásakor a fejlesztési projektekről minimálisan szükséges információ azok eredményhatása, beruházási szükséglete (beruházási kiadás, üzembe helyezés, beruházási anyagköltség) és a projekt végrehajtásához szükséges saját erőforrások (munkaóra és annak költsége). A fejlesztési projektek közötti választás az, ami valójában a stratégiai alternatívák közötti választásként funkcionál. A megvalósítandó fejlesztési projektet nem pusztán pénzügyi mutatók alapján, hanem a stratégiai célok, mint kritériumok alapján kell kiválasztani. A projektek megvalósításakor már természetesen a fejlesztési projekteket a projektvezetés eszköztára alapján kell megtervezni és végrehajtani, hogy azok valóban támogassák a szervezet célélérését.

A stratégiai célok megvalósítását legjobban a szervezet üzleti modelljén keresztül tudjuk értelmezni és a megvalósulást ezen keresztül tudjuk mérni.

A szervezet üzleti modelljének kialakításához jól használható *Stocker (2012) Integrált Értékteremtési Modellje*, amely a 2.6. ábrán látható. A külső környezetbe ágyazott modell lényege, hogy az értékajánlatot minden érintett számára meghatározhatjuk, az értékteremtés az értékteremtési konfiguráció által történik a szervezet tárgyiasult és nem tárgyiasult erőforrásainak felhasználásával. Az erőforrások költségeket okoznak, míg az értékajánlatot bevételre kell váltani, amelyek különbözete a nyereség valamely kategóriája.

A szervezet céljainak természetesen hatása van a szervezet értékajánlatára, de a szervezet értékajánlata is hatással van a szervezet céljaira. Az *értékajánlat* lényege, hogy a szervezet milyen értéket teremt a különböző érintettjei számára. Elsődlegesen a fogyasztó számára teremtett, vagy teremtendő érték meghatározása az értékajánlat tartalma, de a sportszervezetek esetében kifejezetten fontos a többi érintett számára teremtendő érték meghatározása is. Vannak olyan sportszervezetek, ahol például a klasszikus vevő például nem is létezik (sportszövetségek), vagy olyanok ahol a vevőknek, vagy a fogyasztóknak olyan alacsony a számuk és a súlyuk, hogy alapvetően más érintettek kerülnek fókuszba (társadalmi alapon szerveződő sportszervezetek). Fontos azt is megjegyeznünk, hogy az a nézőpont, hogy mindenkit fogyasztóként kezelünk nem megfelelő, minden érintettet érintettként kell kezelni a saját érdeke, hatása, befolyása és szervezettsége alapján. Az értékajánlat esetében tehát azt kell meghatároznunk, hogy mely érintettek számára milyen értéket képes a sportszervezet teremteni és ezek közül melyek azok, amelyre fizetőképes kereslet található. Ebben a kontextusban az állami támogatás is lehet fizetőképes kereslet, aminek csak annyi különbsége van a piaci kereslettől, hogy az állami támogatás kifejezetten tevékenységet (inputot) finanszíroz, azaz a nyereség nem értelmezhető, míg a piaci kereslet eredményt (outputot) vásárol, ahol a nyereség közvetlenül értelmezhető. Az értékajánlatot jól értelmezhető a szervezet üzleti modelljén keresztül.



2.6. ábra: Stocker Integrált Értékkeremtési Modellje

Forrás: Stocker (2012) p. 92

Az értékajánlatban szereplő értéknek van tárgyiasult formában létrejövő *tárgyasult érték* része (az igény-kielégítési folyamatban létrejövő, vagy felhasználásra kerülő fizikai valójában létező termék), amely általában objektívebb jellege miatt könnyen pénzben mérhetővé tehető; és *immateriális érték* része, amely a folyamat valamely résztvevőjében jön létre, s pontosan emiatt lényegesen nehezebben mérhető pénzben. A létrehozott értéket az alapján is megvizsgálhatjuk, hogy részét képezi-e a tranzakciót leképező szerződésnek (tárgyasult), avagy sem (immateriális).

Minden olyan értéket, amely vagy szerződésben¹ lefektetett, vagy fizikai jelleggel rendelkezik, *tárgyasult értéknek*, míg azokat, amelyek nem képezik szerződés tárgyát *immateriális értéknek* kell tekintenünk, ahogyan azt a 2.7. ábra mutatja.

Kategorák	Érték		
	Fizikailag megtestesült	Fizikailag nem testesül meg	
		Szerződés tárgyát képezi	Nem képezi szerződés tárgyát
	Tárgyasult érték	Immateriális érték	
Példa	Termék	Tudásnövekedés	Reputáció, jó kapcsolat
Sportpélda	Merchandise termékek	Szurkolás élménye	Győzelem élménye, csoporthoz tartozás élménye

2.7. ábra: Az értékek kategóriája

Forrás: Stocker (2012) p. 57

Ahogy fentebb már említettük az értékajánlatot érintettekre bontva érdemes meghatározni és ennek tárgyiasult és immateriális érték tartalmát is érdemes vizsgálni. A következőkben sportszervezeti példákat láthatunk a különböző érintettek számára teremtett érték tekintetében.

A *tulajdonosok* számára a sportszervezetek esetében ugyancsak a pénzügyi eredmény általi (jövőbeni cash-flowk alapján számított) tulajdonosi érték a legfontosabb tényező. A tulajdonosok számára további értéként értelmezhető a sportszervezet sporteredményein keresztül realizált elismerés és presztízs. Erre jó nemzetközi példa lehet a Chelsea FC, ahol Roman Abramovich (a tulajdonos) számára e presztízs font milliókat ér.

¹ A szerződés lehet formális, vagy informális egyaránt. Informális szerződés esetén a megállapodás részét képezi a tárgyiasult érték

A *menedzserek, az edzők és a játékosok* számára a legkézenfekvőbb teremtett értékek a fizetés², a sportszakma által történő elismerés, a szakmai fejlődés, a hírnév, vagy akár a csapathoz tartozás, sőt a csapatszeretet is. A menedzserek esetében ez kiegészülhet továbbá a menedzsertársadalom általi elismeréssel. Ezekre az értékre jó példa lehet számos sportvállalkozás vezetője, edzője, vagy játékosa, aki jóval a piaci fizetés alatt is vállalja a teljesítményt.

A *fogyasztók*, mint külső érintettek számára teremtett érték a szurkolás élménye, az összetartozás élménye, az azonosulás élménye és a győzelem élménye. Ezek valamely részét a jól piacosható, úgynevezett látványsportágak esetében elég jól lefedheti a jegyár, vagy a közvetítés nézettsége. Lehetnek azonban lényegesen bonyolultabb hatásai az említett fogyasztói értékeknek. A sporttal azonosuló szurkoló esetében, aki saját maga is elkezd az adott sportot űzni, fejlődik és szocializálódik, ahelyett hogy az utcai gang tagjává válna szignifikáns érték teremthet az egyén, a családja, a szervezet, a társadalom, sőt még akár az adott sporttal semmiféle kapcsolatban nem lévő vállalatok számára is.

A *beszállítók* számára érték a tranzakció ellenértéke, valamint a reklám, vagy akár a sporteredményben való részesedés is, mint az új típusú úszódresszek esetén. A közös értékteremtés esetén egyébként a beszállítók és a fogyasztók közösen is teremthetnek értéket az adott termék, vagy szolgáltatás kifejlesztésében vagy tesztelésében való erőforrások megosztásán keresztül.

A *stratégiai partnerek* számára érték lehet a fogyasztóik mennyiségének növelése, amelyre legjobb példa a sportszervezetek tevékenységéhez kapcsolódó a szurkolókat, vagy a fogyasztókat megcélzó vállalkozások (büfé, hotel, wellness, kulturális rendezvény stb.) és a sportturizmus is. Sőt akár érték lehet a kutatási lehetőség biztosítása (sportolók élettani kutatásai, vagy a sport technikai kutatásai) más stratégiai partnerek számára.

A *szponzorok* számára érték a reklám, vagy a hitelesség, amelyre példa lehet az a vállalat, amelyik egy adott sportoló, vagy csapat szponzorálása által válik hitelessé és ez által preferálttá az adott sportoló vagy csapat szurkolói számára.

² Jelen esetben a nem foglalkozunk azzal, hogy a fizetés bérből vagy tőkejradékból, vagy ezek milyen kombinációjából áll

A *média* számára érték lehet a nézettség, az olvasottság, a hallgatottság és a reklámbevétel is. A médiában viszonylag szabad verseny alapján alakultak ki az említett értékek kompenzálásának módjai és értékei. Kiemelendő azonban, hogy ha csak a rövid távú piaci eredményeket vesszük itt figyelembe, akkor pont a kultúrateremtő és nézettségteremtő értéket nem vesszük figyelembe. Viszonylag ismeretlen sportok rövidtávon kevés nézőt (hallgatót, olvasót) vonzanak, azonban az adott sport intenzív jelenléte erős pozitív korrelációban van a nézettség növekedésével is.

A sportszervezetek különlegességét jól mutatja, hogy értéket teremthetnek *versenytársaik* számára is. Kézenfekvő érték számukra a legalitás erősítése, vagy akár a nemzetközi szereplési lehetőség kiharcolása. Erre példa, amikor a bajnokok ligájában szereplő valamely nemzet csapatai jó teljesítményükkel egy további helyet harcolnak ki nemzeti bajnokságukban szereplő versenytársuk számára, vagy amikor egy adott szervezet hitelessége újabb és újabb szervezetek legalitását teremti meg az adott sportágban.

A *szövetségek* számára érték lehet a legalitás, valamint a jövedelem allokációs szerep, vegyük ugyanis észre, hogy a szövetség jövedelemallokációs lehetőségeinek mértékét az általa irányított sportvállalkozások teljesítménye jelentősen befolyásolja.

Az *állam* számára érték lehet a presztízs, a példamutatás, a szocializáció, vagy az egészségesebb társadalom is. Ezekre példa lehet társadalombiztosítási kasszára való pozitív hatás, a magasabb átlagéletkor, a jobb teljesítőképeségű egyének magasabb adótartalma, a bűnözés és a diszkrimináció csökkenése, vagy a más államok legyőzése az olimpiai érem (vagy pont) táblázaton, illetve a sportturizmus is. Itt azonban észre kell vennünk, hogy áttételes hatás van, attól ugyanis nem lesz az ember egészségesebb, hogy egy hivatásos sportvállalkozás sporttevékenységében nézőként részt vesz, ha azonban a csapattal való azonosulás okán szabadidejében sportolni kezd, vagy a gyerekének nevelésében a sportra komoly hangsúlyt fektet, akkor már lehet. Magyarországon például 2009-ben, ha a rendszeres fizikai aktivitásban részt vevők száma 10% ponttal magasabb lett volna, csak táppénzből 1,8 milliárd forintot takaríthatott volna meg a központi költségvetés. (Ács et al, 2011)

A *helyi önkormányzat* számára a sportszervezetek értéket teremtenek a közvetlen munkahelyek, illetve a sportturizmus által, de akár a lokálpatriotizmus erősítése által is.

A *természeti környezet* számára pedig érték lehet az adott természeti környezet propagálása, de nagyobb rendezvény esetében azonban ez akár negatív érték is lehet a környezetterhelés okán.

Az értékajánlat az *értékteremtési konfiguráció* segítségével jön létre és jut el a fogyasztó és a többi érintett számára. Az értékteremtési konfiguráció lehet értéklánc, értékműhely vagy értékhálózat attól függően, hogy az adott szervezet milyen jellemzőkkel bír. Termelő vállalatok esetében az értéklánc, tanácsadó cégek esetében az értékműhely, míg sportszervezetek esetében az értékhálózat a leggyakoribb konfiguráció, amelyre a szervezés keretén belül még visszatérünk.

A szervezetek az értéket különböző *erőforrások* felhasználásával hozzák létre. Az erőforrások lehetnek tárgyasultak, emberi tőke erőforrások, kapcsolati tőke erőforrások, vagy szervezeti tőke erőforrások.

- A *tárgyasult erőforrások* közé tartoznak a szervezet ingatlanai, üzemei, épületei, gépei, berendezései, alapanyagai, készletei, pénzügyi eszközei, a földrajzi elhelyezkedése, valamint a nyersanyagokhoz való hozzáférése.
- Az *emberi tőke erőforrások* közé tartozik a szervezet munkásainak, menedzsereinek esetleg tulajdonosainak a képzettsége, a szaktudása, a tapasztalata, a szocializációja, az ítélőképessége, az intelligenciája, a rugalmassága, a motivációi, a kapcsolatai, az együttműködési és kommunikációs készségei valamint a rálátásai.
- A *kapcsolati tőke erőforrások* közé tartoznak a szervezet csoportközi kapcsolatai, az ügyfelekkel-, a beszállítókkal- és a stratégiai partnerekkel kialakított kapcsolatai, a márkanevei, védjegyei, a vásárlói adatbázisai, közösségei, a hírneve és az arculata.
- A *szervezeti tőke erőforrások* közé pedig a szervezet formális jelentési rendszere, alá- és fölérendeltségi struktúrájára, a formális és informális tervezési, feladat megosztási, adminisztratív-, koordinációs- és kontrolling rendszerei, technológiája, szabványosított vagy szokásként működtetett folyamatai, eljárásai, szabadalmi, csoport szintű tacit tudása és a szervezeti kultúra értékrendszere tartozik.

A szervezet által felhasznált erőforrások költségeket okoznak és ezeket a költségeket kell, hogy fedezze a teremtett értékért ellenszolgáltatásként kapott árbevétel. Az árbevétel és a költségek különbsége az eredmény valamely kategóriája (üzemi eredmény, adózás előtti

eredmény, adózott eredmény, vagy a mérleg szerinti eredmény annak a függvényében, hogy a költségeket milyen extenzíven vettük figyelembe).

A szervezet üzleti modellje tehát végeredményben akár a pénzügyi kimutatások szintjéig is számszerűsíthető, s a szervezet által meghatározott célok, illetve azok számszerűsített lebontásai ebben a keretrendszerben értelmezhetők. A fentebb említett piacrészesedési távlati cél például közvetlenül az értékesítés nettó árbevételén keresztül integrálódik az üzleti modellbe. Az üzleti modellt az üzleti tervben képezzük le, amely gazdálkodási kategóriák alapján számszerűsítve mutatja a szervezet működését és a stratégiai célok megvalósulását.

2.3. Szervezés és szervezettervezés a sportban

A stratégiai célok meghatározása után a vezetők feladata olyan szervezet kialakítása, amelyben a szervezet tagjai a szervezet céljainak elérésére képessé válnak. Ezt a vezetők a szervezés és a szervezettervezés tevékenységek alapján tudnak kialakítani.

2.3.1. Szervezés a sportban

A szervezés a mindenkori helyzethez illeszkedő tevékenységek, illetve ezek erőforrásainak logikus csoportosítása. A stratégia kialakítását követően a vezetőknek a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket munkakörökbe, a munkaköröket szervezeti egységekbe, a szervezeti egységeket pedig egységes szervezeti struktúrába kell foglalniuk.

A munkakör tervezés azon eljárások és műveletek meghatározásának folyamata, amelyeket az alkalmazottaknak különböző pozícióban végre kell hajtania. A munkakörtervezés alapja a munkaköri specializáció, amikor a tevékenységek szakosodása alapján különböző specializált munkakörök alakulnak ki. A szakosodásnak komoly előnye, hogy mivel hasonló feladatok kerülnek egy adott tevékenységhez, így a munkavégző szakemberré válhat, amelynek segítségével lényegesen növekszik a munka hatékonysága. A szakosodás hátránya az egyhangúság és a monotonitás ez azonban sokkal inkább a szerelőszalag típusú munkák esetében reális, mint a sportszervezetek esetében.

A munkakörök csoportosítása adja meg a lehetőséget arra, hogy a szervezeti struktúrát a vezetők kialakítsák. A munkakörök csoportosítását (a departmentalizációt) alapvetően funkcionális, tárgyi, vagy regionális alapon végezhetjük el. A funkcionális departmentalizációnál a részlegek specialista szakembereket alkalmaznak a funkciókban, a

leggyakoribb funkciók a gazdasági/pénzügyi, a marketing, az emberi erőforrás gazdálkodás, a beszerzési, a kutatás-fejlesztési funkciók. A tárgyi elvű munkakör csoportosítás esetén az egy termékhez, vagy egy vevőhöz kapcsolódó tevékenységeket szervezzük egy szervezeti egységbe. Ennek az az előnye, hogy az adott termékkel, vagy vevővel kapcsolatos teljesítmény könnyen kimutatható, a felelőségek jól illeszthetők a vezetői pozíciókhoz és a közvetlen teljesítménymérés miatt ösztönzően hat az értékesítésre. A régiók szerinti departmentalizáció esetében az egy régióhoz tartozó tevékenységeket szervezzük egy szervezeti egységbe. Erre általában nagy szervezetek esetében láthatunk példákat, ahol a különböző régiók közötti különbségek olyan jelentősek, hogy egy adott funkció esetében más és más döntések szükségesek a régiók között.

A munkakörök kialakításához szorosan kapcsolódik az adott munkakörhöz kapcsolódó hatáskörnek és felelősségnek a megállapítása. Meg kell határozni azt, hogy az adott vezető (vagy beosztott) milyen döntési kompetenciával bír, mik azok a kérdések, amelyben döntést hozhat, viszont ezért cserébe milyen mértékben kell felelősséget vállalnia a döntéseiért és a szervezeti egységének teljesítményéért.

A szervezetek vezetői átruházhatnak feladatokat beosztottjaikra, azaz az adott feladat teljesítésével megbízhatják beosztottjaikat. Abban az esetben, ha a vezető csak a feladatot ruházza át, de az ezzel járó felelősséget maga viseli delegálásról beszélünk. A delegálás esetén a vezető hatáskörének egy részét is átruházhatja, abban az esetben azonban, amikor a feladat, a hatáskör és a felelősség is átruházásra kerül, decentralizációról beszélünk. A decentralizáció olyan esetekben fontos, amikor a szervezet olyan méretűvé válik, hogy a fontos döntések meghozatala komoly idő és információ veszteséggel járna és piachoz közelebb lévő szervezeti egységek is képesek a döntések meghozatalára és így a fogyasztói igények pontosabb és gyorsabb kielégítésére.

A sportszervezetek általános kis méretéből adódóan számos feladat esetében nemhogy decentralizációról nem beszélhetünk, hanem még specializálóról sem. A hazai sportszervezetek általában több, generális tudással rendelkező alkalmazottal dolgoznak. A gazdasági és pénzügyi terület az, amelyik szinte minden sportszervezet esetében specialistákra van bízva, hiszen ennek a területnek a speciális ismeretei nélkül hamar finanszírozási vagy elszámolási problémákba ütköznek a sportszervezetek és így működésük veszélybe kerül. Jellemző azonban, hogy a sporttal kapcsolatos szervezési tevékenységet generalista

sportszervezők végzik. A sportszervező feladatai között éppúgy szerepel egy esemény megszervezése, a sporteszközök beszerzése, a játékosok és edzők utazásának koordinálása, vagy az edzőtábor költségvetésének kialakítása.

A szervezés során meghozott döntés továbbá a span of management, azaz az egy vezető alá tartozó beosztottak számának meghatározása, amennyiben egy vezető alá széles beosztotti kör tartozik, akkor nagyszámú beosztott keresztkapcsolata, mivel azonos hierarchikus szinten valósul meg, gyors és hatékonyan együttműködést, közös munkát tud eredményezni. Az azonos szinten lévő beosztottak túl magas száma azonban azt eredményezheti, hogy a potenciális specializációs lehetőségek nem érvényesülnek, így a szervezet hatékonyságvesztést szenved el. Szűk beosztotti kör esetében a beosztottak könnyebben tudnak specializálódni és a szervezeti egység sokkal egységesebben tud csoportként működni, azonban a további szervezeti egységekkel való kapcsolatuk csak a főnökükön és a másik szervezeti egység főnökén keresztül tud megvalósulni, így a szervezet rugalmatlanabbá válik. Nincs ideális mágikus szám a beosztottak számára vonatkozóan, alapvetően a környezet dinamikája, a szervezet jellege és a vezetők személyisége határozza meg, hogy mekkora az adott szervezeten belül az egy vezető alatt dolgozó beosztottak száma.

Az egy vezető alá tartozó beosztottak száma azonban közvetlenül meghatározza a szervezet magas vagy lapos jellegét. A magas szervezetekben (ahol kevés alkalmazott jut egy vezetőre) a hierarchiai szintek száma magas, amiatt a döntési kompetenciák általában fragmentáltak, viszont az előléptetési lehetőségek mennyisége is megnő és a szervezet tagjai számára, akár maga a szervezet is teljes karrierpályával szolgálhat. A lapos szervezeteknél ezzel szemben rugalmasabb és gyorsabb problémamegoldás és döntés lehetséges, viszont egyéni karrier szempontból az ilyen szervezetekben nem nagyon rejlenek lehetőségek.

A szervezés utolsó eleme a vonal és a törzskari pozíciók meghatározása. A vonalbeli pozíciók közvetlen irányítási láncot jelentenek, amelynek összességében a szervezet céljainak végrehajtása a feladata. A törzskari pozíciók ezzel szemben a formális hierarchián kívül helyezkednek és elsősorban támogató vagy tanácsadó jellegűek.

A sportszervezetek esetében az elsődleges tevékenység általában valamilyen sporttal kapcsolatos tevékenység, amelyet sok esetben nem is a szervezet tagjai látnak el (ez a szabadidősportban és a sportirányításban általános, míg a hivatásos sportnak néhány esetben

szereződéses anomáliák miatt áll fenn). A sportszervezetek maguk, ahogyan már fentebb is említettük általában kisméretűek, emellett tipikusan lapos szervezetek, kevés hierarchiával és sok lelkes a sporttal valamilyen korábbi kapcsolatban álló nem specializálódott munkaerővel, akiket ráadásul számos önkéntes támogat. Míg a feladatkiosztás, a hatáskör és a felelősség a szervezettel szerződéses kapcsolatban lévőkkel jól szabályozható, addig az önkéntesek menedzselése kifejezetten homályos feladat (mivel a számonkérés lehetősége nélkül kell menedzselni őket).

2.3.2 Szervezettervezés a sportban

A szervezettervezés a szervezet egészére vonatkozó stratégiák és tervek megvalósítását elősegítő struktúra és hatásköri viszonyok meghatározásának folyamata. A szervezettervezés eredménye a szervezés során előálló szervezeti egységekből kialakított szervezeti struktúra, amelyben a szervezet a célelérés érdekében működik.

A szervezettervezés során a szervezet strukturális jellemzőinek kialakítása történik, aminek közvetlen következménye a szervezeti struktúra, vagy szervezeti ábra kialakulása. A szervezetek elsődleges strukturális jellemzői a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás és a koordináció, amelyekből közvetlenül alakul ki a konfiguráció.

A *munkamegosztás* a munkakörök csoportosítása alapján lehet funkcionális, tárgyi, vagy regionális, azaz ilyen logika alapján különülhetnek el a homogén szervezeti egységek egymástól.

Egydimenziós szervezeteknek hívjuk azokat a szervezeteket, amelyekben egy munkamegosztási elv érvényesül, vannak azonban olyan esetek is, amikor több munkamegosztási elvnek kell egyszerre érvényesülnie, ilyenkor két vagy több dimenziós szervezetekről beszélünk.

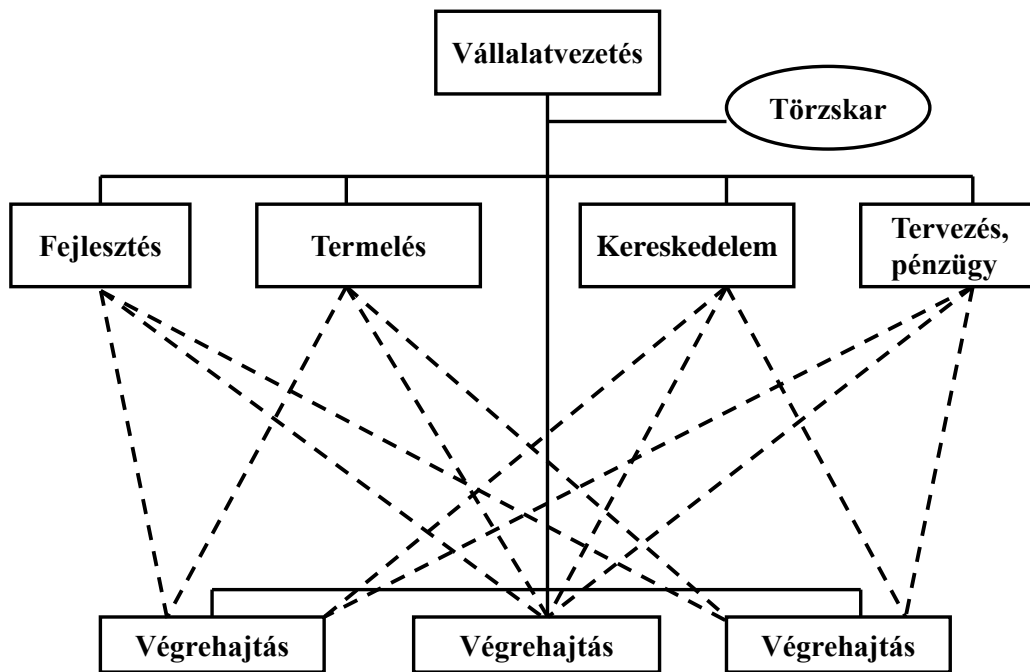
A *hatáskörök* szervezeten belüli *megosztása* a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti. Kiemelt fontosságú a döntési és utasítási jogkörök meghatározása és felosztása a szervezet felső vezetése és az alárendelt szervezeti egységek vezetői között. A hatáskörök megosztása esetében egyvonalas és többvonalas szervezetekről beszélhetünk. Az egyvonalas szervezetekben az alárendelt szervezeti egység csak a fölé rendelt szervezeti egységtől kaphat utasítást, míg a többvonalas

szervezetek esetében az alá rendelt szervezeti egységet több magasabb hierarchiai szinten lévő szervezeti egység is utasíthatja. Praktikusan a többvonalas szervezetekben a szakmai és a függelmi irányítás különül el, azaz szakmai kérdésekben az adott funkció is utasíthat és számon kérheti egy adott szervezeti egység alkalmazottait, miközben azok függelmi irányítója a közvetlen felettese.

A *koordináció* a különböző szervezeti egységek összehangolását, együttműködésük megalapozását, irányítását jelenti. Alapvetően három típusa van a koordinációs eszközöknek, ezek a strukturális, a technokratikus és a személyorientált koordinációs eszközök. A strukturális koordinációs eszközök közé tartozik a hierarchia, a bizottságok, a teamek, a projektek és a mátrix típusú megoldások. A technokratikus koordinációs eszközök a szabályok, a szabályzatok az eljárások, a tervek, programok, menetrendek, a pénzügyi tervek, és a költségvetés. Míg a személyorientált koordinációs eszközök a konfliktuskezelés, a vezető kiválasztás, a szervezeti kultúra és képzések, továbbképzések rendszere.

Mindezek alapján alakul ki a konfiguráció, azaz a szervezeti ábra, vagy szervezeti struktúra. A klasszikus szervezeti formák a funkcionális, a divizionális és a mátrix szervezet, amelyek mellett napjainkra ugyancsak nagyon elterjedté vált a tenzor és a projektszervezet, mint szervezeti forma.

A *funkcionális szervezet* alapvetően stabil piaci, technológiai környezetben, viszonylag könnyen áttekinthető tevékenység és nem túl széles termékkála esetében lehet optimális. Funkcionális szervezetek esetén az elsődleges munkamegosztás funkciók szerint történik és kiemelt szerepe van a munkaköri leírásoknak. A hatáskörmegosztás ilyen szervezeteknél erősen centralizált és szabályozott. A koordináció alapvetően vertikális, horizontális koordináció projektek, teamek, törzskarok és bizottságok működtetésével lehetséges és kifejezetten jellemzőek a technokratikus eszközök. A funkcionális szervezet sematikus ábráját mutatja a 2.8. ábra.



2.8. ábra: A funkcionális szervezet

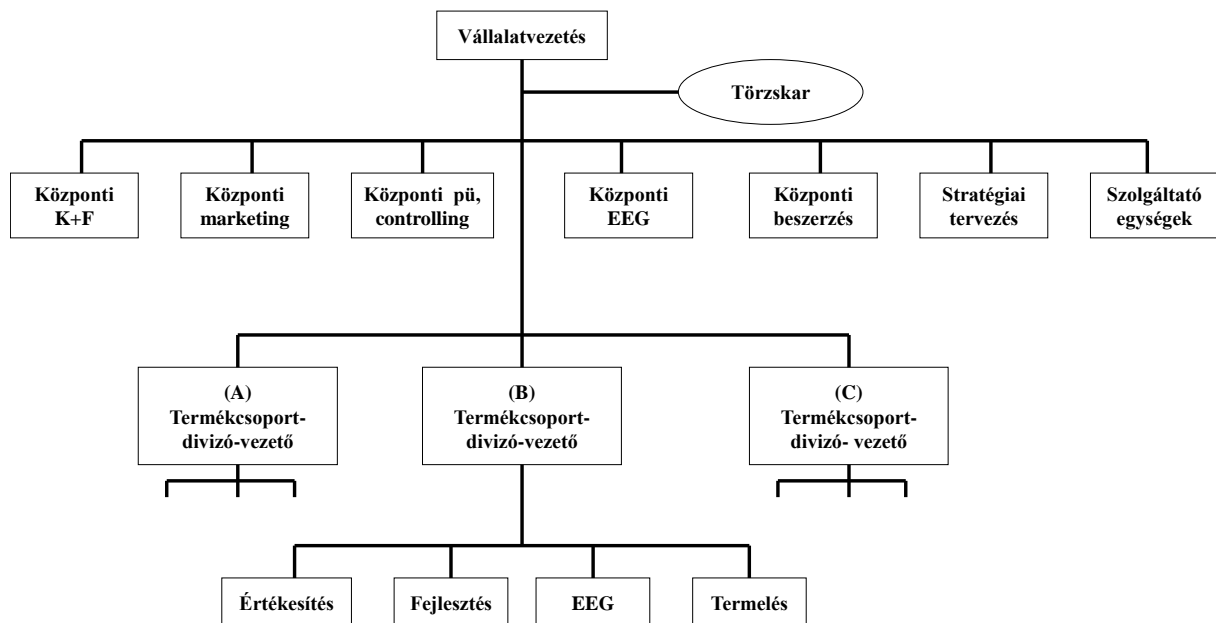
Forrás: Nemes (2006), Dobák (2006)

A funkcionális szervezet előnyei, hogy a specializáció miatt a termelékenység nő és az egységköltség csökken, a standard folyamatok miatt csökkenhet a koordináció költsége, a stabil környezet miatt a stratégia kialakítása viszonylag egyszerű. A funkcionális szervezeti struktúra hátrányai, hogy a funkciók egymással történő kommunikációja nehézkes, akadozó, növekvő méret mellett nehezen áttekinthető és lassú döntéshozatalt eredményez, a megváltozott környezethez nem tud időben alkalmazni, a felső vezetés nem képes mindig megfelelően koordinálni és korlátozottak a lehetőségek a felső vezetők kiválasztására, mivel a funkcionális vezetők csak a funkciójukat ismerik, nem rendelkeznek a szervezetet áttekintésére képes holisztikus szemlélettel.

Funkcionális szervezetre azok a sportklubok lehetnek példák, amelyek már kinőtték az informális struktúrát, de alapvetően egy profittal/sportággal rendelkeznek. Tipikusan ilyenek hazánkban a látvány csapatsportágak I. osztályának klubjait üzemeltető vállalkozások.

A divizionális szervezeti struktúra viszonylag dinamikus környezetben, széles termékskála, vagy heterogén termékek, kialakítható termékcsaládok esetén lehet optimális. Az elsődleges munkamegosztási elv a tárgyi (termék/vevő) vagy a regionális elv szerint történik, míg funkcionális irányító, ellenőrző és szolgáltató egységek általában a szervezet központjában helyezkednek el, amelyek minden divízió számára irányt szabó funkcionális stratégiáért és

azok megvalósításáért felelnek. A hatáskörmegosztás tekintetében a divizionális szervezeteknél a döntések a központ és a divíziók viszonylatában decentralizáltak, azaz a különböző divíziók relatív autonómiát élveznek, miközben a divíziókon belül a döntések általában centralizáltak. A divíziók közötti horizontális koordináció nem jellemző és a vertikális koordináció pedig minimális, a központ leginkább technokratikus eszközökkel koordinál. A divizionális szervezet sematikus ábráját mutatja a 2.9. ábra.



2.9. ábra: A divizionális szervezet

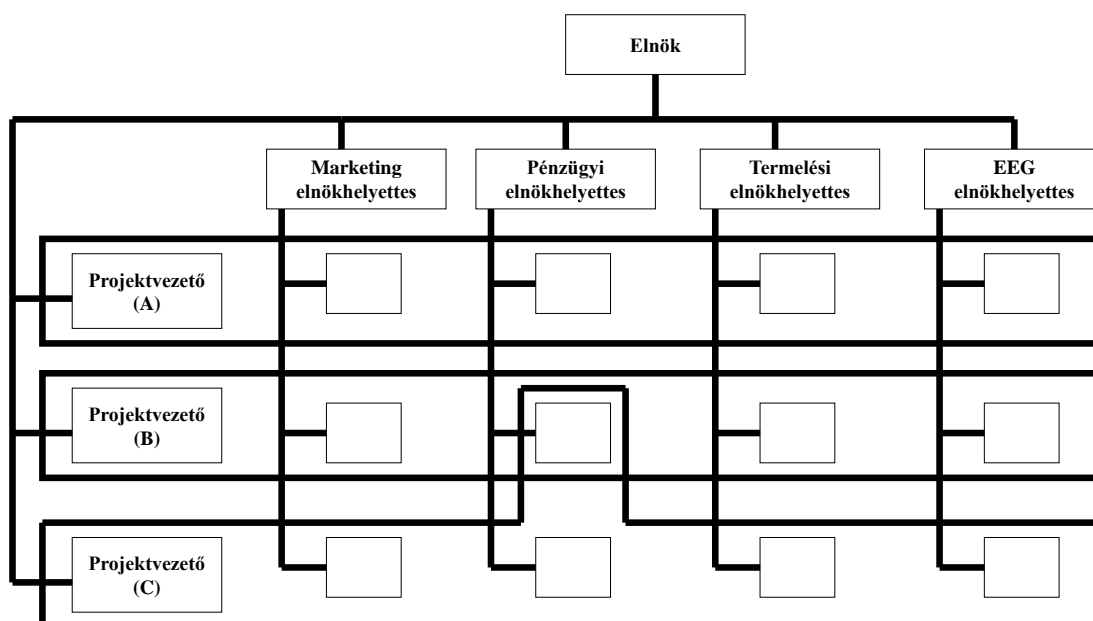
Forrás: Nemes (2006), Dobák (2006)

A divizionális szervezetek előnyei, hogy az operatív és a stratégiai feladatok szétválaszthatók, a divíziók számára világos célok határozhatók meg, erőteljes piacorientáció érvényesíthető, a különböző környezeti hatások „elrekeszhetők” a divíziókban, azaz a negatív környezeti hatások nem feltétlenül terjednek át a divíziók között, alacsony koordinációs költségekkel rendelkeznek, általános vállalatvezetési tapasztalattal rendelkező vezetőket „termelnek ki” a divízió vezetőik személyében és teljesítményorientált felelősségi és érdekeltégi rendszerrel rendelkeznek. A divizionális szervezet hátrányai lehetnek a divízió egoizmus, a decentralizációval járó létszámnövekedés, a divíziók esetleges párhuzamos tevékenységeinek a léte, illetve ha a decentralizáció túlzott és így a szinergikus lehetőségeket nem aknázza ki a szervezet.

Sportszervezetek esetében divizionális szervezetként tipikusan a nagy egyesületek működnek, ahol az egyes szakosztályok a divíziók.

A mátrix szervezetek általában dinamikus és heterogén külső környezetben, komplex, vagy nagy újdonságtartalmú, vagy kockázatos feladatok esetében lehetnek ideálisak. A mátrix szervezetekben egyszerre két elsődleges munkamegosztási elv érvényesül, ez gyakran funkcionális és valamilyen tárgyi elvű munkamegosztás, de természetesen bármely munkamegosztási kombináció lehetséges. A hatáskörmegosztás tekintetében a két dimenzió vezetői együtt döntenek az általuk kezelt problémákról, vagy feladatokról, és a két munkamegosztási elv miatt a két dimenzió vezetőinek azonos súlyú kompetenciával kell rendelkezniük. A koordináció esetében jelentős szerephez juthatnak a személyorientált koordinációs eszközök és mind a horizontális, mind a vertikális koordináció biztosított a strukturális megoldás miatt. A mátrix struktúra sematikus ábráját mutatja be a 2.10. ábra.

A mátrix szervezet előnyei, hogy a szervezet adaptív, könnyen alkalmazkodik a környezet változásához, kifejezetten a projekt-funkció mátrix esetében könnyen tud a projektek befejezéséhez és az új projektek indításához alkalmazkodni, teret enged a szervezet innovativitásának, ösztönzi a szervezet tagjait a nagyobb teljesítményre és akár más szervezeti struktúrákon belül is kialakítható. A mátrix szervezet hátránya, hogy problematikussá teszi a kompetencia elhatárolást, a vezetők rivalizálhatnak egymással, de akár a döntéseket és a felelősséget is átháríthatják egymásra.

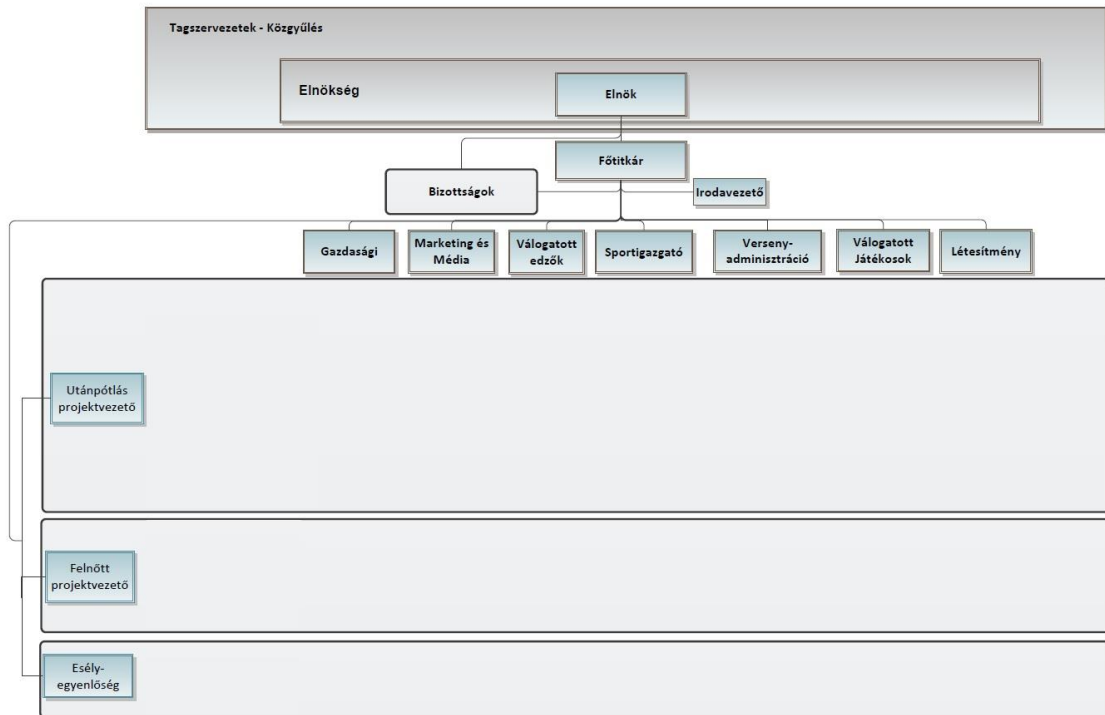


2.10. ábra: A mátrix szervezet ábrája

Forrás: Farkas és társai (2007)

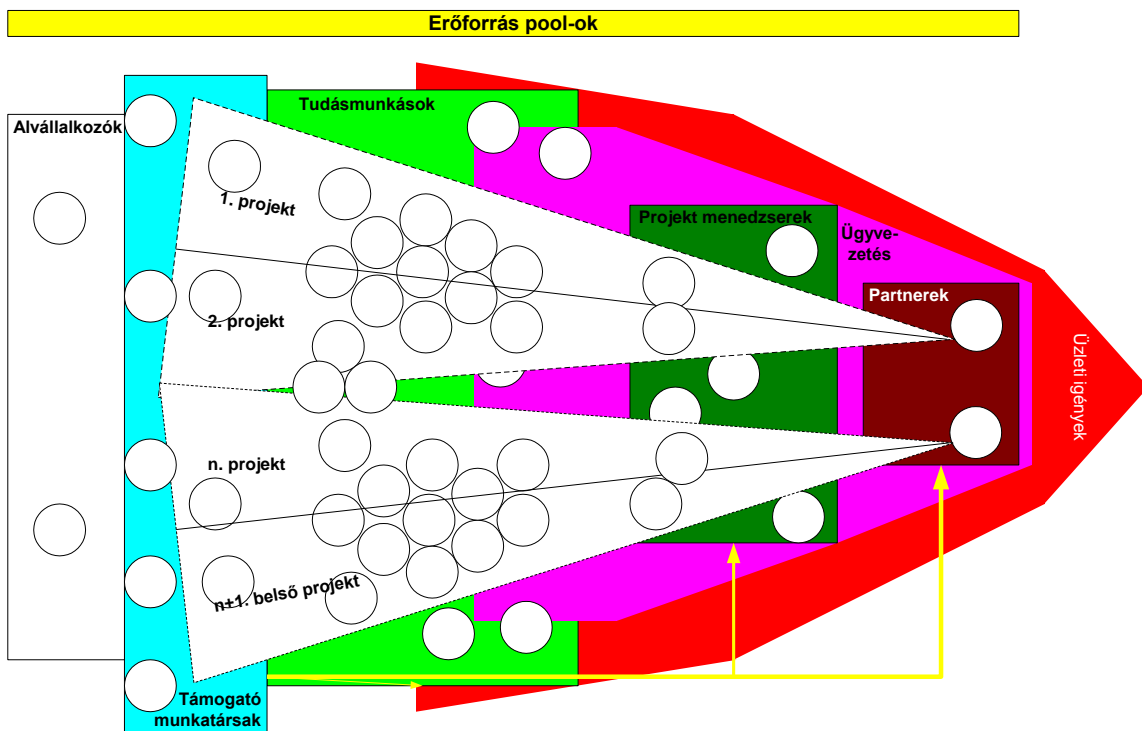
A sportszervezetek esetében a mátrix struktúrák kifejezetten a sportszövetségek esetében tudnak jól működni, legjellemzőbb a projekt-funkció mátrix, mivel a Magyar Olimpiai Bizottságnak és az Emberi Erőforrások Minisztériumának a támogatási programjai alapvetően projektszerű működést, míg a sportági irányítási tevékenység alapvetően szakosodást igényel. A 2.11. ábrán egy hazai sportszövetség szervezeti ábrája látható.

A projekt szervezetek ugyancsak dinamikus, vagy dinamikusan változó környezetben, komplex, ismétlődő, vagy egyszeri, de hasonló feladatok esetén ideálisak. A munkamegosztási elve a projektszervezeteknek tárgyi alapú, ami konkrétan maga a projekt, a szervezet projektek köré szerveződik és egy adott projekt befejezése után új projekteket alakít ki és hajt végre. Adott személyek egyszerre több projektben is részt vehetnek, sőt akár különböző szerepekben is lehetnek különböző projekteken, így az alá-fölé rendelt viszonyok is változhatnak. A hatáskörmegosztás többvonalas, de a projektvezetők esetében centralizált a döntéshozatal. A koordináció mind vertikálisan mind horizontálisan a struktúra alapján biztosított. A projektszervezetek sematikus ábráját mutatja a 2.12. ábra.



2.11. ábra: Sportszövetségi mátrix struktúra

Forrás: Stocker (2014)



2.12. ábra: A projektszervezet ábrája

Forrás: Boda (2008)

A projektszervezetek előnyei, hogy rugalmasak, képesek a szervezet aktuális tevékenysége alapján folyamatosan újraszerveződni, teljesítmény orientáltak és az adott tevékenység költségei könnyen számszerűsíthetők. A projektszervezet hátránya, hogy külső visszaesés esetén könnyen elbocsátásokhoz, felmondásokhoz vezet és funkcionális szervezetbe rendeződhet vissza.

Sportszervezetek esetében projektszervezetekre tipikus példák a sporteseményeket szervező cégek, ezek projektszerű működése folyamatosan az adott rendezvényekhez kötődően megújul, de olyan is előfordul, hogy nem is állandó szervezetként, hanem folyamatosan összeálló, szoros piaci partnerségek működnek gyakorlatilag projektszervezetként.

A tenzor szervezetek többdimenziós szervezetek, amelyeknél egyszerre kettőnél több munkamegosztási elv érvényesül. Ezek tipikusan olyan multinacionális, vagy globális vállalatok, ahol a regionális, a termék, a vevő, a funkció, sőt akár még a projekt is egy időben munkamegosztási elvként megjelenhet. A sportban a tenzor szervezetek egyáltalán nem jellemzők, így ezt a szervezeti formát a továbbiakban nem tárgyaljuk.

2.4. Vezetés a sportban

Miután meghatározásra kerülnek a célok valamint a célok eléréséhez szükséges szervezet, annak hatékony működését is biztosítanunk szükséges, amely a vezetés területének feladata. A vezetés olyan tevékenység, amely a szervezet céljainak elérése érdekében hatékonyan és eredményesen használja fel a szervezet erőforrásait. A vezetés célja, hogy a szervezeti egységek alkalmazottait a vállalat céljainak elérése érdekében maximális munkavégzésre, erő kifejtésre sarkallja.

Szervezeti szempontból a vezetők alapvetően menedzser, vagy leader típusú vezetők lehetnek. A menedzser az a személy, aki a formális szervezeti célok formálisan megbízott képviselője és megvalósítója, azaz akit a szervezet hatalmaz fel a szervezeti célok megvalósításának szervezésére. A menedzsereknek beosztottjaik vannak, akik számára utasításokat adhatnak, és akik felett hatáskörrel, általában munkáltatói jogkörrel rendelkeznek. A beosztottak mellett további erőforrások felett diszponál és tevékenységének a sikerességét a szervezeti egységének üzleti teljesítménye, versenyben való helytállása alapján mérhetjük le.

A leader típusú vezetők formális felhatalmazástól függetlenül személyes befolyással bírnak, ami alapján követik őket. A követő és a beosztott között lényegi különbség lehet, miután a követő szervezeti értelemben nem függ a leadertől, a követő magatartás önkéntes, amely a közös célok összhangján alapul. A leader együttgondolkodó, közös értékeket valló, szolidáris, eredményesen együttműködő emberek közösségét teremti meg. A leader-követő viszony pedig különböző szituációkban akár fel is cserélődhet.

A szervezetek számára számos menedzserre van szükség a szervezet céljainak elérése érdekében, ideális esetben a menedzserek nagy része leader típusú vezető is és a két szerep egymást kölcsönösen erősíti és a szervezet kiemelkedő teljesítményéhez vezet. Leader típusú vezetőből azonban általában kevés van, ezért érdemes őket kulcs vezetői pozíciókban tartani és jutalmazni.

2.4.1. Vezetői készségek és szerepek

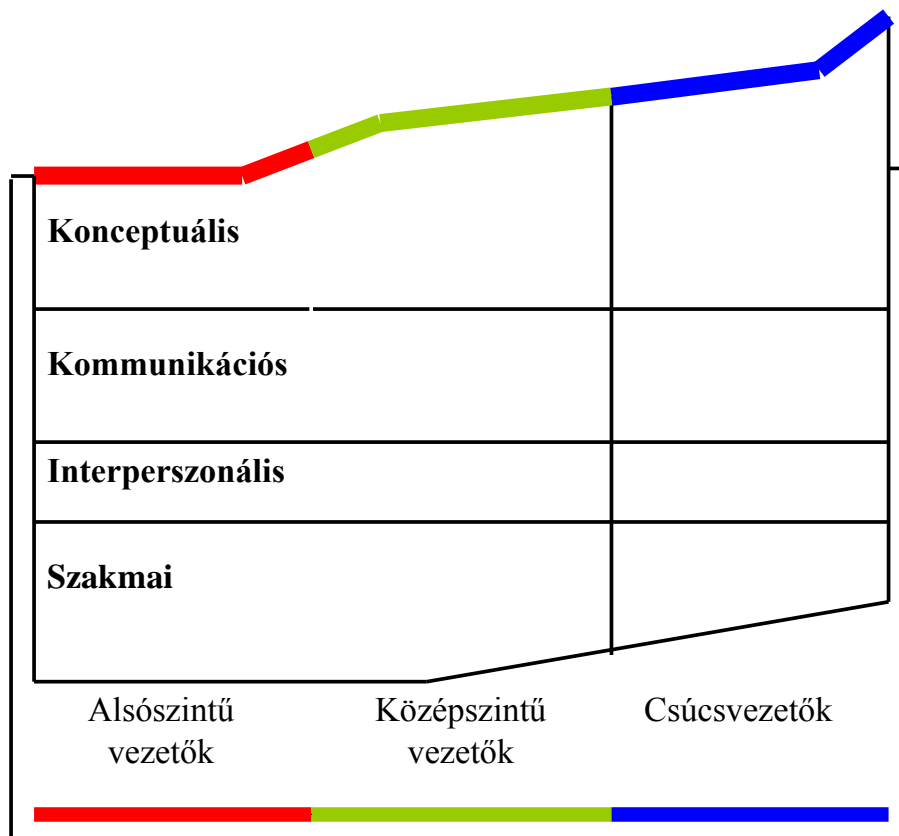
Az eredményes vezetés érdekében különböző vezetői készségekkel kell rendelkezniük a vezetőknek, amik ráadásul a vezető szervezeten belüli szintjének függvényében más és más mértékben szükségesek. A legfontosabb vezetői készségeknek a konceptuális, a kommunikációs, az interperszonális és a szakmai készségeket tartjuk, amelyek vezetői szintenként történő relatív fontosságát mutatja a 2.13. ábra.

A *konceptuális készségek* a vezetőnek az absztrakt gondolkodásra való képességével, rátermettségével, ügyességével kapcsolatosak. Lehetővé teszik a szervezetnek, mint egésznek az áttekintését, felhasználva a vezető tervezési és véleményalkotási képességét. Akik jó konceptuális készségekkel rendelkező vezetők, képesek arra, hogy felismerjék: miként hat az egyik részleg a másokra, miként befolyásolhatják az egyik szervezeti egységben végbemenő változások a másikat, s miként érinti a környezet a szervezet globális perspektíváját. Az a vezető, aki olyan lehetőséget ismer fel és használ ki sikeresen, amelyet korábban még senki más, szintén a konceptuális készségekből merít, illetve azokra épít. A vezetők felhasználhatják ezeket a különböző vezetési problémák diagnosztizálására és értékelésére is. Az ilyen vezetők általában inkább relatív prioritásokban, mint szigorú célokban és kritériumokban, inkább esélyekben és valószínűségeken, mint bizonyosságokban, s inkább korrelációkban és általános mintákban, mint határozott ok-okozati összefüggésekben gondolkodnak.

A *kommunikációs készségek* az információ, a gondolatok, az érzelmek és a beállítottságok küldésének, közlésének, illetve fogadásának a képességét jelentik. A vezetői szerepek feltételezik a vezető alapvető írásbeli, szóbeli és non-verbális (arc kifejező, testtartásos) kommunikációs képességét. Mivel a vezetők idejük nagy részét kommunikációval töltik, keresik azokat az embereket, akik hatékonyan tudnak kommunikálni. A szervezetek mindinkább elvárják az alkalmazottaktól, hogy együtt tudjanak dolgozni felettesükkel, kezdeményezőbbek, s a kommunikációs készségek tekintetében felkészültebbek legyenek.

Az *interperszonális készségek* azok, amelyeket a vezető a jó együttműködés céljából igényel. Ezek magukban foglalják azt a képességét, hogy megértse és képviselni tudja mások álláspontját, hogy kompromisszumot képes legyen kötni és hatékonyan tudja kezelni a konfliktusokat. A kiváló interperszonális készségekkel rendelkező vezető a döntéshozatalban való részvételre ösztönöz, hagyja, hogy beosztottjai a megszégyenítéstől való félelem nélkül elmondják véleményüket. Szeret másokat és őt is kedvelik. Azok a vezetők, akikből hiányoznak a hatékony interperszonális készségek többnyire gorombák, kapkodók és ellenszenvesek, stílusuk szegényes és haragtartó.

A *szakmai készségek* olyan sajátos módszerek, eljárásmodok és technikák alkalmazásának a képességét jelentik, amelyek azért szükségesek a vezető számára, hogy végre tudja hajtani a szakosodott feladatokat a szervezetben. A szakmai készségek konkrétak és általában munkaközben elsajátíthatók. A vezetőknek beosztásuktól függően igen eltérő szintű szakmai készségekre van szükségük. Ezeket pontosan meghatározzák és fejlesztik a szervezetben.



2.13. ábra: A vezetői készségek

Forrás: Nemes (2006)

A vezetői készségek relatív fontosságát tekintve a kommunikációs készség egyformán fontos minden szervezeti szinten. Nélküle a másik három vezetői készség hozzáértő alkalmazása sem képzelhető el. A vezető legjobb ötletei és szándékai is alacsony hatásfokúak, ha azokat nem képes hatékonyan közvetíteni másoknak.

A legszembetűnőbb különbség a szakmai és a konceptuális készségek tekintetében mutatkozik. A vezetőknek gyakran igen nehéz az előbbiről az utóbbira átváltani. Az alsószintű vezetőket több esetben is kitűnő szakmai felkészültségük miatt léptetik elő. Ezek az új középvezetők azonban gyakorta elkövetik azt a hibát, hogy továbbra is a szakmai jártasságukra hagyatkoznak, ahelyett hogy új konceptuális készségeket sajátítanak el és az interperszonális készségeiket fejlesztik. Mivel ezeknek a nélkülözhetetlen készségeknek az elhanyagolása gyakori, a középszintű vezetők elveszítik a csúcsvezetővé válás esélyeit.

A magasabb szintű vezetői pozíciók több komplex döntéshozattal járnak. A csúcsvezetőknek konceptuális képességekre, készségekre van szükségük ahhoz, hogy a

vállalkozásukkal kapcsolatos tényezők fontosságát és azok kölcsönhatásait felismerjék. A csúcsvezetőknek számos olyan felelősségük van, mint például az erőforrások elhelyezése, az átfogó vállalati stratégia kidolgozása, amelyek széles látókört igényelnek. Konceptuális készségek nélkül a vezetők nem tudnak a szervezet egészének érdekeit a legjobban szolgáló módon cselekedni.

A vezetői szerepeket érdemes Mintzberg alapján tárgyalni, aki szerint alapvetően három típusba sorolható számos vezetői szerep, ezek a személyközi szerepek, az információs szerepek és a döntési szerepek.

A *személyközi szerepek* közé tartozik a nyilvános megjelenés szerepe, a főnöki szerep és a kapcsolatteremtő és –ápoló szerep. A különböző sportszervezetek vezetőinek is rendszeresen meg kell jelenniük a nyilvánosság előtt, főleg mivel ez az egyik lehetőség arra, hogy az adott sportszervezet népszerűségét és társadalmi elfogadottságát növeljék. A főnöki szerep inkább szervezeten belüli szerep, azaz a különböző szervezeten belüli interakció esetében a vezető, mint főnök mutat irányt, ad feladatot és értékeli teljesítményt. A kapcsolatteremtő és –ápoló szerep mind a szervezeten kívül (szervezetek között), mind a szervezeten belül egyaránt fontos. A felső vezetők esetében általában szervezetek között releváns, mint a sportklub és a támogatók, szponzorok, vagy a sportszövetség közötti kapcsolat megteremtéséről és ápolásáról szól, míg alacsonyabb vezetők esetében a szervezeti egységek között, vagy a vezető és beosztottai, valamint a beosztottak és beosztottak közötti kapcsolatáról.

Az *információs szerepek* az információ gyűjtő szerep, az információ elosztó szerep és a szóvivői szerep. Míg az információ gyűjtő szerep ismét a szervezetek között releváns, addig az információ elosztó kifejezetten a szervezeten belül. A vezető az információ elosztásával, vagy visszatartásával befolyásolhatja beosztottainak munkáját, döntéseit (így visszaélve szakértői hatalmával). A szóvivői szerep ugyancsak szervezetközi szerep, legegyszerűbb példája, amikor a sportszövetség elnöke képviseli a teljes sportágát a minisztériumnál, vagy a Magyar Olimpiai Bizottságnál.

A *döntési szerepek* a vállalkozói szerep, a zavarelhárító szerep, az erőforrás elosztó szerep és a tárgyaló-megegyező szerep. A döntési szerepek a vezetői pozíciók leglényegesebb és legalapvetőbb szerepei. A szervezetek szűkös erőforrásainak hatékony elosztása, vagy a zavarelhárító szerepek nélkül a szervezetek rövidtávon életképtelenek, a különböző

partnerekkel való tárgyalások és az ezeket ideális esetben lezáró megegyezések ugyancsak a működés alapvető feltételei. A vállalkozói szerep esetében elképzelhető, hogy maga a vezető a vállalkozó, aki tőkéjét és vállalkozását kockáztatja az ötletének a megvalósítására, de akkor is ezt a szerepet gyakorolja a vezető, amikor a belső vállalkozásokat támogatja, serkenti.

2.4.2. A hatalom típusai és felhasználása a vezetésben

A vezetés pillére a hatalom, a vezetők a hatalom különböző típusaival és formáival rendelkeznek követők, beosztottaik felett. A hatalom típusai a törvényes, jutalmazó, a kényszerítő, a szakértői és a vonatkoztatási hatalom.

A *törvényes* vagy *formális hatalmat* a szervezet hozza létre és ruházza át. A felettes általában megmondhatja a beosztottjainak, hogyan végezzék munkájukat, osszák be idejüket a munkahelyen, és így tovább. Sok menedzser rendelkezik hatalommal, mégis csak néhányból lesz leader, s lehet, hogy a beosztottak teljesítik, amit a legális hatalom megkövetel, de felettesükkkel nem lesznek elégedettek.

A *jutalmazó hatalom* jutalmakat, elismeréseket ad vagy tagad meg. Ilyen tipikus jutalom a fizetésemelés, az előléptetés, a dicséret, az elismerés, a kinevezés. Minthogy ezek többsége a menedzserek hatáskörébe tartozik, a jutalmazó hatalom jelentős része a kezükben összpontosul.

A *kényszerítő hatalom* szellemi vagy testi ráhatások révén éri el a teljesítést (engedékenységet). Ilyen a hadsereg és a börtön, ahol a fizikai kényszer formáit alkalmazhatják. Ma inkább a kényszerítés kifinomultabb formáit gyakorolják, mint például a szóbeli feddést, a fegyelmi elbocsátást, az alacsonyabb beosztásba helyezést, a privilégiumok elvesztését és a nyilvános megbírást. A jutalmazó hatalomhoz hasonlóan, a megtorló elemekkel is a menedzser rendelkezik, azonban, a kényszerítő hatalom alkalmazása során fokozódik az ellenségeskedés, a gyűlölködés és a megbántódás.

A *szakértői hatalom* a tudásra és szakértelemre épül. A menedzser, aki ismeri a nehéz ügyekkel való foglalkozás legjobb módjait, vagy a titkárnő, aki tisztában van a belső és külső szervezeti bürokráciával, szakértői hatalmat birtokol. Minél fontosabb a tudás és minél kevesebben vannak ennek tudatában, annál nagyobb a szakértői hatalma annak, aki azzal rendelkezik.

A *vonatkozási hatalom* az, amely általában megkülönbözteti a leadereket más vezetőktől. A hatalomnak ez a típusa a személyi azonosuláson, az utánzáson és a karizmán alapul. Ha a gyerek úgy öltözködik és beszél, mint kedvenc rockéneke, annak vonatkozási hatalma van a gyerek felett. Ha egy ambiciózus középszintű menedzser elkezd utánozni egy sikeres csúcsmenedzsert (hasonlóan öltözködik, ugyanabba az étterembe jár, ugyanazt a sportot űzi, és így tovább), a csúcsmenedzser vonatkozási (referencia) hatalommal rendelkezik.

A legtöbb vezető természetesen egyidejűleg különböző típusú hatalmat mondhat magáénak.

Sportszervezetek esetében számos vezetői pozíció értelmezhető. Egy sportköri elnök például csúcsmenedzser, de remélhetőleg leader is egyben. A szakosztályvezető tipikusan menedzseri pozíció, ahol a hangsúly sokkal inkább a szervezésen mintsem a vezetésen van, habár itt is előnyös, ha valaki leader. Tipikusan leader viszont a csapatkapitány, aki bizonyosan nem rendelkezik közvetlen szervezeti hatalommal és beosztottakkal, nem diszponál erőforrások felett, a csapattársai azonban mégis követik őt. Az edző egy nagyon érdekes szerep, mivel akár még formális hatalma is lehet a játékosok felett, de sokkal inkább a szakértői és a vonatkoztatási hatalommal kell, hogy operáljon és így inkább leadernek kellene lennie. Nyereség orientált sportvállalkozások esetében a menedzseri pozíciók száma és jelentősége lényegesen megnő, a sportvállalkozásnak ugyanis olyan szervezeti célokra orientált vezetőkre van szüksége, akik valóban hatékonyan allokálják az erőforrásokat. Még az sem feltétlenül biztos, hogy a felsővezetők nagy része leader, inkább csak a csúcsvezetőtől várhatjuk ezt el.

Vezetési szempontból a legérdekesebbek talán a sportági szakszövetségek, mivel ezen szervezeteknél a demokratikus megválasztás és a társadalmi célok miatt a leader jelleg erősen felülreprezentál. Tipikusan leadert választ meg a tagság elnöknek (kivéve, ha az elnök reprezentatív pozíció és a szürke eminenciás a leader) és az elnökség tagjainak megválasztásánál is inkább a személyközi képességek és elfogadottság a meghatározó tényező, mintsem a menedzsment tudás. Ebből kifolyólag a szövetség más szintjein szükséges a menedzsment tudás, így a főtitkárnak és a projektvezetőknek elsősorban jó menedzsereknek kell lenniük (persze náluk is előny, ha leaderek is egyben).

A hatalom felhasználása különböző formákban történhet. Az egyik az, amikor a menedzser legitim módon kér, vagyis egyszerűen azt kívánja a beosztottól, hogy végezzen el valamit, ami egyébként a munkakörébe tartozik. A másik az, amikor a jutalmazó hatalommal ér el

teljesítést, hiszen tudja, hogy a beosztott tisztában van azzal, ha elvégzi azt, amit a felettese kér, akkor pénz áll a házához.

A kényszerítő hatalom alkalmazásához hozzátartozik a beosztott fenyegetése. A menedzser azt mondhatja neki, hogy elbocsátja, ha nem végzi el a rá rótt feladatot. Célravezetőbb megközelítés lehet a racionális meggyőzés, vagyis annak a beláttatása, hogy a feladat teljesítése mindenkinek érdeke.

A személyes azonosulás és a lelkesítő vonzerő olykor szintén alkalmazható. Ezek a megközelítések a vonatkozási hatalomból következnek és azon az elgondoláson alapulnak, hogy a vezető (leader) példaadásra törekszik, ami által követésre készíti másokat.

Végül, a menedzserek céljaik elérése érdekében egyszer-egyszer torzítják az információt. Ez a szakértői hatalommal való visszaélés veszélyét rejti magában és gyakran visszafelé sülni is lehet.

Amikor az emberek felettesük vagy vezetőjük befolyásolási kísérleteivel szembesülnek, rendszerint három alapvető reakció, az elkötelezettség, az engedékenység és az ellenállás közül választanak.

Az *elkötelezettség* akkor nyilvánul meg, amikor a menedzser egyben leader is. Ekkor az emberek elkötelezettek a személy iránt és éppen ezért jóindulatúan reagálnak a befolyásolásukra tett kísérletekre. *Engedékenység* olyankor tapasztalható, amikor a felettes voltaképpen menedzser, de vannak leadership tulajdonságai is: az alkalmazottak a kérés mentén haladnak, de nem érdekeltek az eredményben. Végül, *ellenállással* akkor találkozunk, amikor a menedzser hatalmi bázisa gyenge vagy összeegyeztethetetlen a helyzettel. Ebben az esetben az alkalmazottak aktívan ellenállnak az őket érintő kísérleteknek.

2.4.3. Vezetői magatartás, vezetési stílusok

A vezetéselmélet számos vezetői stílust tárt fel, amelyek akár teljesen különböző készségeken és képességeken alapulva, különböző hatalmat gyakorolva érhet el hasonló teljesítményt.

A vezetési stílusok alkalmazása ugyan alapvetően egyén (vezető) függő, mégis különböző szituációkban, adott vezetők különböző vezetési stílust alkalmazhatnak, míg különböző vezetők gyakorta alkalmaznak különböző vezetési stílust hasonló szituációkban is.

Az alapvető vezetési stílusok és magatartások a feladat centrikus és a beosztott centrikus magatartások, valamint az autokratikus, vagy autoriter, a konzultatív, demokratikus, a participatív, vagy a laissez-faire stílusok.

A *feladat centrikus magatartást* tanúsító vezető szigorúan figyeli beosztottjai munkáját, előírja, hogy hogyan dolgozzanak és elsősorban a teljesítmény érdeklí. Szoros felügyeletre törekszik, a feladatok megoldásának nyomon követése és a teljesítmény ellenőrzése végett. Alapvetően a legitim, a jutalmazó és a kényszerítő hatalomformákra épít.

A *beosztott centrikus vezetői magatartás* fő jellemzője az összetartó csoport kialakítására való törekvés. Az ilyen típusú vezető számára fontos, hogy beosztottjai elégedettek legyenek munkájukkal és jól érezzék magukat. Munkájának központi eleme a megfelelő csoporttevékenység és csoportkohézió kialakítása, a beosztottak vezetésben való részvételének és fejlődésének biztosítása. Irányítása alatt a csoporton belül a döntési hatáskörök megoszlanak, az ellenőrzés kevésbé szoros.

Az *autokratikus, vagy autoriter vezetési stílus* esetében a vezető és a beosztottak hatalmi távolsága kifejezetten magas, a vezető utasításokkal, szabályzatokkal irányítja beosztottait, akik alapvetően végrehajtó munkát végeznek. Az autoriter vezető hoz meg mindenféle és fajta döntést a szervezeti egységen belül, ebbe a munkatársak nem szólhatnak bele, s ha valaki ezt mégis megpróbálja az hamar a kényszerítő hatalom eszközeivel találkozik. Az autoriter vezető szívesen konfrontálódik, s a beosztottai általában félelemmel tekintenek felé. Az autokratikus stílus egyszerű, monoton feladatok esetében lehet célravezető, bármilyen kreativitást igénylő feladat esetén bénító jellegű és az egyén elvándorlását okozza. Az autoriter vezetési stílus enyhébb változata a *paternalista vezetési stílus*, vagy jóakarató parancsoló vezető, aki ugyan teljes hatalmát felhasználja, de a döntéseinél a beosztottak érdekeit is szem előtt tartja (akár néha még a véleményüket is kikéri).

A *konzultatív vezetési stílus* esetében a vezető a döntéshozatal előtt konzultál a beosztottaival, kikéri a véleményüket, figyelemmel meghallgatja őket, mérlegeli az elhangzottakat, majd saját belátása szerint hozza meg a döntését. A konzultatív vezető rendszerint elvárja, hogy a beosztottak a döntésével azonosuljanak, még akkor is, ha az adott alkalmazott ellenkező véleményen volt.

A *demokratikus vezetési stílus* esetében a vezető ismerteti az adott döntési helyzetet a szituáció szereplőivel, ismerteti véleményét, majd meghallgatja a többi szereplő véleményét is, végül szavazásra bocsátja a kérdést (bár általában először a vezető szavaz). A demokratikus vezetési stílust gyakorló vezető elfogadja, ha leszavazzák és támogatja az ilyen módon meghozott döntéseket is. Demokratikus vezetési stílussal bizottságokban, elnökségekben és közgyűléseken találkozhatunk. A vállalati életben a közgyűlésen a tagok tulajdonosi hányaduk alapján szavaznak, sportegyesületek és sportszövetségek esetében azonban általában mindenki egy-egy szavazattal bír (míg szavazatazonosság esetén az elnök szavazata duplán számít).

A *participatív vezetési stílus* esetében a vezető a döntési szituációba bevonja a szituáció szereplőit. A szereplők közösen alakítják ki a véleményüket, ahol a meggyőzésnek általában nagyon fontos szerepe van. A participatív módon meghozott döntésekkel azonosulnak legjobban a szereplők, ilyen döntések esetében a döntéssel való elkötelezettség kialakulása gyakori, annak végrehajtása biztosított. A participatív döntésekhez azonban sok időre, megértésre és jelentős szakmai és kommunikációs készségekre van szükség. Ráadásul már közepes méretű (egy-két száz főt foglalkoztató) szervezetek esetében is csak viszonylag szűk vezetői réteget lehet participatív döntésekbe bevonni, így ezeknek a vezetőknek kell az elkötelezettséget a további alkalmazotti szintek felé közvetíteniük.

A *laissez-faire vezetési stílus* esetében a vezető hagyja, hogy a beosztottai saját maguk szervezzék a munkájukat, alakítsák ki a szabályokat és a döntési helyzeteknél hagyja, hogy a döntéseket az érintettek hozzák meg. Ebben az esetben a vezető célja a beosztottak teljes felhatalmazása, amelytől azt várja el, hogy a beosztottak az adott szervezeti problémákat gyorsan, hatékonyan oldják meg. Ez a vezetési stílus nagyon hatékony és eredményes, amennyiben a beosztottak magasan képzettek, motiváltak, képesek és hajlandók problémákat megoldani és a felelősséget vállalni. Amennyiben azonban ezek a feltételek nem teljesülnek a laissez faire vezetési stílus gyors és fájdalmas kudarckokat eredményez.

A vezetői magatartásokat és a vezetési stílusokat adott vezetési szituációhoz igazítják a vezetők, a vezetői szituációnak azonban, nemcsak a döntési helyzet, hanem a résztvevők és a környezet is részét képezi. Figyelembe kell vennie tehát a vezetőnek a beosztottainak a csoportját (vagy úgy kell átalakítania azt, hogy az az általa preferált vezetési stílusnak

megfelelő legyen), valamint az egyéb szervezeti egységekkel, vagy más szervezetekkel való kapcsolatot is.

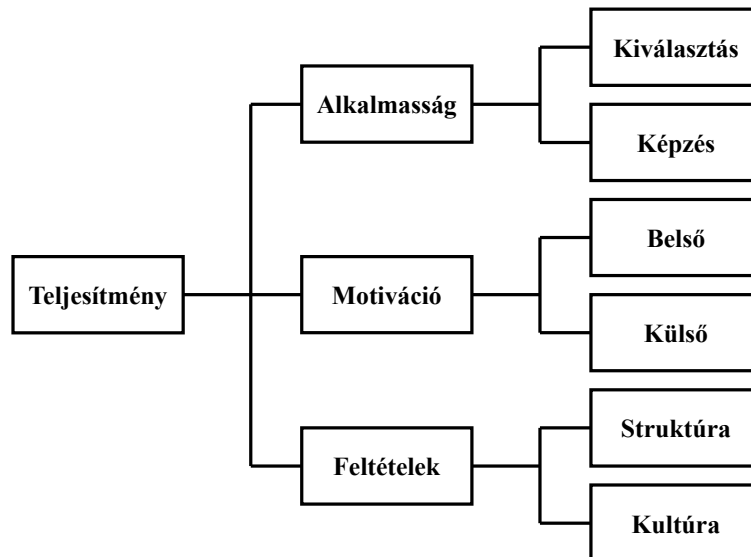
2.4.4. Teljesítmény és motiváció

A szervezeti egységek alkalmazottait úgy tudják a vezetőik maximális munkavégzésre sarkallni, hogy a teljesítményünkre ható tényezőket úgy alakítják, hogy az adott alkalmazottak képesek és hajlandók legyenek extra erőfeszítéseket tenni a szervezet céljai érdekében.

A teljesítményt befolyásoló tényezőket mutatja a 2.14. ábra. Alapvetően tehát három tényező határozza meg a teljesítményt, ezek az alkalmasság, a motiváció és a feltételek. A feltételek megteremtése gyakorlatilag a szervezeti célelésnek megfelelő szervezeti struktúra kialakítását és az ezt működtető és támogató szervezeti kultúra megteremtését jelenti. A struktúra kialakítása a szervezés, szervezettervezés feladata, ahogyan azt az előző alfejezetben láthattuk, míg a kultúra a szervezet működése során folyamatosan fejlődik, amelyről későbbi fejezetekben fogunk szót ejteni. A vezetők tehát a struktúrára a szervezettervezés és a szervezés tevékenységeinek a segítségével tudnak hatással lenni, míg a kultúrára a vezetési gyakorlataikkal, valamint kultúraváltást eredményező szervezetfejlesztési projektekkel.

A teljesítményt szignifikánsan befolyásoló alkalmasságra két féleképpen tud hatással lenni a vezető, elsősorban a megfelelő képességekkel rendelkező alkalmazottak kiválasztásával, valamint a már kiválasztott személyek szervezet specifikus képességeket elsajátító képzésével.

Lehetnek azonban az alkalmazottak akármilyen alkalmasak, felkészültek és támogathatja őket akármilyen mértékben a szervezet, motiváció nélkül nem lesznek képesek kiváló teljesítményt nyújtani. Az egyén szempontjából a motiváció alapvetően belső motiváció és külső motiváció lehet, amelyet a vezetőnek figyelembe kell vennie a beavatkozásai során.



2.14. ábra: A teljesítményt befolyásoló tényezők

Forrás: Nemes (2006)

A motiváció valamely szükséglet kielégítésére irányuló késztetések sorozata, amelyek magatartási választásokra ösztönöznek.

A belső motiváció az egyén belső hajtóereje, ami arra sarkallja, hogy többlet erőfeszítést tegyen valamilyen cél elérése érdekében. Belső motivációs tényező lehet a vezérelv, a karriervágy, a siker, a kihívások iránti vonzalom, önmagában a magas teljesítmény nyújtása, az egyénnek önmagának való megfelelési vágy stb. Mivel ezek belülről sarkallják az egyént a jobb teljesítményre ezért a motivált egyén külső motivációs tényezők nélkül is nagy teljesítményre képes. Vezetői szempontból azonban figyelni kell arra, hogy az egyén belső motivációja eredményeképpen olyan visszacsatolást kapjon (fizetés, előléptetés, elismerés stb.) ami az egyént közelebb viszi céljainak eléréséhez. Hiszen ha ez nem történik meg, akkor az egyén módosítani fogja a szituációt, amelyben van, hogy a céljait jobban meg tudja valósítani. Akkor pedig, ha az egyén egy adott célját elérte, a vezetőnek az a feladata, hogy újabb célok kitűzéséhez segítse és ezáltal a motivált helyzet fennmaradjon.

A külső motiváció olyan külső hajtóerő, amely ugyancsak többlet erőfeszítésre sarkallja az egyént, azonban másoktól, jellemzően a vezetőktől és a példaképektől származik. A menedzserek számos külső motivációs eszköznek vannak a birtokában, ilyenek a fizetés, a fizetésemelés, jutalom, juttatások (telefon, laptop, céges autó, cafeteria), előléptetés, kitüntetés, dicséret, döntésekbe való bevonás stb. A külső motivációs tényezők általában

temporális eredménnyel kecsegtetnek, tudják motiválni az alkalmazottakat, de általában csak rövid ideig, ezért ezeket változatosan érdemes alkalmazni. Ráadásul az egyén hamar hozzá szokik a jutalomhoz, ezért annak elvétele komoly negatív motivációt jelenthet.

A vezetők úgy tudják beosztottaik, vagy követőik motivációját növelni, hogy az egyén belső motivációs tényezőire ható külső motivációs eszközöket alkalmaznak. Az alkalmazott tehát, aki többet szeretne keresni a bónusz ígéretével motiválható (viszont ha jól teljesít, valóban meg kell adni számára a bónuszt), annak, akit a kihívások sarkallnak egyre nehezebb feladatokat kell adni, míg aki elismerésre vágyik, azt a vezetőnek meg kell dicsérnie a megfelelő teljesítmény nyújtásakor.

Ahhoz tehát, hogy a vezető megfelelően tudja motiválni beosztottait (követőit), ahhoz meg kell ismernie azokat a tényezőket, amelyek az ő motivációjukat eredményezik. A definícióból adódóan ezek valamilyen szükségletek lesznek, amelyek hiányát szeretné az egyén megszüntetni, azaz amelyek indítékként fognak szolgálni a várt magatartás kialakítására. Az erőfeszítések eredménye a szükségletek kisebb vagy nagyobb mértékű kielégítése, a motivációs folyamat így dinamikus, mivel folyamatosan számos szükségletünk kielégítésére törekszünk, amelyek közül némelyek jobban, mások kevésbé kerülnek kielégítésre, így folyamatosan újabb és újabb tettekre sarkallnak.

Az emberi szükségleteket számos módon csoportosíthatjuk, a legismertebb Maslow szükséglet hierarchiája, az úgy nevezett Maslow piramis, ami azonban az alkalmazotti motiváció befolyásolására gyakorlatilag teljesen alkalmatlan, így azt nem közöljük. A szükségletek ugyanis nem igazán hierarchikusak, de ami még fontosabb egyszerre számos féle és fajta kielégítetlen szükséglete lehet az egyénnek, amely többlet erőfeszítésre is sarkallhatja.

Motivációs tartalomelméletként McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete segíthet legjobban az alkalmazotti motiváció megértésében és a gyakorlati beavatkozások kialakításában.

Szükséglet	Jellemzők
Kapcsolat	A másokkal való kölcsönös kapcsolat iránti vágy. Az elégedettség elérése a) a másokkal való együttműködés, b) a munkahelyi barátságok, c) a szocializáció révén.
Teljesítmény	A célok vagy feladatok korábbinál hatékonyabb megvalósítása iránti vágy. Az elégedettség elérése a) meglehetősen nehéz célok kitűzése, b) a közvetlen visszacsatolás elérése, c) a személyes felelősség elvállalása, d) a feladatban való elmélyedés révén.
Hatalom	Az a vágy, hogy hatással, befolyással legyünk másokra, ellenőrizzünk másokat. Az elégedettség elérése a) a versengő, konfrontáló helyzetek, b) az agresszív megnyilvánulások, c) a másokból erős érzelmi hatások kiváltása d) a magas státusz, presztízs, elismertség és tisztelet révén

2.15. ábra: McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete

Forrás: Nemes (2006) p. 137

McClelland szerint alapvetően három szükséglet motiválja az egyént, ezek a kapcsolat a teljesítmény és a hatalom. A *kapcsolati motivációval* rendelkező emberek elfogadottságra, szeretetre vágnak, ezért barátkoznak, kölcsönös megértésre, együttműködésre törekszenek. Ebből következően idejük egy komoly részét a kapcsolatok kialakítására és fenntartására fordítják, amely szélsőséges esetben a munka rovására is mehet.

A teljesítmény motivált egyén belső hajtóerővel rendelkezik a sikerre, folyamatosan magas teljesítményt szeretne nyújtani, sőt mindig meg akarja haladni a saját teljesítményét. Őket nem a siker által nyert elismerés, hanem maga a siker, a nagyobb hatékonyság, vagy a jobb eredmény motiválja. Olyan munkaköröket kedvelnek, ahol személyesen felelősséget tudnak vállalni, illetve ahol akár közvetlen visszacsatolás van a teljesítményről. Rendszeres visszacsatolást és kihívással rendelkező feladatokat várnak el feletteseiktől, nem szeretik az olyan problémákat, ahol az eredmény nem rajtuk, hanem valamilyen egyéb környezeti tényezőn (vagy akár másokon) múlik. A sport területén a teljesítmény motiváció elképesztően fontos és a sport segítségével nagyon könnyű a teljesítmény motiváció feltételeit megtalálni, hiszen folyamatos és gyors a visszacsatolás (kifejezetten egyéni, nem küzdő sportok esetében,

ahol az edzés munka közvetlenül nagyobb teljesítményt eredményezhet – például messzebb tud ugrani az egyén távolugrásban) és az egyén könnyen új nagyobb kihívást jelentő cél tud kitűzni önmagának. Szervezeti szempontból a teljesítmény motivált egyének fontos motorjai a szervezetnek, akiket ráadásul viszonylag könnyű is vezetni, motiválni, csak arra kell a vezetőnek figyelemmel lennie, hogy az egyén céljait a szervezet céljaival összhangba tudja hozni.

A *hatalmi motivált* egyén arra vágyik, hogy hatással legyen másokra, befolyásolhassa, kontrollálhassa őket. A hatalmi motivációval rendelkezők kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket, de elkerülik az olyan szituációkat, amikor nagy az esély arra, hogy alulmaradjanak. Szívesen váltanak ki erős érzelmi hatásokat másokból, de akár agresszív megnyilvánulásokra is hajlamosak. Fontos számukra a státusz, a presztízs, az elismertség, a tisztelet. A befolyás pedig fontosabb számukra a teljesítménynél.

A három szükséglet mindenkiben megvan, azonban ezek aránya mindenkiben más és más, sőt nemcsak az egyének között különböző, de az egyén számára is változik, fejlődik különböző életszakaszaiban. A szükségletek között nincs hierarchikus kapcsolat és az adott szükséglet erőssége képzéssel, tréningekkel fejleszhető.

A vezetők számára azért hasznos McClelland modellje, mert ezáltal fel tudják mérni a saját maguk és a beosztottaik motivációs bázisát, azokat a szükségleteket, amelyek motiválni képesek őket, és ezekre támaszkodva alakíthatják ki vezetési stílusukat. Érdekes már magának a csoportnak a kialakításakor figyelembe venni az egyének különböző motivációit és úgy összeállítani a beosztottak csoportját, hogy azok a lehető legjobban illeszkedjenek a szervezeti célok megvalósításához és a vezető által preferált vezetési stílushoz. A motivációk ismeretében a vezető azokat a külső motivációs eszközöket tudja alkalmazni, amelyek a legnagyobb hatással vannak az egyénre, így a legnagyobb motivációt érhetik el, vagy a legtovább tarthatják fenn azt, végeredményben minden fél nyerhet, a szervezet jobban halad a céljai felé, az egyének folyamatosan elégítik ki szükségleteiket és közben motiváltak maradnak a vezető pedig egy sikeres csapatot vezet, aminek a tagjai jó vezetőnek tartják.

Sportszervezetekben és sportvállalkozásokban egyaránt teljes egészében értelmezhető a motivációnak, a vezetésre gyakorolt hatásának, valamint a vezetésnek a motivációra gyakorolt hatásának is a fentebb megjelölt elemei. Érdekes azonban, hogy a sportolók esetében a

motiváció gyorsabban és pontosabban tud működni, mint az alkalmazottak, vagy a vezetők esetében. A sportoló teljesítménye ugyanis, viszonylag gyorsan és pontosan mérhető, a visszacsatolást ebből kifolyólag gyors és pontos és a beavatkozások eredménye is könnyen értelmezhető. A sportolók önértékelését azonban sokszor a teljesítményük határozza meg és ez egy furcsa csapdahelyzetet eredményezhet. A sporteredményben rejlő kudarc ugyanis negatívan hathat az egyén önértékelésére, amitől akár kudarckerülővé válhat, ami viszont elfordítja a (verseny)sporttól. A pozitív motivációs spirálban lévő sportolókat (aki egyre eredményesebb vagy hatékonyabb edzőmunkája eredményeképpen egyre jobb eredményt ér el) nem is kell motiválni, hiszen a teljesítményük önmagában motiválja őket, a kudarcot elérő sportolók azonban komoly külső motivációra szorulhatnak. Mindezek alapján motivációs szempontból is kulcsfontosságú a sportolók mentális felkészítése.

2.4.5. Megerősítés

Az egyén magatartásának változása, illetve a meg nem változása az esetek nagy részében a megerősítés függvényében történik. A megerősítésnek ugyanis az az alapja, hogy a jövőbeni magatartást befolyásolják a jelenlegi magatartás következményei. Ha a vezető a beosztott magatartását jutalmazza, a beosztott azon nyilván nem változtat a jövőben, jutalom hiányában, vagy akár negatív következmények eredményeképpen változhat a magatartásminta.

A megerősítésnek alapvetően négy típusa van ezek a pozitív megerősítés, az elkerülés, a megszüntetés és a büntetés.

A *pozitív megerősítés* a jutalmazás, amit a tanúsított magatartás után juttatunk. Ilyen például a dicséret és a fizetésemelés, aminek hatására az alkalmazott valószínűleg folytatja a tőle elvárt és megszokott jó munkát.

Az *elkerülés* szintén növeli annak valószínűségét, hogy valaki meg fogja ismételni a tőle elvárt magatartást. Ebben az esetben az alkalmazottnak megengedik, hogy elkerülje a kellemetlen helyzetet. Ha a vállalat politikája a munkából elkéső alkalmazottak megbüntetésére és emiatt mindenki időben érkezik a munkahelyére, a nem büntetések tiszteletet ébresztenek. Ameddig a fenyegetés fennáll, addig motiválja az embereket az, hogy időben érkezzenek munkahelyükre.

A *megszüntetést* a lanyhuló magatartás esetében alkalmazzák, különösen akkor, ha azt korábban megerősítették. Vegyük példaként egy kisebb iroda vezetőjét, aki egyszer megengedte munkatársainak a csevegést és a tereferélgetést. De minthogy időközben a létszám megnövekedett, korlátoznia kellett ezt a gyakorlatot. Barátságos maradt, de a megbeszélés csak addig tartott, amíg a munkatársak tájékoztatást kaptak. Természetesen tennie kellett valamit a neheztelések és a kommunikációs veszteségek elkerüléséért is.

A *büntetést* szintén alkalmazzák a magatartás megváltoztatására. Ennek általános formái a dorgálás, a fegyelmi, és a bírság. Mivel a büntetés rendszerint neheztelést és ellenséges érzést vált ki, a vezetőnek általában csak végső megoldásként kell alkalmaznia. Tételezzük fel, hogy az egyik alkalmazott legutóbb minden ok nélkül három alkalommal is elkésett a munkából. A főnöke választhat: megdorgálja, vagy felhívja a figyelmét arra, hogy amennyiben fél éven belül megismétlődik az eset, kénytelen lesz elbocsátani.

Az, hogy a megerősítési folyamat mennyire lesz hatékony az alkalmazottak motiválásában, nemcsak annak típusától, hanem alkalmazásának módjától is függ. A leggyakrabban alkalmazott megerősítések: a folytonos, a meghatározott időintervallumú, a változó időintervallumú, a fix arányú és a változó arányú.

A *folytonos megerősítés* esetén a kívánatos magatartás minden egyes előfordulásakor megerősítést ad a vezető – minden alkalommal megdicséri beosztottját a jól végzett munkáért. Nyilvánvalóan, a folytonos dicséretnek a hatása gyorsan csökkenni fog, mivel az gyakori és könnyen elérhető.

A *meghatározott időintervallumú megerősítés* fix időközönként következik be, tekintet nélkül a teljesítményre. Ilyen például a bérek havi kifizetése. A megerősítésnek ez a módja legkevésbé nyújt közvetlen ösztönzést a jó teljesítményre, mert az alkalmazottak tudják, hogy az elvárt magatartásnak már a minimális szintje esetén meg fogják kapni járandóságukat a szokásos időintervallumban.

A *változó időintervallumú megerősítés* szabálytalan időközönként ad pozitív visszajelzést. Tipikus példa erre a felügyeleti vezetői ellenőrzés. Ha az alkalmazottak nem tudják előre, hogy felettesük mikor toppan be hozzájuk, a kívánatos magatartást állandóan elfogadható szinten igyekeznek tartani.

Fix arányú megerősítés esetén az elvárt magatartás meghatározott számú bekövetkezését követően történik a megerősítés. A megerősítésnek ez a módja elsősorban a jutalékos ügynökök és a teljesítménybéres rendszerben dolgozók esetében gyakori. A motiváció általában magas fokú, mivel a következő megerősítés éppen akkor válik esedékessé, amikor az alkalmazottak megközelítik a számukra kritikus pontot (a megnyert ügyfelek, vagy az előállított termék darabszámát).

A *változó arányú megerősítés* pedig a kívánatos magatartások előfordulásának a változó száma után nyújt alátámasztást, tekintet nélkül az eltelt időre. A motiváció fokozásának, illetve a szándékolt magatartások fenntartásának ez a leghatásosabb módja. Ebben az esetben is a magatartások alapján adja a vezető a megerősítést, de azok száma változó. A vezető a második és a negyedik kiváló teljesítmény után is megdicsérheti a beosztottját, majd ezt követően a harmadik, az ötödik és a tizedik alkalom után újra. Ennélfogva, a beosztott folyamatosan erős motivációt érez a kemény munkára, mert minden eset növeli a valószínűségét annak, hogy a következő meghozhatja a várva várt elismerést.

A fejezetben szereplő témakörök elsajátítása alapján a sportszervezetek vezetői úgy tudják kialakítani szervezetük céljait, és ezek elérése érdekében olyan szervezetet tudnak kialakítani, amelyben a munkatársaik (saját hajtóerejük által, vagy a vezető befolyása alapján) képesek és hajlandók komoly erőfeszítéseket tenni a célelérés érdekében. Mindezek után már csak az alkalmazottak magatartásának következményeképpen adódó szervezeti teljesítmény ellenőrzése és a tervekkel való összehasonlítása valamint a vezetési tevékenységekhez való folyamatos visszacsatolás szükséges a szervezet hatékony és eredményes célelérése érdekében.

2.5. Ellenőrző kérdések

1. Milyen szinteken értelmezhető a stratégiaalkotás a sportban?
2. Mik a sportszervezeti stratégia jellemzői?
3. Mutassa be a sportszervezeti stratégia lehetséges szintjeit!
4. Ismertesse a kontingencia elméletet!
5. Mutassa be a sportszervezetek stratégiai elemzési szintjeit és egymásba ágyazódásukat!
6. Ismertesse a PESTEL elemzést
7. Ismertesse Porter Erőtér Elemzését!
8. Mutassa be a szervezeti célok hierarchiáját!
9. Hogyan lehet a stratégiát lebontani és a működésbe integrálni?
10. Mutassa be Stocker Integrált Értékteremtési Modelljét!
11. Ismertesse a departmentalizáció elveit!
12. Mik a szervezettervezés elsődleges dimenziói? Ebből milyen másodlagos jellemző származtatható?
13. Milyen szervezeti formákat ismer?
14. Mutassa be a funkcionális szervezetet!
15. Mutassa be a divizionális szervezetet!
16. Mutassa be a mátrix szervezetet!
17. Mutassa be a projekt szervezetet!
18. Mik a vezetői készségek és a különböző vezetői szinteken hogyan változik a fontosságuk?
19. Milyen vezetői szerepeket ismer?
20. Ismertesse a hatalom típusait és felhasználásuk lehetőségét!
21. Milyen vezetési stílusokat ismer?
22. Milyen tényezők befolyásolják a teljesítményt?
23. Mutassa be McClelland motivációs elméletét!
24. Ismertesse a megerősítés típusait!

2.6. Felhasznált irodalom

- Ács P., Hécz R., Paár D., Stocker M. (2011): A fittség (m)értéke – a fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei Magyarországon. In: Közgazdasági Szemle, 58. (7-8) p. 689-708
- Bakacsi Gy.(2006): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: AULA Kiadó
- Boda Gy. (2008): A vállalati gazdálkodás alapjai. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest: AULA Kiadó
- Dobák M. (2006): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Akadémia Kiadó
- Farkas F., Hadinger B., Szűcs P. (2007): A menedzsment alapjai – Elméleti alapok. Pécs: PTE-KTK
- Nemes F. (2006): Szervezet és Vezetés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Porter M. E. (2006): Versenystratégia. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Salamonné Huszty A. (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás. Budapest: Kossuth Kiadó
- Senge P. M. (1998): Az ötödik alapelv. Budapest: HVG
- Stocker M. (2012): Tudásintenzív vállalatok értékteremtése. PhD Disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Stocker M. (2014): Sportági sportirányítás. Magyar Sporttudományi Társaság Sport és Innovációs Bizottság Konferencia, Budapest, 2014.02.27.

3. FEJEZET: MAGÁN ÉS KÖZFINANSZÍROZÁS A SPORTBAN (DR. GYÖMÖREI TAMÁS)

3.1. Bevezetés

A sport világa, értékeinek megítélése mára kiszakadt önmaga a sporttársadalom, a sportszakma köréből. Széttérülő hatásai miatt eredményeit ma már megítélik a sporttársadalmon kívül eső területek, köztük a gazdasági szféra, a piac is. Ennek oka, hogy a sportgazdaság fejlődése, növekedési üteme jelentősen meghaladja a nemzetgazdaságok átlagos növekedését. Jóllehet pontos és összehasonlítható adatok nem állnak rendelkezésre, az Európai Bizottság sportról szóló Fehér Könyve egy 2004-es tanulmányra (*Dimitrov et al., 2006*) hivatkozva említi, hogy az EU GDP-jének 3,7%-a a sportgazdaságban termelődött és 15 millió embert, azaz a munkaerő 5,4%-a-át a sportágazat foglalkoztatta. A modernkori sport tehát alig több mint egy évszázad alatt egyedülálló, dinamikus és sikeres növekedéssel a kultúra-gazdaság³ legnagyobb volumenű globális és nemzetgazdasági jelentőségű „iparává” vált. Gyakran hangzik el azonban a vád, hogy az iparág prosperálása nem piaci üzleti működés eredménye, hanem elsősorban a még ma is létező folyamatos és jelentős állami⁴ szubvenciónak köszönhető. Az érvelés, amellyel gyakran találkozunk, igaznak tűnhet az Európai Unióba az új évezred elején csatlakozó volt szocialista országok, de különösen Magyarország esetén, ahol a sport a politikai reprezentáció eszközeként az egykori NDK (Német Demokratikus Köztársaság 1949-1990) mellett talán a legnagyobb társadalmi hatalmi státuszt „sportnagyhatalom” érte el a XX. században (*Rainer 2006, Szigel 2008*).

Magyarország sportfejlesztési és támogatói, továbbá sportfinanszírozási rendszerének az egységesülő Európában kialakult értékrendeket és a sporttal kapcsolatos orientációkat, ajánlásokat kell figyelembe vennie. Az Európai Unió azonban nem határoz meg egységes sportirányítási modellt és érzékelhetően kényszerűen ügyel arra, hogy az ún. „soft law” szabályozási körben megmaradva fogalmazza meg kompetenciáit önmaga számára. Valójában egyelőre nem is nagyon tud mit kezdeni a sport robbanásszerű fejlődésével és radikális betörésével az üzleti szférába. A 2004-es csatlakozással, az állami sportfinanszírozás erőteljes hagyományával rendelkező országok közösségbe kerülésével jelentkeztek új problémák az ágazatban. Talán óvatosan annyi kijelenthető, hogy a sokszínű európai modell jelenleg

³ A szerző a sportgazdaságot a kultúra-gazdaság részeként értelmezi.

⁴ Állami támogatás alatt a továbbiakban, tágabb értelemben az állami és önkormányzati, tehát a közösségi támogatást kell értenünk.

egyfajta átmenetet képvisel a liberális-vállalkozói, például az amerikai és a volt szocialista országok állami - bürokratikus irányítású modellje között.

Ez az átmenet jellemzi a hazai sportirányítást is. Megfigyelhető az állami szerepidentitás hullámozása az aktuális központi sporthatalom részéről, amely politika a felügyeleti és a beavatkozási szerepkörök váltakozását is jelenti egyben. A hullámok ívén a sport fejlesztésének megvalósítása mellett az operativitást is állami eszközökkel szorgalmazó elméletek, valamint a szubszidiaritást, a mindössze a keretfeltételek biztosítására szorítókozó költségvetési szerepvállalást elképzelő gondolkodásokat tapasztalhatjuk.

Valószínű, hogy a sport számára biztosítani kell egyfajta provizóriumot, amelyben az állami-közösségi beavatkozás lehetőséget ad a piaci folyamatoknak, de az értékteremtés a közösség számára biztosított marad. Előre láthatóan a központi költségvetés és az önkormányzatok a jövőben is a hazai sport kiemelt fenntartói, legjelentősebb és közvetlen pénzügyi partnerei maradnak. Fokozatosan illeszkednek bele az európai, sőt szélesebb spektrumban is a modern finanszírozási rendszerekbe.

A fejezetben elméleti háttérelmézést végzünk a sport mai értelmezésrendszerében, pontosan definiáljuk a szegmenseket, és az egyes sportterületek értékteremtő funkcióira nemcsak társadalmi, hanem közgazdasági nézőpontból is tekintünk.

Megvizsgáljuk az uniós sportfinanszírozási direktívákat, illetve a modern sport historikus expanzióját röviden áttekintve, véleményezzük a hazai eltéréseket, egyezéseket és az uniós harmonizációra való törekvéseket.

Végül rámutatunk és elővételezzük a sportfinanszírozás közgazdasági értelemben vett értékteremtési folyamatát és a kalkulálható üzleti és közhaszon megjelenési területeit.

3.2. A modern sport értelmezése

Ahhoz, hogy a sportban megjelenő magán-és közfinanszírozás jogos arányait megítélhessük, elsőként elméleti síkon kell megvizsgáljunk a modern sport mai funkcióit, értékeit. Az analízist kiemelten a gazdasági értékteremtés aspektusában végezzük el.

Nyilvánvaló, hogy mára a sport fejlődésében, társadalmi-földrajzi kiterjedésében a sport egyes belső területeiben lényegi különbségek alakultak ki a társadalmi és a piaci hasznosítás szempontjából. Ezért nem elég a sportról egészében véleményt alkotnunk, hanem aktuális a mai modern sport területeinek, megváltozott fogalmának, funkcióinak és értékeinek újraértelmezése. Ehhez a sport szegmenseit a sportszférában, a sporttudományban használt magyarázó fogalmak, definíciók már nem elégségesek, nem fejezik ki, nem fedik le teljes körűen a sport kiszélesedett jelentőségét, különösen a gazdaságra gyakorolt hatások tekintetében.

3.2.1 A modern sport fogalma

A modern sport csakúgy, mint a többi társadalmi alrendszer dinamikusan követeli saját maga számára a helyet, mind az üzleti világban, mind a társadalmi értékek megjelenítésében. A közfinanszírozás felé támasztott igényhez azonban elsősorban a társadalmi hasznosságra, a társadalmi értékekre történő figyelem, elengedhetetlen. Továbbá a közfinanszírozás sporttal kapcsolatos céljainak meghatározásához a sport egyes szegmenseiben szükséges aktualizálni a társadalom számára hasznos sportcélokat és a sport folyamatosan változó funkcióit. A változásokat jól kifejezi a sport definícióinak változása is.

A Magyar Nyelv Értelmező Szótára szerint: „A sport a testi erőnek, ügyességnek, gyorsaságnak stb. alkalmazásával, felhasználásával végzett olyan tevékenység, amely nem számít munkának, s amelynek célja a testi- lelki erők, képességek harmonikus fejlesztése, illetve versenyszerű összecsapásokon való bemutatása.”

Szent-Györgyi Albert megfogalmazásában: „A sport az nemcsak testnevelés, hanem a léleknek is a legerőteljesebb és legnemesebb nevelő eszköze. Egy sportcsapat a társadalomnak kicsinyített képe, a mérkőzés az életért való nemes küzdelem szimbóluma. Itt a játék alatt tanítja meg a sport az embert rövid idő alatt a legfontosabb polgári erényekre: az összetartásra, az önfeláldozásra, az önálló megítélésre, az abszolút tisztességre és mindenek előtt a "fair play", a nemes küzdelem szabályaira. Aki ezeket tudja az meg fogja állni a helyét az életben” (Varró 2005, 129. o.)

Nádori László szerint „a sport meghatározott szabályok szerint időtöltésként vagy versenyszerűen folytatott testgyakorlás, a kultúra része. Keletkezését tekintve történelmi, mai megjelenését tekintve szilárd társadalmi jelenség, valamennyi társadalmi forma része” (Nádori 1976, 192. o.).

„A sport minden olyan fizikai tevékenység, amely esetenként vagy szervezett formában a fizikai és szellemi erőnlét fejlesztését szolgálja, társadalmi kapcsolatok teremtése vagy különböző szintű versenyeken elérendő eredmények céljából.” (Európai Sport Charta 2001)

A Fehér Könyv⁵ (2007) a sport definiálására az Európa Tanács által létrehozott értelmezést használja: „A fizikai aktivitás minden formája, amely alkalmi vagy rendszeres gyakorlás által a fizikai állóképesség és mentális jóllét kifejezését vagy fejlesztését, szociális kapcsolatok létrehozását vagy versenyeredmények elérését célozza minden szinten”.

A fogalmi meghatározások változásában is jól vizsgálhatóak, hogy pusztán a fizikai képességek fejlesztésén és a versenyzésen túlmutatóan a legújabb definiálások már nem csak az egyén, hanem a társadalom számára próbálják a sport hasznosságát kifejezni. A közfinanszírozás elérése érdekében - szinte egyfajta definícióalkotási versengésben -, gyakran céltudatosan a szórakoztató és üzleti funkciókra utalás háttérben tartásával, a közhaszon kiemelésével találkozhatunk. Elméleti háttérként a sporttudomány fogalmai, definíciói nem biztosítanak elégséges keretet, így a közgazdaságtudomány rendszerező logikájára épülő fogalomalkotás elkerülhetetlen.

Segítségül álljon rendelkezésünkre egy fogalomtár, ami egyrészt kiegészíti a már ismert meghatározásokat, másrészt a finanszírozás szempontjából kategorizálja, értékeli az egyes sportterületeket.

Elitsport: A fogalom használata a hazai szakirodalomban nem egységes. Gyakran a kiugró magas teljesítményre képes sportolókat összefoglalóan nevezik elit sportolóknak, függetlenül a finanszírozás forrásaitól.

Az elitsport az élsport részeként a versenysportban fejlődött ki, hagyományosan olyan olimpiai sportágakban, amelyekben a magánszféra forrásai legfeljebb egyéni szponzorációból, rendszeres sportolói jövedelem pedig a központi költségvetésből vagy lokális közfinanszírozásból - felkészülési pénzek, céltámogatások, prémiumok - származik. Az elit sportolók a hivatásos sportolókhöz hasonlóan jövedelemszerzés céljából „teljes munkaidőben” a sporttevékenységgel foglalkoznak, de a privátszféra sportági diszkriminációja miatt munkavállalói státusz nehezen érhető el számukra. Hazánkban lényeges tartalmi különbség van a hivatásos és az elit sport között (*Keserű – Dénes 2007*).

Élsport: Az elit és a hivatásos sport együtt. Kiemelkedő sportteljesítmények jellemzik.

Megjelenik a tisztán piaci, a nemzeti és önkormányzati sportrendszerben is.

⁵ „White Paper on Sport” Az Európai Közösségek Bizottságának kiadványa, Brüsszel 2007

Élősport: A kifejezés meglehetősen szokatlan, sem sportszakmai, sem gazdálkodástani szemléletű meghatározásokban nem használatos elsősorban az önkormányzatok támogatási gyakorlatában hivatkozással megjelenik. A sporttevékenységet és a sportrendezvényekkel kapcsolatos sportolást jelenti. Kiemelt finanszírozási kategóriaként értelmezésre kerül, amely kategória a sportinfrastruktúra üzemeltetési és a sportigazgatás működési költsége („nem élősport”) nélkül jelenti a közösségi sportkiadásokat.

„Nem élősport”: A sportfinanszírozás jelentős forrásait köti le, a sportirányítás önköltsége és a sportlétesítmények üzemeltetési, fenntartási költsége tartozik ide.

Hivatásos v. professzionális (pro) sport: Versenyrendszere a szakszövetségek által kiírt hivatásos v. professzionális bajnokság. Résztevői többségében hivatásos sportolók. A bajnokságban a sportági szakszövetség az amatőr sportolók részvételét is engedélyezheti (Sporttörvény 2004. I. 31. § (1-2)).

Hivatásos v. professzionális sportoló: A versenyző jövedelemszerzési céllal foglalkozásszerűen sportol. Meghatározó jövedelme munkavállaló szerződés útján a munkaadó sportszervezettől származik (Sporttörvény 2004. I. 1 § (4)). Hivatásos státusz egyes látványsportágakban (pl. labdarúgás) már az utánpótlás korosztályokban is elérhető.

Közösségi sport: A fogalom a sport finanszírozásának aspektusából jellemzi a sport azon területét, amelyben a sportolásból nem származik jövedelem a sportoló számára. Így része lehet a lakossági és a szabadidősport minden korosztályban, az oktatási rendszerek verseny- és szabadidősportja, továbbá az egyesületek élősportjának utánpótlás képzése. Közgazdasági szerepében tiszta közjószágnak tekinthető.

Látványsport: Olyan sportesemények, amelyek fizetőképes keresletet támasztanak elsősorban a nézői bevételek által. A kifejezés marketing szemléletű gyakran okoz megértési problémát. A hagyományos *versenysport*, *élősport* kifejezéseket magyarázza, nem teljes körűen. Piaci működésre alkalmas sportszegmens.

„A látványsport fogalma függetlenül az üzött tevékenység színvonalától, látványosságától, kizárólag arra utal, hogy a csere tárgya az a lehetőség, hogy megnézhetjük mások sportolását, ami persze az esetek többségében igencsak látványos” (Dénes 1998). A sportolói hivatásos státusz leginkább a látványsportokban érhető tetten. András (2003a) kiegészítésével elsősorban a médiaképes sportágakat jelenti.

Lakossági sport: Szervezeti háttér nélküli szabadidősport. Egyre tömegesebben sportszervezeti tagság nélkül is rendszeresen sportolnak. Megkülönböztetése a szabadidősporttól célszerű, mivel funkciója és értékei miatt a közfinanszírozás igénye felmerül.

Sportfinanszírozás: Hangsúlyoznunk kell, hogy ebben az esetben befektetői szándékkal, üzleti elvárásokkal jelenik meg a sportvállalat⁶ a sport működtetésében. A sport magyarországi közösségi finanszírozása esetében jelenleg erről nincsen szó, kiterjedten a szubvencionálás különböző formáival találkozhatunk.

Sport - megrendezvények: Nemzetközi események elsősorban látványsportokban, sportági világbajnokságok, kontinens bajnokságok, olimpiák.

Szabadidősport: Számos definíciója ismert (*Szabó 2009*). Az egyén fizikai aktivitása, testedzése, amelynek célja az egészség fejlesztése és a szabadidő az egyén (sportfogyasztó) számára szórakoztató eltöltése. A sportteljesítmény növelésére való törekvés és a versengés jelen van, de kevésbé jellemzi. Általában sportszervezeti háttérrel működik, akár v. mely hivatásos sportot is működtető klub szakosztályaként.

Üzleti sport: Sporttevékenység és sportrendezvény szervezése pénzügyi haszonszerzés céljából.

Versenysport: A kifejezés hagyományos sportszakmai szemléletű. A sportolás elsődleges célja a fizikai teljesítménynövelés és versenyrendszerében a sportolói, sportági eredményesség. Az egyén, illetve csapatok (sportszervezetek és oktatási intézmények) közötti versenyzés minden korosztályban jellemzi egyesületi, vállalati és iskolai szervezeti keretek között egyaránt. Versenyrendszerét valamely nemzetközi vagy országos, sportági vagy más multisport (diák, egyetemi - főiskolai) szakszövetség felügyeli. A versenyzők hivatásos és amatőr jogállásúak egyaránt lehetnek.

A felvázolt fogalmi nomenklatúrára támaszkodva, elszakadva a hagyományos sportszakmai szegmentálástól, az egyes sportterületek funkcióit és értékeit, gazdálkodástani megközelítésben értelmezhetjük, azonosíthatjuk.

3.2.2. A sport funkciói

Az újkori sport funkcióinak értelmezését rövid történelmi áttekintésben határozhatjuk meg a legpontosabban. Természetesen a sport funkcióinak mai meghatározásai korábban is ismertek, sőt érvényesek is voltak, csak a hangsúlyok helyeződtek át az egyes történelmi korszakokban, és rendkívül differenciáltan jelentek meg Európa egyes államalakulataiban. A kezdeti, a funkciók közül az egyéni versengést, a verseny funkciót kiemelő megfogalmazásokat mára a sportot szélesebb spektrumban értelmező és elsősorban társadalmi funkciókkal, értékekkel

⁶ A 2004 – es sporttörvény 15 §-a szerint a sportszervezetek két alapvető típusa a sportegyesület és a sportvállalkozás. A hivatásos bajnokságokban (kiváltképpen a labdarúgásban) gazdasági társaságok szerepelnek, de előfordul még a hagyományos társadalmi egyesületi irányítási forma is.

feltöltő, sok esetben az élversenyzés eljelentéktelenítésére törekvő értelmezésekkel találkozhatunk.

Magyarországon leggyakrabban a sport öt alapfunkciójaként (Nádori-Bátonyi 2003) az alábbiakat említik:

- nevelési funkció
- egészségügyi funkció
- szociális funkció
- kulturális funkció
- rekreációs funkció

E fenti meghatározás a sportnak a mai kutatások által az egyik leginkább preferált aspektusát, a sport gazdasági funkcióját nem tartalmazza. Tekintsük át a sport funkcióinak változását, kiegészítve a gazdasági funkció beépülésével, megjelenítve az egyes funkciók dominanciáját történelmi fejlődésében, valamint földrajzi és társadalmi térben (3.1. táblázat).

3.1. táblázat: A sport funkcióinak történelmi változásai

A sport funkciói	Társadalmi és történelmi - földrajzi relevanciák
I. Szórakozás, versengés, szabadidő eltöltés funkciója	a modern sport kialakulása, társadalmi elszigetelődése, „a felsőbb körök” sportja (19. századi Nyugat - Európa)
II. Közvetlen gazdasági funkció	a sport polgárosodása, expanziója, a hivatásos sport megjelenése (19 -20. század EU - USA)
III. Politikai reprezentáció	<p>Nemzetállamok (20 - 21. század) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - monopolisztikus hatalmak (Olasz -, Német fasizmus, Szovjetunió és az európai szocialista országok, Kína) - fiatal demokráciák eszköze, (Magyarország, Oroszország, Dél-Amerikai államok) - globalizációellenes identitás megjelenítője, nemzetiségi identitás kifejezője (katalán, horvát, magyar, szerb futball, székelyföldi jégkorong, <p>Szubnacionális szint:</p> <ul style="list-style-type: none"> - egyéni lokális politikai haszonszerzés eszköze (Európa, USA ligák 20-21. század)
IV. Szórakoztató, szolgáltató funkció	üzleti sport, USA 1970 - , EU 1980 - , közvetlen és közvetett makrogazdasági hatás országok, Németország, Hollandia, Ausztria) közvetett makrogazdasági hatás
V. Egészség-megőrző, fejlesztő funkció	szabadidősport mozgalmak (Skandináv
VI. Közösségfejlesztés, szociális esélyegyenlőség megteremtésének funkciója	jóléti államok „civil sportja”, mai sportértelmezések, kontinentális Európa
VII. Ifjúságpolitika, nevelés (példakép - célmegfogalmazás), kulturális funkció	„jóléti államok” sportja, mai értelmezések, kontinentális Európa

Forrás: Gyömörei (2010) 107 p.

- I. A 19. század folyamán az európai arisztokrácia számára megfelelő testnevelés még elsősorban a lóverseny, a vadászat és a vívás (sportágakkal kapcsolatos szórakoztató időtöltés) volt. A saját maguk számára megalakított sport „cluboktól”, társadalmi presztízsük megőrzése érdekében is igyekeztek távol tartani az alsóbb néposztályok sportolóit (Hadas-Karády 1995). A lakosság többségét kitevő proletárnak, parasztnak sem ideje, sem energiája, sem pénze nem volt arra, hogy az urak sportolásában részt vehessen (Guttman 1978, Földes – Kun - Kutassi 1989). Ezt a társadalmi koncentrálódást, a sportnak ezt a fajta európai arisztokratizmusát majd a századforduló felé az olimpiai játékok felélesztése oldja fel, az amerikai szabadidősport-mozgalom pedig lényegében elsodorja. A sport „szabadidő” funkciója, a szocialista blokk országokban a civil szabadidősport helyett az állami irányítású tömegsport mozgalmakban szerveződött, természetesen nem mentesen a gyakorlati megvalósulás torzulásaitól, mint például a szovjet mintára 1949-ben bevezetett „Munkára, Harcra Kész” jelvényt szerző sportmozgalomban.
- II. A közvetlen gazdasági funkció megjelenése a sportban az angol polgárság fogadási üzleteléseiben realizálódott elsőként. Szakítva a feudális testkultúra szokásaival a polgárság nagyon gyorsan ezen új célok felé fordult, amelyek ekkor már elsősorban az anyagi haszonszerzés céljai voltak, de már megjelent az egészség megőrzése és a szórakozás, a szórakoztatási funkció is. A polgárok sportéletében a fogadási láz először a lóversenyeken hódított, majd áterjedt más vetélkedésekre is, elsősorban az ökölvívásra (Kertész 2000). Az Angliában kialakult új felfogás eredménye a sport racionalizálódása és szabályrendszerének megalkotása. A sport ekkor hozta létre irányító szervezeteit, és ez lehetővé tette a sport földrajzi térben való terjedését. Elterjedt az angol és francia gyarmatokon, és kisugárzása Európa legtöbb országában éreztette hatását.
- III. A sport a politika számára az első világháború utáni húszas években vált érdekessé és rövid időn belül reprezentációs eszközzé, amikor a társadalom minden rétege számára egyaránt elérhetővé, tömegessé vált. Az újkori olimpiák a sportágak körének kiszélesítését, a sport további terjedését jelentették a társadalmi és földrajzi térben egyaránt. Az alsóbb osztályokból származók számára is elérhetővé tette a sportot, a sportolást. Elsőként az amerikai olimpiai válogatottban mutatkoztak be nem „nemesi”

származású bajnokok (Jim Thorpe - Wa Tho Huck)⁷. Európa polgárság alatti osztálya számára pedig elsősorban a labdarúgás forradalmi elterjedése nyitotta meg a sportolási lehetőségek kapuját, az arisztokrácia által kisajátított atlétika és az egyre erősödő elsősorban a német, később a teljes európai polgárság körében elterjedt szertorna mellett.

A sport politikai funkciója az alábbiak szerint fogalmazható meg:

III/1. Egy nemzetállam politikai marketing céljaként, amelyet elsőként a fasizálódó Németország ismert fel. Élsportolóit az állam, mint alkalmazottait függetlenítette, azok egyetlen feladatává tette a versenyekre való jobb felkészülést. Kialakította az amatőrség látszatát fenntartó állami profizmust. Ennek diadalát jelentette a Berliini Olimpia⁸, amelyet már a televízió is közvetített. A sport politikai célú felhasználásába nagyon gyorsan bekapcsolódott Mussolini Olaszországa, elsősorban a labdarúgás révén⁹, illetve a „keresztény úri” Magyarország is testnevelési programja révén, majd az 50-es évektől a keleti blokk számára modellnek tekintett magyar állami élsport-támogatói rendszere révén. A sport globalizációja és az Olimpiai Játékok, illetve a látványsportágak - az európai labdarúgás és az amerikai profi ligák¹⁰ - hatalmas tömegeket vonzó rendezvényei pedig a sport újrapolitizálódását eredményezték a harmadik évezredben¹¹. Ennek egyik legerőteljesebb negatív megjelenése a szerb és a horvát etnikai nacionalizmus összekapcsolódása a labdarúgással, a múlt század végén. (Colovic 2002).

A múlt századi külső, a nemzetállamok által közvetített politikai funkció érdekes kettőssége, hogy ugyan a szocialista blokk egységes pozitív üzenetet próbált megfogalmazni önmagáról, de nem kerülhette el a belső hatalom által az internacionalizmust hirdető és ezért elfojtott nemzeti identitás kifejeződésének sportbeli kitöréseit (3.1. táblázat). Ennek egy sajátos, kifejezetten magyar és közép-kelet – európai megjelenése a múlt században a „keleti blokk” országainak egymással

⁷ Indián származású, amerikai atléta, olimpiai bajnok 1912 Stockholm

⁸ 1936

⁹ 1938-ban világbajnok lett az olasz válogatott

¹⁰ Major Ligák: MLB a baseball, NBA a kosárlabda, NFL az amerikai futball, NHL a jégkorong liga

¹¹ A labdarúgó válogatott kiesését a 2010-es Dél-afrikai Világbajnokságon nemzeti szégyenként élték meg Angliában.

és a szovjet hatalommal szembeni sportdemonstrációi, sportincidensei¹², illetve a jelenben a székelyföldi sportmozgalmak, esetenként a sajtó által is nemzeti, etnikai identitással túlfűtött interpretálása (MacClancy 1996, Kobiela 2011, Sekot 2011).

III/2. A sport politikai funkciójának másik és mára erőteljesebben jelentkező területe, hogy lokális és egyéni politikai előnyök megszerzésének eszközévé is vált egy-egy sport siker. Szinte kötelező megjelenni a nemzeti bajnokságok rangosabb döntőin, közelében tartózkodni és beszélgetni a népszerű sportolókkal és legalább alapszinten érteni az adott sportághoz. Hiszen a sportolók sikerének és népszerűségének ragyogása átterjedhet a politikusra és pártjára is. Érdekes és gyakori eleme a személyi kampányoknak a jelölt sportolói múltja vagy valamilyen személyes kötődése a sporthoz¹³. Továbbá ezen is továbblépve a politikai pártok tudatosan vonják be a sportcsillagokat támogatói hálójukba. Egyre gyakoribb jelenség, hogy az élsportolók ismertségüket nemcsak üzleti, hanem politikai karrierre képesek váltani¹⁴. Természetesen ezzel a szurkolói szavazatok megszerzése a mögöttes cél, sejtetve a jövőbeni sport iránti támogató érzékenységet.

IV. A modern sport tömegszórakoztatás termékévé válása a sport gazdasági globalizációjával magyarázható. Ebben meghatározó elem az elektronikus „médiaháló” (rádió, televízió és online sportközvetítések) sport iránti rendkívüli érzékenysége, amely extra pénzbevételeket eredményezett a sport számára. További meghatározó elem a szélesebb tömegek számára is elérhető bővülő szabadidő - pl. a fizetett szabadság formájában – megjelenése, a 60-as 70 évek nyugat-európai gyors gazdasági fejlődés, a „jóléti államok” megteremtődése. A sport kommercializálódása ekkor már Európában is élesen elkülöníti a hivatásos sportszférát, nem csak versenyrendszerében, hanem a sportban dolgozók (sportolók, edzők, szervezők, orvosok...) körében is. Ezzel a „show-business” eme új termékére felépülő iparág

¹² Példaként felhozható az 1956-os Melbourne-i Olimpián a szovjetek elleni vízilabda mérkőzés, az 1969. március 28-i Csehszlovákia – Szovjetunó világbajnoki jégkorongmérkőzés, az 1980-as Moszkvai Olimpián a lenyel Kozakiewicz rúdugrásban elért győzelmi gesztusa, illetve az 1992-es Slovan Bratislava – Ferencváros Bajnoksapatok Európa Kupája mérkőzés.

¹³ Barack Obama elnökválasztási kampányában gyakran hangzott el, hogy az egyetemi kosárlabda csapat irányítója volt, illetve Gordon Brown politikai előnnyé konvertálta a 2012-es Olimpiai Játékok sikeres pályázatát.

¹⁴ Bill Bradley profi kosárlabdázó 2000-ben elnökjelölt az USA-ban, Vladimir Meciár boksizó szlovák miniszterelnök 1990, 1992, 1994. Olimpiai bajnokok: Schmitt Pál kardvívó magyar köztársasági elnök 2010-2012, Borkai Zsolt tornász, Győr polgármestere 2006; 2010, Czene Attila úszó, sportállamtitkár 2010.

meghatározó munkáltatóvá vált a szolgáltató szektorban. E nemzetközi átalakulással szemben ebben az időszakban a magyar és a szocialista sport elzártságából fakadóan érzéketlen maradt. Csak 1990-ben tör rá kíméletlenül és rendkívül rombolóan a sport piaci megítélése az addig állami védelem alatt álló magyar sportra.

- V. A sport egészségmegőrző és egészségfejlesztő funkciójának erőteljesebb megjelenítése hazánkban az 1990-es évek végétől érzékelhető. A rendszerváltozás első évtizedében inkább a szocialista élsport eredményei iránti aggodás jellemezte a szféra érintettjeit és érdekeltjeit. A hivatkozások is elsősorban a tradíciók, az eredmények felemlegetésére szorítkoztak. Hasznos felismerés azonban, hogy a közösségi források megszerzéséhez elsősorban a produktivitás hosszú távú fenntartása (65 - 70 éves korig¹⁵), és az egészségtudatos életmódra nevelés kiváló érv a döntéshozók felé. Csakúgy, mint a „szolgáltató sportban” közvetett gazdasági előnyként jelentkezik az állami költségvetés számára az alacsonyabb költségigényű betegellátás, az inaktivitásból származó társadalmi terhek csökkentése, illetve a tartós munkaképesség stabilitásának megőrzése.
- VI. A sport közösségfejlesztő, valamint a társadalmi esélyegyenlőség megteremtésének egyik eszközeként megjelenő funkciója a modern sport történeti fejlődésében folyamatosan, de a sport „steakholderei” által kevésbé hangsúlyozottan volt jelen. Az egyén számára elérhető társadalmi felemelkedésre rengeteg példa van a sportban, sőt egyesek, mint fő motivációs tényezőt említik. Olyannyira, hogy e motivációs bázis mai hiányát a teljes magyar sport visszafejlődésének egyik meghatározó okaként említik.

A polgári sportfejlődés és sportfelépítés ideálisnak tekinthető tipikus esetében - és történelmileg ez igaz is – a nemzeti sportot civil közösségek alakítják és fejlesztik, akár az élsport szintjéig is. Ennek lehetősége egyelőre Magyarországon csak a néhány, önfinanszírozásra magas társadalmi szinten képes sportágban (tenisz, golf, vitorlázás, egyes küzdősportágakban) működő sportközösségekről mondható el.

¹⁵ Az előregedő európai államok nem kizárható célként fogalmazták meg a nyugdíjkorhatár 70 évre történő megemelését.

VII. A sport pszichológiai és pedagógiai funkciója elsősorban a példakép és a célorientáció határozott tételezésén keresztül érvényesül (Gyömörei 1995). A sport a társadalmi és egyéb szűkebb közösségi szerepek modellezése. A versengésben a személyiség vonások, kompetenciák¹⁶ intenzíven fejleszthetők és könnyedén transzferálhatók a munka világába és az élet bármely területére (Nagykálldi 1995). A sport nevelési funkciója szintén elsősorban a mai sportértelmezésekben kap újra kiemelt, megérdemlő figyelmet.

3.2.3. A sportszegmensek értékei, közjó - e a sport?

A sport funkciói tehát társadalmi és történelmi aspektusokat figyelembe véve változtak, bővültek ki. Általa olyan értékek teremtődtek, amelyek egyrészt hozzájárulnak a társadalomban már fennálló értékek elfogadásához, másrészt a cselekvések meghatározó eszközeként az új értékek belsővé tételét is tartalmazza és az egyén cselekvését rendszerként irányítja (*Kapitány - Kapitány 1983*). Mindezt felismerve és megerősítve az Európai Sport Charta deklarálta elsőként számos állami feladatot a sportban. A kötelezően megfogalmazott állami szerepvállalás azonban nem vonatkozhat a sport teljes vertikumára, hiszen ma már pl. a látványsportok és a szabadidő sport esetében is tisztán értelmezhető a magánvagyon megjelenése.

A fejezet címében feltett kérdés vizsgálatához könnyű megoldásként adódna a 2011-es sporttörvény-re hivatkozni¹⁷. Le kell azonban szögeznünk, hogy hiba lenne felületesen a sport egészéről gondolkodnunk. Egy finanszírozási szempontból történő vizsgálatnál pedig nem követhetjük el ezt a hibát, mégpedig, hogy a magyar sportot teljes egészében a civil üzleti szféra részeként próbáltuk újraértelmezni. Szükséges egy mély, részletező szegmentáció elvégzése, amellyel tisztázhatóak a sport egyes területein a társadalmi közjó és a magánértékek megjelenése.

A sport értékeinek vizsgálatát a közfinanszírozás sporttal kapcsolatos releváns szerepköreiben a *sporttevékenységek* és a *sportrendezvények*, valamint a *sport szervezeti és infrastrukturális környezetének* elemzésével érdemes elvégezni. A sporttevékenységek, amelyeknek közösségi finanszírozás igénye talán a legvitatottabb, a 3.2. táblázatban bemutatott és értelmezett

¹⁶ A teljesség igénye nélkül: A motorikus képességek mellett, az együttműködés, a döntéshozás-, az irányítási-, koncentráció- és alkalmazkodóképesség, problémamegoldás,...

¹⁷ 2011. évi CLXXII. törvény a a sportról szóló 2004. évi I. törvény módosításáról. 1. § „A sport a közjó része. Erősíti a közösség tagjainak egymáshoz tartozását, miként az egyén testi és lelki egészségét.”

szegmenseikben jelenítik meg társadalmi értékeiket. Fontos kiemelni, hogy az ún. „élősport” kifejezés mellett, hogy kizárólagosan a sportolást jelenti, a finanszírozás aspektusából is hangsúlyozza, hogy a sportigazgatás és a sportlétesítmények üzemeltetése nem tartozik az értelmezés tartományába.

3.2. táblázat: A sporttevékenységek legfőbb területei és értékei

Az „ÉLŐ”sport szegmensei		A szegmensek értékei
É L S P O R T	Profi v. hivatásos sport	üzlet, ismertség - reputáció, imázs, kül - és belpolitika, kereskedelem-politika
	Elitsport v. Prolympic sport*	Példakép, rekreációs infrastrukturális közjavak fejlesztése, lokális-nemzetközi presztízs
Közösségi sport	Utánpótlás, iskolai - egyetemi sport Lakossági és szabadidő sport	testkultúra, mozgásoktatás, képzés – nevelés, szocializáció egészségfejlesztés, munkaképesség megőrzése, civil-közösségi szerveződések, átörökítés, képzés

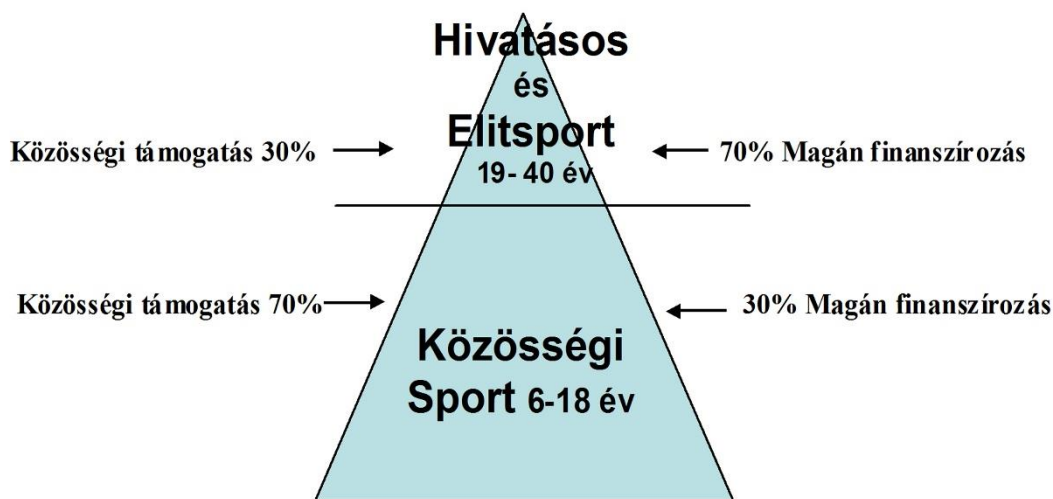
Forrás: Gyömörei (2012)

A 3.2. táblázatban bemutatott elemzés alapján megállapítható, hogy a sportszegmensek mindegyike hordoz ma is társadalmi értékeket.

Hogyan értelmezze szerepét ebben a helyzetben az állam? Melyek a sportnak azon területei, amelyek funkcióit, értékeit helyesen értelmezve, a közösségi szerepvállalás szükséges és megkérdőjelezhetetlen?

3.3. Az utánpótlás sport és értékei

Az utánpótlás sport a közösségi finanszírozás megkérdőjelezhetetlen területe. Bármilyen szintű teljesítményről, illetve szervezeti keretről (iskolai, vagy egyesületi sport) is van szó, a kiválasztási rendszerben ismert piramis elv - a legtehetségesebb versenyzők képzéséhez nagytömegű, kevésbé tehetséges fiatalokkal is foglalkozni kell - pozitív hatása, társadalmi értéke vitathatatlan érv az állami finanszírozás igénybevételére (3.1. ábra). A majdani élsportolók kiválasztása, a fiatalok sportképzése a sport alapfunkcióinak közvetlen megjelenése mellett, a jövő aktív és passzív sportfogyasztóinak a kinevelését is jelenti.



3.1. ábra: A versenysport ideális képzési és finanszírozási modellje

Forrás: Gyömörei (2010) 110.p.

A 3.1. ábrán felvázolt finanszírozási arány egyes szándékoltan kiemelt fejlesztési területek javára eltolódhat. 2011-től a kormányzat a hazai sportfinanszírozás átstrukturálását indította el, amelyben a látványsportok utánpótlás képzését kedvezményezi, de várhatóan a teljes sportvertikumra hat. A kormányzat törekvése szerint, újra egyfajta központi szabályozással és forrásallokációval próbál átfogó nemzeti sportfejlesztési programot megvalósítani.

Ehhez egyrészt törvényi módosításokkal a nyereséges vállalatok számára kedvező adózási környezetet hozott létre (társasági adó és osztalékadó módosítása), másrészt a korábbi teljes hatalmi struktúrát átalakította preferálva a Magyar Olimpiai Bizottság, mint egyetlen köztestület főhatósági jogkörét¹⁸. A sportszféra rugalmas mondhatni prompt reagálásának eredményeképpen az ágazatba áramló közösségi forrás több mint 50 % - al emelkedhetett.

¹⁸ 2011. évi LXXXII. törvény a sport támogatásával összefüggő egyes törvények módosításáról (kiemelten a társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény módosítása)
2011. évi CLXXII. törvény a sportról szóló 2004. évi I. törvény módosításáról

3.3. táblázat: A TAO finanszírozás eloszlása a látványcsapat – sportágakban
2011-2012-es bajnoki szezonban (Ft)

Sportág	Igényelt támogatás	Jóváhagyott támogatás	Kiadott támogatási igazolások
Jégkorong	11 879 648 649	2 270 948 734	2 088 993 778
Kézilabda	12 150 799 404	6 005 169 948	5 463 389 488
Kosárlabda	6 576 364 969	3 664 775 731	3 219 055 798
Labdarúgás	38 757 327 915	25 291 900 810	16 935 806 436
Vízilabda	24 898 008 012	2 573 073 380	2 572 446 410
MOB	597 067 476	121 652 757	121 652 757
Összesen	94 859 216 425	39 927 521 360	30 401 344 667

Forrás: Bardóczy 2012

Igaz már a bevezetéskor is vitát váltott ki, hogy a kedvezményezettek köre éppen a látványsportágak - nevezetesen a labdarúgás, a kézilabda, a kosárlabda, a vízilabda és a jégkorong -, amely sportágak eddig is bővebben meríthettek a közösség pénztárcájából.

További érdekes kérdést vet fel, hogy a futballüzlet világából induló, Magyarországon már a kézilabdában is működő akadémiák megfelelő modellt jelenthetnének-e más sportágak képzési rendszerének is. Továbbá a gazdaságilag is eredményesnek tűnő rendszerben (HVG 2006.11.25.) vajon vállaljon-e szerepet az állam? Ha az oktatási rendszerben finanszírozza az állam például a szakmunkás képzést, igényelhetnek - e közösségi támogatást az akadémiák „futballszakmunkások” képzésére, egy egyébként is nyereséges ágazatban?

Az utánpótlásképző rendszerekben jól elkülöníthető az akadémiák és a középiskolák-kollégiumok rendszere. A középfokú képzési rendszerben a diákok száma alapján jogosult a szervezet állami támogatásra (pl. Fehér Miklós Labdarúgó Gimnázium és Kollégium Győr). Az intézmények a Magyar Labdarúgó Szövetség minőségbiztosítási eljárása alapján is kaphatnak támogatást, amely 2010-2012-ben 200-250 millió Ft addicionális forrást jelentett.

3.4. A lakossági-és szabadidősport értékei

A modern polgári társadalmakban a sport, a testnevelés jellemző emberi tevékenységgé vált, meghatározva a modern polgári életvitelt. A múlt századi 60-as évek „jóléti” nyugati államaiban alapvetően a szabadidő nagyobb arányú megjelenéséhez kapcsolódik a sport és elsősorban a szabadidősport kommercializálódása. Közgazdasági szempontból a sport egyes területei közül talán a legnagyobb jelentőségű, hiszen számos iparágához kapcsolódik. Szélesebb értelemben az élménysporttól (Jackson – Csíkszentmihályi 2001) és a sport-és

egészségturizmustól kezdve a személyszállítás, a sporteszköz és sportruházat gyártáson át az élelmiszer-és építőiparig nyújt jelentős bevételi lehetőségeket az üzleti szféra számára, tehát szétterül a gazdaság rendkívül széles területén. Fontos jellegzetessége, hogy az ágazatok szereplői nem kereskedelmi környezetben teremthetnek az üzleti világban is hasznosítható kapcsolatokat, azaz társadalmi tőkét építhetnek a szabadidősport által. A szabadidősport gazdasági funkciója ma talán a legkihasználatlanabb területe a hazai sportszférának. A lakosság mindössze 8-10 %-a sportol rendszeresen (Laki - Makszin 1985, Bukta 2005, Neulinger 2008, 2009, Keserű - Dénes 2007) így az aktív sportfogyasztásban jelentős közvetlen gazdasági potenciál rejlik.

Üzleti értékei mellett, kiemelt jelentőségű és a szabadidősport közvetett társadalmi értéke, az egészség fejlesztése által biztosított munkaképesebb lakosság. Sajnos Magyarországon az ún. „sport for all”¹⁹ (mindenki sportja) szemlélet teljesen hiányzik. Az egyesületek elsősorban a versenysportot priorizálják, ritkán ismerik fel a csúcsversenyzést ugyan nem preferáló klubtagság fenntartásának és növelésének társadalmi, gazdasági értékeit. Hiszen a szabadidősportolók egyesületi tagdíjat fizető széles, „kritikus” tömege - amely hazánkban rendkívül alacsony (3.4. táblázat) - jelentené az egyesületi piramis stabil gazdasági bázisát.

3.4. táblázat: Sportegyesületi tagság lakossági aránya 2009-ben (%-ban)

Svédország	50
Németország	33
Hollandia	25
Ausztria	21
Finnország	21
Spanyolország	20
Görögország	12
Szlovénia	15-20
Szlovákia	6
Lettország	5
Litvánia	4
Lengyelország	3
Bulgária	3
Magyarország	2-3

Forrás: Keserű – Dénes (2007) 37. p., Földesiné (2010) 267.p., Eurobarometer (2010) 20.p.

¹⁹ A Finn Olimpiai Bizottság és a WHO felhívása a nemzetek felé a mindennapos, minden korosztályra kiterjedő közepes intenzitású sportolásra.

Igaz ugyan, hogy a szabadidő sportolás ma már nem csak a sportklubokban végezhető, de a kelet - közép - európai régió volt szocialista országaira egységesen jellemző alacsony tagsági és magas arányú fizikai inaktivitás Földesiné kutatásai szerint, míg hazánkban az elmúlt húsz évben rendkívül negatív értéken változatlan, addig Lengyelországban, Csehországban és Szlovákiában kevésbé súlyos a helyzet (Wolanska et al. 2002 idézi Földesiné 2010). Az állami szerepvállalás igénye tehát a szabadidősport helyszíneinek (köztéri sportpályák, városi parkok, vízisport helyek...) kiépítése területén merülhet fel, hogy a sportolás mindenki számára, kizárás nélkül elérhető legyen.

Az egészségnek, mint eladható termék értékének a meghatározására pontos számításokat szinte lehetetlen végezni. Első kísérletként a Hongkong Sport Development Board számítására épülő GYISM²⁰ elemzés említhető, amelyet a Sportstratégia²¹ is idéz. A számítások az egészségügyi ellátásból fakadó költségek csökkenését, a közvetlen orvosi ellátás és a gyógyszerár támogatáson keresztül, illetve az összgazdasági termelésnövekedés értékét a kieső napok csökkenésén és a növekvő produktivitással összefüggő magasabb termelékenységen keresztül vették figyelembe. Ennek alapján a szabadidő-sportolásba fektetett egységnyi érték megtérülési rátája tízéves időtartamban több mint háromszoros (Sportstratégia 2007). A fittség értékének kiszámítására Magyarországon is vállalkoztak kutatók - Ács - Hécz - Paár - Stocker (2011). Kutatásukban már törekedtek átfogó és megbízhatóbb, pontosabb számításokra mind a közvetlen költségek, mind a közvetett terhek számítása terén. Eredményeik szerint 2009-ben a betegségek gazdasági terhei a GDP több mint 11%-át tették ki. Továbbá kijelenthető, hogy az inaktív lakosság 10%-al történő csökkentése a nemzetgazdaság több mint évi 9 milliárdos elméleti megtakarítását jelentené, ami a 2010-es magyar nemzeti össztermék 0,03% - a.

3.5. Az élsport területei: az éltsport és a hivatásos sport

Az éltsport társadalom számára kifejezett értékei 3.2. táblázatban bemutatott területeken jeleníthető meg. Nem egységes a nemzetközi és a hazai szakirodalom a kifejezés használatában. Csakúgy, mint a professzionális sportokban legmagasabb szintű sporttevékenységről van szó, azonban a versenyzők gyakran nem rendelkeznek munkavállaló szerződéssel. Kifejező lehet a „prolympic sport” elnevezés, amellyel találkozhatunk a nemzetközi publikációkban. Ez hazánkban különösen szemléletes, hiszen tradicionális és legsikeresebb olimpiai sportágaink iránt (kajak – kenu, vívás) a piaci, elsősorban

²⁰ Gyermek Ifjúsági és Sportminisztérium 2002-2004.

²¹ Sport XXI Nemzeti Sportstratégia.

médiakereslet nem mutatkozik, de a hazai politika prioritizálja. Az olimpikonok nemzeti példaképpé válnak, de az alacsonyabb szinteken versenyzők is a lokális presztízs képviselői. A hazai piac által a hivatásos státusból diszkriminált olimpiai sportágakban ma már nem lehetséges az eredményesség kizárólag csak a szabadidőben, a munka mellett történő felkészüléssel. A szocialista országokban, kezdetben a fegyveres testületeknél, később az állami vállalatoknál is a bújtatott „sportállások” jól ismert rendszerében készültek az élsportolók a versenyekre. Különösen a magyar tradicionális sikersportágakban kajakkenuban, öttusában, vívásban, úszásban, birkózásban és természetesen a csapatjátékokban élvezték az állami státuszú „amatőrizmust”, a teljes munkaidőben tréningező sportolók. Egyéni sikersportágainkat azonban a mai piac és elsősorban a média olyan alacsonyan értékeli, hogy a hivatásos sportolói státusz a versenyzők számára nem elérhető. A rendszerváltozástól ugyan az állami amatőrizmus megszűnt. Kialakult egy egymásra épülő, egész életre szóló közösségi támogatási rendszer, amelyet sportoló elitjeink eredményeik alapján élvezhetnek (Keserű - Dénes 2007). Ösztöndíjak és támogatói programok biztosították számukra nem csak a felkészülést, de a megélhetést is. A sikeres versenyzői pályafutás befejeztével pedig 35 éves életkor felett ún. olimpiai járadékot kapnak, illetve a nemzet sportolója cím (Sporttv. 2004 59. 60. 62. és 79. §-a) elnyerése esetén életük végéig részesülnek a közfinanszírozásból.

Meg kell jegyezzük, hogy a magyarországi élethosszig tartó támogatási rendszerhez hasonló európai gyakorlat elenyésző, és a támogatás mértéke is hazánkban a legmagasabb²². Ennek oka, hogy a magyar elit - prolympic sport világszerte elismert, eredményessége a magyarországi kulturális identitás meghatározó része, tradíciókat, történelmi értékeket hordoz.

3.5.1. A hivatásos sport

A közösségi sportfinanszírozást vizsgáló leírás szempontjából az élsportot legáltalánosabban reprezentáló és a hazai közfinanszírozás legnagyobb dilemmáját jelentő hivatásos sport működési rendszerét érdemes részletesebb elemzés alá vonni. Az analízisben a hivatásos sportot kiemelten a társadalom számára magasabb presztízst jelentő csapatsportokban (labdarúgás, kosárlabda, kézilabda) értelmezzük. Az egyéni sportágakban a tenisz, a golf és az

²² A Pekingi Olimpia után Szlovénia és Dél-Korea is a magyar járadék rendszerhez hasonló jutalmazást alakított ki az aranyérmes sportolók számára. Az olimpiai bajnokok 1998-tól részesülnek életjáradékban (1997. évi XXII tv.).

atlétika egyes leglátványosabb számaiban is tisztán értelmezhető a hivatásos státusz, de a csapatsportokban a működési költségek többszörösen meghaladják az egyéni hivatásos sportolók versenyzési költségeit így a finanszírozó terheit is.

Igaz, azonban az is, hogy a csapatsportokban a kiemelkedő játékosok, sztárok jövedelmük nagyobb hányadát nem a munkaadó egyesülettől, hanem egyéni szponzoráció révén szedik be. Az egyéni szponzorációban látható jelentősebb eltérések magyarázataként az egyén személyiség jegyeit, ez esetben közvélemény formáló képességét (opinion leader szerepkör) találjuk.

3.5. táblázat: Labdarúgók fizetése és szponzori bevételei 2011-ben (millió USA dollár)

	Fizetés	Teljes bevétel	Egyéni szponzoráció
C. Ronaldo	20,5	42,5	22
L. Messi	20	39	19
D. Beckham	9	46	37
Dzsudzsák Balázs	3, 3	-	-
Gera Zoltán	2,8	-	-

Forrás: Badenhausen (2011), Gyömörei (2012b)

A hivatásos sportban - elsősorban a látványsportokban - de az egyes nemzetállamokban, a tradicionális sportágakban is - elért sikerek olyan externális javak, amelyek a nemzeti és lokális identitástudatra, az ún. életminőség faktorra hatnak, az ország és fokozottabban a lokális imázs és a társadalmi kapcsolatok erősödésében jelentkeznek.

Szintén externális hatásként beszélhetünk az utánpótlás számára megjelenített sportolói példakép állításáról, amely az egyes sportágak kipróbálására, majd üzésére ösztönzi a fiatalságot. Erre pedig a látványsportágak professzionális sportolói képesek a leghatékonyabban, hiszen a médián keresztül ők juttathatják el leggyakrabban a sportra hívó üzeneteiket a fiatalság számára. A finanszírozási dilemma mindezek ellenére egyre szélesebb körben feszíti a közösségi sporttámogatás mezejét, ugyanis az elit- és a hivatásos sport eredményei, sikerei csak közvetetten befolyásolhatják tömegsport fejlődését, közvetlen generálásról nem beszélhetünk (Hanstad 2010).

3.5.2. A hivatásos sport működési környezete

A hivatásos sport legfőbb bevételi forrásainak környezete a piac. Ehhez alkalmazkodva a sportüzlet mind az irányítói, mind a termelői területén megalkotta adekvát szervezeteit. A kormányzó testületek, a sportági szakszövetségek mellett, sportvállalkozások is alakultak az

élsport és a szabadidősport tömegigényeinek kielégítésére, a sporttermékek gyártására, értékesítésére, a sportszolgáltatások piaci közvetítésére, a sportlétesítmények üzemeltetésére. A mai működő sportszervezetek, a társadalmi és egyéb non-profit egyesületek (pl. alapítványok), illetve a sportcégek lényeges eltéréseit jól szemlélteti András (2003b) a 3.6. táblázatban. Napjainkra a törvényi jogalkotás is alkalmazkodva a változásokhoz, határozza meg a sportszervezeteket (2011. évi LXXXII törvény).

3.6. táblázat: A sportot működtető szervezetek, klubok, egyesületek, vállalatok legfőbb jellemzői

	Non-profit	Állami Önkormányzati	Üzleti
Tulajdonos léte	nincs valós tulajdonos		valós tulajdonos
Működési forma	alapítvány, társadalmi egyesület	társadalmi egyesület	gazdasági társaság
A sport szerepe	részvételi sport, társadalmi tőke	legitimál, presztízs	szolgáltatói sport
Források	közösségi és mecenatúra	központi költségvetés	üzleti bevételek
Költségvetési korlát szerepe	kemény költségvetési korlát	puha költségvetési korlát	kemény költségvetési korlát
Fogyasztó szerepe	tagsági jellegű	mellékes	a legfőbb

Forrás: András (2003b) 29.p.

3.5.3. A sportvállalatok

A hivatásos versenyrendszer, elsőként a „látványsportokban” szétfeszítette a hagyományos non - profit egyesületek, klubok szervezeti kereteit. Elsőként Angliában, de az angol átalakulást követve a kontinentális Európában is gazdasági társaságokká alakultak az egyesületek és létrejöttek a professzionális sportüzlet vállalkozói, a sportvállalatok.

A vállalat Chikán (1997) szerint olyan önállóan gazdálkodó szervezeti alapegység, mely kockázatot vállalva nyereségnövekedésre és tőkegyarapításra törekszik és külső környezetével áru - pénz kapcsolatban van. A vállalat kielégíti a fogyasztói igényeket, szükségleteket. A vállalat profitorientált. Fennmaradásának alapvető feltétele, hogy bevételei meghaladják a kiadásait, így hosszabb távon nyereséges legyen.

A fenti meghatározást - ha a sport mikroegységeinek célrendszerét keressük -, joggal szeretnénk kiegészíteni sportszervezetek működésének alapvető céljával, a sportbeli eredményesség követelményével. A gazdaságos működés és a sporteredményesség e gyakran ellentmondásos, kettős célrendszere különböző mértékben, de egyszerre van jelen (András 2003b). Pontosán e duális célrendszer nem megfelelő értelmezése okozta a sport „rendszerátalakításának” főként a kezdeti szakaszában (FTC)²³ az átalakuló futballtársaságok működési problémáit. A sportvállalatok menedzsmentje többnyire csak a hagyományos célt, a sporteredményességet, pl. az aktuális bajnoki szereplést tartotta szem előtt, amivel a köztámogatásokért is eredményesen pályázhatott. A kezdeti átalakulást lassította a sportegyesületek függése a közfinanszírozástól, azonban hazánkban a közösségi támogatások ugyanúgy elérhetővé váltak a gazdasági társasági formában működő sportszervezetek számára is.

A sportvállalatok kialakulásának áttekintésekor figyelembe kell venni, hogy a sporttal foglalkozó szerveződések kezdetben nem gazdasági társasági formában jöttek létre. A non-profit szféra részeként, az üzleti vállalkozásoktól elkülönülve fejlődtek ki. A sportegyesületek egy része történetileg nem is volt jogi személy, lényegében polgári jogi társaságként²⁴ működött (Sárközy 2006). Azokban az országokban, amelyek jobban kötődtek tradícióikhoz és ismerik a gazdasági egyesület jogi fogalmát - német-osztrák Wirtschaftvereine - (Sárközy 2004), sokáig megmaradt a hagyományos egyesületi forma kiegészülve a profi szakosztállyal.

Más irányú, de szintén elterjedt sportszervezeti fejlődés, amikor anyavállalat-sportleányvállalati szerkezetről beszélhetünk. Nyugat – Európában, elsősorban Angliában elterjedt, de hazánkban még csak elvétve találkozhatunk és kizárólag a labdarúgásban (záloghitel - faktoring – Pápa, szállodaipar – Debrecen, kereskedelem – vendéglátás – ingatlanfejlesztés – Győr) diverzifikált sportvállalattal. Előnye az anyavállalat számára a sportklub önálló médium funkciója.

A Magyar Labdarúgó Szövetség a 2000/01. évi hivatásos bajnokság kiírásakor nevezési feltételként bevezette, hogy csak különböző gazdasági követelményeknek való megfelelés

²³ A Ferencvárosi Torna Club labdarúgói 1992 és 2004 között ötször nyertek aranyérmet az NB-I-ben. A Magyar Labdarúgó Szövetség 2006-ban kizárta a csapatot az első osztályból, a klublicence feltételeinek nem teljesítése, a szakosztályt működtető KFT pénzügyi tartozásai miatt.

²⁴ A gazdasági egyesület nem minősül gazdálkodó szervezetnek, a tagok közös ügyvitelén, felelősségén és a nyereség, veszteség közös részesedésén alapul.

esetén adja meg a csapatok indulási jogát. Előírták, hogy csak az ún. „klublicence” - t birtokló, pénzügyi biztonságot igazoló futballvállalatok indulhatnak a bajnokságban. A társaságok fontos jellemzője, hogy nem fogalmazódik meg általánosan és kötelezően a működtetés gazdasági megtérülése, hanem elfogadható a nulla szaldó, illetve a minimális veszteség is. A tulajdonosok körében ez esetben nem profitmaximalizálásról, hanem haszonorientált befektetésről beszélhetünk. A nyereség nem pénzügyi, hanem társadalmi síkon jelentkezik (Bourdieu 1997).

3.5.4. A hivatásos sport infrastruktúrája

„Mivel a sportolási lehetőség részben a létesítmény ellátottságától, a létesítmények számától és kihasználtságától függ, azok tervezését és kialakítását állami (kormányzati és önkormányzati) feladatnak kell tekinteni” (Európai Sport Charta, 4. cikk 1992).

A sporthoz kötődő infrastrukturális közjavak előállításának hatalmas tökeigénye²⁵ és az üzemeltetés viszonyában még az optimális piaci viszonyok esetén is lassú a megtérülés, amely a versenyző piacot kizárja (Hutchinson 2009). Tehát a sport infrastrukturális környezetének megteremtése, a közösségi javak biztosításának állami feladatként való meghatározása problémájaként jelentkezik.

Állami sportinfrastruktúra fejlesztési program a rendszerváltozás után két időszakban valósult meg az 1990-94-ig a „vidéki tornaterem építési program” és a 2004-ben indult Sport XXI létesítményfejlesztési program keretében támogatott önkormányzati Public Private Partnership (PPP)²⁶ beruházások programja. A megvalósulásokat követő tapasztalatok szerint a vidéki tornatermek (közel 500 db) megépülése és a PPP projektek után is számos anomáliával - leggyakrabban az elégtelen kihasználtsággal, illetve az üzemeltetés nem várt terheivel - kellett az üzemeltető önkormányzatoknak szembenéznük.

²⁵ A 2010-ben átadott 51 700 fős Dublini Futball és Rugby stadion 410 millió euróba került, melyből 190 milliót fizetett az állam.

²⁶ A közfeladatok ellátása a köz- és a magánszféra együttműködésével, hosszú távra kötött szerződés lapján. A PPP konstrukcióban az állam a közfeladatok ellátásának biztosításához szükséges létesítmények létrehozásába, fenntartásába és üzemeltetésébe versenyeztetés útján bevonja a magánszektor. A PPP keretében a magánvállalkozó szolgáltatást nyújt az állam részére, átvállalja az állam feladatait és ezért a szolgáltatásért az állam és/vagy a szolgáltatások tényleges igénybe vevője szolgáltatási díjat fizet.

Az Állami Számvevőszék (ÁSZ 0919 sz.) 2009-ben vizsgálta a Sport XXI. Létesítményfejlesztési Program keretében a „Sporttal a közösségekért”, a „Korszerű tornatermet mindenhol” és a „Tanuszodát minden kistérségben” alprogramokat, a 2004-2008 évek közötti időszakban PPP formában megvalósítani tervezett és megvalósult projekteket.

Jelentésében az alábbi kifogásokat foglalta össze:

- a PPP konstrukció indokolatlansága
- a kivitelező kiválasztása során versenyhelyzet nem alakult ki 99,3% -ban
- funkció és méretgazdaságossági problémák
- korlátozott sportkereslet
- üzemeltetési menedzsment képességek hiányossága
- önkormányzati működési forráshiányt okoz
- alacsony közcélú kihasználtság (Kiskunfélegyháza rendezvénycsarnoka: 2-12%)
- a közcélú igény aránya meghatározatlan volt
- túlzott üzemeltetői haszon (20-50%)
- a sportcélú hasznosítás csak korlátozottan piacosítható, nem vonzó a magánszféra számára

A privát szféra a megtérülés jövőbeni bizonytalansága miatt a fejlesztésekbe és az üzemeltetésbe egyaránt nehezen vonható be. Magyarországon pedig még egyáltalán nem gyakorlat az üzemeltetők számára meghatározó bevételi forrást jelentő, a létesítmény nevének értékesítése hosszabb (általában 10 vagy több éves) időtartamra²⁷. A privát üzemeltetés esetében pedig felmerülhet a köztámogatás magán üzleti szférába történő átáramlásának kérdése.

A köztámogatás problémája nem korlátozódik kizárólagosan a létesítmények megépítésére. Jó néhány esetben a stadionokhoz közeli úthálózat, a közművek kiépítése, a közlekedés fejlesztése, a mérkőzésnapok közbiztonsági-ellenőrzési rendszerének alkalmassá tétele és még az esetleges kedvezményes adópolitika biztosítása is az önkormányzatokat, tehát a közösséget terheli. Az USA-ban elsősorban a vagyonadón és üzemeltetői-haszonbérleti kedvezményeken

²⁷ Az AVIVA biztosító társaság 2010-ben 44 millió eurót fizetett 10 évre a dublini futball és rugby stadion névhasználati jogáért. Ilyen típusú értékesítést csak a soproni MKB Aréna esetében található Magyarországon. A 2013-14 aréna és stadion építési program is alapvetően és közvetett módon a közfinanszírozásra támaszkodhatott.

keresztül élveznek támogatást a sportcsapat-tulajdonosok, de előfordul célzott sportágakra kivetett időszakos adószedés is (Fort 2006).

Hazánkban is elterjedt rendszere a professzionális sportcsapatok támogatásának a kedvezményes vagy a térítésmentes létesítményhasználat. Igaz ennek értékét a fenntartó önkormányzatok legtöbbször nem kalkulálják, vagy pontatlanul tüntetik fel beszámolóikban.

A támogatás értékének pontos meghatározásához az alábbi számítási formulát alkalmazhatjuk:

$$\text{Évi támogatás} = \text{működés nettó jövedelme} - (\text{elértéktelenedés} + \text{a létesítmények használdozati költsége} + \text{elengedett adók})$$

Forrás: Fort (2006) 352. p.

A hivatásos sportcsapatokhoz köthető hasznok nehezen számíthatóak, de legalább a támogatások pontos mértékével jó, ha tisztában van a fenntartó.

A új létesítmények felépítését követően az üzemeltetés rendkívül magas költségeinek problémájára megoldást jelenthet a privát szférából az üzletágra szakosodott cégekkel kötött hosszú távú (20-30 év) üzemeltetői szerződés (contracting out), illetve magántársaság alapítása. Ennek kockázatában azonban azonnal megjelenik az egyéb, nem sport célú nagyszabású rendezvények, illetve az üzleti sport térnyerése a közösségi sport kárára, amely az adófizetői támogatás kritikáját váltja ki. A stadionok, arénák szolgáltatásaiból ugyanis csak nagyon kevés adófizető részesül²⁸.

További jövőbeni bizonytalanság a privát üzemeltetésű létesítmények sportcélú hasznosításában a mérkőzések végeredményének bizonytalan kimenete. Hiszen az eredménytelenséget a szurkoló a távollétével és a média az érdektelenséggel azonnal bünteti. A veszteséges üzemeltetés problémája merül fel akkor is, ha a méretgazdaságosság, az aktuális funkciók igénye és az üzemeltetési menedzsment képességek figyelmen kívül maradnak a fejlesztési programokban²⁹.

²⁸ A 2009 – ben átadott Veszprém Aréna első éves üzemeltetése alatt például az eredeti önkormányzati célkitűzések ellenére - kulturális és szabadidős programok az önkormányzat közcélú igénybevételének keretében, a lakosság, a civil szféra, a városi és városkörnyéki egyesületek számára szervezett módon - nem volt biztosított a lehetőség az önkormányzat forrásaiból finanszírozott létesítmény használatára (ÁSZ jelentés 2009).

²⁹ Az Athéni Olimpiai Játékok létesítményeinek nagy része kihasználatlanul, amortizálódik a játékok befejezése óta.

3.5.5. A hivatásos sport bevételei

A bevételek szempontjából döntő, hogy a hivatásos sport meghatározó piacaira, java részt az immateriális javak piacára a klubok hogyan tudnak belépni. A piaci értékesítés meghatározója a magas szintű sportteljesítmény mellett az is, hogy a sportesemények mögött márkát is kell építeni (pl. Fradi ³⁰). A csapatsportokban a márkaépítés csak hosszútávon és nehezen menedzselhető, mert nagyon érzékeny a szolgáltatást előállítók teljesítményére, a minőségre.

A hivatásos sport piacának bevételei átfogóan tanulmányozhatóak, *András (2004)* alapján.

A hivatásos sport öt fő piaca:

- fogyasztói piac
 - a helyszíni nézők piaca (jegyeladás bevétele, „kapuk” bevétele)
 - médiumokon keresztül, elektronikus és nyomtatott sajtó fogyasztói
- közvetítési jogok piaca, (műsorszolgáltatóktól származó bevétel)
- szponzori piac (szponzoráció és mecenatúra bevételei) ³¹
- merchandising piac, (arculat átviteli kereskedelem bevételei)
- játékos piaca (játékosok játékjogának eladásából származó bevételek)

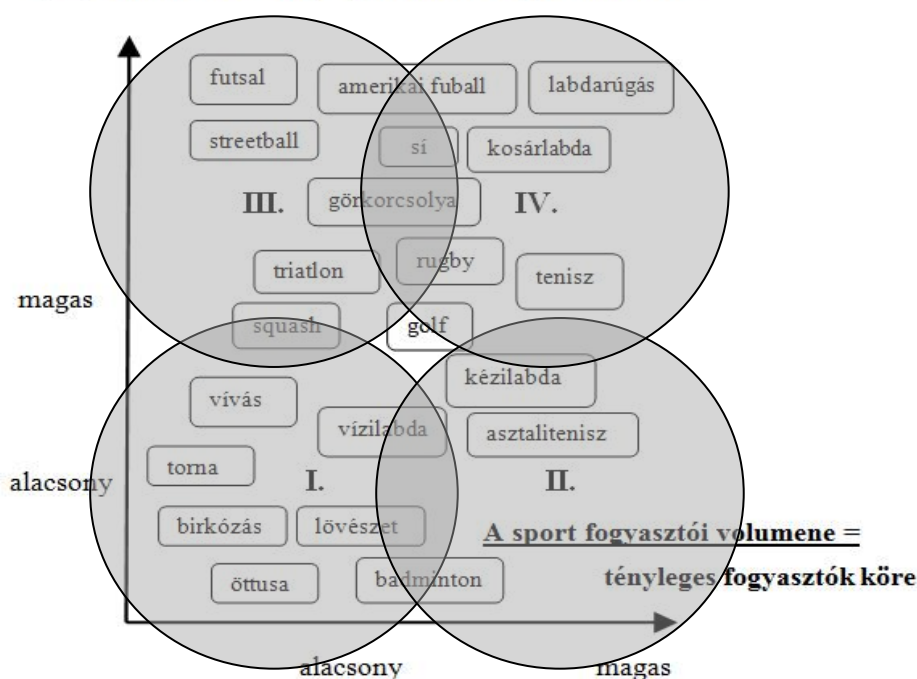
A bevételi lehetőségeket bővíti és a hazai csapatok számára meghatározó, a nemzetközi kupákban való szereplés esetén megítélt UEFA (Európai Labdarúgó Szövetség) EHF (Nemzetközi Kézilabda Szövetség) prémium pénzek.

A sport üzleti racionalizálódása nem hatott egyformán a sportágakra sem. A televízió megjelenésével elmondhatjuk, hogy elsősorban az ún. látványsportágakat, médiaképes sportágakat árazta be a piac magas szinten. Velük szemben pedig jó néhány korábbi sikersportág a média hatására fokozottan növekvő sportági diszkriminációt szenved el (3.2. ábra). Természetesen a piaci pozíciók változhatnak, amelynek megtartása akár a szabályok időnkénti módosításával is törekednek a szakági szervezetek.

³⁰ A Ferencváros a magyar csapatok között hagyományosan a legnagyobb szurkoló táborral rendelkezik, a „Fradi” elnevezés számos termék márkanéve is. Pl. sör...stb.

³¹ Magyarországon gyakran a mecenatúra támogatásokat is a szponzorációval azonosítják.

(%) **Potenciál = a teljes potenciális fogyasztók köre**



3.2. ábra: Az egyes sportágak gazdaságban betöltött szerepe a (potenciál / volumen) mátrixon

Forrás: Koltler (1992) alapján saját szerkesztés

Az I. mezőben azok a sportágak helyezkednek el, amelyeket a legkevésbé üznek, vagy csak nagyon elszigetelt régiókban található népszerűséget. Csak a világbajnokságok, illetve az olimpia tartja őket életben. A tömegkommunikációs eszközök ritkán foglalkoznak az eseményekkel, a hirdetésekkel is csak szűk kört lehet elérni. Ezekbe nem szívesen fektetnek be, mivel a reklámbevétel minimális. Előre láthatóan ez a helyzet nem is változik. Ilyen sportágak például a torna, súlyemelés, lövészet, öttusa, birkózás.

A II. mezőben található azok a sportágak, amelyek elég népszerűek ahhoz, hogy tömegeket vonzzanak, de ez a népszerűség stagnál, jelenleg nem növekszik, térbeli expanzió egyelőre nem látszik. Nagymértékben elterjedtek, így a befektetés beléjük elég biztonságosnak, megtérülőnek tekinthető. Ide tartozhat a kézilabda, vízilabda, tollaslabda, asztalitenisz.

A III. mezőben elhelyezkedő sportágak, nemrég indultak rohamos fejlődésnek és egyre többen érdeklődnek irántuk, így ma még szerény táboruk rohamosan növekszik. A befektetés kockázatos, egyelőre még nem látható, hogy milyen pályát futhatnak be a sportágak versenyében. A későbbi évek döntik majd el, hogy a befektetés jó döntésnek bizonyult-e.

Azonban pontosan ez ad lehetőséget az esetleges extraprofitra. Ilyen sportágak például a futsal, streetball, a síakrobatika, a snowboard, a squash, a görkorcsolya és a triatlon, de lehet egy-egy régió népszerű sportága is, mint például a legerősebb emberek és a verseny favágás a skandináv országokban.

A IV. mezőben található a "sztárok", olyan sportágak, amelyek bizonyítottan a legnépszerűbbek, leggazdagabbak. A kisebb eseményeken is óriási az érdeklődés. Ezek a labdarúgás, kosárlabda, amerikai futball, rugby, tenisz, golf, ökölvívás, autó-motor sport. A befektetők és reklámozók egymással versengenek, és nemcsak a sportághoz közel állók köréből. A sportolók milliókat keresnek, népszerűségük óriási, így ők léptek elsőként a hivatásos sport piacára.

Minden országban van olyan sportág, amelyet népszerűsége messze a többi fölé helyez, szinte nemzeti sportnak tekinthető (pl. Olaszországban a labdarúgás, Finnországban a sífutás, Új-Zélandon a rugby). Természetesen nem könnyű azonosítani az egyes sportágak iránti vonzódás forrásait. Fort szerint (2006) a szurkolói preferenciák elsődleges determinánsa a fiatalok sportágválasztás, és a legalább alapfokú képzettség az adott sportágban.

Magyarországon inkább tradicionálisan eredményes sportágokról, „sporthungarikumokról” beszélhetünk gazdasági potenciál nélkül. Hosszú évtizedekre nyúlik vissza vívósportunk, az öttusa, az úszás, a kajak-kenu, a birkózás világversenyeken mutatott eredményessége. Sajnos ma már az ún. "sztárok" közé ezek a sportágak nem sorolhatók. Ezért, ha csupán közgazdasági szempontból szemlélnénk, esetleg felmerülhetne e sportágak felszámolásának kérdése, de ezzel többet veszíthetnénk, mint amit a pénzügyi veszteség jelent.

3.6. Sportrendezvények értékei

A sportszféra aktivitásának talán legfontosabb orientáló eleme a sportesemények szervezése. Olyan mozgatórugó, amely növeli, stabilizálja a sport forrástereit a közösségi és a privát szférát egyaránt. A látványsportágak világversenyein leggyakrabban az országok a rendezők (a sportági tagszövetségeken keresztül). A városok neve a világ legnagyobb rendezvénye az Olimpiai Játékok házigazdájaként jelenik meg globálisan, de a játékok rendezését a hatalmas költségek miatt, ma már csak pályázaton, és a nemzetállamok garanciájának biztosításával lehet elnyerni. A sportnak a XX. században felmutatott üzleti sikereinek hatására a pályázó városok köre egyre bővül.

A magyar sport számára az újkori olimpiák már a kezdetektől nemzeti és politikai jelentéstartalommal bírtak. A játékokon elért eredményeink miatt, - különösen a szocializmusban - finanszírozási rendszerünk egészen a rendszerváltásig szinte modellként

szolgált a „baráti - blokk” országai számára. A múlt és jelen századi történelmünkben többször is felmerült egy Budapesti pályázat és rendezés szándéka³². Mára azonban gazdasági monumentalizmusa miatt az Olimpia, az USA - t kivéve³³ már nem városok, hanem országok projektjeként vehető figyelembe. Reális célként hazai városaink számára az Ifjúsági Olimpiai Játékok³⁴, az Universiade³⁵, illetve sportági nemzetközi versenyek rendezése fogalmazható meg.

Az olimpiák mellett a legértékesebb nemzetgazdasági, illetve területi szinten „makro hatású” rendezvények elsősorban a látványsportágakban, szerveződnek, amelyeket az országok szétszórta több városban rendeznek meg (Világgazdaság 2008.). Természetesen a sportági tradíciókat figyelembe véve, az egyébként alacsonyabb piaci értékű sportágak (lásd 3.2. ábra) versenyei is jelenthetnek alkalmanként gazdasági sikert egy-egy szűkebb földrajzi környezetben. A városok és a szakszövetségek diplomáciai, imázs és ágazatfejlesztési lehetőséget látva a megaeseményekben ma már tervezik, költségvetéseikben szerepeltetik a sportrendezvényeket (pl. Győr 0.5 % - 10 %) (Gyömörei 2012b). Sok esetben egy – egy rendezvény tradíciója és magas minősége márkát képvisel, az éves sportági versenynaptárban így ezen sportszegmens számára a piaci szponzoráció is könnyebben elérhető. Nemzetközi szinten a tenisz ATP Tour és Grand Slam³⁶, illetve az autó motor sportban a Forma I Grand Prix versenysorozatait sorolhatjuk azon körbe, amelyek helyszínei a világ szinte minden pontján bemutatásra kerülnek a versenyek idején. E versenyeknek hatalmas a „Brand” értéke, a sorozatba kerüléshez jelentős összeget, jogdíjat kérnek el a pályázóktól a jogtulajdonosok (Magyar Közlöny 2012.06.26).

A kelet - közép - európai régióinkban ismertebb, magyarországi városokhoz köthető, nemzetközi sporteseményeket a 3.7. táblázat mutatja be.

³² 1916 – ban, 1936 – ban, 1944 - ben, és 1960 – ban Budapest is a pályázó városok között volt.

³³ 1984 –ben Los Angeles és 1996-ban Atlanta magánfinanszírozású játékokat rendezett.

³⁴ Debrecen a 2010-es játékokra, Győr a 2017-es játékokra nyújtott be pályázatot.

³⁵ Egyetemi Főiskolai Világjátékok.

³⁶ A sportág négy legnagyobb versenye és a rendező városok:

1. Ausztrál Nyílt Bajnokság Melbourne,
2. Francia Nyílt Bajnokság „Roland Garros” Párizs,
3. Angol Nyílt Bajnokság „The Championship” Wimbledon London,
4. Amerikai Nyílt Bajnokság „US Open” New York City Flushing Meadows Park.

3.7. táblázat: Magyarország nemzetközi márkát képviselő sportrendezvényei

Név / Sportág	Város	A rendezvény minősége, tradíciója	Önkormányzati szerep
„Mecsek Rallye” Auto –motor	Pécs	46. Nemzetközi	Támogató
„Ironman” Triatlon	Nagyatád	22. Nemzetközi	Támogató
Debrecen Kupa Hőlégbalon	Debrecen	12. Nemzetközi	Támogató, rendező
Kajak – Kenu	Szeged	Országos és Nemzetközi versenyek	Rendező
Ugró Gála * Atlétika	Salgótarján	23. Nemzetközi	Rendező, támogató
Budapest Grand Prix ** Atlétika	Budapest	Nemzetközi	Rendező, támogató
* 2011-ben a 23. Ugrógála anyagi okok miatt elmaradt (www.origo.hu). **A versenysorozat 1977- indult , 1988 –ban megszűnt, 2011-ben újra indult (www.masz.hu).			

Forrás: Gyömörei (2012b)

Ahogy a 3.7. táblázatban is látható mindössze négy hazai városról mondható el, hogy hosszabb ideje megszakítás nélkül őrzi nemzetközi sportrendezvény hagyományait. Ennek oka természetesen a forráshiány, amely időről időre még a leghíresebb események megrendezését is bizonytalanná teszi (hvg.hu/sport/2011_mecsek_rali).

3.6.1. A sportrendezvények társadalmi, gazdasági hatásai

A célok a társadalom és a gazdaság számára a sportrendezvények esetében is számosak és eltérhetnek.

A rendezvények érintetteinek/érdeeltjeinek célrendszere:

- 1) Sportolók: győzelem, pénzdíjak - prémiumok, szponzorációbővülés lokális környezetben.
- 2) Sportszakemberek: győzelmek, egy – egy sportág tömegesítése, utánpótlás bázis szélesedése, munkalehetőség.
- 3) A helyszínt adó városok: városrészfejlesztés, városrész rehabilitáció, városmarketing, a lakosság szórakoztatása, városidentitás erősítése, szakképzetlen munkaerő foglalkoztatása és a turizmus bővülése.

- 4) Lokális politikai elit: külkapcsolatok, lokális legitimitáció erősítése, VIP szolgáltatások, helyi vállalkozói szféra támogatása, „cirkusz”.
- 5) A helyi gazdasági élet szereplői: kiemelten az építőipari beruházások fellendülése sportlétesítmények, úthálózat, szállodák építése (szakmai hírnév), médiarendszer üzleti bővülése, VIP szolgáltatások.
- 6) A helyi lakosság: a lokális identitás, a lokálpatriotizmus erősödése, szurkolói igények kielégítése.

Amint láthatjuk, a célok széles hálózata nem mindig kapcsolódik össze. A nemzetközi rendezvények költsége egyrészt gyakran hatalmas áldozatvállalással jár a rendező részéről (rendezés költségei, pénzdíjak), másrészt mivel ma már az élversenyzők szinte kivétel nélkül hivatásos sportolók kérdés, hogy a sportolók sikerei valóban egyedülálló társadalmi értéket, közvagyonot képviselnek-e, vagy csak egy állomás a versenyzők pályafutásában? A sportolók sikerei valóban a közösség sikerei?

A politika érdekszférája, ha lehet helyi, regionális szinten még erőteljesebb. A politikusok egy sikeres pályázat esetén belső központi költségvetésből származó és külső, nemzetközi erőforrásokat nyerhetnek fejlesztési (elsősorban infrastrukturális fejlesztésekről van szó) céljaik számára, amelyek megvalósításához ez esetben a társadalmi támogatás is könnyebben elnyerhető. Klasszikus közgazdaságtani esetnek számít, ha recesszió idején sikerül az építőipart - amely ráadásul a szakképzetlen munkaerő legnagyobb arányú foglalkoztatására képes ágazat - jelentős kormányzati megrendelésekhez juttatni.

A rendező város és vonzáskörzete számára egy világesemény jelentős térszerkezeti átalakulást, akcelerált fejlődést is jelenthet különösen, ha kevésbé fejlett régióból sikerült a pályázatot elnyerni. Hazánkban is találhatunk példát a sport-megaesemények stratégiai felfogására. Debrecen városa az utóbbi tíz évben kifejezetten sportinfrastruktúra fejlesztéssel és nemzetközi rendezvényekkel hajtott végre jelentős városfejlesztési programot (Danyi - Kozma 2010) ³⁷.

A vázolt széles társadalmi érintettség ellenére is az elemzések ma még hazánkban, helyi szinten a gazdasági hatások értékelését kevésbé érintik (Preuss 2004, Dancsecz 2008).

Az érdekek felsorakoztatása közben még sikeres rendezés esetén is beszélnünk kell a lehetséges veszteségekről és veszteségekről. A rendezvények olyan, mára már egyre növekvő infrastrukturális beruházásokat igényelnek, amelyek kiszoríthatnak más a sporttól független városi, regionális, de akár országos beruházásokat is. Ez a „kiszorító” (backwash) hatás pedig

³⁷ Főnix Csarnok: átadás 2002, építési költség 4,5 Mrd Ft, Debreceni Sportuszoda: átadás 2006, építési költség 4,1 Mrd Ft, Debreceni Jégcsarnok: átadás 2004, üzemeltetői költség 40 millió Ft 20 évig.

azt is jelenti, hogy nem lehet kizárólag a sportot a város-és területfejlesztési módszerek tekinteni (Lengyel – Rechnitzer 2004, Gyömörei 2008).

A fejlesztések ilyen fokú térbeli koncentrációja térségek közötti fejlettségbeli különbségek növekedését eredményezheti, mint például az 50-es és 60-as években a szocialista nagyipar megteremtése, az új szocialista iparvárosok kiépítésével (Barta 2002). A fejlesztésekből kimaradt térségek az események örökségét veszteségként élik meg. A megaesemények tehát egyfajta kiugrási lehetőség különösen a poszt szocialista nagyvárosok körében. A verseny azonban nemcsak nyerteseket, hanem veszteseket is jelenthet, különösen, ha a rendezések költségének jelentős hányadát közösségi források biztosítják.

A fejezetben bemutatott sportszegmentumok újraértelmezett funkcióiban, a megjelenített értékek figyelembe vételével kell a közösségi finanszírozás arányait vizsgálnunk.

A jövőben tehát a közgazdasági logikát is figyelembe vevő sportszegmentáció kialakításával, harmonizációra törekedve a közösségek fejlesztési stratégiájával, illetve az Európai Unió és a nemzetállamok finanszírozási elveivel kell az önkormányzatoknak saját sportpolitikájukat definiálniuk. Az Európai Unió keretszabályozási rendszerének legfontosabb elemeit a következő fejezet mutatja be.

3.7 Európai sportpolitikák és sportszabályozások

A sport a világkereskedelem 3%-át határozza meg (*Szymanski 2010*), európai potenciálját pedig jól mutatja, hogy 2004-ben a közösség polgárainak 60%-a sportol rendszeresen a mintegy 700 000 sportklubban vagy nagyobb részt amatőr keretek között (*Dimitrov et al.2006*).

A hazai sportfinanszírozás rendszere uniós tagságunkkal természetesen az európai szabályozások ernyője alatt kell, hogy fejlődjön. Ezt egyrészt az Európai Unió sporttal kapcsolatos ajánlásai, esetjogi döntései, illetve a különböző civil európai sportszervezetek állásfoglalásai, határozati irányítják. Az Unió a tagállami finanszírozási struktúrákra vonatkozóan nem kíván hatást gyakorolni.

Az uniós közigazgatásában a sport az Európai Közösségek Bizottsága szervezeti rendszerében az Oktatási és Kulturális Főigazgatóság hatáskörébe tartozik. Az Európai Parlament szakbizottságai közül a sportkérdések a Kulturális, Ifjúsági, Oktatási, Média-és Sportbizottság illetékességébe tartoznak.

Az Európai Olimpiai Bizottság (EOC³⁸) és az Európai Nem Kormányzati Sportszervezetek Szövetsége (ENGSO³⁹) az Európai Unióval való kapcsolattartásban is kiemelt szerepet játszó, közvetlenül sportügyekkel foglalkozó autonóm civil szervezetek.

Az Európa Tanács (Council of Europe) nem tartozik az Unió intézményei közé, de törekszik direkt módon is hozzájárulni a sport európai fejlesztéséhez főként ajánlások és határozatok formájában. A Tanács jogérvényesítési ereje természetesen státuszából fakadóan jelentéktelen és a nézőtéri erőszak, illetve a doppingolás témakörében maradv a sport finanszírozási kérdéseiben jellemzően nem foglal állást. Magyarország 1990-ben csatlakozott az Európa Tanácsba. A tanács által 1992-ben elfogadott, majd 2001-ben átdolgozott Európai Sport Charta azóta is meghatározó, orientáló fejlesztési dokumentumnak tekinthető.

Az Unió kompetencia hiányában, a szubszidiaritás elvét hangsúlyozva, alapszerződéseiben nem határoz meg kötelező sportigazgatási, sportirányítási modellt a tagországok számára. Kiterjedtsége révén a sport azonban számos uniós politikával érintkezik, sőt amennyiben gazdasági tevékenységként jelenik meg, akkor a közösségi jog hatálya alá tartozik.

Az EU Közösség élesen kettéválasztja a sport két területét:

1. a sportot, mint gazdasági tevékenységet, illetve
2. a sportot, mint társadalmi jelenséget.

Ennek értelmében a professzionális sporttevékenységnek tiltott az állami támogatása, tekintve, hogy gazdasági tevékenységnek minősül a Szerződés 87. és 88. cikkelyében foglaltak szerint. A sportot, mint társadalmi jelenséget értékei miatt viszont az unió közvetlenül is igyekszik támogatni, és erre a tagállamokat is ösztönzi, de az amatőr⁴⁰, szabadidős sporttevékenységgel kapcsolatos teendőket értelemszerűen nem szabályozza az unió.

A továbbiakban az unió sporttal kapcsolatos rendelkezéseit csak a sportgazdaság gyújtópontjában álló, az uniónak a hivatásos sportra vonatkozó jogszabály-alkotási és illetékességi körét vizsgáljuk. Fontos megismerni, hogy az alapvető uniós jogok – az

³⁸ European Olympic Committees

³⁹ European Non-Governmental Sports Organisation

⁴⁰Az amatőr sportoló meghatározása a 2004-es sporttörvényben (2004.I. tv. 1§.)

emberek, az áruk, a tőke és a szolgáltatások szabad mozgása – miként értelmezhetőek a sportban.

3.7.1. Az unió és az élsport

Az Európai Unió kereskedelmi, gazdasági tevékenységként azonosította az élsportot, hiszen az többnyire gazdasági tevékenységgel párosul, és így a közösségi jog elkerülhetetlenül vonatkozik rá. Ebben az esetben az unió értelmezése szerint a sport fizetség ellenében, szolgáltatásként vagy fizetségért végzett munkaként jelenik meg a gazdasági életben. Az állami, önkormányzati sportcélú támogatások, továbbá a klubok üzleti célú finanszírozása megengedett a sport területén, de csak akkor, ha azok nem sértik a közösségi versenyjogot és a belső piaci szabályokat. A hivatásos sportcsapatok működtető társaságok pedig olyan üzleti vállalkozások, amelyek a sport területén fejtik ki tevékenységüket. *Kovács - Farkas (2010)* szerint azonban, a jelenlegi uniós jogszabályok és sportszabályozások nem veszélyeztetik a közös piac egyensúlyát és még az Európai Bizottság sem dolgozott ki egyértelmű iránymutatásokat a versenyjog és a nemzeti piaci jogszabályok sportbeli alkalmazásáról.

A 2004-ben csatlakozott országok számára az unió elfogadta az ún. „átmeneti” finanszírozás lehetőségét az élsport köztámogatását, működésének megtartása érdekében. A közösségi források ma is igénybe vehetőek a Bizottság ma is hatályos 800/2008 EK rendelete alapján - ez még a tanács által korábban kiadott 994/98 rendeletén alapszik -, amely szerint a sportvállalkozások számára állami támogatás adható, ha nem sérti a versenyző piac érdekeit, működőképességét (*Kovács – Farkas 2010*). További korlátozás, de ugyanakkor megengedést is jelent az ún. „de minimis” szabályozás (1998/2006 EK rendelet). Ennek értelmében csekély (200 ezer euró/3 év) összegű állami támogatás engedélyezett a vállalkozások számára, amelyet azonban a hazai önkormányzati sporttámogatások a legtöbb esetben túlhaladnak.

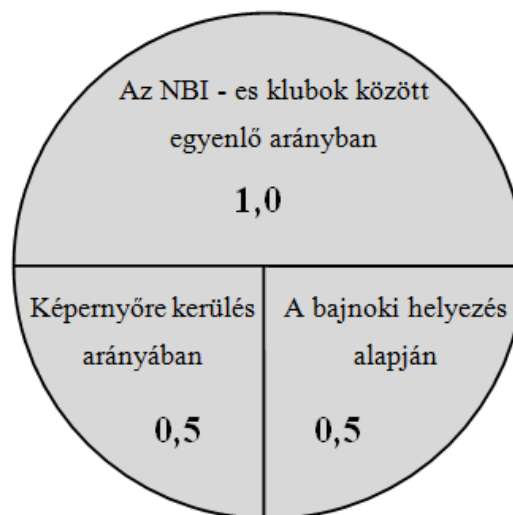
Az EU a professzionális sporttal kapcsolatos intézkedései főként a munkavállalók mozgásszabadságával kapcsolatosan, az ún. luxemburgi esetjogi döntéseken⁴¹ keresztül nyilvánul meg.

⁴¹ Acquis communautaire (közösségi jogi vívmányok)
Az Európai Unió jogszabályainak összessége. Az új belépőknek vállalniuk kell, hogy a csatlakozás pillanatától, vagy hosszabb-rövidebb átmeneti idő után, átveszik és alkalmazzák ezeket. Ide tartozik a luxemburgi Európai Bíróság esetjoga (meghozott döntései) és joggyakorlata.

3.7.2. Az Európai Unió és a sportmédia

A hivatásos sport kiemelt forrása a televíziós közvetítések jogdíjai, amelyet éppen ezért az EU is szabályozási körébe von. A TV társaságok természetesen a kizárólagos közvetítői jogokért harcolnak. A közvetítési jogok tulajdonosi szerkezetét a nemzeti jog szabályozza. A nemzeti törvények szerint a jogokat például Franciaországban a sportági szakszövetség, Németországban, Angliában, Hollandiában a szakszövetségek és a klubok együttesen, Olaszországban, Spanyolországban azonban kizárólag csak a klubok a tulajdonolják (Farkas 2003).

A szponzori, illetve közvetítési díjak nagysága függ a sportág iránti kereslettől. Így felmerül annak kockázata, hogy egyes közkedvelt sportágak (például a labdarúgás, kézilabda, autómotor versenyek) erősödnek, gazdagodnak azáltal is, hogy a közvetítési jogdíjakat könnyebben realizálják, míg más, kevésbé médiaképes sportágak (például a birkózás, kajakkenu) a fennmaradásért küzdenek. A szolidaritási elvének érvényesülése és a klubok közötti egyensúly fenntartása érdekében - amely a bajnokságokat szervező ligák elemi érdeke is - megjelent a televíziós közvetítési jogok kollektív értékesítése és a csapatok közötti újraosztása.



3.3. ábra: A magyar labdarúgás közvetítési jogdíjainak felosztása

Forrás: Harle (2011) 27.p.

A kollektív értékesítés a római szerződésbe ütköző versenykorlátozó megállapodást jelenthet, amennyiben érinti a tagállamok közötti kereskedelmet⁴². Az Európai Bizottságnak azonban

⁴² Az 1957-es Római Szerződés 82. cikkelye szól a vállalkozások versenyjogi szabályozásáról.

joga van arra, hogy felmentést adjon a versenykorlátozó megállapodás tilalma alól, amennyiben a megállapodás jótékony hatást fejt ki a társadalomra és a fogyasztókra, ugyanakkor nem jelenti a verseny legszükségesebb mértékét meghaladó korlátozását, és nem jár a verseny kiiktatásának lehetőségével a piac jelentős részén (EUMSZ⁴³ 101. cikk 1;3 bekezdés). Továbbá a kollektív értékesítés engedélyezése a sportban az EU esélykiegyenlítő politikáját is reprezentálja az egyik legjelentősebb sportbevételi területen.

- Az EU megengedő a nemzetek felé a kizárólagos közvetítési jogok biztosításával szemben, ha az érintett adók megfelelnek a következő feltételeknek:
- meghirdetett verseny előzze meg a jog megadását;

a szerződés nem lehet hosszú lejáratú és a jog tulajdonosnak korlátozott közvetítési lehetőséget kell adnia teljes vagy közel teljes országos lefedettségű tévé-, illetve rádióadók számára is az információhoz való jog alapján.

A szolidaritási elv mellett fontos szempont az EU polgárainak információhoz való joga. Lehetnek olyan nemzeti vagy nemzetközi jelentőségű események - köztük sportversenyek -, amelyekkel kapcsolatban garantálni kell, hogy mindenki nézhesse televíziós közvetítésüket. Ennek érdekében 1997-ben módosították a határokon átnyúló televíziózásról szóló irányelvet,⁴⁴ és bevezették a nagy érdeklődésre számot tartó eseményekre (ilyenek például az olimpiák vagy a labdarúgó Európa-, illetve Világbajnokság, valamint a nemzeti labdarúgó-válogatott mérkőzései is) vonatkozó rendelkezéseket. A tagállamoknak biztosítaniuk kell, hogy a tévétársaságok a kizárólagosság jogának elnyerésével ne élhessenek oly módon, hogy bármely másik állam közönségét megfosszák a kiemelkedő jelentőségűnek sportesemény élvezetétől.

Látható, hogy az Európai Unió szabályozása csak lassan követi a sport fejlődését, igazából egy komoly gazdasági tényezőt még ma sem tud kellően értékelni.

3.7.3. Az állami szerepek a modern magyar sportban

A modern sport magyarországi kiterjedését a századforduló után az első világháború lassította, de a háború utáni időszakban a „trianoni sokk” után a sport országos kiterjesztése jelentős központi prioritást kapott. A 20-as évektől megindult civil szerveződésekben természetesen a sport társadalmi szerveződése is szerepet kap (Molnár 2005). Szeretném azonban hangsúlyozni, hogy a sport magyarországi expanziója nem a civil alulról szerveződés folyamatának, hanem a kezdetektől meglévő hatékony állami cselekvés eredménye volt.

⁴³ Az Európai Unió működéséről szóló szerződés.

⁴⁴ 89/552/EEC számú irányelv, módosította a 97/36/EC számú irányelv.

1990-ig szinte teljesen állami irányítással működött a sport. A rendszerváltás után azonban megnövekedett az adott közösségek - egyesületek, szövetségek - önállósága, amelynek áráként egyúttal jelentősen csökkent az állami támogatás mértéke.

A korszak sportjának szervezeti rendszerében történt átalakulásokat a sporttörvények (1996; 2000; 2004, 2011) alakították ki, amely szerint az üzleti alapon működtetett gazdasági társaságok, az egyre szigorodó költségvetési korlátokkal és menedzsmentjük egyre képzetebb vezetésével remélhetőleg hosszútávon megvetik lábukat a folyamatosan bővülő sportpiacon. A törvényalkotó szándékai szerint az állam anyagi szerepvállalása fokozatosan az utánpótlás és a rekreatív sporttevékenységek feltételeinek megteremtésére kell, hogy irányuljon, hasonlóan a nyugat-európai polgári demokráciák sportfinanszírozási gyakorlatához.

3.7.3.1. Az állam funkciói és kapcsolata a sporttal

A modern sport fejlődésében az állam meghatározott funkciói különböző módon hatottak a sportra az aktuális politikai és gazdaságpolitikai szándékok szerint. Az USA-ban már a múlt század első harmadában, a XX. század második felében pedig az európai sportot is feltartóztathatatlanul eléri a piaci versenyhatások, amelyben a sport elszakadva eredeti funkcióitól és az antik mítoszoktól⁴⁵ (Kertész 2000) kommercializálódott. Elismerve a sport hagyományos közösségi-, és egészségfejlesztő társadalmi értékeit mára a sport elsősorban a szórakozás⁴⁶ (Jackson - Csíkszentmihályi 2001) és a szórakoztatás funkciójában a „show biznisz” ipar termékévé vált. Így, mint a társadalom többi alrendszerének piaci termékeit, a sportot is a század végén a Kornai-féle koordinációs mechanizmusok (Kornai 1986) közül, dominánsan határozza meg a „piaci koordináció”. A 2008-as gazdasági válság után, a 2011-től, majd 2013-tól bevezetett bürokratikus intézkedések azonban a sportágazat újszintű, bőséges közösségi dotációját jelentették Magyarországon.

Milyen szerepet vállalhat ebben a helyzetben az állam? Szükséges - e modern polgári állam szerepvállalásának újraértelmezése ebben az új környezetben, a piac által befolyásolt humán társadalmi területeken? Láthatjuk, hogy stabil elméleti háttér nem áll rendelkezésre. Ebben jelenthet eligazodást a következő alfejezet.

⁴⁵ Az antik amatőr mítosz az újkori olimpiák amatőr státuszú sportolóinak versengését hangoztató propagandája volt. Az ókori olimpiákon rangos díjakért versengtek.

⁴⁶ Nem csak a verseny, hanem a sportolás öröme az „optimális élmény” a modern sportoló célja.

3.7.3.2. Az állam funkciói

Szeretném itt is hangsúlyozni, hogy a kontinentális Európában az állam megjelenése a sportban elsősorban a sport társadalmi területen történt fejlődésének és ez által a politika számára oly fontos reprezentációs funkciójának a következménye, és csak másodsorban a mai gazdasági életben is betöltött dinamikus piaci szerepének.

A testnevelés és a sport a legtöbb államban a legmagasabb szinten az alkotmányos szabályozás körében fogalmazza meg jogi szabályozását. Hazánkban is az alapvető sportjogelv, az Alaptörvény XX. cikkében olvasható, amely rögzíti a legmagasabb szintű testi és lelki egészséghez való jog érvényesítéséhez állami feladatként, a rendszeres testedzés biztosítását (Magyarország Alaptörvénye).

Az állam általános funkcióban pedig azonosíthatunk „megfeleléseket” a sportra is. Ehhez tekintünk át Lados (2007) alapján az állam funkcióit hagyományos és újabb értelmezésben is.

I. ÖNFENNTARTÁS

Önmagában haszonnal nem jár, csak a működés kereteit képezi, lényegében az igazgatás működtetése. Ez esetben az állami és az önkormányzati sportigazgatás intézményeinek létesítését és fenntartását jelenti.

II. SZABÁLYOZÁS

Az intézmények a közigazgatás révén valósítják meg az állam testnevelés és sporttal kapcsolatos feladatait. Az állam, mint szabályozó korlátok állításával, törvényhozói szerepet tölt be. Az EU-ban a sport intézményesültsége eltérő, a miniszteriális képviselő esetén az oktatási, a kulturális, illetve egyéb minisztériumokhoz is tartozhat (például: önkormányzati, belügy, egészségügy stb.). Az állami szabályozás a szubszidiaritás elvét kell, hogy kövesse a keretfeltételek biztosításával *Sárközy (2004)*. A megbízott minisztériumok felügyeleti jogköré azonban sok esetben vitatott, szabályozatlan⁴⁷.

⁴⁷ Az ellenőrzési és felügyeleti jogkör gyakorlásának bizonytalanságát példázza a Magyar Labdarúgó Szövetség elnökének sportminiszteri felfüggesztése és jogvitái 1999-ben.

III. ALLOKÁCIÓ

A közjavak, közszolgáltatások biztosításával és erőforrások elosztásával, az állam a sport egyes részterületeinek állami preferenciáit legtöbb esetben a Nemzeti Sportstratégia mentén a sportköltségvetésben fogalmazza meg, de a sportágak szerinti preferenciára is vonatkozik⁴⁸.

IV. REDISZTRIBÚCIÓ

Az igazságosság és méltányosság biztosítása a beszedett adón keresztüli újraelosztással történik. Magyarországon több csatornán is elosztásra kerül a sportköltségvetés a sportközigazgatás és a civil nem kormányzati szervezetek számára. 2011 – től a kormány az egycsatornás finanszírozási rendszerre való áttérés kezdeményezte, amelynek gyakorlója a Magyar Olimpiai Bizottság lett.

Az EU a redisztribúció funkció megvalósulásban érzékenyen felügyeli a társadalmi egyenlőtlenségekkel kapcsolatos problémákat. A sportban például a fogyatékosok verseny-és szabadidősportjának megfelelő intézményi, infrastruktúrális és tevékenységi rendszert biztosít.

V. STABILIZÁCIÓ

A stabilizáció funkció a válságkezelés (árfolyam, infláció, munkanélküliség), a rendfenntartás biztosítékeként jelenik meg. A sportban különös feladata lehet az államnak a sporthuliganizmussal és a doppinggal szembeni fellépés, illetve a támogatott szervezetek gazdálkodási ellenőrzése.

Az állam funkcióinak hagyományos értelmezésében a résztvevők, a sportolók maguk fizettek a sportolásért, fel sem merült, hogy az állam a fent leírt valamely funkciójában megnyilvánuljon a sport területén.

A nagy tömegeket vonzó világversenyek és a szabadidősport, a kerékpározás, a futball, a testépítés, az aerobic, a streetball⁴⁹ ... stb. széles, az alsóbb társadalmi rétegekben történő elterjedése megmutatta a sport társadalmi értékeit, erőteljesebben felszínre került a sport társadalmi hasznossága. Ezért a klasszikus neoliberais piacfelfogással szemben teret nyert az

⁴⁸ A magyar kormány kiemelt stratégiai sportágak (5 látvány csapatsport: labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, vízilabda, jégkorong) fejlesztését deklarálta 2011 – ben, a társasági adóról és az osztalékadóról szóló törvény módosításával.

⁴⁹ Utcai kosárlabda

elsősorban a kontinentális Európát jellemző ún. „jóléti társadalom” felfogások kritikája, mely szerint a sporttevékenységek tisztán csak szolgáltatásként történő megjelenítése piaci árakon, jelentős tömegeket szorítana ki a sportból. Az erőteljesebb állami finanszírozás igénye elsősorban a gyermekek, hátrányos helyzetűek és a lakossági szabadidősport területén merült fel.

3.7.3.3. Újra gondolt kormányzati funkciók

A múlt század végén Chikán (2003) szerint a piaci verseny oly mértékében felerősödött, hogy az a piaci hatásoktól korábban távol eső területeket, tevékenységeket is meghatároz. Napjainkban igaz ez a művészetekre, a kultúrára, de még az oktatás és a tudomány területére is. Természetesen a sport sem vonhatja ki magát e hatások alól. A század végén az állam funkcióinak egy a hagyományos megközelítésnél diverzifikáltabb és átfogóbb megfogalmazása fejlődött ki, amely a piaci önszabályozás állami kiegészítését helyezi előtérbe.

3.8. táblázat: A modern polgári állam kormányzati funkciói

	1. A piaci kudarcok kezelése			2. Méltányosság, igazságosság erősítése
Alap funkciók	<p><i>Tiszta közjavak biztosítása:</i> (minden állampolgár számára legyen elérhető)</p> <p>Nemzetvédelem és biztonságpolitika, Törvénykezés és társadalmi rendszer, Tulajdonviszonyok Makrogazdasági menedzsment, Közegészségügy, sport</p>			<p><i>Szegénység elleni küzdelem:</i></p> <p>Szegénység elleni programok, Járvány- és katasztrófa elhárítás</p>
Közvetítő funkciók	<p><i>Externáliák kezelése</i></p> <p>Alapoktatás, a sportban is Környezetvédelem</p>	<p><i>Monopóliumok szabályozása</i></p> <p>Közműrendszerek szabályozása Trösztellenes politika</p>	<p><i>Hiányos információk leküzdése</i></p> <p>Biztosítás (egészség, élet, nyugdíj) Pénzügyi szabályozás Fogyasztóvédelem</p>	<p><i>Társadalmi gondoskodás:</i></p> <p>Nyugdíjellátás Családtámogatások Munkanélküli ellátás</p>
Cselekvő funkciók	<p><i>A magántevékenység koordinálása:</i></p> <p>Piaci folyamatok elősegítése, Civil kezdeményezések</p>			<p><i>Újraelosztás:</i> Erőforrások újraelosztása</p>

Forrás: Lados 2007

Az állam nem csak funkcióiban vállal kapcsolatot a sportszférával, hanem vele szemben a sport működése során környezetébe ágyazódik, érdekeltségi és érintettségi viszonyban áll a környezet szereplőivel. A sport társadalmi hasznosságát tekintve az állam érdekelt a kínálati

oldal bővítésében, Magyarországon elsősorban a sportolás feltételeinek infrastrukturális háttérének megteremtésében és szélesítésében. A sportlétesítmények tiszta közjavak, amelyek hozzáférhetőségét mindenki számára biztosítani kell. Létrehozásuk, fejlesztésük rendkívül költségeket és kockázatos befektetést jelent, ezért előállításukat a piaci mechanizmusok nem biztosítják.

A keresleti oldalon pedig az állam a sport oktatásában, a sportképzésben érintett, illetve be kell kapcsolódnia a sportolással kapcsolatos szemlélet-, és tudatformálás, a rendszeres testmozgás iránti igény megteremtéséhez szükséges propagandába, amellyel a lakossági sportfogyasztásra kell, hogy hatással legyen. A magyar kormány talán ezt felismerve, 2004-ben a „Sportoló Nemzetté válás” programjában fogalmazta meg, hogy „Ne csak Sportnemzet, sportoló nemzet is legyünk!”. Ez közgazdasági szempontból is kiemelt jelentőségű szlogen, hiszen a magyar lakosság „alulfogyaszt” a sportból (*Keserű - Dénes 2007 és Neulinger 2008, 2009*) és a jövő sportfogyasztóit és támogatóit pedig ma kell kinevelni. A részvételi sport bevételei azonban csak kiépített modern sportinfrastrukturális háttérrel rendelkező területeken folynak be, és azoktól, akik legalább alapfokú képzettséggel rendelkeznek valamely sporttevékenységekben.

A fenti kutatások megerősítik, hogy a szabadidősport fogyasztásban több mint 20 éve, szinte minden korosztályban nagyon alacsony az aktivitás. Ennek kifejezett oka egyrészt a szabadidő eltöltési szokások változása, másrészt, hogy Magyarországon a sportszolgáltatások árai a jövedelmekhez képest magasnak számítanak (Paár 2009).

3.7.3.4. Az önkormányzati hatalom és erősödése a sportban, a decentralizáció folyamatában

Lados (2007) szerint „A kormányzati decentralizáció általánosan a felelősség és a hatalom kormányzati szintek közötti megosztását jelenti, a felsőbb kormányzati szintek felől az alsóbb kormányzati szintek felé”.

A fejlett nyugat európai országokban a decentralizáció a hetvenes évek végén, a nyolcvanas évek elején indult el. A háttérben a „jóléti állam” elsősorban a Nyugat-Európai államok finanszírozási problémái álltak. Különösen azokon a területeken jelentkezett a központi költségvetési szerepvállalás szűkülése, amelyek esetében nem jelentkezett közvetlen diszfunkció, illetve a látens tartalékok jó ideig elfedték a jövőbeni működési elégtelenségeket. Esetünkben a sport mint a kulturális terület része, olyan elszenvedője volt a forráscsökkenésnek, amellyel összefüggésben az eredménytelenség a 2008-as Pekingi Olimpiáig nem kerülhetett felszínre.

A központi tervezőgazdálkodású országokban a nyolcvanas évek elején kibontakozó rendszerváltság kényszerítette ki a decentralizációs folyamatokat (*Lados 2007*). Az önkormányzatoknak az állam melletti kulcsfontosságú szerepét ma már minden fejlesztéspolitika evidenciaként kezeli. Hazánkban is a szocializmus korábbi ágazatfejlesztési politikáját meghaladva, a területfejlesztési gazdaságpolitika nyert teret és ebben a nagy és középvárosok, kiemelten a megyei jogú városok térség szervező stratégiák. Önkormányzatainak gazdasági, politikai hatalma vitathatatlan.

Meghatározó kormányzati szereplőként, de az állami szerepek közvetítőjeként is különösen érdekes lehet, hogy milyen felfogásban vállalhatnak szerepet a jövőben az önkormányzatok a sport finanszírozásában. A közösségi szerepvállalás modern felfogása, kapcsolata piaci területekkel, illetve bizonytalansága a sportban és a kultúra más területein, kiemelt kutatói érdeklődésben volt az utóbbi évtizedekben nemzetközi és hazai körökben is (*Osborne-Gaebler 1994, Marschall 1999, Tóth 2011*). Modellszerű leírásra elsőként a kultúrafinanszírozásban *Chartrand – McCaughey* (1989) vállalkozott így elemzésükre támaszkodva érdemes a sport esetében értelmezni a közösségi finanszírozás lehetséges típusait.

Az önkormányzatok szerepek lehetséges típusai a sport finanszírozásában:

1. Művezetői v. állami modell (teljesen államközpontú, amely az egykori Szovjetunió és a szocialista országok, mai Kína, Kuba)
2. Mecénás – támogató, liberalizált modell, (az állam segítő, támogatói szerepe, Nyugat – európai „jóléti” államok)
3. Teljesen piaci alapú angolszász v. liberális modell (az állam „éjjeli őr szerepe”, USA)
4. Vállalkozói önkormányzat (a finanszírozói szerepvállalás tisztán értelmezhető, az önkormányzat üzleti elvárásokkal vannak jelen együttműködve a piaci szereplőkkel).
5. Átmeneti modell, (Magyarország, KKE régió poszt-szocialista országai)

Az egyes modellek eltérő céljait és alkalmazott eszközeit a 3.9. táblázat mutatja be.

3.9. táblázat: Az önkormányzati szerepmo­del­lek össze­ve­te­se

	Műve­ze­te­i, állami	Mecénás-támogató	Liberális-üzleti	Vállalkozói	Átmeneti
Kiemelt sportsze­gmens	Élsport, utánpótlás sport	Közös­ségi sport, az élsport tá­mogandó	oktatási rendszerek sportja	Látvány­sportok, mega-események	Élsport
A sport funkciója	Politikai legiti­máció, nemzetközi marketing és presztízs	Egészség-és közös­ségfejlesztés produktivitás, nevelés	Üzleti a szabadidő-és élsportban, közös­ség-és egészségfejlesztés	Integrált üzleti politikai és városstratégia	Lokális és nemzetközi politikai presztízs és városmarketing pl. „sportnemzet, sportváros”
Fő finanszírozó és a finanszírozás módja	Állami direkt finanszírozás	Az üzleti és non-profit szféra, állami és önkormányzati kiegészítő finanszírozással	Üzleti szféra az önkormányzatok kiegészítő indirekt finanszírozásával	Közösen az üzleti szféra, önkormányzatok és önkormányzati tulajdonú cégek direkt és indirekt finanszírozással	Önkormányzat és állam direkt és indirekt finanszírozás
Az önkormányzat szerepe	Az állami források közvetítője, kisebb mértékű allokáció	Direkt támogatás a közsportban sportszerve­teken keresztül, az élsport indirekt támogatása a piaci környezet fejlesztésével	Szubszidiárius, létesítmény és adózási támogatások, a diák­sportban direkt támogatás	Aktív tulajdonosi szerep, tagsági szerepvállalás a sportszerve­te­tekben, direkt és indirekt finanszírozás	Erős v. gyenge sportigazgatás, tulajdonosi, tagsági szerep, forrás­vo­lumen és allokáció
Példák	Kína, Kuba, részben Oroszország, Brazília, Argentína	Kontinentális Európa „jóléti” államok	USA, Ausztrália, Új-Zéland, részben Anglia	USA, részben Magyarország, pl. Debrecen, Győr	Kelet-közép európai régió volt szocialista államai

Forrás: Gyömörei (2012b)

A magyar sport számára már a nyolcvanas évek elejétől erőteljesen apadtak a központi állami források. A jogszabályi környezet sem volt kedvező, hiszen a rendszerváltozás előtti túlszabályozást követően a jogi dereguláció következményeként a sportegyesületeket a civil szervezetek közé sorolták (1989. évi II. törvény az egyesülési jogról). A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 8.§-a a települési önkormányzatok különös, - tehát nem kötelező- feladatai közé sorolja a sport támogatását, az egészséges életmód megteremtésének feltételeit. A városok magatartása a sport irányában mondhatni változó volt, hiszen a törvény nem deklarált semmit a sporttal kapcsolatos kötelezettségekről, hanem a helyi képviselő-testületekre bízta a sport támogatását. Ez teljes körűen vonatkozott az élsportra, a diák-és utánpótlás, valamint a lakossági-és szabadidősportra is, mivel a nevesített feladatok ellátásához kötött felhasználású állami normatívát nem rendelt.

Nem hozott változást az 1991. évi XX., a helyi önkormányzatok és szerveik feladatairól és hatásköreiről szóló törvény sem, továbbá az 1996. évi LXIV. sportról szóló törvény sem, mivel nem foglalkozott a lokális sportigazgatással. További hiányossága volt az 1996-os és később a 2000. évi sporttörvénynek is, hogy nem tisztázta egyértelműen a sport szerepét, struktúráját, a kormányzati és nem kormányzati oldal működésének, illetve együttműködésének játékszabályait.

A 2004. évi sporttörvény erősítette azt a törekvést, hogy a valamikori központi állami feladatokat minél szélesebb körben kell decentralizálni régiókra - városokra - kis térségi társulásokra - községekre. Előrelépésnek tekinthető, hogy a törvény szerint a helyi önkormányzatok rendeletben állapítják meg a helyi adottságoknak megfelelően a sporttal kapcsolatos részletes feladatokat és kötelezettségeket, valamint a költségvetésükből a sportra fordítandó összeget.

A 2011-es sporttal kapcsolatos törvénymódosítások (2011. LXXXII. tv. és 2011. évi CLXXII. tv.) forradalmi változást hoztak a közösségi sportfinanszírozásában, amely az önkormányzati sportpolitikát is mélyen érintheti. Bizonyítható hatások még nem ismertek.

A közigazgatási rendszerhez illeszkedő sportigazgatás elsősorban a megyei és kistérségi, kistéleplési szinten folyamatosan leépült. A középszintű sportigazgatás szervezetei különösen a megyei jogú városokkal szemben vívott versengésben, a sportirányításban is eljelentéktelenedtek. A rendszerváltozás előtt a közigazgatási hierarchiában magasabb szintű megyei sportigazgatások feladataik szerint a városokon kívüli sportélet irányítására fennmaradtak, de forrásaikat - egyes esetekben akár 80%-ot meghaladóan is - elsősorban működésük költségeire kell, hogy fordítsák⁵⁰.

A városokon kívüli sportélet irányításának bizonytalansága erősödik azzal, hogy a törvény a megyei jogú városok esetében meglehetősen pontatlanul a városra ruházta a megyei sportfeladatok jelentős részét (55. § (4)).

Míg a városok sportra fordított eszközeiket folyamatosan növelték a megyei önkormányzatok forrásai jobb esetben is csak reálértéken maradtak. A teljes önkormányzati sportköltség 2007-

⁵⁰ A Győr – Moson – Sopron megyei Sportigazgatóság utódszervezetének a Győr - Moson- Sopron megyei Sportszövetségek Egyesülésének 2008-as közhasznúsági jelentése alapján.

ben 39-40 Mrd Ft volt, 2010 -ben elérte a 45 Mrd Ft-ot, amelyből a megyei önkormányzatok mindösszesen 0,5 -1 Mrd - al részesedtek (Gyenesei 2008). Ezzel a megyei önkormányzatok sportirányítási kompetenciája szinte teljesen leépült, a sportigazgatóságok sok megyében megszűntek.

Áttekintve az európai és a magyar sportfinanszírozási környezetet a következő fejezetben a városok és az élsport lehetséges kölcsönös előnyökre épülő kapcsolatrendszerét mutatjuk be.

3.8. A sport támogatások gazdasági előnyei

A sport nemcsak közvetlen és behatárolt gazdasági eredményességet mutat fel a finanszírozásban résztvevők felé. Sőt elsősorban jóval szélesebb körben és hatásait tekintve időben gyakran elnyújtva, közvetett módon, biztosít új addicionális értékeket. A sport társadalmi-gazdasági értékteremtését, mind az egyén, mind a vállalatok, a nemzetállam, illetve sportnak otthont adó város egyaránt érzékeli és haszonként realizálja (Gyömörei 2014).

Az értékek közül a politika által priorizált marketing és identitásépítő célokat elsősorban az élsport, illetve a nemzetközi sportrendezvények szolgálták ki a belső, majd az 2004-es uniós tagságot követően a kiszélesedő nemzetközi térben. Az élsport és a gazdaság kapcsolatát így érdemes részletesebb elemzésben megvizsgálni.

3.8.1. Az élsport keresleti változói a piacon

A sport fogyasztói piacán a fogyasztók szurkolói csoportja részesedni akar a sportlátvány minőségéből, a versenyből, erősíteni akarják önazonosságukat csapatukkal, át akarják élni a győzelmeket és a vereségeket. Ez az igény pedig hat a termék árára. Változó érzékenységgel generálja a fizetési hajlandóságát a sport termékeiért. Érdekes különbségek figyelhetők meg a hazai labdarúgás fogyasztói piacán. Amíg például a Győri ETO magas minőséget képviselt 2010-ben és 2013-ban (bronzérem, aranyérem és UEFA kupa részvétel) átlagnézőszáma mindössze 2657 fő, 2008-ban a 13. Diósgyőri VTK - é 4464, a Fradié pedig 2006-os másodosztályú szerepléskor is 10000 fő felett volt (Andics 2011, www.fn.hu/sport, www.origo.hu/sport). Ennek oka a sport speciális keresleti változóinak vizsgálatával magyarázható.

Nyilvánvalóan egyszerű kapcsolat van az sporttermékek árai és a piaci kereslet között. Ha a jegyek és bérletek ára nő, akkor az a fogyasztói volumen csökkenését vonhatja maga után. A sportban azonban az ár mellett más keresleti faktorok is jelentősen hatnak.

Fort (2006) szerint a sporttermék ára mellett az alábbi keresleti tényezők is megjelennek, amelyek meghatározhatják a sportkeresletet.

1. szurkolói preferencia az adott sportág iránti minőségi mutatókban (lokális sportági kultúra, sportági tradíciók)
2. más versenyképes kulturális és szórakoztató ipari termékek árai települési szinten
3. szurkolói jövedelmek szintje
4. a sportágnak otthont adó város népessége

Az első változó „a lokális sportági tradíciók” egy fajta területi szerkezetet mutat a hazai csapatsportokban. Porter globális-lokális paradoxon elmélete⁵¹ könnyedén értelmezhető egyes sportágak lokális beágyazódására, amely meghatározza a sportág, mint termék minőségét és nemzetközi versenyképességét⁵² (Porter 1990). A hagyományokra épülve bizonyos sportágak adott városokhoz szorosabban köthetőek. A helyben koncentrálódó sportági tudás és információk pedig hosszútávra biztosítják az adott sportág versenyképességét akár nemzetközi szinten is.

Ismertek egy-egy sportágakhoz történelmileg is köthető városok (Frenkl 1999) (3.10 táblázat).

⁵¹ Porter a globális-lokális paradoxon elméletében rámutatott, hogy vállalatok versenyképességét alapvetően a hazai bázisuk határozza meg, a helyben koncentrálódó tudás és információk összességében.

⁵² Hazánkban jelenleg a vízilabda ér el tartósan nemzetközi sikereket.

3.10. táblázat: A professzionális csapatsportok területi szerkezete

Sopron	Kosárlabda férfi-női
Győr	Labdarúgás, női kézilabda
Szombathely	Férfi kosárlabda
Zalaegerszeg	Férfi kosárlabda, labdarúgás
Körmend	Férfi kosárlabda
Pécs	Labdarúgás, női kosárlabda
Veszprém	Férfi kézilabda
Székesfehérvár	Labdarúgás, férfi kosárlabda
Debrecen	Labdarúgás, női kézilabda
Szeged	Férfi kézilabda, vízilabda
Szentes	vízilabda
Eger	vízilabda

Forrás: Gyömörei (2011) 98.p.

A lokális sportági tradíciókra alapozva nem csak az adott sportágban dolgozók (edzők, sportszervezők), hanem a fogyasztók generációi is egymást követve - az idősek ki -, illetve a fiatalok belépésével - örökítik át a szakértelmet és biztosítják hosszú távon a sikerességet és a szurkolói tömeget a sportág számára.

Az elsődleges fogyasztók, a rajongók-szurkolók preferenciája a sport termékei iránti keresletben a fenti keresleti tényezőktől önállóan és azok kölcsönhatásában is változhat.

A sportteljesítmény minősége iránti szurkolói elkötelezettség, a lokális tradíció hatása például gyakran írja felül a városok népességéhez köthető keresleti hatást. Egyszerű tapasztalati tény, hogy bár más városokban a népesség lehet nagyobb, a körmendi kosárlabda sport évtizedek óta megtartja szurkolóit. Nem feledkezhetünk el arról sem, hogy a minőség olyan lényeges elem, amely ellentétesen is hat a fogyasztókra. Egyrészt a sportági tradíció hiányában hiába eredményes hazai és nemzetközi szinten is egy sportág (pl. győri női kosárlabda) fogyasztói érdeklődés csak hosszú távon sok esetben generációkon keresztül alakul ki⁵³. Másrészt szintén győri példaként említhető az 1904-ben alapított Győri ETO férfi kézilabda csapatának esete. A gárda IHF⁵⁴ kupa győztes és magyar bajnok is volt, de azzal, hogy 2009-ben a második osztályba került más sportágakkal szemben jelentősen alulmaradt az önkormányzati

⁵³ A győri profi női kosárlabda mérkőzésekre a dobogós helyezés ellenére is 2010 – 2011- ben csak 50-100 néző látogatott ki.

⁵⁴ International Handball Federation

támogatásért vívott versenyben⁵⁵, majd elvesztette szponzorait és szurkolóit is. Egy sportág a területi beágyazottságát azonban nem veszíti el egy-két év alatt, hiszen a „minőség” változó visszaszerzésével - pl. a szombathelyi, diósgyőri futballcsapat visszakerülése az első osztályba - a rajongók nagyon gyorsan újra elkötelezett szurkolókká, fogyasztókká válnak.

Mint a 3.10 táblázatból is látható egy - egy hazai városhoz legfeljebb két látvány sportág köthető. Természetesen, ahogy egy ország számára sem lehetséges, hogy „túlzottan sok” iparágban nemzetközileg is versenyképes legyen, a városok számára is stratégiai feladat, hogy a fent említett tudásra, tradíciókra építve határozzák meg támogatásra érdemes sportágaikat (Porter 1990). Az erőforrások többnyire szűkösen állnak rendelkezésre, így érdekesebb a szétszórt támogatások helyett a „megfelelően elégséges” számú sportágot kiemelten támogatni. A „megfelelően elégséges” számú sportág, dominálhat a szórakoztatói piacon, és eredményesebben gyűjtheti be a fogyasztói költséket, és az önkormányzati támogatásokat.

Ismert és a városok számára nem követendő példaként említhetőek az ezredforduló dunaújvárosi sportsikerei, amelyeknek forrásai nem a lokális tradícióból építkező fejlesztés igényei voltak, hanem az acélipar időleges rekonstrukciójából és a helyi vezető vállalat presztízsigényéből sarjadtak. A dunaújvárosi sport közel egy évtizedig tartó hazai és világsikerei⁵⁶ kizárólag a Dunaferri vállalat szponzorációjára épültek. Amikor a vállalat a globális versenyben alulmaradva kénytelen volt feladni a helyi sport szponzorációját a dunaújvárosi önkormányzat nem vette át még a fenntartói támogatás szerepét sem.

A sport keresleti változóiba soroltan láthatjuk, hogy nem csak az egyes sportágak versenyeznek a fogyasztók érdeklődéséért és az önkormányzati támogatásokért, hanem más szórakoztatóipari termékek is. A versenyben az eltérő időszakokban megrendezett⁵⁷ sportági mérkőzések mellett részt vesznek a színház, az opera, a filmművészet, a zenei koncertek, fesztiválok eseményeinek árai, amelyek jelentős sportkeresleti funkciókat mozgíthatnak el és a sport helyettesítő termékeivé válhatnak. A városok marketingstratégiáját kiszolgáló kultúra ma már változatos termékskálával rendelkezik, a fogyasztók pedig eldöntik, hogy a jövedelmük kultúrafogyasztásra szánt részét sportra vagy más kulturális eseményre költik el.

⁵⁵ A csapat 2011-ben nem kapott önkormányzati támogatás (33/2011. (II. 25.) Kgy. Sz. határozat).

⁵⁶ A Dunaferri SE csapatai, a jégkorong, a férfi-női kézilabda, a labdarúgás, és a férfi röplabda 1996 és 2002 között 13 magyar bajnoki aranyérmet nyertek. Dunaújvárost 1998-ban a „Nemzet Sportfővárosa”-ként említették.

⁵⁷ Győrben a professzionális sportmérkőzések időpontjait, a különböző sportágakban megegyezés alapján, eltérő időpontokra szervezik a csapatok.

Igaz, a sportélmény helyettesítésének vizsgálatakor meg kell említsük, hogy a mérkőzéseredmény kiszámíthatatlanságának élményét az egyéb szórakoztató ipari alternatívák nem biztosítják. Így a sportesemény elsősorban szolgáltatja a fogyasztók által kiemelten preferált legspontánabb szórakozást (Shank M. 1999).

A fogyasztói jövedelmek és városok népességének hatása a keresletre szorosan összekapcsolódik. A helyi fogyasztói jövedelemszint természetesen elmozdíthatja a sportkeresletet a magasabb minőségű, illetve a másodrendű sporttermékek irányába, azonban a hazai professzionális sportbevételeknek jelenleg még csak töredéke származik a szurkolói fogyasztásból. Az amerikai profi ligák csapatainak telephely kiválasztási döntéseiben a jövedelem szint és a városok népessége, a háztartások (a televíziós csatornák lefedettségében kifejezve) fontos vizsgálati tényezők (Szymanski, S. 2010, Kassai 2006). Magyarországon a sportcsapatok telephelyválasztásában ez utóbbi két változó kevésbé vagy egyáltalán nem játszik szerepet, de a jövőbeni üzleti működés tervezéséhez érdemes áttekintenünk nagyobb városainkat ebből az aspektusból is 3.11 táblázat).

3.11 táblázat: A hivatásos csapatok, az egy főre jutó jövedelem és a népesség a hazai nagyvárosokban 2009

Város	Hivatásos csapatok száma	Népesség (fő)	Egy főre jutó bruttó jövedelem (Ft 2008)
Győr	5	130 000	2 851 596
Budapest	15	1 722 000	3 043 056
Debrecen	3	206 225	2 394 084
Székesfehérvár	4	102 000	2 513 304
Veszprém	4	63 045	2 413 716
Dunaújváros	1	46 500	2 466 000
Szombathely	2	79 400	2 331 156
Szeged	6	167 000	2 421 012
Pécs	4	157 000	2 552 568
Nyíregyháza	2	117 000	2 176 740
Sopron	2	60 000	2 342 952
Kecskemét	2	111 500	2 402 424
Miskolc	2	170 000	2 334 744

Forrás: www.ksh.hu alapján saját szerkesztés

A hazai szurkolói sportfogyasztásban a települések népessége és a jövedelem változások a sport iránti keresletet meghatározásában a „minőségi lokális tradíció” változóhoz képest kevésbé meghatározóak. Ennek oka, elsősorban a hazai élsport minősége és illeszkedése az európai rendszerekbe, amelyek nem kizárólagosan üzleti, hanem ún. eredményességi, feljutás-kiesés alapon szerveződtek. A jövőben a helyi piac felvevőképessége azonban döntő lehet, hiszen addicionális források bevonására elsősorban a magángazdaságból lehetséges és abban az esetben, ha a magánszféra szponzorációs döntéseit egyre szélesebb körben üzleti alapon hozza meg. Jelenleg a hazai élsportban többségében még csak a mecenatúra jellegű sporttámogatásokat, illetve a promóciós eszközként alkalmazott juttatásokat fedezhetjük fel (Berkes 2005). Fontos ismerni a piacképesség tényezőit a támogató városoknak is, hiszen a támogatott sportág fogyasztói érdeklődés nélkül, kizárólagos közösségi támogatásból hosszútávon nem maradhat a városban, költözni kényszerül (Fort 2006) érvényesül a határkölség és határhaszon elve.

3.8.2. A támogatások szerkezete

Az önkormányzati sporttámogatásoknak jellemzően két formáját különböztethetjük meg. A városaink sportkoncepciójában, sportrendeletében megjelenő kategorizált direkt pénzügyi támogatás mellett, a nemzetközi gyakorlatokra jellemző közvetett támogatások - különböző formáival is találkozhatunk. Ennek jól magyarázható szempontjai az alábbiak (*Siegfried - Zimbalist 2000 idézi Fort (2006)*):

1. A kormányzati, önkormányzati infrastruktúrafejlesztési projektekkkel szélesebb körben nyerhető politikai támogatás a sportlétesítmény építésében és működésében érdekelt vállalkozók és ingatlantulajdonosok felől.
2. A létesítményre kötött haszonbérleti szerződéseken keresztül nyújtott támogatások a csapatot hosszabb időtartamra a városhoz köthetik, illetve a támogatás visszakövetelhető a csapattól, ha telephelyét más városba helyezi. A hazai gyakorlat szerinti a sportkoncepcióban megfogalmazott közvetlen pénzügyi támogatások esetében csak a bizonylati elszámolás ellenőrzésére van mód.
3. Az egyedi szubvencióhoz⁵⁸ képest a közvetett támogatások hosszú távon is ösztönözhetik a tulajdonosokat (nemcsak a rövidtávú sportsikert szem előtt tartva) a csapat sportbeli eredményességi céljának magtartása mellett, a minőségi gazdasági menedzselésre.
4. Az indirekt támogatások rendszere a közvélemény számára is elfogadhatóbb eszköz, mint a közvetlen pénzkifizetések.

A csapattulajdonosok a közösségi támogatások elnyerése érdekében gazdasági érveket sorakoztatnak fel, amelyeket a csapatok által generált külső, társult hasznokban és az externális hatásokban fogalmaztak meg. Az élsporttámogatások esetében a vizsgálat tárgya azonban minden esetben az kell, hogy legyen, hogy új addicionális haszonról beszélhetünk-e, vagy csak a kultúra fogyasztásának lokális átrendeződéséről. Ennek meghatározója elsősorban a sportrendezvény színvonala. Magyarországon elsősorban a nemzetközi szintű rendezvények (EB-k, VB-k, Bajnokok ligája mérkőzések) és ritkábban a hazai rangadók érik el, hogy a helyi lakosság kultúra fogyasztására (színház, koncert, filmszínház... stb) szánt forrásait ne csak transzferálja a sporteseményre, hanem a helyi sport területileg kiterjedt, fogyasztói koncentráció hatást is generáljon.

⁵⁸ Pl. Sportkoncepció alapuló direkt költségvetési támogatások.

3.8.3. A sporttámogatások hasznai a közösség számára

A gazdasági tevékenységből származó hasznok a csapat működésének pénzügyi megjelenései. A csapat játékosokat, szakembereket alkalmaz (foglalkoztatottságra gyakorolt hatás), béreket fizet (amellyel a lakossági fogyasztás forrásait növeli), adókat fizet (amellyel a közösségi kiadások fedezetéhez járul hozzá), ingatlanokat fejleszt, üzemeltet és használ (amelyek rekreációs közjavak). Ha a támogatást pusztán gazdasági alapon ítéljük meg, akkor azokat a támogatásokat mondhatjuk célszerűnek, amelyek eredményeként a támogatás az előbb felsorolt hatásokon keresztül várhatóan megtérül. Ezeket kalkulálni meglehetősen nehéz, azonban fontos legalább megfogalmazni a várható gazdasági haszon fő megjelenési területeit.

Fort (2006) alapján a sporttámogatások gazdasági haszna az alábbi fő kategóriákra csoportosíthatóak:

1. sportgazdasági tevékenység közvetlen haszna
2. sportgazdasági tevékenység közvetett haszna
3. fejlesztési érték, (Development Value „DV”)
4. extern hasznok

A közvetlen sportgazdasági tevékenység legnagyobb volumenben az infrastruktúrához köthető (3.12 táblázat). Városaink számára egy modern stadion vagy sportaréna építése, üzemeltetése, a költségek⁵⁹ miatt hosszú távú stratégiai feladat, amely ma még a legtöbb esetben központi költségvetési forrásokból valósítható meg. A sportgazdasági tevékenységnek a település számára kifejezhető közvetlen gazdasági hasznát a létesítmény és a csapat létrehozásával és működéséhez közvetlenül kapcsolódó - elsősorban a létesítményen belül működő - üzleteket és vállalkozásokat, valamint a foglalkoztatottakat (edzők, tanárok, orvosok, játékosok, szertáros, takarítók pályafenntartók, adminisztratív alkalmazottak... stb.) jelenti (lásd 3.12 táblázat). A közvetlen gazdasági aktivitás kifejezője a csapat és a telephelyen (stadionban) működő vállalkozások teljes árbevétele.

⁵⁹ A tervezett debreceni és FTC futballstadion várható költsége egyenként 10 -12 Mrd Ft, forrása központi költségvetési előirányzat.

3.12 táblázat: A Győri ETO alkalmazottai 2011

Cég	létszám	Σ 268 fő
ETO FC Kft	127 fő	
Sportirányítás	7 fő	
Létesítmény op.	14 fő	
edzők+sportalk.	22 fő	
Játékosok	61 fő	
egyéb alkalmazottak	23 fő	
ETO Park	31 fő	
irányítás	21 fő	
Étterem	10 fő	
ETO Kollégium	110 fő	
oktatók+ diákok ⁶⁰		

Forrás: (2011b) 102.p.

A tevékenység közvetett gazdasági előnyei a szurkolói, rajongói tömegekre épített vállalkozások hasznait írja le. Ezek éttermek, parkoló társaságok, kiskereskedők (sport, ital, ajándék, stb.) lehetnek, amelyek kötődnek a helyszínhez, és elsősorban a stadionok közelében helyezkednek el (pl. ETO PARK).

⁶⁰ A diákok többsége 15 éves kortól már hivatásos szerződéssel rendelkezik.



Fotó: Granát Gábor 2014

A labdarúgó stadionnal közvetlenül összeépült ETO PARK üzleti központot 2009-ben adták át. A beruházás magánforrásból valósult meg értéke a stadionnal együtt elérte a 30 Mrd Ft-ot. 2014-ig területének 55%-án nyíltak üzletek. Az ingatlan együttes helyet biztosít a Fehér Miklós Labdarúgó Gimnáziumnak és egy négycsillagos hotelhez is kapcsolódik.

Néhány érintett üzleti tevékenység nem a stadionok, arénák közelségében történik, de függenek a mérkőzések eredményeitől és így a közvetett hasznok élvezői. Ilyenek pl. a programok miatt érintett helyi média társaságok, amelyek jól értékesíthető témához és ezzel reklámlehetőségekhez is jutnak. A médiumok nem fizetnek a sportcsapatnak, csak élvezik a megnövekedett fogyasztói aktivitást.

Az ún. „fejlesztési érték” a sikeres „sportvárosok” életképességét, növekedését társítja csapataik sikerével. A sporthoz szorosan kapcsolódó ágazatok, mint például a sporttermék kereskedelem, a sportrehabilitáció, az informatika, az őrző-védő szolgáltatások és, a szállodaipar vállalatai a telephely-választási döntéseikben figyelembe veszik a számukra vonzó a nemzetközi szinten is ismert településeket és legtöbb esetben szponzorálási partnerként is belépnek a sportpiacra. (pl. ETO FC - Puma).

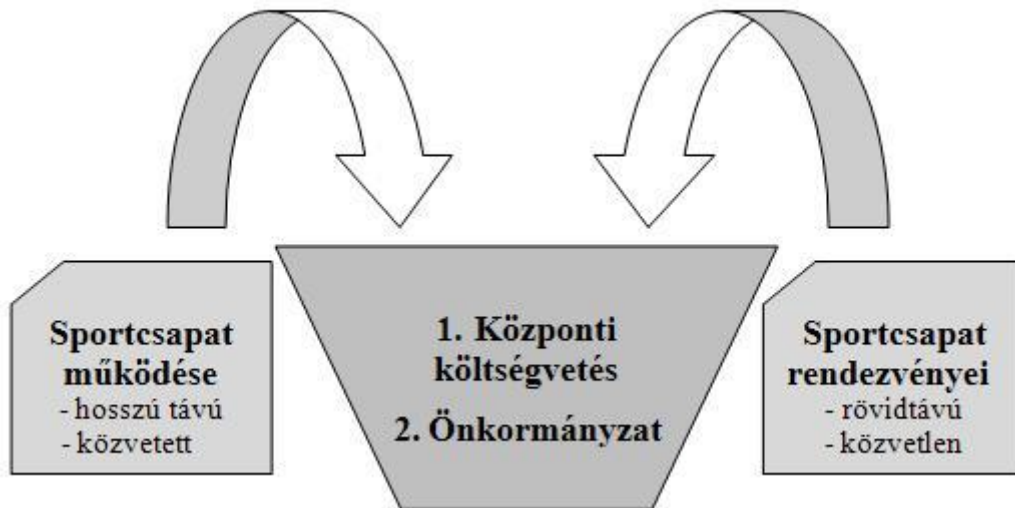
Fort (2006) kiemeli, hogy az extern hasznok élvezőit fontos megkülönböztetni a gazdasági tevékenység közvetett előnyeit élvező vállalkozásoktól. A szurkolói tömegre számító vállalkozásokkal ellentétben ezúttal nem piacosítható, pénzben nehezen kifejezhető, de reálgazdasági előnyöket jelentő haszonról van szó. Az externáliák sportbeli gazdasági hatásait alapvetően két területen kell megvizsgálnunk. Az egyik a csapat létezéséhez kötődő gazdasági tevékenység az adott lokalitásban. Ilyen lehet a már említett média érdeklődése a csapat iránt és ezzel témához és extrabevétélhez jutása - eladható, kapcsolódó reklámok által is -, amiért nem fizet a csapattulajdonosoknak. Igaz ez amellett, hogy egyrésztől nehezen mérhető, másrésztől pedig, hogy egymással szemben kölcsönös előnyöket rejthet, hiszen a médiaérdeklődés a csapatok számára is további szponzorációs bevételeket jelent. A mérkőzéseket a médián keresztül követőktől a reáljövedelmeket csak korlátozottan képesek a csapattulajdonosok begyűjteni, például a fizetett sportcsatornákon elérhető közvetítéseken keresztül. Szintén a sportesemények hasznait élvezik a sportfogadás szervező irodák, amelyek jövedelméből a sportcsapatok részesedni nem tudnak.

Az externáliák egy másik területén, amit összefoglalóan életminőség faktornak hívhatunk és ami sport társadalmi értékeit jelenti, közvetlenül szintén nem mérhető haszon keletkezik és ennek hatásaiból kizárni senkit nem lehet, előnyeit pedig mindenki élvezi. Ha a város elveszítené csapatát valószínűleg ezek a jövedelmek is csökkennének.

3.8.4. A hivatásos csapatokkal kapcsolatos kalkulálható közösségi bevételek

Az előző fejezetben bemutatott területeken a professzionális sportnak a városok gazdaságára gyakorolt hatására hazai számítások nem történtek. Elsősorban az USA-beli kutatók próbálkoztak a stadionépítési, a csapattámogatások és a professzionális csapatok működésének gazdasági hatásait meghatározni (Okner 1974, Quirk 1992, Zimmerman 1997, idézi Fort 2006).

Hazánkban a Debreceni VSC labdarúgó csapatának 2009-es sikerei nyomán vállalkoztak először hazai kutatók (Bács - Szilágyi 2010) a Bajnokok Ligájába került csapat nyolc mérkőzésének vizsgálatára, a mérkőzések gazdasági hatásának becslésére. A közösségi bevételek realizálásának két fő csatornáját a 3.4. ábra mutatja.



3.4. ábra: A hivatásos csapatokhoz köthető közösségi bevételek és jellemzői:

Forrás: Gyömörei (2012b)

A bevételek realizálása történhet:

1. a sportvállalat működéséhez kötődő beszedett központi és helyi adókon, illetve az igényelt szolgáltatásokon keresztül és
2. a sportvállalat által rendezett mérkőzéseken, amelyek különféle gazdasági hatást, aktivitást gyakorolnak a városokban.

Bács - Szilágyi (2010) alapján és kiegészítésével a nemzetközi szinten teljesíteni képes csapat működése esetén az önkormányzat és az állam számára alábbi bevételek számíthatóak.

A sportvállalat működésével kapcsolatos közösségi bevételek:

Helyi adók és bevételek:

- Iparűzési adó
- Építményadó
- Telekadó
- Idegenforgalmi adó
- Önkormányzati szolgáltatások díja és adója (a klub befizetései az önkormányzatok felé pl. a közművek, a rendvédelemi és kommunális szolgáltatások igénybevétele után)

Központi költségvetés bevételei:

- Társasági adó
- Fogyasztási adó
- SZJA és ÁFA bevételek

2.a; A mérkőzésekhez⁶¹ kötődő közösségi (állami-önkormányzati) bevételek:

- ÁFA- bevételek (belépőjegyek, üzemanyag, fogyasztási cikkek, turisztikai szolgáltatások)
- Idegenforgalmi adó

2.b; A mérkőzésekhez kötődő addicionális gazdasági hatások:

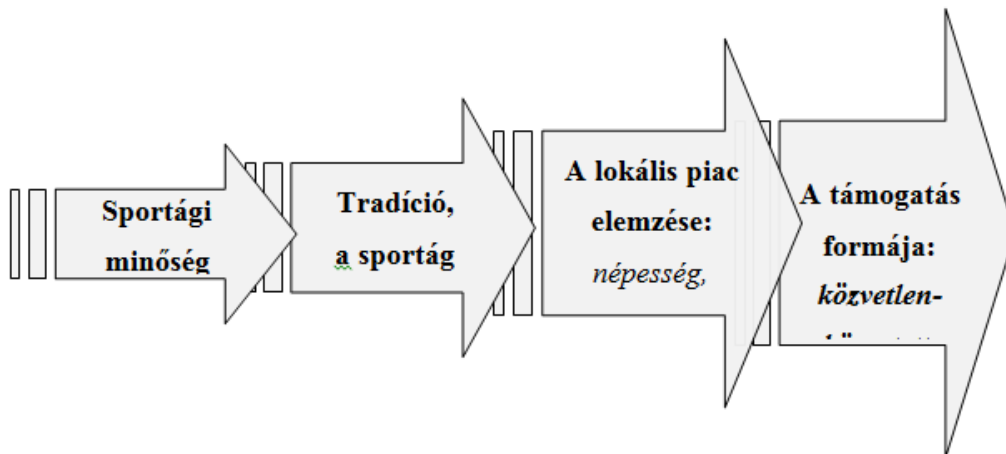
- a nézők kiadásai,
- helyi nézők: belépőjegy, személyes fogyasztás (a helyi szurkolók esetében nehéz bizonyítani az új, hozzáadott gazdasági hatást⁶²).
- külföldiek: szállás, személyes fogyasztás

közlekedéshez kötődő pluszfogyasztások, más városokból, illetve külföldi szurkolók (üzemanyag, szállás, menetjegy, amortizáció)

A bemutatott szempontok alapján elvárható tehát, hogy a finanszírozó támogatási döntéseit jellemzően meghatározó, elsősorban az egyes sportágak politikai kapcsolataira épülő finanszírozási gyakorlat a jövőben kiterjedjen a fejezetben bemutatott gazdasági szempontú hatásvizsgálatokra is. A hatások közvetlen érzékelője a település és vonzáskörzete, így a legtöbb sporttevékenység gazdasági elemzése is a lokalitás feladata. Csak úgy fogható fel a helyi sportélet stratégiai, fejlesztési ágazatként, ha a döntési folyamatokban, a vázolt területeken kutató-elemző vizsgálatok történnek. Az elemzések előkészítő és értékelő lépéseit a 3.5. ábrán mutatom be.

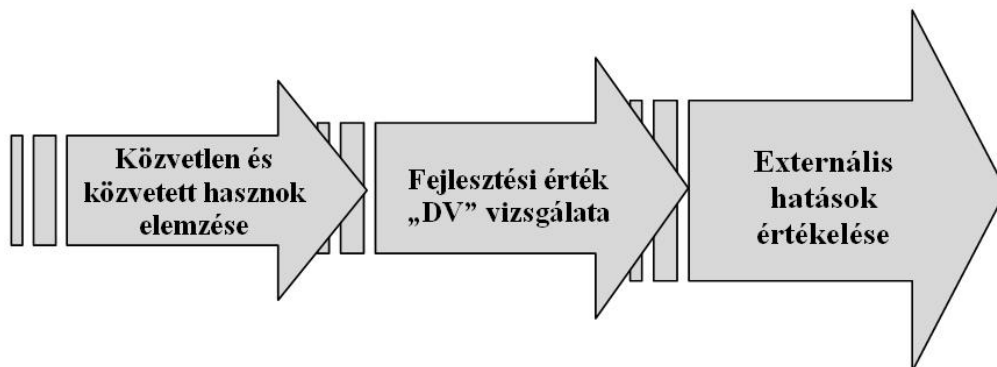
⁶¹ Az önkormányzati bevételek vizsgálatában természetesen a csapatok hazai mérkőzéseinek bevételeit érdemes elsősorban számolni.

⁶² A szerző véleménye.



3.5/a. ábra: Döntés - előkészítés az élsport önkormányzati támogatásában

Forrás: Gyömörei (2011) 104.0



3.5/b. ábra: Elemzés, értékelés az élsport önkormányzati támogatásában

Forrás: Gyömörei (2011) 104.0

A nemzetállam és a városok számára a hosszútávon megtartott nemzetközi szintű élsport jelentheti egyrészt, a priváttámogatások növekedését, valamint lehetőséget a közvetlen pénzügyi támogatások átcsoportosításra a sport nemzeti és lokális fejlesztését legnagyobb mértékben elősegítő közösségi sport irányába, amellyel élnie kell. Másrészt jelentheti a terület-, településfejlesztés egyes kapcsolódási területein bemutatott és értelmezett társadalmi, gazdasági előnyök elérését is.

3.9. Ellenőrző kérdések

1. Definiálja a támogatás, szponzorálás, finanszírozás fogalmak jelentését a sportban.
2. Historikus megközelítéssel mutassa be a modern sport funkcióinak változásait.
3. Mit nevezünk az „élősport” finanszírozásának és milyen forrásokra számíthat az élősport?
4. Definiálja a hivatásos és a közösségi sportot, mutasson rá közgazdasági szerepükre. Mindkét sportszegmensre hozzon példákat.
5. Mit jelent a sport értékteremtése közgazdaságtani értelmezésben? Érzékeltesse a magánhaszon és a közhaszon megjelenését az egyes sportszegmensekben.
6. Milyen paci területeken jelenik, jelenhet meg a sport.
7. Milyen költségnemeket kell figyelembe venni a sportinfrastruktúra támogatások értékének számításánál?
8. Hogyan értelmezi az Európai Unió sporttevékenységet?
9. Mit jelent a „de minimis” szabályozás?
10. Melyek a közfinanszírozás főbb csatornái a sportban?
11. Hogyan értelmezhetők az állami funkciók a sportban?
12. Milyen modellekkel írható le az önkormányzati spotfinanszírozás? Mutasson példákat az egyes szerepmoделlekre.
13. Mutassa be a sport gazdasági értékteremtésére vonatkozó lehetséges területeket.
14. Kategorizálja a sporttevékenység származtatható közösségi haszon megjelenési területeit.
15. Mutasson rá a „közvetett haszon” és az externáliák értelmezési eltérésére.
16. Kategorizálja a sporttevékenység kalkulálható közösségi bevételeit.

3.10. Felhasznált irodalom

- Ács P., Hécz R., Paár D., Stocker M. (2011): A fittség (m)értéke. In: Közgazdasági Szemle, 58. (7-8) p. 689-708.
- Andics G. (2011): Tízéves Csúcson az NB I átlagnézőszáma. In: Sport Plusz, 2011.11.04. 5. p.
- András K. (2003): A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok. BKÁE 34. sz. műhelytanulmány, 53 p.
- András K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. (PhD. értekezés) Budapest: BKÁE, 203. p.
- András K. (2004): A hivatásos labdarúgás piacai. In: Vezetéstudomány, 35. (1. klnsz.) p.40-57.
- Badenhausen K. (2011): “Lionel Messi Voted Soccer's Best, But Sponsors Stay Away” <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2011/01/10/lionel-messi-voted-soccers-best-but-sponsors-stay-away/> [Letöltve: 2011. 10. 05.]
- Bardóczy G. (2012): A látvány-csapatsport támogatás (TAO) gazdasági hatásai: (előadás) Magyar Sporttudományi Társaság Sportinnovációs Szakbizottsági ülése. Budapest, 2012. április 12.
- Barta Gy. (2002): A magyar ipar területi folyamatai 1945-2000. Budapest: Dialóg Campus, p. 32-42.
- Bács Z., Szilágyi I. (2010): A DVSC BL szereplésének gazdasági és államháztartási vonatkozásai (előadás) International Conference On Tourism and Sports Management című konferencián. Debrecen, 2010. május 27-28.
- Bourdieu P. (1997): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Angelusz R. (szerk.): A társadalmi rétegződés komponense: Válogatott tanulmányok. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, p. 156–177.
- Bukta Zs. (2005): A sport civil szférája Magyarországon. In: Civil Szemle, 2. (3.) p. 59-77.
- Chartrand H. H., McCaughey C. (1989): The arm's length principle and the arts : an international perspective – past, present and future. In: Who's to Pay for the Arts: The International Search for Models of Arts Support. (Cummings, Milton C – Davidson Schuster, J. Mark eds.) New York: American Council for the Arts

<http://www.compilerpress.ca/Cultural%20Economics/Works/Arm%201%201989.htm>

[Letöltve: 2012. 07. 07.]

- Chikán A. (1997): Vállalatgazdaságtan. Budapest: AULA, 586 p.
- Colovic I. (2002): A foci, a huligánok és a háború. In: Bárdi N., Filep T. G. (szerk.): Viszolygás a várostól: A szerb társadalomtudomány Milosevic Szerbiájáról. Budapest: Teleki László Alapítvány, p. 154-177.
- Eller E. (2003): Világtrend A piac és profit után. Chikán Attila a 21. század vállalatának gazdaságtanáról In: Piac&Profit,7.(6) p. 14-17.
- Dancsecz G. (2008): A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai. (PhD értekezés) Veszprém: Pannon Egyetem 224 p.
- Danyi Z., Kozma G. (2010): A nemzetközi sportrendezvények szerepe Debrecen városmarketingjében. In: Magyar Sporttudományi Szemle, 11. (41) p. 5-9.
- Dénes F. (1998): A futball eladásának közgazdasági alapjai. In: Marketing & menedzsment, 32. (3) p. 9-18.
- Dimitrov D., Helmenstein C., Kleissner A., Moser B., Schindler J. (2006): Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa : Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sport. Wien: SpEA 30 p.
http://www.sportministerium.at/files/doc/Studien/MakroeffektedesSportsinEU_Finalkorrektur.pdf [Letöltve:2010.08.10]
- Európai Sport Charta (2001): European Sport Charter:
[http://www.ethicsandsport.com/public/uploads/files/The_European_Sports_Charter\[1\].pdf](http://www.ethicsandsport.com/public/uploads/files/The_European_Sports_Charter[1].pdf) [Letöltve: 2010.08.10.]
- Farkas P. (2008): Sportstruktúrák Európában: ahol legerősebb az állami befolyás. In: Kalokagathia, 46. (1) p. 5 -13.
- Fort R. D. (2006): Sports Economics. Upper Saddle River: Prentice Hall, 552. p.
- Földes É., Kun L., Kutassi L. (1989): A magyar testnevelés és sport története. Budapest: Sport, 483 p.
- Földesiné Szabó Gy. (2010): Szabadidősport – életmód – sportpolitika: Hazai és nemzetközi tendenciák. In: Fejezetek a magyar sportszociológia múltjából és jelenéből. Budapest: Double Printing Kommunikációs Kft., p. 265-279.
- Frenkl R. (1999): A polgárosodás és a sport. In: Korunk, 3/10. (8.) p. 59-62.

- Guttman A. (1978): From Ritual to Record : The Nature of Modern Sports. New York: Columbia University Press p. 57-90.
- Gyömörei T. (2008): A sport értékei és finanszírozása az olimpiák tükrében. In: „A reneszánsz értékei, az értékek reneszánsza”: a XII. Apáczai-napok tudományos konferencia tanulmánykötete Nyugat-magyarországi Egyetem Győr, p. 768-777.
- Gyömörei T. (1995): A csapatépítés szakmai és pszichometriai lehetőségei és vizsgálata kosárlabdázásban. (Szakdolgozat) Budapest: Magyar Testnevelési Főiskola
- Gyömörei T. (2010): Mibe fektessünk? Értékteremtés a sportban=megtérülés? In: Györfi J. (szerk.): Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat II. kötet Budapest: Nemzeti Sportszövetség p. 105-113.
- Gyömörei T. (2011): Presztízs és innováció: Az önkormányzatok és a hivatásos sport „új” kapcsolata. In: Györfi J., Dragóner I. (szerk.): Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III. Budapest: Nemzeti Sportszövetség p. 97-105.
- Gyömörei T. (2012): Magyarországi „sportvárosok” sportfinanszírozási rendszereinek összehasonlító elemzése. In: E-conom, 1. (1) p. 12-23.
- Gyömörei T. (2012): Területi Sportstruktúrák: Az önkormányzatok sportgazdálkodása Magyarországon, PhD értekezés, Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola
- Gyömörei T. (2014): Az Önkormányzatok sportfinanszírozása Magyarországon. Pécs: Publikon: Győr : Széchenyi I. Egy. Regionális- és Gazdaságtud. Doktori Isk., 166 p.
- Hadas M., Karády V. (1995): Futball és társadalmi identitás. In: Replika, 6. (17-18) p. 89-121.
- Hanstad D. V. (2010): Does Elite Sport Develop Mass sport? : Scandinavian sport studies forum, volume I. Elverum: Hedmark University College p. 51–68.
- Harle T. (2011): Negatív futballsámantan. In: Figyelő, 11. (17) p. 26-30.
- Hutchinson M. (2009): The real cost of the Aviva stadium. <http://www.theliberty.ie/2010/10/19/the-real-cost-of-the-aviva-stadium/> [Letöltve: 2010.10.24.]
- Jackson S. A., Csíkszentmihályi M. (2001): Sport és flow : az optimális élmény. Budapest: Vince kiadó 181 p.
- Kapitány Á., Kapitány G. (1983): Értékrendszereink. Budapest: Kossuth, 270 p.

- Kassay L. (2006): Business Group: Sportmarketing Hírlevél 9. http://www.businessgroup.hu/images/SportmarketingHirlevel/9_szam2006.pdf [Letöltve: 2008. 04. 10.]
- Kertész I. (2000): Pénzdíjak és olimpiák. In: História, 22. (8) p. 11-13.
- Keserű Cs., Dénes F. (2007): Nemzetközi sportfinanszírozás: (Munkaanyag) Budapest, MKB
- MacClancy J. (1996): Sport, Identity and Ethnicity. In MacClancy, Jeremy (Ed.): Sport, Identity and Ethnicity. Oxford: Berg Publishers, p. 1-20.
- Kobiela F. (2011): What Does Polish Society Expect from Sport? In: Földesiné Szabó Gy, Dóczy T. (eds) : The interaction of Sport and Society in the V4 Countries. Budapest: Hungarian Society of Sport Science, p. 95-105.
- Kovács A., Farkas P. (2010): Állami szerepvállalás a sportban : Mennyire legális az önkormányzatok tulajdonosi része a sportvállalkozásokban? In: Magyar Sporttudományi Szemle, 11. (41) p. 33-36.
- Lados M. (2007): Önkormányzati rendszerek összehasonlító elemzése: Előadás. Széchenyi MTDI DI Győr
- Laki L., Makszin I. (1985): Az iskolai testnevelés és a sport néhány problémája Magyarországon. In: Földesiné Szabó Gy. (szerk): Sport a változó világban. Budapest: Sport Kiadó, p. 86-104.
- Lengyel I., Rechnitzer J. (2004): Regionális gazdaságtan. Budapest – Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 391 p.
- Long J. G. (2005): Full Count The Real Cost of Public Funding for Major League Sports Facilities, Journal of Sport Economics, 6. (2) p.119-143.
- Marschall M. (1999): Ház mesterek vagy stratégiák, avagy: ki irányítsa a kultúrát? In: Beszélő, 4. (7-8) p. 71-72.
- Molnár Sz. (2005): A civil társadalom államosítása Magyarországon 1945–1956. In: Civil Szemle, 2. (4) p. 5-37.
- Nagykáldi Cs. (1995): Sportcsapatok fejlődésének dinamikája. In: Kalokagathia, 33. (2) p. 86-93.
- Nádori L. (1976): Az edzés elmélete és módszertana. (2. kiad.) Budapest: Sport Kiadó 254 p.
- Nádori L., Bátonyi V. (2003): Európai Unió és a sport. Budapest: Dialóg Campus, 200 p.

- Neulinger Á. (2008): Szabadidősport megítélése Magyarországon 1.: A sportolás megítélése és gyakorlata. In: Magyar Sporttudományi Szemle 8. (36.) p. 12-15.
- Neulinger Á. (2009): A szabadidősport iránti érdeklődés Magyarországon – motivációk. In: Magyar Sporttudományi Szemle, 9. (37) p. 25-27.
- Okner B. (1974): Subsidies of Stadiums and arenas. In: Noll, R. (ed): Government and the Sport Business, p. 325-348.
- Osborne D., Gaebler T. (1994): Új utak a közigazgatásban: vállalkozói szellem a közösségi szektorban. Budapest: Kossuth Könyvkiadó, 341 p.
- Paár D. (2009): „Mit (nem) tudunk a magyar lakosság sportfogyasztási szokásairól? In: Magyar Sporttudományi Társaság Sportinnovációs Szakbizottság Évkönyv. Budapest: Sportinnovációs Szakbizottság p. 29-32.
- Porter M. E. (1990): The competitive advantage of nations. London: Macmillan p. 9-33.
- Preuss H. (2004): Az olimpiai játékok gazdasági háttere: az 1972-2008. évi játékok összehasonlítása. Budapest: Sanoma, 359 p.
- Quirk, J., Fort, R. D. (1993): Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports. Princeton NJ: Princeton University Press, 538 p.
- Rainer M. J., Rákóczi I., Szlászánky F., Szoboda Z, Tihanyi P. (2006): Puskás és kora. In: Hetek 10. (47) p. 12-13.
- Sárközy T. (2002): Labdarugás mint a gazdasági jog tárgyát képező üzlet. In: Gazdaság és Jog, 10. (1) p. 21-25.
- Sárközy T. (2004): Sportjog: A 2004-es sporttörvény magyarázata. Budapest: HVG-ORAC, 448 p.
- Sárközy T. (2006): Az Üzlet a sportért – sport az üzletért (előadás) Budapest, 2006. október 11.
- Sekot A. (2011): Sport as a Form of Public Well-being in Czech Republic. In: Földesiné Szabó Gy., Dóczy T. (eds): The interaction of Sport and Society in the V4 Countries. Budapest: Hungarian Society of Sport Science, p. 11-35.
- Shank M. D. (1999): Sports Marketing: A Strategic Perspective. Upper Saddle River: Prentice Hall, 480 p.
- Siegfried J., Zimbalist A. (2000): The Economist of Sport Facilities and Their Communities. In: Journal of Economic Perspectives, 14. (3) p. 95-114.

- Szabó Á. (2009): A (szabadidő)sport alapfogalmai és kutatott területei. 115. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem 36 p.
- Szigel G. (2008): Olimpiai teljesítmény a számok tükrében. Forrás: http://www.portfolio.hu/users/elofizetes_info.php?t=cikk&i=101423 [Letöltve: 2010. 08. 09.]
- Szymanski S. (2010): The Comparative Economics of Sport. Hampshire: Palgrave MacMillan, 272. p.
- Tóth Á. (2011): Az állam kultúrafinanszírozásban betöltött szerepének megváltozása a kultúra demokratizálódásának hatására. In: Közgazdasági Szemle, 58. (4) p. 333-350.
- Varró O. (2005): Szent-Györgyi, a sportos életforma megtestesítője. In: Krasovecz Ferenc (szerk.): Magyar Olimpiai Akadémia évkönyve 2004. Budapest: Magyar Olimpiai Akadémia, p. 128-131.
- Wolanska T. [et al.] (2002): Sport for All as Physical Culture and Social Value. In: DaCosta L., Miragaya A (eds.)(2002): Worldwide Experiences and Trends in Sport for All Achen: Meyer und Meyer, p. 61-291.
- Zimmerman D. (1997): Subsidising Stadiums: Who Benefits, Who Pays? In: Noll R., Zimbalist E. (eds.)(1997): Sports, Jobs and Taxes: the Economic Impact of Sports Team and Stadiums. Washington D.C.: Brookings Institution Press, p. 119-145.

Újságcikkek, szakanyagok, internet

- Eurobarometer (2010): Sport and Physical Activity http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_334_en.pdf [Letöltve: 2011.02.04.]
- „Gyulai István Memorial – Atlétikai Magyar Nagydíj. http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xtabla/veszpremmjogu/tablvmjogu08_4_01a.htm [Letöltve: 2010. 04. 26.]
- Utánpótlás biznisz a labdarúgásban (2006): In: HVG 28. (48) p. 113-115.
- Százmillióba kerül a nemzetközi Mecsek-rali. http://hvg.hu/sport/20110203_mecsek_rali [Letöltve: 2012. 04. 04.]
- Formula 1. jogdíj 1214/2012. (VI. 26.) Korm. határozat a Formula-1 Világbajnokság Magyar Nagydíj 2012-2016 között történő megrendezésével kapcsolatos kormányzati szerepvállalásról, Magyar Közlöny.

- „Mecsek Rallye” Százmillióba kerül a nemzetközi Mecsek-rali.
http://hvg.hu/sport/20110203_mecsek_rali [Letöltve: 2012. 04. 04.]
- Salgótarjáni ugrógála, <http://www.origo.hu/sport/egyeb/atletika/20110919-anyagi-okok-miatt-maradt-el-a-salgotarjani-ugrogala.html> [Letöltve: 2012. 06. 30.]
- Hatalmas üzlet a Foci EB (2008): In: Világgazdaság 1. p. 8.

Európai uniós joganyagok, jogszabályok

- 1989/552/EEC számú irányelv, módosította az 1997/36/EC számú irányelv
- Az Európai Bizottság 800/2008/EK Rendelete
- Az Európai Bizottság 1998/2006 EK Rendelete
- EUMSZ 101. cikk, Az Európai Unió működéséről szóló szerződés a versenyjogi szabályozásokról
- 1990. évi LXXV. törvény a helyi önkormányzatokról
- 1996. évi LXIV. törvény a sportról
- 1996. évi LXXV. törvény az egyes sportcélú ingatlanok tulajdoni helyzetének rendezéséről
- 1997. évi XXII. törvény az olimpiai bajnoki járadékról
- 1998. évi XXXI. törvény a sportról szóló 1996. évi LXIV. törvény módosításáról
- 1998. évi LXXXI. törvény az olimpiai bajnoki járadékról szóló 1997. évi XXII. törvény módosításáról
- 2000. évi CXLV. törvény a sportról
- 2004. évi I. törvény a sportról
- Sport XXI Nemzeti Sportstratégia (65/2007 (VII.27.) OGY Határozat)
- Magyarország Alaptörvénye 2011.04.25.
- 2011. évi LXXXII. törvény a sport támogatásával összefüggő egyes törvények módosításáról, A társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény módosítása
- 2011. évi CLXXII. törvény a sportról szóló 2004. évi I. törvény módosításáról
- Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia 2007-2020 és Háttéranyag a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiához 2007-2020
- „PPP” sportlétesítmény fejlesztés, Jelentés a sport XXI. Létesítményfejlesztési Program keretében támogatott önkormányzati PPP beruházások megvalósításának és

önkormányzati feladatok ellátására gyakorolt hatásának ellenőrzéséről. Budapest: Állami Számvevőszék, 2009. 132.p.

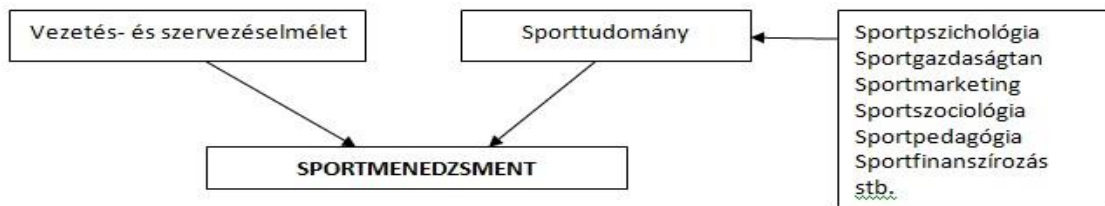
<http://www.asz.hu/jelentes/0919/jelentes-a-sport-xxi-letesitmenyfejlesztési-program-kereteben-tamogatott-onkormanyzati-ppp-beruhazasok-megvalositasanak-es-onkormanyzati-feladatok-ellatasara-gyakorolt-hatasanak-ellenorzeserol/0919j000.pdf>

[Letöltve: 2010. 01. 10.]

4. FEJEZET: SPORTMENEDZSMENT ALAPJAI (DR. STERBENZ TAMÁS ÉS TÁRSAI)

4.1. A sportmenedzsment

A sportmenedzsment a vezetés- és szervezéseméletet, valamint a sporttudományokat ötvöző olyan *gyakorlati tevékenység, amely a sport szervezettségével foglalkozik.*



4.1 ábra: A sportmenedzsment tudománya

Forrás: Nyerges, Petróczi, 2007

4.1.1. A sportmenedzser tevékenysége

A sportmenedzser feladata *erőforrások mozgósítása* a kitűzött célok teljesítése érdekében. A sportmenedzseri feladat összetettségét mutatja, hogy a *pénzügyi* szükségletek biztosítása mellett a *tárgyi-természeti és személyi* feltételekkel is foglalkoznia kell.

A sportmenedzser tevékenységeinek összessége a *több és jobb minőségű sportolás* elősegítését célozza. A sportmenedzser célja a sportolók segítése a *sporteredmény* elérésében, illetve az általa képviselt sportszervezet sportbéli, illetve *gazdasági eredményességének* biztosítása.

A sportmenedzseri munka legfontosabb szereplője maga a *sportoló*: professzionális, vagy amatőr, diák, illetve *rekreációs* sportot űző egyén. Bár a tevékenységek szerteágazók lehetnek, sosem szabad elfelejteni, hogy a munka minden esetben a sportolóról kell, hogy szóljon.

A sport mindig széles körű érdeklődésre tart számot, ezért a *nyilvánossággal* a sportmenedzsernek minden esetben számolnia kell. A média és a szurkolók figyelme nemcsak az eseményeket követi, hanem a háttérben állók munkáját, életét is. A menedzser nem felejtetheti el, hogy a sportolók mindig képviselnek valakit a pályán (országot, várost, egyesületet, iskolát...).

A sport, bármilyen szinten űzzék is, a *teljesítményről* szól. A legjobbak a nagy kontinentális és világversenyeken akarnak kiemelkedő eredményt elérni, az amatőr, rekreációs céllal sportolók saját határaikat igyekeznek kitolni. A profi sport mérhető eredményeinek túlszárnyalása állandó hajtóerő, a rekordok hajszolása kimagasló eredményekhez, de kockázatos, egészségromboló tevékenységekhez is vezethet.

A teljesítmény mindig az ellenfél függvénye is: a futónak a többi futónál kell gyorsabbnak lennie, a kosárlabda csapatnak az aktuális ellenfél csapatánál kell többször betalálnia a kosárba, míg az ökölvívóknak az ellene küzdőnél kell jobbnak lennie. A teljesítmény tehát általában *relatív* (mindig valaki mást, esetleg saját korábbi eredményünket kell felülmúlnunk), csak a rekordok esetében beszélhetünk abszolút teljesítményértékelésről. A teljesítményt nemcsak a felkészültség és a rátermettség befolyásolja: bizonyos esetekben az ellenfél hibájából fakad a győzelem, de a szerencse is megmutatkozhat sporteredmények kapcsán.

Egy sportesemény minden szereplője átéli a versenyt, mindenki szeretne a sportoló helyében lenni, amit elrontott, jól csinálni helyette, amiben sikere volt, azt hasonlóan véghezvinni. A győzni akarás sokszor a hétköznapokban megszokottól eltérő viselkedési formákat eredményez, ezért a jó sportmenedzsert *empátia* és *határozottság* jellemzi, hiszen egyszerre kell képesnek lennie azonosulni a sportoló lelkiállapotával és megőrizni hidegvérét, hogy helyes mederbe terelhesse viselkedését.

A sportszervezetek működése eltér a „hagyományos” szervezetekétől. Az egyik ilyen sajátosság, hogy a sportéletben a *versengés és az együttműködés egyszerre* valósul meg. Ellenfél nélkül a sport a verseny lényegét veszti és megszűnik létezni. Monopolhelyzetre törekedni a legnagyobb hiba – igaz ez a sportcsapatokra és sportszervezetekre egyaránt. Sőt, a sportverseny akkor izgalmas igazán, ha közel egyenrangú felek küzdenek meg egymással, az eredmény bizonytalan. Ez a *bizonytalan kimenet* jelentkezik egy mérkőzésen (nem tudni előre a végeredményt), egy teljes szezonon át (a verseny lebonyolítása fenntartja és fokozza az izgalmakat az utolsó napig), vagy hosszabb távon (két idény között különböző szabályozók egyenlítik ki a versenytársak közötti különbségeket).

A versengés tehát arról szól, hogy két ember vagy csapat összeméri teljesítményét. Míg egy gép képes minden alkalommal azonos teljesítményre, emberek esetében ez lehetetlen. A *sportforma* különösen rövidtávon lehet ingadozó, hosszabb távon jobban megmutatkozik a valós teljesítmény. A tulajdonosok, szurkolók gyakran türelmetlenek, rövid távú megtérülést, azonnali győzelmeket, eredményeket szeretnének látni, ami akár a sportolói karrier rovására is mehet.

A sportmenedzseri tevékenység minden esetben vállalt *pozícióhoz* kapcsolódik, ami lehet:

- felső vezető: sportszervezeti elnök, főtitkár, ügyvezető igazgató, klubmenedzser;
- középvezető: szakosztályvezető, sportigazgató, az utánpótlás szakág felelőse;
- végrehajtó: technikai asszisztens, versenyszervező, játékosügynök.

4.1.2. A sportmenedzser környezete

A sportszervezetek működését különböző személyek, szervezetek befolyásolják, illetve a szervezetre is eltérő csoportok, érintettek hatnak. Az érintettek az általános menedzsmenthez hasonlóan, belső és külső csoportra oszthatók.

A belső érintettek:

- tulajdonosok/tagok,
- menedzserek,
- alkalmazottak.

A különböző belső érintetteknek természetesen eltérő céljaik, motivációjuk, ismereteik, lehetőségeik vannak, ezért fontos, hogy tisztában legyünk a rejtett vagy nyilvánvaló konfliktusokkal.

A legfontosabb külső érintettek:

- szurkolók,
- más sportszervezetek,
- szponzorok,
- média,
- állami és társadalmi intézmények,
- létesítmények.

A sportmenedzser tevékenysége csak környezetében elhelyezve értelmezhető, feladatai mindig érintenek más egyéneket, szervezeteket. Bármilyen formában működjön is a sportszervezet melyben munkáját végzi, a hatékony működtetés érdekében fontos ismerni annak külső és belső környezetét, illetve az ezek között fellépő kapcsolatokat.

A sportszervezetek működését és hatékonyságát befolyásoló legfontosabb belső tényezők:

- a szervezet nagysága (foglalkoztatottak - sportolók, edzők stb.-, szakágak, szakosztályok száma);
- földrajzi elhelyezkedés;
- profil (élsport, szabadidősport, diáksport, fogyatékosok sportja stb.);

- a sportszervezet státusza (lakóhelyi, megyei, országos);
- a szervezet vezetői (szaktudás, rátermettség);
- a szervezethez tartoló versenyzők, sportolók;
- a szervezet szakemberállománya;
- létesítményhelyzet;
- a sportági hagyományok szerepe;
- a szervezetben folyó szakmai munka színvonala.

Minden szervezet jó működtetésének szükséges feltétele környezetének alapos ismerete. A következőkben a külső tényezők azon elemeit gyűjtöttük össze, melyek a sportszervezetek szempontjából a legfontosabbak:

- a társadalom kulturális állapota;
- gazdasági környezet;
- politikai struktúra;
- a társadalmi szervezetek súlya, szerepe;
- az infrastruktúra fejlettsége;
- sportirányítási rendszer;
- a sport állami támogatásának mértéke;
- a sportlétesítmények, eszközök tulajdoni kérdése;
- a működési terület jellemzői (helyi viszonyok);
- támogató szervezetek, vállalatok, szponzorok;
- szurkolók, szimpatizánsok;
- versenytársak;
- média.

4.1.3. A jó sportmenedzser

- az általános vezetési-szervezési tudásán kívül ismerni a *sport sajátosságait*, az adott sportág szabályrendszerét, hagyományait, a sportolók és a felkészítésüket végző szakemberek gondolkodásmódját; képes hatásosan *kommunikálni* a sportolókkal, edzőkkel, újságírókkal, de ugyanakkor tudja, hogy mikor kell hallgatnia vagy másokat meghallgatnia.

- képes *döntéseket hozni*, felkészült a sportversenyek okozta fokozott érzelmi állapotra és megőrzi *higgadtságát* a kritikus szituációkban is; tudatában van a döntések végrehajtásában rejlő bizonytalanságnak és elkerüli a verseny okozta irracionális viselkedés okozta döntési csapdákat.
- tisztában van azzal, hogy a sport nagy része a nyilvánosság előtt zajlik, ezért jó *kapcsolatokat* ápol a média képviselőivel és a szurkolókkal egyaránt; a nyilvánosság udvarias tájékoztatása mellett szigorúan védenie kell a sportolók és segítők magánéletét, határozottan betartani a velük közösen kialakított korlátokat.
- szembesül azzal, hogy a siker és kudarc egyaránt része munkájának, és mindegyiket értékének megfelelően kezeli; a győzelemért minden olyan megengedett eszközt igénybe vesz, amely nem sérti a *fair play* szellemét, és ugyanakkor mindent megtesz a tiltott módszerek alkalmazása ellen (dopping, sportolók vagy szurkolók biztonságának kockáztatása, eredmények manipulálása).
- képes a *versenyzés és együttműködés* helyes arányát megtalálni, az ellenfelek felett aratott győzelem esetén sem felejt el, hogy a sportiparágban a riválisok nélkül nem rendezhető verseny; megteremti a sportolói és gazdasági eredményesség egyensúlyát, és az egyik kedvéért a másikat nem kockáztatja.
- keresi az együttműködés lehetőségét – és lehetőleg meg is találja – a piaci, valamint az állami szereplőkkel, és elkötelezetten képviseli a sport értékeit körükben.
- munkája során határozottan *képviseli* szervezete érdekeit, mindig tisztában van a sport létéből fakadó magasabb célokkal, a sportszervezet szintjét meghaladó értékekkel; behatóan ismeri a szervezetén belüli folyamatokat, érti a környezet változásait, felkészül és alakítja a befolyásolható tényezőket; a szervezet stratégiája szerint képes egységben kezelni az elszigetelt dolgokat és a pillanatnyi balsikerek estén sem veszti el hitét az elvégzett munkában.

A jó sportmenedzser tudja magáról, hogy a fenti képességek összességével nem rendelkezhet, ezért képes olyan csapatot kialakítani, amelyben mindenki a speciális tudása szerinti feladatot végzi. A munkatársak ösztönzése és ellenőrzése révén olyan hatékonyan versenyző

szervezetet képes kialakítani, amely a sportolókhoz hasonlóan állandóan javítja teljesítményét.

4.2. Az edzések szervezése (Pignitzky Dorottya)

A sportfolyamat legjelentékenyebb eleme – annak megszervezése és a felhasznált idő szempontjából is – az edzés. A versenyeken, mérkőzéseken elért eredmény elsősorban a befektetett munka függvénye, de sokan elfeledkeznek a szervezés, előkészítés fontosságáról. Az alábbiakban felvázoljuk azokat a feltételeket, melyek nélkülözhetetlenek a hatékony edzőmunka elvégzéséhez.

Személyi feltételek:

- sportoló (toborzás, kiválasztás, foglalkoztatás, versenyztetés)
- adminisztratív/jogi (tagdíj/képzési hozzájárulás fizetése; „leigazolás”- tagi jogviszony /szerződés; sportszövetségi nyilvántartásba vétel; biztosítás kötése)
- sportszakemberek biztosítása (szakképzett edzők-segítők, sportszervezők, orvos, masszőr...)

Tárgyi feltételek:

- létesítmény: tulajdon/bérlet – szerződés kötése! (egész szezonna), időrend, kiszolgáló helyiségek)
- sporteszközök (tárolása, szállítása – biztosítani)
- biztonság, orvosi csomag: sporttevékenységhez szükséges eszközök
- technikai eszközök (időmérő...)
- információ csatornák (honlap, adatbázis, kiadvány...)

Anyagi feltételek:

- költségvetés (éves/ szezonszám – számviteli és sportszakmai eltérhet!): bevételek / kiadások, cash-flow tervezése
- pénzügyi folyamatok ügyintézés (díjak beszedése, bizonylatolása/ kiadások teljesítése, dokumentálása), kötelezettségek (pl. adó...) teljesítése

4.3. A sportversenyek (Gulyás Erika)

A versenyek olyan *egyenlő feltételek* mellett történő, meghatározott szabályrendszer szerinti vetélkedések, melyeket a sportolók hosszú felkészülése előz meg. A sportversenyek sajátossága, hogy *nyilvánosság* előtt zajlanak, és mindig valami konkrét tét érdekében zajlik a küzdelem. A bizonytalan kimenetből eredő *feszültséget* a jól megtervezett versenyrendszer az utolsó pillanatig fenntartja, sőt kielezi. A jó versenyek a sportolói teljesítmények összemérése mellett *azonosulási* lehetőséget nyújtanak a szurkolók, közérthető, jól közvetíthető „sorozatokat” a média és hatékony kommunikációs csatornákat a potenciális szponzorok számára. A sportversenyek lebonyolítási módjának kiválasztásakor figyelemmel kell lenni a verseny *sportszakmai és gazdasági céljaira*, és ezek harmonikus kapcsolatát kell elérni.

A lebonyolítási mód kiválasztásának főbb szempontjai

A sportmenedzser feladata, hogy a versenyt „feszültség” kísérje végig, ezzel fenntartva a nézők – közvetetten pedig a média, a szponzorok – érdeklődését. A számos lehetőség közül igen nehéz kiválasztani a legjobbat, hiszen egészen különböző érdekeknek kell megfelelnie. A döntést befolyásoló főbb szempontok:

- a verseny sportszakmai célja, versenyrendszerbeli helye;
- a létesítmény kapacitása;
- a résztvevők gazdasági lehetőségei (utazás, szállás);
- szurkolói igények, a bizonytalan kimenet fenntartása;
- a média elvárásai;
- szponzorok, támogatók kiszolgálása.

A versenyek fajtái

A versenyeket számos szempont szerint osztályozhatjuk. Jegyzetünkben a sportmenedzser szempontjából releváns szemszögből különböztetjük meg az egyes versenytípusokat:

- a felkészülési versenyek,
- a tétversenyek és
- a bemutató versenyek.

A sportolók ezeken a különböző típusú versenyeken mérhetik össze tudásukat hazai és nemzetközi szinten egyaránt. A felkészülési időszakban az edzőmérkőzések elsősorban a fő versenyeken való helytállást segítik elő, de szolgálhatnak marketingcélokat is (pl. túrák új piacok meghódítása érdekében). A versenyidőszakban meghatározott időközönként (általában

évente) rendszeresen megtartott versenyformát, melynek célja a sportág „legjobbjának” eldöntése, *bajnokságnak* nevezzük. A versenyek között különös jelentőséggel bírnak a *nemzeti válogatottak* közötti mérkőzések, erőpróbák, melyre az országos sportági szövetségek nevezik be sportolóikat.

A sportversenyek nemzetközileg hierarchikus szervezettségűek, hagyományosan a helyi versenyek legjobbjai juthatnak el a regionális, majd végül a globális bajnokságokra. A sportversenyek megkoronázása a négyévente megrendezett téli, illetve nyári *olimpiai játékok*. Az olimpiákon vagy más világversenyeken való induláshoz a különböző sportágakban eltérő feltételeket állítanak fel a sportág irányító szervei, ezeket a versenyeket általánosan *kvalifikációs* versenyeknek nevezzük.

A sportversenyek között a résztvevők szempontjából is különbséget tehetünk:

- hivatásos versenyek, professzionális versenyzők, sportvállalkozások számára;
- amatőr versenyek, amatőr versenyzők, sportegyesületek számára;
- vegyes, nyílt versenyek, amelyeken együtt indulhatnak az amatőr és profi szereplők.

Lebonyolítási módok

Lebonyolítási módjuk szerint sportmenedzseri szempontból a sportversenyeket a következőképp csoportosíthatjuk:

- egyéni:
 - szekvenciális (pl. műkorcsolya) és
 - szimultán (pl. úszás);
- páros (pl. tenisz) és
- csapat (pl. labdarúgás) sportverseny.

A, Szekvenciális sportversenyek

A szekvenciális sportágak csoportjában a sportolók nem egyazon időben versenyeznek egymással, hanem egymás után hajtják végre, vagy mutatják be a versenyszámaikat (pl. tornagyakorlatot mutatnak be, rúddal ugranak, lőnek vagy súlyt emelnek). A bemutatás sorrendjét általában *sorsolás*, vagy egy korábbi eredmény alapján határozzák meg.

Ezt a kategóriát további csoportokra bonthatjuk a teljesítmény mérhetősége szerint:

→ *Szubjektív megítélésű sportágak*

Jellemző sportágak: művészi sportok - tornasportok, korcsolyázás (műkorcsolya, jégtánc, páros, szinkronkorcsolya), ritmikus gimnasztika, tánc stb.

→ *Objektív megítélésű sportágak*

Jellemző sportágak: atlétika (dobó-, és ugrószámái), valamint lövészet, súlyemelés stb.

B, Szimultán sportversenyek

A *szimultán* versenyformák közé sorolunk minden olyan sportágat, ahol a résztvevők *egy időben* versenyeznek és mérik össze erejüket. Ilyen például a futás, az úszás, vagy a kerékpározás legtöbb versenyszáma.

Mivel szimultán sportversenyeken mindenki egyszerre áll rajthoz, folyamatos az *egymás elleni küzdelem*, mellyel nélkülözhetetlenné válik az egymásra figyelés képessége. Ennek oka, hogy a legtöbb esetben nem az időt vagy a távolságot kell legyőzni, hanem az ellenfelet.

Jellemző sportágak: az atlétika futószámái, úszás, kerékpársport, kajak-kenu, evezés, sífutás, triatlon, technikai sportok, stb.

Mivel a szimultán versenyek résztvevői egyszerre szerepelnek és céljuk sokszor nem más, mint az ellenfél legyőzése – függetlenül az időeredménytől – ezért a stratégiáknak és taktikának döntő szerepe lehet.

C, Páros- és csapatversenyek

A páros és csapatsportok esetében a versenyzők legtöbbször *szemtől-szemben küzdenek*, de egyes sportágakban egymástól fizikailag (pl. hálóval) elválasztva versenyeznek. Ezen sportágak közé általában a labdajátékok és küzdősportok tartoznak, és népszerűségük mind a sportolók, mind a szurkolók között kiemelkedők („látványsportok”).

A csapatsportágak jelentősége, népszerűsége abból is fakad, hogy a csapatokkal mindenki könnyen azonosul, és ezáltal erősíti a társas kapcsolatokat a pályán és a lelátón egyaránt. A sport képviseleti funkciója legerősebben a csapatsportokon keresztül valósul meg, nemzeti válogatottak, városok, iskolák csapatai az egész közösség figyelmét képesek magukra vonni.

Versenylebonyolítási módok

A legegyszerűbb *kieséses* módszerben mindenki motivált, hiszen nincs lehetőség javításra és összejátszásra, de ebben az esetben a sorsolás nagyban meghatározhatja a végeredményt. A kieséses rendszerben a mérközők játszhatnak egy *mérkőzést* (pl. bokszt, teniszt), *oda-visszavágót* (foci kupa), sakkban világossal-sötéttel ugyannyi játszmát, vagy meghatározott győzelemig tartó *szériát* (kosárlabda *play off*). A kieséses rendszer népszerűsége a *kiemelés* alkalmazása, mely csökkenti a véletlen szerepét.

Kieséses rendszerben *egyenlő* állásnál olyan módszert kell alkalmazni, ami eldönti a továbbjutást. Néhány gyakran alkalmazott szabály: *hosszabbítás*, az abban szerzett első gól

(„hirtelen halál” vagy „aranygól”), büntetők, két mérkőzésnél az idegenben rúgott gólok, régebben új mérkőzést rendeztek, sakkban ma *rövidebb játékidőjű* partik döntik el, *tie-break*–a játszmák végén speciális szabályok alkalmazása.

A lebonyolítási módok másik nagy csoportját a *körmérkőzéses* versenyek jelentik: minden csapat az összes többi résztvevővel méri össze a tudását. A körmérkőzés történhet *egy fordulóban* vagy *oda-visszavágós* alapon, de ritkábban még több alkalommal is találkoznak a felek. A csapatok az elért eredmények után különböző pontokat kaphatnak. Ez a *pontozási rendszer* komolyan befolyásolhatja, hogy a felek milyen erőbedobással küzdenek.

A *körmérkőzéses mód* veszélye, hogy (különösen nagyobb létszám esetén) az utolsó forduló előtt eldőlnék a legfontosabb kérdések és a versenyen részt vevők egy csoportja (és a szurkolók) szempontjából érdektelenné válik a további küzdelem. A körmérkőzéses versenyek izgalmas kérdése az azonos pontszámot elérő versenyzők helyezését eldöntése. A díjak, továbbjutó helyek eldöntése érdekében olyan, pontosan lefektetett szabályokra van szükség, amelyek minden esetben eldöntik a *holtversenyt*.

Nagyobb mezőny esetén a versenyzőket *csoportokba* lehet osztani, így a meglévő *korlátok* (idő, hely, pénz...) figyelembevételével a körmérkőzéses lebonyolítást a kieséssel lehet *kombinálni*. A csoportok beosztásánál figyelembe kell venni a versenyzők tudásszintjét, egymástól való távolságát és meg kell próbálni közel azonos erősségű csoportokat összeállítani, sorsolni. A hasonló erejű csapatokat kiemeléssel egy-egy kategóriába lehet osztani („*kalapok*”), így lehet biztosítani, hogy a csoportok megközelítőleg azonos nehézségűek legyenek.

Utánpótlásversenyeknél különösen fontos, hogy a fiatalok minél több olyan mérkőzést játszanak, ahol hasonló felkészültségű ellenféllel találkoznak, és ne essenek ki a versenyből egy-egy vereség után. Érdeemes ezért kombinálni a módszereket vagy átvenni más sportágakban elterjedt lebonyolítási módokat.

Az egyik ilyen módszer a sakkban népszerű *svájci-rendszer* biztosítja, hogy a résztvevők mindegyike hasonló felkészültségű ellenfelekkel találkozzon a verseny alatt, és a helyezések akár nagyon nagy létszám (akár ezret meghaladó induló) esetén is jól eldönthetők legyenek. A svájci rendszerben a verseny résztvevői előre meghatározott (általában 7-11) fordulót játszanak és az egyes fordulóiban meghatározott szabályok szerint az addig azonos pontot elérők kerülnek egymással szembe.

Versenykiírás

A versenyszervezés legfontosabb dokumentuma a versenykiírás. Elkészítésekor különös precizitással kell dolgozni, mivel a versenyzők, sportvezetők, az általuk megbízott jogi képviselők egy rosszul sikerült versenyt követően minden apró hibát kihasználva megóvhatják az eredményeket. A versenykiírás természetesen nem terjedhet ki minden potenciális problémára, de törekedni kell arra, hogy minden előre látható kérdésre egyértelmű választ adjon, illetve nevezze meg azt a döntéshozót, aki a különös esetekben határoz. A sportversenyek okozta viták megoldásának alapja a fair play kell, hogy legyen, ennek ápolása a sport minden szereplőjének állandó feladata.

A versenykiírások legfontosabb elemei

A következőkben a versenykiírások általános elemeit, struktúráját vázoljuk fel:

- a verseny megnevezése, célja, ideje;
- a verseny rendezője;
- a résztvevők köre, nevezési feltételek (határidők, hivatalos igazolások...);
- a lebonyolítás módja (sorsolás, időrend, eredményszámítás...);
- a verseny helyszíne, sportfelszerelések...
- sportolókra vonatkozó szabályok (sportorvosi, játékgengedély; külföldi sportolók szereplése; korosztály igazolásának módja...);
- edzőkre, vezetőkre vonatkozó szabályok;
- pénzügyi feltételek (költségek, határidők, fizetési mód...);
- versenybírókkal, játékvezetéssel kapcsolatos kérdések;
- díjazás, a verseny kapcsolata más versenyekkel (továbbjutás);
- fegyelmi kérdések (kiállítás, eltiltás...);
- a versennyel kapcsolatos vagyoni értékű jogok;
- információk közzétevése, médiakapcsolatok (eredmények, statisztika...);
- a versennyel kapcsolatos hivatalos események (ceremóniák...);
- a versenyre vonatkozó szabályzatok megnevezése;
- az óvás lehetősége;
- fellebbezési lehetőség;
- rendkívüli esetekre vonatkozó szabályok, döntéshozó megnevezése.

Versenynaptár

A sportversenyek időbeli eloszlását a különböző versenynaptárak szabályozzák. Ezek sportáganként úgy épülnek hierarchikusan egymásra, hogy a hosszabb távú, nagyobb földrajzi területet és kiemeltebb versenyek meghatározzák a helyi, kisebb jelentőségű versenyek dátumát. A versenynaptárt az adott sportág nemzetközi szövetsége állítja össze és adja ki, a kontinentális és országos szövetségek ezek ismeretében készítik el saját versenyek beosztását.

A versenynaptár összeállítása során a következő főbb szempontokat kell figyelembe venni:

- a nemzetközi versenyek ideje (kvalifikáció),
- a felkészülési és versenyidőszakok tervszerűsége,
- a sportágon belüli szakágak versenyei,
- a nemzeti válogatottak és a klubversenyek összhangja,
- a különböző korosztályos versenyek egymásra épülése,
- a közönség és a média igényei (ünnepek, szabadságok),
- más események.

4.4. Versenyekkel kapcsolatos szervezési feladatok (Pignitzky Dorottya)

A sportszervező feladata annak biztosítása, hogy a sportoló a tudásszintjének, felkészültségének megfelelő versenyeken vegyen részt a felkészülésébe illeszkedő gyakorisággal és intenzitással. Az alábbiakban a sportoló versenyeztetése megszervezésének legfontosabb elemeit gyűjtöttük csokorba.

Adminisztratív feltételek:

- nevezés teljesítése;
- versenyzők verseny-, játékendélyének biztosítása;
- érvényes sportorvosi engedély megléte;
- felelősségbiztosítás kötése.

Tárgyi feltételek:

- versenyeszközök (versenyfelszerelés – pl. mérkőzésmez –, eredményjelző...);
- fogadó helyiségek, öltözők, parkolás, VIP, sajtószoza
- marketing felületek, kiadványok

Személyi feltételek:

- versenyzők (saját, vendég), - versenyhez szükséges dokumentáció: versenyengedély, sportorvosi engedély), információ biztosítása
- versenybírók
- biztonsági személyzet, rendőrség
- egészségügyi személyzet, dopping ellenőrzés
- média (tévéközvetítés, írott, elektronikus sajtó – sajtótájékoztató, fotók)
- szurkolók elhelyezése, belépők árusítása-kezelése (beléptetés!)
- technikai személyzet (zsúri asztal, versenypálya karbantartók), önkéntesek
- kiszolgáló személyzet (vendéglátás, hosztesz, ajándéktárgy-értékesítők...)
- szórakoztató programok fellépői

Anyagi feltételek:

- versenyrendezéshez kapcsolatos kiadások teljesítése (előre- pl. játékvezetői díj, utazási költségek)
- bevételek elszámolása

Versenyeken való részvétel szervezése

- utazás, szállás és étkezés megszervezése;
- biztosítás megkötése;
- versenyszervezővel való kapcsolat felvétele (információszolgáltatás);
- versenyen való részvételhez kapcsolódó dokumentumok;
- csapatkísérők, támogatók, szurkolók részvételi szándéka.

4.5. A sportesemények szervezése (Czeglédy Orsolya)

4.5.1. Előkészítés

Versenyszervezés során a legnagyobb feladat a gondos és alapos előkészítés. Ebben az időszakban lehetőség szerint minden előrelátható eseményre fel kell készülni. Akármilyen jól előkészített is egy verseny, a helyszínen felmerülhetnek újabb problémák, melyek megoldása leggyakrabban gyorsaságot, kreativitást és pontosságot igényel.

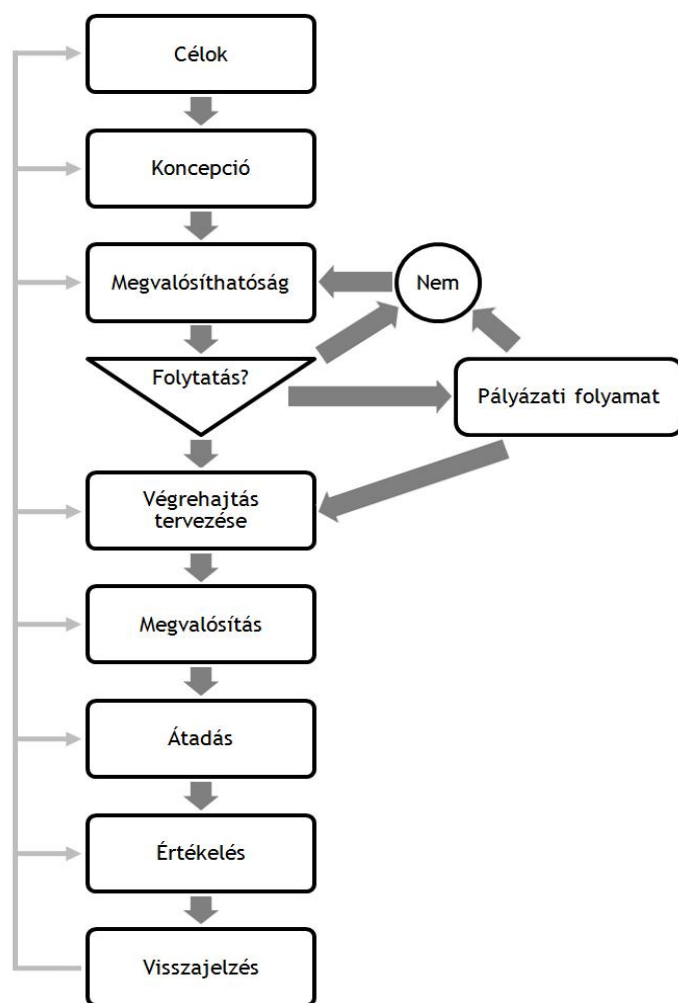
4.5.2. Forgatókönyvek

A *forgatókönyv* a versenyszervezés elengedhetetlenül fontos dokumentuma, a lehetséges kimenetek és az azokra adandó válaszokat gyűjti össze, iránymutatást adva, hogy adott helyzetben miként kell cselekedni.

A forgatókönyvekben a szervezők felvázolják a célkitűzések eléréséhez vezető különböző utakat, ismertetik az esetleges kimeneteket és meghatározzák az azokra adandó válaszokat. A forgatókönyv pontos cselekvési tervet közöl dátumokkal, határidőkkel, elvégzendő feladatokkal és felelősökkel.

4.5.3. A sportesemények szervezési folyamata

A következő egyszerű eseményszervezési modellt Masterman (2004) állította össze. A modell tíz jól elkülöníthető fázist tartalmaz, melyben az adott fázis előfeltétele az előző fázis teljesítése. A visszacsatolás és az információáramlás a teljes folyamatot végigkíséri. Masterman modellje az egyes lépéseket (fázisokat) téglalapok, a döntéseket háromszög, a „nem” választ pedig kör jelöli (4.2 ábra).



4.1 ábra: A sportesemények szervezési folyamata

Forrás: Masterman, 2004

4.6. Sportrendezvény-biztonság (Nemes András)

Annak igénye nélkül, hogy kazuisztikusan végigvezessük a sportrendezvény-biztonság történetét, időutazásunkban a magyar jogfejlődés során meghatározó jelentőségű politikai rendszerváltás 1989-es év jogalkotásánál érdemes egy kicsit megpihenni: A gyülekezési jogról szóló 1989. évi III. törvény ugyanis speciális keretszabályozást adott a sportrendezvények vonatkozásában. A jogszabály deklarálta, hogy a gyülekezési jog mindenkit megillető alapvető szabadságjog, Nemcsak elismerte, de kifejezetten biztosította is a gyülekezési jog szabad gyakorlását. Van azonban egy fontos korlátja a gyülekezési jognak: gyakorlása ugyanis nem valósíthat meg bűncselekményt, vagy bűncselekmény elkövetésére való felhívást, továbbá nem járhat mások jogainak és szabadságának sérelmével.

Maga a rendezvény az úgynevezett event-management⁶³ protokollja szerint zajlik, a jelentősebb sportesemények rendezvényszervezése szinte teljes egészében a nemzetközi sportági szakszövetségek package-kondíciói szerint zajlik. Tényleges tartalmát illetően a rendezvény (mint jogi kategória) valamely (civil) szervezet, vagy magánszemély által összehívott társadalmi esemény, közös összejövetel, ahol különböző emberek valamilyen célból találkoznak alkalmi, állandó vagy folyamatos jelleggel. Amióta rendezvényeket szerveznek, azóta létezik a rendezvénybiztosítás igénye is. Ez alatt mindazok a tudatos, tervszerű helyzetelemzések, intézkedések és folyamatos értékelések összessége értendő, amelyek a rendezvényen zajló események zavartalanságát biztosítják, a személy- és vagyonbiztonságot garantálják.

A rendezvénybiztosítás célja annak megakadályozása, hogy a rendezvényt a szervezőktől független rendkívüli esemény megzavarja, megghiúsítsa. Ebből következnek a rendezvénybiztonsági feladatok is. Ez utóbbiak a sportrendezvények biztonságról szóló 54/2004 (III. 31) kormányrendelet szellemében az alábbiakban foglalhatók össze:

- a rendezvény fajtájának, céljának megfelelő személyi és tárgyi feltételek kialakítása;
- a szervezésben résztvevők közötti együttműködés kialakítása, együttműködés a rendvédelmi szervekkel;
- a rendbontások megelőzése, az illetéktelen és rendbontást előidéző személyek kiszűrése;
- a megbomlott rend helyreállítása;
- a rendezvényen részt vevők személyi és vagyonbiztonságának biztosítása;
- a rendezvény biztosításának értékelése.

A sportrendezvény a területileg illetékes hatósági bejelentéssel kezdeményezhető, a rendezvényre tehát nem kell engedélyt kérni, hiszen a gyülekezési jog formájaként e jog gyakorlása első generációs alapjog. Ráadásul a sportolás alapvető jogunk, amint arról a sporttörvény praeambuluma is megemlékezik. A sportrendezvények megrendezéséhez azonban szükséges egy sor szakhatósági engedély beszerzése. Manapság már nagy választéka van a rendezvényszervező és vagyonvédelmi vállalkozásoknak, amelyek részt vesznek a rendezvények sikeres lebonyolításában: a személyi, anyagi, valamint technikai feltételek megteremtésében, a feladatok színvonalas, biztonságos ellátásában. Számítógépes szervező

⁶³ eseményszervezés

programok segítik a menedzserek munkáját. A rendezvényszervező vállalkozásoknak az előkészítéstől a teljes lebonyolításig gondoskodniuk kell a rendezvény biztonságáról.

A sportrendezvény biztonságos megrendezésének szabályai akként változtak, hogy a meghatározott sportrendezvények lebonyolítására szolgáló sportlétesítmények tulajdonosának, üzemeltetőjének a sportlétesítmény összehangolt biztonságtechnikai fejlesztését biztosító, az ellenőrzést végző szervezetek által közösen elfogadott négyéves biztonságtechnikai fejlesztési tervvel és az ahhoz kapcsolódó költségtervvel kell rendelkeznie. A fejlesztési tervet éves bontásban kell elkészíteni.

A sportlétesítményeket biztonságtechnikai szempontból a rendőrség, a tűzoltóság, a katasztrófavédelem, az Országos Mentőszolgálat, az egészségügyi államigazgatási szerv, a sportszövetség, a létesítményt használó sportszervezet, a tulajdonos, az üzemeltető, a sportrendezvényt szervező és az azzal szerződéses viszonyban álló egészségügyi szolgáltató, a rendező szerv és a Sportrendezvényeket biztonsági szempontból minősítő – később tárgyalandó - bizottság képviselője a versenyrendszerben szervezett első verseny előtt legalább 30 nappal, évente legalább egy alkalommal közösen ellenőrzi.

4.6.1. A szervező felelőssége

A sportrendezvény jogszabályokban és egyéb szabályzatokban írt előírásoknak megfelelő lebonyolításáért a szervező felelős, aki jogszabályban előírt képesítéssel rendelkező rendezőt is igénybe vehet, ez esetben a felelőssége a rendezővel egyetemleges. A szervező köteles megtenni, vagy az illetékes hatóságnál kezdeményezni minden olyan intézkedést, amely a sportrendezvényen résztvevők személyi és vagyónbiztonságának megóvása, valamint a bűnmegelőzés érdekében szükséges. A szervező felelőssége a résztvevőknek a sportesemény helyszínén történő megjelenésétől addig tart, amíg a résztvevők a sportesemény helyszínét elhagyják.

Sportrendezvény csak olyan sportlétesítményben szervezhető, amely a sportrendezvény jellegére is tekintettel a sportrendezvényen résztvevők személyét és vagyonát nem veszélyezteti. Ha a sportrendezvényt nem sportlétesítményben tartják, a sportrendezvény jellegének megfelelően a szervező köteles a sportrendezvényen résztvevők személyi és vagyoni biztonságára, valamint a környezet és a természet védelmére vonatkozó előírásokat teljesíteni.

Az esélyegyenlőség jegyében a szervezőnek kötelessége biztosítani a fogyatékkal élők számára a fizikai és információs akadálymentességet, a speciális szükségleteiknek megfelelő létesítményeket.

A szervező köteles a sportrendezvény-biztonsági kormányrendeletben meghatározott rendezvény esetében a belépőjegy-eladást, a sportrendezvény helyszínére a beléptetést, a szurkolótáborok elhelyezését és folyamatos figyelemmel kísérését, valamint a sportrendezvény helyszínének elhagyását a szükséges műszaki és biztonsági intézkedéseket megtéve úgy megszervezni, hogy a szurkolótáborok elkülönítése biztosított legyen. Ennek végrehajtása során a szervező köteles a rendőrséggel együttműködni.

Amennyiben a rendőrség úgy ítéli meg, hogy a biztonságos megrendezés feltételei hiányoznak, vagy az előzetesen meghatározott biztonsági szabályokat a rendező nem tartja be, megtiltja a sportrendezvény nézők részvételével történő megtartását, vagy korlátozza a nézők számát. A sport önszabályozó és ön-vitarendező karakteréből az következik, hogy a rendőrség csak végső esetben avatkozhat be, de ha beavatkozik rendfenntartó cézzal, úgy azt határozatban közli a szervezővel, a határozat ellen pedig fellebbezésnek nincs helye.

A sportrendezvények biztonsági minősítése a sporttörvény 68/A § (2) bekezdése szerint - normál-, fokozott-, vagy kiemelt biztonsági kockázatú lehet.

A Normál és a fokozott biztonsági kockázatú sportrendezvényeken a létesítményen belüli biztonságért a szervező felel, míg a kiemelt biztonsági kockázatú sportrendezvény létesítményen kívüli és belüli biztosítását a rendező mellett a rendőrség közfeladatként végzi.

A rendezvény biztonsági minősítést az országos sportági szakszövetségek, rendvédelmi szervek képviselőiből álló Minősítő Bizottság javaslata alapján az Országos Rendőr-főkapitányság (ORFK) határozza meg a Személy-, Vagyonvédelmi és Magánnyomozói Szakmai Kamara képviselőivel, valamint a sportigazgatási szerv vezetőjével folytatott előzetes egyeztetést követően.

A szervező a sportlétesítményen kívül és annak területén jól látható hirdetményekben köteles meghatározni a sportrendezvény megtekintésének feltételeit, amelyet – általános szerződési feltételekként összefoglalva – a belépőjegyben, bérletben is fel kell tüntetni. A stadionokban is kihelyezett rendtartási előírásokkal együtt ez alkotja az úgynevezett „szurkolói szerződést”. Ha a sportrendezvény elmarad, a belépőjegy ellenértékét három munkanapon belül vissza kell téríteni. Ha a sportrendezvény félbeszakad, a megismételt sportrendezvényre a belépőjegy érvényes.

A normál és fokozott biztonsági kockázatú sportrendezvényeken a sportlétesítményen belüli biztonságért a szervező felel. A fokozott biztonsági kockázatú sportrendezvény szervezője

azért felel, hogy az esemény időpontját megelőző 15 napon belül felkérje a sportrendezvény helye szerint illetékes helyi rendőrkapitányságot a sportlétesítményen belüli rend fenntartásában térítés ellenében történő közreműködésre. (Normál biztonsági kockázatú sportrendezvényen a szervező igényelheti ugyan a rendőrség közreműködését, de csak térítés ellenében.

A szervező köteles a belépésre jogosító igazolások számáról a rendőrség részére tájékoztatást adni, adott esetben pedig a rendezői létszámot a rendőrség által meghatározott számra emelni. Ugyancsak a szervező feladata a szurkolók parkoltatását, az elhelyezett gépjárművek őrzését biztosítani, valamint a rendezők listáját előzetesen a rendőrség részére átadni. Kiemelt biztonsági kockázatú sportrendezvény esetében a rendőrség a sportrendezvény sportlétesítményen belüli biztosítását közfeladatként végzi.

4.6.2. A beléptetés

A néző a sportrendezvény helyszínére akkor léptethető be, ha:

- a) érvényes belépőjeggyel, bérlettel vagy más, a sportrendezvény helyszínére való belépésre jogosító igazolással rendelkezik,
- b) nem áll nyilvánvalóan alkohol, kábítószer vagy más bódító hatású szer befolyása alatt,
- c) nem tart magánál szeszes italt, kábítószert, valamint olyan tárgyat, amely a sportrendezvény megtartását, továbbá mások személyi és vagyonbiztonságát veszélyezteti, vagy amelynek a sportrendezvényre való bevitelét a szervező a belépőjegy vásárlását megelőzően megtiltotta, és erről a belépőjegy vásárlóját megfelelő módon tájékoztatta,
- d) nem tart magánál mások iránti gyűlöletre uszító feliratot, zászlót vagy egyébként jogszabály által tiltott önkényuralmi jelképet,
- e) nem áll eltiltás, vagy kitiltás hatálya alatt.

A szervező köteles azt a résztvevőt, aki a sportrendezvény megtartását, illetve mások személyi és vagyonbiztonságát veszélyezteti, vagy rasszista, gyűlöletre uszító magatartást tanúsít, e magatartások abbahagyására felszólítani.

Ha a résztvevő megszegi a törvényi előírásokat, a sportrendezvényről el kell távolítani. A szervező vagy a rendező jogosult a sportrendezvényen résztvevő ruházatának, csomagjainak átvizsgálására. Kényszerítő eszköz alkalmazására – ha törvény eltérően nem rendelkezik – kizárólag a rendőr jogosult.

Az új szabályozás szerint a néző a sportrendezvény helyszínére akkor léptethető be, ha vállalja, hogy a rendező felszólítására igazolja személyazonosságát, valamint tudomásul veszi, hogy a sportrendezvény ideje alatt róla kép- és hangfelvétel készíthető.

A szervező a résztvevők egyedi azonosítására alkalmas biztonsági beléptetési és ellenőrző rendszert alkalmazhat, a labdarúgás sportág tekintetében a kiemelt biztonsági kockázatú sportrendezvény és a fokozott biztonsági kockázatú sportrendezvény esetében köteles beléptető rendszert alkalmazni. Beléptető rendszer alkalmazása esetén a szervező

- csak névre szóló belépőjegyet, bérletet értékesíthet,
- személyazonosításra alkalmas, kedvezményekre jogosító kártya kiváltását teheti kötelezővé, valamint
- a beléptetéskor a rendező útján a belépőjegy, a bérlet birtokosának személyazonosságát ellenőrzi, és személyes adatait egybeveti a belépőjegy, a bérlet vagy a klubkártya adataival

Ha a beléptetéskor a belépőjegy, a bérlet vagy a klubkártya birtokosának személyes adatai nem egyeznek a személyazonosság igazolására alkalmas igazolványban szereplő adatokkal, a beléptetést meg kell tagadni.

A sportrendezvény látogatásától eltiltás lehetőségéről a szervező a sportlétesítményen kívül és annak területén is jól látható hirdetményben köteles tájékoztatást adni.

4.6.3. Az eltiltás

A hatályos büntető törvénykönyvünk 58. § (1) bekezdése szerint a bíróság az elkövetőt a sportrendezvényen való részvétel, az odamenetel vagy az onnan történő távozás során a sportrendezvényel összefüggésben elkövetett bűncselekmény miatt eltilthatja

- a) bármelyik sportszövetség versenyrendszerében megrendezésre kerülő sportrendezvény látogatásától, vagy
- b) bármelyik sportlétesítménybe való belépéstől, amikor az valamely sportszövetség versenyrendszerében megrendezett sportesemény helyszínéül szolgál.

Az eltiltás legrövidebb tartama egy, leghosszabb tartama öt év, amely az ítélet jogerőre emelkedésével kezdődik.

4.6.4. A kamerával történő megfigyelés

A szervező a normál és a fokozott biztonsági kockázatú sportrendezvény ideje alatt – annak helyszínén – a résztvevők személy- és vagyonbiztonsága érdekében a résztvevőket jogosult kamerával vagy más képi adathordozóval megfigyelni, és a felvételt rögzíteni, kiemelt biztonsági kockázatú sportrendezvény esetében erre köteles is. A megfigyelésről a résztvevőket megfelelő módon tájékoztatni kell.

A rendőrség az adatszolgáltatásokról adattovábbítási nyilvántartást vezet, amely tartalmazza:

- az adatigénylő megnevezését, székhelyének, telephelyének címét, továbbá az adatigénylő szerv nevében eljáró személy nevét vagy egyedi azonosítóját,
- a továbbított adatok körének megnevezését és az adattovábbítás időpontját,
- az adatszolgáltatás célját és jogalapját, valamint
- az adatszolgáltatás alanyának nevét.

4.6.5. A néző részvétele a sportrendezvényen

A néző joga, hogy kulturált sporteseményen vegyen részt, önfeledten szurkoljon és szórakozzon, de éppen ezért köteles is betartani a szervező által meghatározott biztonsági előírásokat. Nem folytathat olyan tevékenységet, amely a sportrendezvényt megzavarja vagy megghiúsítja, illetve a sportrendezvényen résztvevők testi épségét, továbbá vagyoni javait károsítja vagy veszélyezteti.

A fent írt kötelezettség megszegéséből eredő károkért a néző, több károkozó esetén a károkozásban részt vevő nézők egyetemlegesen, a Polgári Törvénykönyvnek a kártérítésre vonatkozó általános szabályai szerinti felelősséggel tartoznak. A kártérítési felelősség nem érinti a néző szabálysértési vagy büntetőjogi felelősségét.

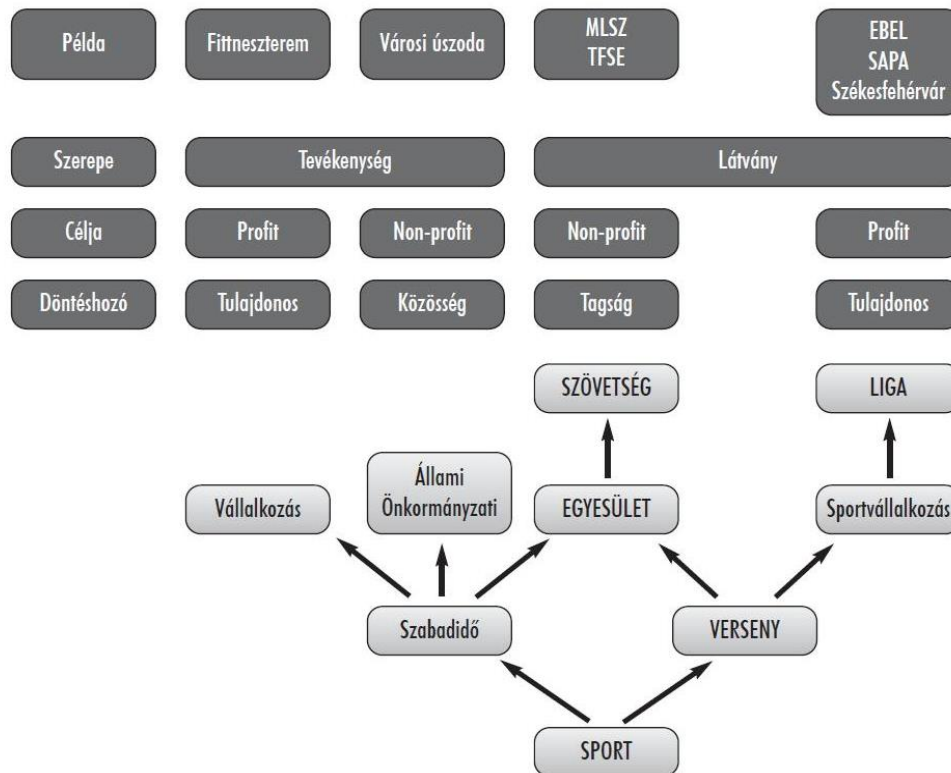
A nézőnek az esetleges kellemetlenségek esetén tudomásul kell vennie, hogy minden az ő biztonsága érdekében történik. A rendőrség a sportrendezvények látogatásától a szervező által eltiltott, valamint a szabálysértési hatóság vagy a bíróság által a sportrendezvényről, illetve a sportlétesítményből kitiltott személyekről nyilvántartott személyes adatait a sportrendezvények biztonságának védelme, az erőszak és a rendzavarás megelőzése, a nemzetközi rendőrségi együttműködési kötelezettségek teljesítése, mások jogainak védelme, a jegyértékesítés, valamint a sportrendezvényre történő belépés megtagadásának megállapítása céljából kezeli.

4.6.6. Sportszervezetek

A sport társas tevékenység, ezért a benne részt vevők természetes cselekvése, hogy igényeik kielégítésére, céljaik elérésére szervezeteket hoznak létre. Ezek a szervezetek hagyományosan civil kezdeményezések, az államtól függetlenül, önkéntes alapon jönnek létre. Történetileg a modern sportszervezetek kialakulásában az Angliában létrejött klubok játszottak meghatározó szerepet, az államtól jobban függő (francia és német gyökerű) példák később váltak jellemzővé a sport világában.

A sportklubok hagyományosan nonprofit szervezetként, demokratikus alapon szerveződtek, de a sport üzleti jellegének erősödésével egyre jellemzőbbek lettek a profitorientált szervezeti formák is. Ezek az üzleti vállalkozások a professzionális sport területén a sportot mint látványosságot, szórakoztatóipari terméket értékesítik, a szabadidősportban pedig sportolási lehetőséget, szolgáltatást nyújtanak.

Az üzleti vállalkozásként működő szervezetek (sportvállalkozások; hagyományos vállalkozások amelyek sportszolgáltatást nyújtanak; ligák) nem demokratikusan (az „*egy tag - egy szavazat elv*” alapján), hanem a tulajdonrész alapján hoznak döntéseket, s irányítják a szervezetet.



4.3 ábra: A sportszervezetek típusai

Forrás: saját szerkesztés

4.7. Adózás a sportban (Gósi Zsuzsa)

A sportszervezeteknek - a gazdasági társaság formájában működő sportvállalkozásnak, illetve a civil szervezetek közé tartozó sportegyesületeknek, alapítványoknak, szövetségeknek – ugyanúgy, mint a Magyarországon működő összes többi szervezetnek számviteli beszámolót kell készíteni, illetve az adóhatóságnak rendszeresen meg kell küldeni a különböző adófajtákra vonatkozó bevallásokat.

4.7.1. Sportszervezetek és az adórendszer kapcsolata

A központi költségvetés döntő hányadát az adók, illetve az adójellegű befizetések biztosítják. Az adó közgazdasági fogalma alatt a különböző gazdasági szereplők, az állam által kikényszerített, közvetlen ellenszolgáltatás nélküli, visszatérő, ismétlődő fizetési kötelezettséget értjük.

4.1 táblázat: Adók csoportosítása (Gósi)

	Közvetlen	Közvetett
Autonóm adók	Vagyonadó Ingatlanadó	
Jövedelemfüggő adók	Személyi jövedelemadó Vállalati nyereségadó	Általános forgalmi adó Fogyasztási adó

Forrás: saját szerkesztés

Adójellegű befizetésnek tekinthető a jövedelem kifizetéshez kapcsolódó járulékfizetés. Járulékok: az elkülönített alapok céladói, ilyen például a társadalombiztosítási alap forrásai, nyugdíjjárulék, egészségbiztosítási járulék és az egészségügyi hozzájárulás. A járulék esetében jellemzően összekapcsolható a juttatás és a fizetési cél.

4.7.2. Az egyes adófajták

Társasági adó (1996- évi LXXXI. törvény alapján)

A civil szervezetek (sportegyesületek, sportszövetségek, alapítványok...), és a sportvállalkozások egyaránt alanyai a társasági adónak, függetlenül attól, hogy adott időszakban végeztek-e vállalkozási tevékenységet.

Sportvállalkozások, gazdasági szervezetek

Társasági adó: a vállalkozások eredményéhez (nyereségéhez) kapcsolódó közvetlen adó. A társasági adó fizetésének alapja a tevékenységből származó jövedelem módosítva az un. adóalap módosító tételekkel. A jövedelem kiszámításakor a vállalkozási tevékenység bevételeit csökkenteni lehet a vállalkozási tevékenység bizonylattal igazolt költségeivel. Az adóalap kiszámítása a következő: adóalap = adózás előtti eredmény (számviteli elszámolás alapján meghatározott) +/- adóalap módosító tételek.

Civil szervezetek és a társasági adó

A civil szervezetek a számviteli nyilvántartásukban kötelesek a cél szerinti és a vállalkozási tevékenységből származó bevételeket, költségeket és ráfordításokat elkülönítetten nyilvántartani, és a tevékenységek eredményét külön-külön megállapítani. Fő szabály, hogy társasági adót csak a vállalkozási tevékenységből elért adóalap után kell fizetni.

A nonprofit szervezetekre vonatkozóan alapvetően két sajátosan szabályozott témát kell megemlíteni:

- társasági adó alóli mentesség
- társasági adóalap megállapításának különös szabályai

Társasági adó alóli mentesség

Tárgyi mentesség

A társasági adó törvény szerint léteznek nem társasági adóköteles tevékenységek. Nem minősül adóköteles bevételnek a közhasznú tevékenység érdekében kapott támogatás, juttatás, tagdíj, illetve a rendelkezésre álló pénzeszközök és értékpapírok után kapott kamat.

Alanyi mentesség

Nem kell adót fizetni a vállalkozási tevékenységből származó bevétel után, ha a vállalkozási tevékenységből elért bevétele legfeljebb 10 millió forint, és nem haladja meg az adóévben elért összes bevételének 10%-át. Közhasznú jogállású szervezet esetében ez a mérték 15%.

4.7.3. Sportszervezetek támogatása a társasági adóból

A társasági adó törvény tartalmazza az ún. látvány-csapatsportok – labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, vízilabda, jégkorong – támogatására vonatkozó szabályokat.

A felsorolt kedvezményezettek részére nyújtható támogatás:

- a látvány-csapatsport országos sportági szakszövetsége részére
- a látvány-csapatsport országos sportági szakszövetsége tagjaként működő amatőr sportszervezet részére
- a látvány-csapatsport országos sportági szakszövetsége tagjaként működő hivatásos sportszervezet részére
- a látvány-csapatsport fejlesztése érdekében létrejött közhasznú alapítvány részére
- a sport stratégia fejlesztését szolgáló sportköztestület részére.

A jogcímek, amelyekre a támogatás nyújtható: utánpótlás-nevelési feladok ellátása, személyi jellegű ráfordítások, tárgyi eszköz beruházásra, felújításra, képzéssel összefüggő feladatok, versenyeztetéssel összefüggő feladatok.

Az általános forgalmi adó (2007. évi LXXVII. Törvény)

Hozzáadott-érték típusú adó, mivel a vállalkozónak a hozzáadott érték (azaz az értékesítés és beszerzés különbözetének) áfáját kell befizetni az adóhatóságnak. (Nettó típusú adónak is nevezik emiatt).

Az Áfa jellemzői:

- közvetett adó, mert az adó fizetője és az adóteher viselője elválik egymástól
- általános adó, mert az értékesítési láncolat minden pontján jelen van
- hozzáadott értéktípusú adó, mert a valódi adóteher a realizált új érték arányában keletkezik
- nettó típusú adó, mert a vertikum minden fázisában a befizetési kötelezettség együtt jár a visszaigénylési jogosultsággal (kivéve: a végső fogyasztót)
- fogyasztási típusú adó, mert az értékesítési láncolatban a végső fogyasztót terheli
- forgalmi típusú adó, mert az értékesítéshez kötött.

Magyarországon a különböző termékek és szolgáltatások esetén többfajta áfa kulcs is létezik. Időszakonként egy általános és két kedvezményes kulcs jellemzi a gazdaságot. (Az Áfa kulcs általános mértéke 2014-ben 27%, létezik emellett 18%-os, 5%-os, 0%-os illetve ún. áfa-mentes tevékenység is.) A sport vonatkozásában, a sport és szabadidős termékek az általános (azaz 27%) áfa kulcs alá tartoznak. A sportszolgáltatás lehet mentes az általános forgalmi adó alól, amennyiben a szolgáltatást ún. közszolgáltató végzi. (Közszolgáltatónak tekinthető többek között a sportegyesület és a sportági szakszövetség is.)

Nonprofit szervezet abban az esetben válik az általános forgalmi adó adóalanyává, ha alaptevékenységükön kívül gazdasági tevékenységet is végeznek. Az áfa adóalanyiság független attól, hogy a gazdasági tevékenység nyereséges vagy veszteséges. Az adó megállapítása során el kell különíteni a gazdasági tevékenységből szervezett bevételeket és az ezekhez kapcsolódó költségeket, mert a hivatal részére benyújtandó bevallásban ezeket kell szerepeltetni. Pályázatok, és támogatások esetében különösen fontos a tevékenységek elkülönült kezelése, hiszen ettől függ, hogy az elszámolt költségek esetében a nettó vagy az általános forgalmi adóval növelt összeget lehet-e elszámolni.

Helyi adók

A sportszervezeteket jellemzően érintheti még a helyi adó közül a helyi iparűzési adó, amennyiben a szervezet vállalkozási tevékenységből is rendelkezik bevétellel. Azaz a sportvállalkozások esetében mindenképp keletkezik helyi iparűzési adó kötelezettség, míg az egyesületek esetében csak abban az esetben, ha végeznek vállalkozási tevékenységet.

A vállalkozások, és nonprofit szervezetek jövedelem kifizetéséhez (bérhez) kapcsolódó fizetési kötelezettségei

Sportegyesület és sportvállalkozások esetében, amennyiben munkaviszonyban vagy megbízási jogviszonyban álló alkalmazottai vannak (akár hivatásos sportoló, akár edző, akár adminisztrációs munkatárs), szinte ugyanazok az adó és járulékfizetési kötelezettségek kapcsolódnak. A munkáltató kötelessége, hogy a munkabérrrel kapcsolatos fizetési kötelezettségeket az elszámolt hónapot követő hó 12. napjáig az adóhivatal részére jelentse, és a fizetési kötelezettség összegét az adóhivatal által megadott számlaszámra átutalja.

A munkáltató hó végén megállapítja a munkavállalók, megbízottak bruttó jövedelmét. A bruttó jövedelmet terhelik a foglalkoztató által fizetendő adók és járulékok, illetve emellett a munkavállalótól is levonásra kerülnek meghatározott járulékok. A munkavállalók a munkáltatótól a levonásokkal csökkentett un. nettó jövedelmet kapják be, az adót és járulékokat a munkáltató utalja át az adóhivatal részére.

A munkáltató által fizetendő kötelezettségek:⁶⁴

- szociális hozzájárulási adó
- szakképzési hozzájárulás (civil szervezetet ez a fizetési kötelezettség nem terheli)
- rehabilitációs hozzájárulás (25 fő feletti alkalmazotti létszám esetében keletkezik kötelezettség).
- A munkavállalótól levonásra kerülő összegek
- személyi jövedelemadó
- nyugdíjjárulék
- egészségbiztosítási és munkaerőpiaci járulék.

⁶⁴ Az adó és járulékmértékek 2014-ben: szociális hozzájárulási adó 27%, szakképzési hozzájárulás 1,5%, nyugdíjjárulék 10%, egészségbiztosítási és munkaerőpiaci járulék 8,5%, személyi jövedelemadó 16%.

Munkabér vagy megbízási díj

A sportszektorban többször előfordul, hogy dönteni kell, vajon a sportszakembert, edzőt másodállásban vagy megbízás keretében foglalkoztassák-e. A munkaviszony esetében a teljes bruttó bér jövedelemnek számít, ez adó és járulékfizetési alap, valamint ehhez kapcsolódnak olyan juttatások, mint a betegszabadság, és táppénz. A megbízási díj esetében a bruttó megbízási díjat csökkenteni lehet a felmerült költségekkel (maximum 50%), és ebben az esetben a költségekkel csökkentet összeg minősül adó és járulékalapnak. (Megbízás esetén azonban nincsenek olyan juttatások, mint betegszabadság és táppénz). Lényegében a megbízási díj összességében kedvezőbb a foglalkoztatónak és a foglalkoztatottnak is, de a későbbiekben például betegség vagy nyugdíj esetén hátrányosabb, mintha munkaviszony keretében történt volna a foglalkoztatás.

Sportszakemberek speciális adózása: EKHO

A sporttal kapcsolatos tevékenységekhez kapcsolódóan 2010-től lehet alkalmazni az un. EKHO fizetést (EKHO – egyszerűsített közteherviselési hozzájárulás). Előnye, hogy egyszerűbb az adó megállapítása, mint munkaviszony esetén, kisebb az adó és járulékvonzata, arra az időszakra vonatkozik adó és járulékfizetési kötelezettség, amelyben jövedelem kifizetés történt. (A foglalkoztató 20%-os terhet, míg a foglalkoztatott összességében 15%-os terhet visel.) Alkalmazásának egyik legfontosabb kritériuma, hogy legalább a minimálbér összege után általános szabályok szerint megtörténjen az adó és járulékfizetés.

Játékvezetők, versenybírók díjazásának specialitása

A sportszervezetek esetében a versenyrendezés során gyakran felmerül, hogy a versenyen, mérkőzésen kirendelt vagy saját maguk által felkért szakemberek részére történik kifizetése. Specialitása ezeknek az eseteknek, hogy ilyenkor nincs hagyományos munkáltató-munkavállaló jogviszony, azaz nem keletkezik társadalombiztosítási jogviszony. Az ilyen helyzetben a versenybíró díjából kizárólag személyi jövedelemadót kell levenni, míg a rendezőnek a díj után egészségügyi hozzájárulást kell fizetni.

Adó és járulégmentes juttatások a sportszervezetek esetében

A sport támogatásának egyik eszköze, hogy a sportszervezetek esetében számos olyan juttatás is adó és járulégmentes, amelyek esetében a gazdálkodó szervezeteknek fizetési kötelezettsége keletkezik.

Néhány fontosabb ezek közül:

- Az a szolgáltatás is adómentes, amelyet a sportszervezet, országos sportági szakszövetség az edzőtáborok keretében edzési vagy versenyfeladathoz tartozó utazás, szállás és étkezési szolgáltatás révén juttat a versenysport, diáksport érdekében szervezett edzés vagy verseny vele munkaviszonyban, megbízási vagy vállalkozási jogviszonyban nem álló résztvevőjének.
- Adómentes a Gerevich Aladár-sportösztöndíj, amely a sportról szóló törvény alapján, az olimpián, a paralimpián, a sakkolimpián és a speciális világtételeken kiemelkedő sporteredmény elérése érdekében a kerettag sportolók, továbbá a felkészülésükben közreműködő sportszakemberek részére, illetve a versenyszerűen sportolók tanulmányainak elősegítésére is adható.

A személyi jövedelemadó 1%-a

A nonprofit szervezetek számára kedvező lehetőség, hogy a személyi jövedelemadóról szóló törvény jogot ad a magánszemélyek részére, hogy egy külön törvényben rögzített mértékben, az abban megjelölt kedvezményezettek javára és eljárás szerint, nyilatkozatban rendelkezhetnek jövedelemadójuk meghatározott részéről (2x1%). A felajánlás nem kötelező csak lehetőség. Az adó 1%-át valamely civil szervezetnek – alapítvány, közalapítvány, egyesület, taxatív szervezet, egyes alapprogramok, színházak, közgyűjtemények, közművelődési intézmények – ajánlható fel. A kedvezményezettnek a felajánlott összeget az adóhivatal utalja át.

Közhasznú jogállás feltételei

Az alapítványok, egyesületek esetében fontos pont lehet még a közhasznúságú jogállás megszerzése, megtartása. Közhasznú szervezettel minősíthető a Magyarországon nyilvántartásba vett, közhasznú tevékenységet végző szervezet, mely a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez megfelelő erőforrásokkal rendelkezik, továbbá amelynek megfelelő társadalmi támogatottsága kimutatható, és amely civil szervezet, vagy

olyan egyéb szervezet, amelyre vonatkozóan a közhasznú jogállás megszerzését törvény lehetővé teszi.

Két különálló feltételnek kell önmagában megfelelni: az egyik az erőforrások, a másik a társadalmi támogatottság feltétele. Az erőforrás-feltételnek akkor felel meg a szervezet, ha a három erőforrás-feltétel közül legalább egynek megfelel, azaz

- az átlagos éves bevétele meghaladja az egymillió forintot, vagy
- a két év egybeszámított adózott eredménye (tárgyévi eredménye) nem negatív, vagy
- a személyi jellegű ráfordításai (kiadásai) – a vezető tisztségviselők juttatásainak figyelembevétele nélkül – eléri az összes ráfordítás (kiadás) egynegyedét.

Bármelyik feltétel teljesülése esetén vélelmezi a jogalkotó a megfelelő erőforrást, ugyanakkor a megfelelő erőforrásnak az elmúlt két lezárt üzleti évben kell teljesülnie.

A társadalmi támogatottság megfelelését akkor vélelmezi a jogalkotó, ha

- a felajánlott 1%-os összegekből kiutalt összeg eléri az összes bevétel 2%-át vagy
- a közhasznú tevékenység érdekében felmerült költségek, ráfordítások eléri az összes ráfordítás felét a két év átlagában, vagy
- a közhasznú tevékenységének ellátását tartósan (két év átlagában) legalább tíz közérdekű önkéntes tevékenységet végző személy segíti a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvénynek megfelelően.

Közérdekű önkéntes tevékenység adó és járulékmentessége

Sportrendezvények esetén, illetve az alapítványok működésének segítésében gyakran találkozunk önkéntesekkel, akik munkájuk ellenértékéért bérjellegű kifizetést nem kapnak. Bizonyos juttatások azonban adó és járulékmentesen adhatók nekik. A jogviszony szabályozását a közérdekű önkéntes tevékenységre vonatkozó törvény tartalmazza. A közhasznúsági feltételként is elfogadható tevékenység esetében a felek között szabályozott jogviszony jön létre. Ez teremti meg a munkavégzés biztonságos feltételeit, és az önkéntes részére adható juttatásokat is tartalmazza. A szerződést meghatározott feltételek esetén kötelező írásba foglalni. Ezek közül a legfontosabbak:

- határozatlan időre vagy legalább 10 napra kötik
- az önkéntes munkaruhán és védőfelszerelésen kívül egyéb juttatásban is részesül
- bármelyik fél azonnali szerződés felmondási jogát korlátozzák

- az önkéntes kifejezetten kéri.

Adó és járulékmentesség vonatkozik azokra az összegekre, amelyeket önkénteseknek adott a szervezet közérdekű, önkéntes tevékenységének ellátásához. Ilyen lehet többek közt:

- szükséges munkaruházat, védőfelszerelés, anyag értéke
- az önkéntes tevékenység ellátása érdekében szükséges utazás, szállás, étkezés értéke
- védőoltás, szűrővizsgálat és más betegségmegelőző szolgáltatás értéke
- az önkéntes tevékenységek érdekében kötött biztosítások értéke
- jutalom abban az esetben, ha összege nem haladja meg az adott évben a kötelező havi minimálbér 20%-át.

4.8. Szponzoráció (Kassay Lili)

4.8.1. Piaci bevételek típusa, arányai a sportban

A hivatásos sport működtetésének egyik meghatározó kérdése, hogy akár csapat látványsportról, akár egyéni sportról beszélünk, rendelkezésre áll-e elegendő forrás a sportolók felkészítésére, versenyeztetésére, a megfelelő létesítmények biztosítására, és nem utolsósorban egy olyan szervezet működtetésére, amely képes a szurkolók megszólítására és kiszolgálására. A különböző területeken és időtávokban felmerülő költségek fedezésére megfelelő nagyságrendű bevételeket és azok rendelkezésre állását (cash flow management) a hivatásos sport piacán működő szervezeteknek egyaránt biztosítani kell tudniuk. A különböző források közül a fogyasztókra alapozott bevételeknek meghatározó jelentősége van.

A fogyasztóra, szurkolóra alapozó bevételeknek többek között a hivatásos sport eszmeiségéből adódóan van kiemelt jelentősége: a szervezet olyan sportszolgáltatásért fizet a sportolóinak, amely produktumért láthatóan és pénzben kifejezett módon is van kereslet.

A fogyasztókra alapozott bevételeknek két csoportját különböztetjük meg – mely bevételek megjelenése, illetve egymáshoz viszonyított aránya csapatsport / egyéni sport összevetésben, illetve sportágankénti összehasonlításban is jelentősen eltérhetnek egymástól!

1./Közvetlen fogyasztói bevételek: a verseny helyszínén realizálható bevételek, úgy, mint jegybevétel, catering bevételek, továbbá merchandising bevételek.

2./ Szervezeti vásárlóktól származó bevételek: a fogyasztók, szurkolók létezését és keresletét feltételező tévéközvetítési bevételek, illetve a szponzorációs együttműködésekben származó bevételek.

Egy-egy szervezet fenntartható működése szempontjából döntő jelentőségű, hogy tud-e, és milyen összegben tud szponzorációs együttműködések kialakítani. Valamennyi sportszolgáltató alapvető üzleti érdeke, hogy olyan sportszolgáltatást nyújtson a pályán és a pályán kívül, mely megteremti az alapját a szponzorációs együttműködéseknek.

4.8.2. Szponzoráció

Az Európai Szponzorációs Szövetség (ESA) elfogadva és átvéve az International Chamber of Commerce (ICC) meghatározását, a következőképp határozza meg a szponzorációt. „A szponzoráció egy olyan, a szponzor és a szponzorált kölcsönös előnyszerzésén alapuló kereskedelmi megállapodás, amely szerződéses formában biztosítja a szponzor pénzügyi vagy egyéb támogatását annak érdekében, hogy a szponzorált imázsával, márkájával vagy termékeivel összekapcsolhassa magát, és közvetlen vagy közvetett előnyöket tudjon realizálni cserébe az együttműködésért.” (ICC, 2011)

A szponzoráció jogtulajdonos általi értelmezése a magyarországi gyakorlatban gyakran figyelmen kívül hagyja azt a valós üzleti motivációt – a szerződéses viszony hangsúlyozása ellenére – ami a szponzort az együttműködésre sarkallja. Az üzleti alapon szponzori szerepet vállaló vállalat, márka a szponzoráción keresztül olyan mérhető eredményt akar elérni, mely eredmény a saját piaci versenytársaival folytatott versenyben mutatkozik meg. A szponzorációnak valóban mindkét fél számára – akár direkt, akár indirekt formában – a pénzben kifejezhető eredmény lehetőségét is magában kell hordoznia. A jogtulajdonosnak valódi értékeket kell képviselnie, mely értékek fontosak a saját közönségének, fogyasztóinak, illetve fontosak a szponzori ajánlattal megszólított márkák, vállalatok számára. Elengedhetetlen, hogy mindkét fél megfelelő szolgáltatásokat, folyamatokat működtessen a saját és a partnere szponzori céljainak eléréséhez.

Lényeges, hogy a szereplők élesen elkülönítsék a szponzorációt a támogatástól és az adományozástól. Miközben a szponzoráció egyértelműen és szigorúan egy üzleti motivációjú kapcsolat, mely együttműködésnek üzleti értelemben vett és mérhető eredménnyel kell járnia, addig a támogatás és az adományozás ilyen direkt üzleti célokat nem képvisel.

4.8.3. Mi a helye a marketingen belül?

A 'marketing' fogalmát meghatározni szándékozó számtalan definíció megegyezik abban, hogy a 'marketing' a fogyasztói igényeket beazonosító, azokat eredményesen, a vállalat, márka szempontjából profitábilisan kiszolgáló menedzsment folyamat. Feladata, hogy az adott piacon a fogyasztói igények felől (is) gondolkozva, a megfelelő terméket a megfelelő

áron és módon, a kommunikációs eszközök legnagyobb eredményt ígérő kombinációjával vigye a piacra, továbbá tartsa ott. A marketing számára ez az úgynevezett marketing mix (4P) jelenti azt az alapvető menedzselési keretet, amelyre támaszkodva eredményesen végig lehet vinni a fogyasztói igények kielégítésének folyamatát. A marketing szakembernek egyre növekvő számú marketing eszköz áll a rendelkezésére, mely eszközök különböző kombinációjával hatékonyan és hatásosan el tudja érni a megcélzott fogyasztóit, befolyásolni tudja azok véleményét, vásárlási döntéseit. A hagyományos reklámon, a promóción, a PR-on, a direkt marketing eszközökön túl a fegyvertár részét képezik a digitális marketing, az élménymarketing, a motivációs marketing, a CSR, a termékelhelyezés és nem utolsósorban a szponzoráció.

A hivatásos sport esetében meg kell különböztetnünk a sport marketingjét (sportmarketing), valamint a sporton keresztüli marketinget (szponzoráció). A sportmarketing esetében az adott sportág vagy sportszervezet marketing menedzsmentjéről beszélünk, mely menedzsment a szurkoló, fogyasztó igényeit (is) szem előtt tartva igyekszik hatásosan és hatékonyan jelen lenni az adott – sportot űző, illetve a sportot nézőként fogyasztó – piacokon, így biztosítva a szervezet fenntartható működését.

Sporton keresztüli marketingről (szponzoráció) akkor beszélünk, amikor egy márka, egy vállalat a saját üzleti céljai elérése érdekében egy adott sportág, sportszervezet vagy sportoló saját szurkolóit és fogyasztói csoportjait akarja megszólítani. Ennek a céljának az eléréséhez együttműködést köt a kiválasztott sportszervezettel, sportolóval, sportággal, és annak szurkolói, fogyasztói számára olyan egyedi aktivitásokat szervez, amelyek egyébként összhangban vannak a márka, vállalat egyéb marketing és kommunikációs programjaival.

A sporton keresztüli marketing létrejöttének (szponzoráció) az alapját az adott sportágnak, sportszervezetnek vagy sportolónak a sportmarketing által létrehozott értékteremtése jelenti – mely értékeket a szurkolók, fogyasztók is érzékelnek. Ha a sport marketingje nem működik, nem tud létrejönni a harmadik fél számára fontos sporton keresztüli marketing lehetősége. Ilyen esetekben a szponzorációs piac haldoklik. Ha a sport marketingje az alaptermékre és sportszolgáltatásra támaszkodva ki tudja szolgálni a nézőt, fogyasztót, akkor a szponzoráció fejlődésnek indul, idővel virágzóvá válik.

4.8.4. Mi szabályozza a szponzorációt?

A szponzorációs együttműködések egy összetett szabályozó környezetben kell és lehet menedzselni. Az országonként eltérő jogszabályi környezet mind a lokális, mind pedig a nemzetközi szponzoráció esetében figyelembe kell venni. Ezek a jogszabályok a szponzoráció

értelmezését, gyakorlatát és a szereplők magatartását szabályozzák – Magyarországon többek között a Sporttörvény, a Médiatörvény, a Reklámtörvény. A jogtulajdonosok, ide értve a sportági szövetségeket, a sportszervezeteket, továbbá az egyes tévétársaságokat, saját maguk is megszabják azokat a kereteket, mely kereteken belül a szponzorációs együttműködés létrejöhet, illetve működhet.

A szabályzók másik meghatározó csoportját azok az iránymutatások jelentik, amelyeket egyrészt szakmai szervezetek alakítanak ki – mint például az Európai Szponzorációs Szövetség, szponzorációs szervezetek, szakértők –, másrészt azok az ágazati szervezetek, amelyeknek az iránymutatásait a tagok önkéntesen vállalva betartják. Ilyen például az Önszabályozó Reklámtestület, vagy például az alkoholféleség vagy a gyorséttermi láncok reklámozással, szponzorációval összefüggésben hozott és önkéntesen betartott korlátozásai, iránymutatásai.

4.8.5. Szponzoráció menedzsment

Az ágazati iránymutatások szerint (ESA Diploma) a szponzorációs együttműködés kritikus pontja, hogy a felek mennyire képesek a számukra lényeges szempontokat megismertetni a partnerükkel, és tudatosítani bennük. A szponzor részéről fontos információ, hogy milyen célok, célcsoportok és piacok elérésére, milyen időtávon belüli eredményelvárásokkal dolgozik.

Természetesen a jogtulajdonos megközelítése ugyanolyan jelentőséggel és súllyal bír egy egyenrangú partneri viszonyban, mint a szponzoré. Annak érdekében, hogy ennek a kiegyensúlyozottnak a teljesítmény alapján is érvényt lehessen szerezni, a szponzornak konkrét elképzelés mentén kell dolgoznia azzal kapcsolatban, hogyan tervezi beilleszteni, integrálni a partnerének programját a saját sportmarketing tevékenységébe. Mint minden terv esetében, a dátumok, időzítések és határidők fontos tartópillérei a terv megvalósíthatóságának. A szponzoráló márka vagy vállalat a piaci céljainak elérése érdekében investál a szponzorációs együttműködésbe. Mivel a szponzoráció a marketing eszköztárának része, lényeges, hogy ennek a marketing folyamatnak az első pillanattól kezdve tartalmilag és formálisan integrált, számszerűsíthető eredményt produkáló elemét képezze. A szponzorációs policy ebből az igényből fakadóan szoros összefüggésben és összhangban van a marketing és piaci célkitűzésekkel. A szponzorációs irányelvek a piaci helyzet ismeretén és elemzésén alapulnak. Elérésükhöz a vállalat kialakítja a megfelelő szervezetet, munkafolyamatokat; megnevezi a felelősöket és felelősségi körüket; számszerűsíti a célokat; lényeges, hogy erőforrásokat rendel a célok eléréséhez; és a folyamat lezárásaképp értékkel, áttekint.

Ezen iránymutatások és alapvetések koherens szponzorációs stratégiában öltönek testet. A küldetésre és a meghatározott szemléletmódra, megközelítésre támaszkodva, a helyzetelemzést és a háttérrel figyelembe véve, a vállalati vagy márkaimázst szem előtt tartva olyan kérdésekre adja meg az alapvetéseket, mint szponzorációs célcsoport, kulcs üzenetek a célokat elérendő, szponzorációs területek, a már működő portfólióra való hatás, időzítés, költség, humán erőforrások, értékelési szempontok, módszerek. A szponzorációs stratégia alapján a szponzor – egy nagyon precíz és specifikus kiválasztási folyamat során – igyekszik megkeresni, megtalálni a megfelelő jogtulajdonost. A kiválasztáskor egy kiinduló értékelési folyamatra támaszkodva megjelöli a szélesebb értelemben szóba jöhető területeket, partnereket. Közülük kiválasztja az egyéb, már felsorolt szempontok alapján megfelelőnek tűnőket. Egy előre rögzített kiválasztási szempontrendszer alapján megszüri a jelölteket. Ezt követően megkezdődnek a tárgyalások.

A jogtulajdonosnak a szponzorációs iránymutatásokat illetően gyakorlatilag ugyanaz a feladata – a saját megközelítéséből és a saját maga által birtokolt jogot tekintve –, mint a szponzornak. A szponzorációs stratégiát illetően természetesen már vannak eltérések. Fontos tisztában lennie azzal, hogy valójában mit és mennyit ér mindaz, amit értékesíthető jognak tart. Lényeges, hogy értékesíthető formába hozza, saját maga ismeretében meg tudja határozni mindazon vállalatok és márkák körét, akiket a feltételezett érték- valamint érdekezésszerűség alapján érdemes és meg is kell szólítani, s nem utolsó sorban működőképes értékesítési megközelítést és módszereket kell választania. Sikerének alfája és omegája a szponzorációs program továbbá együttműködés működtetésén túl magának a partnerségnek az értékesítése. A tervszerű és célzott megkeresés, a testre szabott ajánlat, az értékhez igazodó ár, a szakmaiság, a megvalósítás képessége, valamint a szükséges emberi erőforrás, nem utolsó sorban a szervezeti elkötelezettség, elszántság és akarat.

A szponzorációs együttműködés gondos előkészítését és aláírását követően elindul egy olyan napi, a legapróbb részletekre is kiterjedő folyamat, mely a partnerek közös vállalását, a szponzorációs programot menedzseli – mindkét fél nézőpontját, megközelítését figyelembe véve. „Leegyszerűsítve, a jogtulajdonos azt keresi, miképpen tudja elégedetté tenni a szponzort, a szponzor pedig azt, hogy miképpen tudja elégedetté tenni a vállalatot belül a szenior menedzsereket” (ESA Diploma). Tehát mindkét fél a szerződésben megfogalmazott, szerencsés esetben részletezett kötelezettségek szerint igyekszik érvényt szerezni a partnerségben rejlő lehetőségeknek.

A jogtulajdonosnak alapvető feladata, hogy valamennyi vállalását teljesítse, és ezt anélkül kell tegye, hogy a szponzornak nyomást kelljen gyakorolnia. Olyan szponzorációs szolgáltatást

kell biztosítani, amely lehetővé teszi a saját marketing aktivitásainak a megvalósulását, és ehhez kapcsolódóan a szponzor aktivációs programjainak a teljesülését. Lényeges pontja az együttműködésnek a megfelelő információáramlás biztosítása, amellyel elejét lehet venni számos probléma felmerülésének, illetve a problémák jelentős része még csírájában megoldható. Természetesen a szponzornak is megvannak azok a felelősségei, amelyekkel nem csupán a saját menedzsmentje felé tartozik elszámolással, de a jogtulajdonossal kötött szerződés teljesülésének is alapját jelentik. Egyik legérzékenyebb pontja az együttműködésnek a megállapodásnak megfelelő ütemezésű fizetés a szponzor felé. Ugyanilyen jelentőségű – és nem csupán a szponzor, hanem a jogtulajdonos számára is –, hogy valamennyi érintett munkatárs teljes elkötelezettséggel dolgozzon a projekten, és figyelmesen, érzékenyen reagáljanak a felmerülő jogtulajdonosi igényekre.

4.9. Önkéntesség és a sport (Géczi Gábor)

Az önkéntesség a sport egyik erős alappillére, melyet nemcsak a sport területével szimpatizálók vagy a benne dolgozók részéről, hanem a sportolók részéről is definiálhatunk. A volunter tevékenysége egyrészt értéket teremt a társadalom számára, másrészt kapcsolati háló kialakítását biztosítja az önkéntes személy részére. Nemcsak itthon, de külföldön is nagyon jelentős az a hozzáadott érték, melyet az önkéntesek biztosítanak a közösség számára. A sport és az önkéntesség sok szállal kapcsolódik egymáshoz, önkéntesek nélkül a „sportipar” nem tudna működni (Doherty, 2006). A fiatalok önéletrajzában jól mutat az önkéntesen végzett tevékenység, jelzi az élethosszig tartó tanulási folyamat melletti elköteleződésüket, olyan kapcsolati tőkét jelent számukra, ami később segíti a munka világába való belépésüket. Az önkéntesség magában foglalja a személyes fejlődés lehetőségét, a készségek és a gyakorlati tapasztalat fejlődését és a társadalmi tudatosság elsajátítását. Az önkéntes munka nem jelent végleges elköteleződést, lehetőséget ad a különböző területek kipróbálására, ezáltal az érdeklődési körökben való jártasság megszerzésére, segíti a saját személyiség alaposabb megismerését is, a munkaerő-piacon megfizetendő „tanulópénz” nélkül.

4.9.1. A sporthoz kapcsolódó önkéntes tevékenységek típusai

A legnagyobb létszámban a *sporteseményeken* önkénteskednek a sportban, sok magánszemélyre hat csábítóan egy nagy rendezvényen segíteni a szervezők munkáját (Downward and Ralston, 2006). Az önkéntesek ingyenesen vehetnek részt magán az eseményen, ingyenes ellátást kapnak, általában az esemény után megtarthatják a tevékenységhez kapott ruházatot, valamint közel kerülhetnek általuk más módon elérhetetlen

sportolókhöz. A közoktatásban tanuló *diákok, illetve a főiskolai, egyetemi hallgatók önkéntes tevékenysége* a későbbi aktív polgárság kialakításában fontos tényező, az otthonról hozott hatások erősítését vagy kiküszöbölését segítheti (Andolina et al., 2003). Ezt segíti 2016-tól kezdődően az érettségi vizsga letételéhez nélkülözhetetlen 50 óra közösségi szolgálat jogszabályban rögzítése (2011. évi CXC. törvény), melynek a mögöttes tartalma az önkéntes tevékenység végzésére nevelés. Sport területén az iskolai, a helyi, a regionális és az országos versenyek lebonyolítása zajlik a diákok önkéntessége által, melyhez szükséges a testnevelő tanárok, illetve más szakos, sportos tanárok irányítása is. Szintén ide számít a sport területén a társaknak való segítség (pl. egy jó atléta segíti az tornászt egy dobótechnika tanulása során). A felsőoktatás sportjában a hallgatók vagy önszerveződő módon szervezhetnek akciókat, vagy az intézményük által irányítva végezhetnek önkéntes feladatokat, melyeknél az egyénhez köthető akadályozó, korlátozó tényezőket és az egyéni motivációkat is figyelembe kell venni (Mirsafian and Mohamadinejad, 2012). Az egyetemi házi bajnokságok megszervezése, illetve az intézmények közötti sportesemények rendezése az önkéntes tevékenységnek klasszikus színtere, melyre jó példák a Magyar Egyetemi-Főiskolai Sportszövetség (MEFS) által kiírt bajnokságok, melyekben nagy létszámban dolgoznak hallgatói jogviszonyban álló önkéntesek. Az *élsportolók* önkéntes tevékenysége jellemzően egy-egy esemény keretében, például utánpótláskorú versenyzőknek kiírt versenyeken való megjelenéssel valósul meg, általános iskolákba mennek a fiatalokkal megismertetni a sport szépségét, vagy kórházakban személyes jelenlétükkel vidítják fel a beteg gyerekeket (Sterbenz és Géczi, 2012). Ebbe a körbe tartozó önkéntes tevékenység a *sportolói jótekönykodás* is, gondoljunk csak a teniszező Roger Federer alapítványára, amely a sportolók által önkéntesen vállalt jótékonyági mérkőzéseken befolyt összeget afrikai rászorulóknak juttat el. Szintén jó példaként megemlítendő a magyar felnőtt jégkorong válogatott, melynek egyes mérkőzésein „macidobálást” szerveznek, ahol a nézők bedobálják (az első magyar gólnál vagy a meccs végén) az otthon megunt plüss állataikat, majd ezeket a csapat tagjai gyermekkórházak részére felajánlva az ottani kis betegeknek okoznak kellemes pillanatokat. Az élsportban a csapatépítés szempontjából is komoly értéke van az önkéntes tevékenységnek a segítségnyújtáson túl (Socci, 2012; vlv.hu, 2013). A *szenior önkéntesség* az élsport befejezése utáni időszak feladata, sok volt sportoló vállal önkéntesen edzői, sportszervezői munkát, mellyel visszasegítenek a saját sportáguknak. Ezekből a volt sportolókból lehetnek a későbbi sportvezetők, akik képzettségük, rátermettségük alapján különböző szinteken tudnak segíteni a sportáguk fejlődésében. A szenior önkéntesség megfelelő és hasznos elfoglaltságot tud teremteni az idősebb volt sportolóknak, melynek segítségével a nélkülözöttség miatt kialakuló

depressziót megelőzhetik és továbbra is a társadalom értékes tagjának érezhetik magukat (Kasprzak, 2011; Musick and Wilson, 2003). A *fogyatékkal élők integrációját elősegítő önkéntesség* a társadalmi elfogadás egyik jó megjelenési formája, a sérült, fogyatékkal élő emberek számára teszik lehetővé, hogy sportolhassanak akár az épekkel is együtt (Surujlal, 2010; Du, 2010). A fogyatékkal élő és az egészséges emberek együttes sportolása pozitív tevékenység, melyben általában a fogyatékos sportolókkal foglalkozók önkéntes alapon, ingyen dolgoznak. Az együtt végzett sporttevékenység az épekben tiszteletet ébreszt a fogyatékkal élővel szemben, mivel az együttes erőfeszítések közben lemérhető a fogyatékkal élő teljesítménye, amely nem ritkán hasonló vagy jobb, mint az épeké.

4.9.2. Az önkéntesek foglalkoztatása a sportban

Magyarországon az *edzői tevékenységnek* az elitsportban a sportoló fiatalok kis létszáma miatt igazából nincs létjogosultsága, a megfelelő, alapos felkészítés reményében a legkisebb kortól kezdve fizetett szakembereknek kellene foglalkozniuk a sportolókkal (Wiersma and Sherman, 2005; Géczai et al., 2013). Más a helyzet a szabadidősport, a rekreációs sport területén, melyben az edzői tevékenység önkéntes lehet még akár a felnőtteknél is. Az edzői szakma alapjait azonban az önkéntes tevékenység esetében is megfelelő mélységben kell megtanulni, elkerülendő a nem megfelelő szakmai hozzáértés által okozott komoly sérüléseket (Callary, 2012). *Orvosi, humánkineziológus, fizioterapeuta munkát* általában az utánpótláskorú sportolók szülei, hozzátartozói szoktak végezni, akik az edzéseken és versenyeken amúgy is részt vesznek. *Szervezési feladatokat, kapcsolati tőke biztosítását és lobbitevékenységet* is ugyanez az érintetti kör végzi, a saját kapcsolati tőkéjüket felhasználva oldják meg a sportban előforduló különböző szintű feladatokat. *Fizikai munka* (berendezés, jegyszedés, takarítás stb.) elvégzésénél mind a sportolók, mind a hozzátartozók munkájára szükség lehet, mellyel jelentős összegeket tud megspórolni a sportszervezet (Géczai et al., 2013), melynek pedagógiai hatása sem jelentéktelen. A sportban végzett önkéntes tevékenység az egészségre is jelentős hatással van, a helyi közösség erejére pozitívan hat és növeli a szociális összetartozás érzését.

Az önkéntesek sportba történő bevonása kulcskérdés a terület fejlődése szempontjából. A valahova tartozás érzésének megfelelő propagálása és a megfelelő légkör kialakítása a legjobb eszközök az önkéntesek toborzásában (Bognár et al., 2006). Az utánpótlás korosztályok esetében elsősorban a hozzátartozók bevonásával lehet találkozni, míg az idegenek esetében jobbra az eseményekhez kötődő önkéntes munkavégzés a jellemző. A külső motiváció is jelentős mértékű lehet az önkéntesen végzett tevékenység esetében, ilyen például a rang (pl.

egyesületi, szövetségi elnök), az egyéb természetbeni juttatások (pl. telefon, költségtérítés, ruházat, felszerelés) és a kapcsolódó szolgáltatások ingyenes igénybe vétele, Az elvégzett önkéntes tevékenység jól mutat az egyén önéletrajzában, az álláskereső sokszor emiatt juthatnak fizetett munkához. A speciális feladatokra a célszemélyeket elsősorban személyes ismeretség alapján keresik, azonban nagyobb létszámigény esetén az internetes hirdetésekben vagy a médiában megjelenő lehetőségek biztosítanak lehetőséget az önkéntesek körébe való bekapcsolódásra. Onyestyák és Kállai szerint (2013) vannak olyan dolgok az ember életében, amelyeket nem tudnak és nem is akarnak szervezetek, egyének megfizetni, ezeket az önkéntes belső motiváció alapján végzi el. Már egészen kis kortól kezdve meg kell ismertetni az önkéntes tevékenység szépségével és értelmével a fiatalokat, hogy felnőttkorukra már teljesen természetessé váljanak az önkéntesség alapelvei, és érdemben tegyenek a saját környezetük segítésére.

4.10. Utánpótlás sportolók fejlesztésének menedzsmentje (Géczi Gábor)

A kisgyermekből igazi nagy sportolóvá válás egy hosszú és fáradságos folyamat, melyet vagy nehezítenek, vagy jobb esetben megkönnyítenek a sport stakeholderei. Összefoglalóan utánpótlássporként ismerjük ezt a néha örömteli, néha keserű pillanatokkal teli időszakot, mely általában egy szervezet keretein belül zajlik le. A sportszervezetek munkáját, és egyben az utánpótlás fejlesztését is a külső környezet nagymértékben befolyásolja, melyhez a megfelelő alkalmazkodás érdekében a belső folyamataik hatékony szervezésére van szükségük. Működésük fókuszában sportolók állnak, kiválasztásuk, felkészítésük és sikeres versenyeztetésük az alapfeladatuk. A szervezeti kultúra minősége a szervezeten belül kihat a sportolókra, így ennek fejlesztése állandó feladata a sportszervezetnek. A sportolói egyéniségek jelentősen eltérnek egymástól, emiatt a velük való bánásmódnak is egyedinek kell lennie, azonban a folyamatnak jól körülírható jellegzetességei vannak. A sportmenedzsment egyik legfontosabb feladata a sportoló fiatal megfelelő irányba terelése az élsport kívánalmainak figyelembe vételével. A versenyzők motoros, kognitív és a szociális képességei, valamint a sportágnak megfelelő attitűdjük kialakítása az utánpótlás korosztályok fő feladata a technikai és taktikai képzésen felül.

A mai korban a fiatalokat rengeteg olyan hatás éri, amely korábban nem, vagy alig volt jelen befolyásoló tényezőként a társadalomban, és elterelheti őket a sporttól. Emiatt a sportszervezet menedzsmentje, az edzői stábok és az egyéb érintettek közötti együttműködés minden korosztályban és szegmensben fontos, az utánpótlásban a legfontosabb tényező. Az életkori sajátosságok miatt a sportolók könnyen félreértelmezhetnek a felnőttek számára

egyértelmű dolgokat, összezavarodhatnak, ezért a menedzserek és az edzők által felénk küldött üzeneteknek nem szabad ellentmondásosnak lenniük. A szülők, közeli ismerősök szerepe az utánpótlásban nagyon hangsúlyos, általában az ő döntésük érvényesül a fiatalokkal kapcsolatban, tehát egy sportszervezetben nemcsak a fiatalokkal kell foglalkozni, hanem a szülőkkel, nagyszülőkkel is. Emiatt is nagyon fontos feladat a szülők megfelelő informálása, tájékoztatása a sportszervezet céljairól, feladatáról és arról, hogy miként tud a legjobban segíteni a szülő ezek elérésében.

Az állam a versenysport területén az utánpótlás-nevelésben kiemelt szerepet játszik, biztosítja a jogszabályi és pénzügyi háttérrel. Az utánpótlás-nevelési rendszereknek, teljes mértékben összhangban kell lenniük a sportágak versenysport koncepciójával, azok céljait kell szolgálniuk, meg kell akadályozniuk a gyermekek túl korai specializálódását (sportág és versenyszám/poszt), illetve biztosítaniuk kell a sokoldalú és harmonikus fejlődésüket.

Az utánpótláskorú sportolók menedzselését befolyásoló tényezők

Az életkori sajátosságok alapvetően befolyásolják az utánpótláskorú sportolók fejlődését és egyben menedzselését is. Ennek legegyszerűbb megnyilvánulása a kommunikációban érhető tetten, egész más módon kell kommunikálni egy pályaválasztás előtt álló 18-19 éves fiatalal, mint egy a sportba éppen beérkező 4-5 éves kisgyerekkel. A menedzselési feladatok a versenyzők életkorának előre haladásával egyre bonyolultabbak lesznek és egyre nagyobb számban várnak megoldásra. Hiába azonban a sok erőfeszítés ezen az oldalon, ha a születéstől eltelt 5-6 évben a gyerek nem sportol, és emiatt nem is jut el a sport közelébe. A kisgyermek korban végzett sokoldalú mozgásos fejlesztés feladata egyértelműen a családé, mely nagymértékben befolyásolja a gyerekek későbbi sportolási szokásait, emiatt a környezet sportszerető mivolta igen fontos.

Az utánpótlás korosztályok minden sportban más elnevezéssel, sportágra jellemző évfázatokban vannak beosztva, azonban jellemzően a fejlesztési feladatok ugyanazok, csak sportáganként más-más gyakorlatanyaggal párosítva. A Hosszú-távú Sportolófejlesztési program (Long-Therm Athletes Development), melyet Dr. Balyi István, Kanadában élő magyar edzéselméleti szakember dolgozott ki 2001-ben, majd szerzőtársaival (Way és Higgs) egyetemben 2013-ban egy könyvben foglalt össze. A következőkben a fenti szakirodalom magyarra adaptálásával és kiegészítésével lesznek közérthetőek az utánpótlás korosztályokban zajló munka lényeges feladatai.

Az *aktív start* életkori szakasz mindkét nem esetében egyaránt 6 éves életkorig tart. A fizikailag aktív életmód az idegrendszer és a motoros képességek fejlődésére döntő befolyással van, a megfelelő mozgásformák (úszás, bújócskák, fogócskák, sorversenyek és

sportjátékok) örömforrások is egyben a gyerekek számára. A mozgáskészségek ekkor alakulnak ki, ebben az életkorban tanulnak meg futni, ugrani, dobni, esni, biciklizni a leendő sportolók. Mások akaratának elfogadását, illetve a saját akaratuk érvényre juttatásának megfelelő módozatait ekkor kell megtanulni. Az aktív életmód kialakítja a kisgyerekekben a megfelelő mozgásigényt, mellyel az emberi test egészséges fejlődése megalapozódik, ugyanis a szervrendszerek optimális szinten csak megfelelő terhelés hatására fejlődnek ki. Amit nem szeretne elvégezni a kisgyerek, azt nem szabad erőltetni, hiszen minden mozgást örömteli módon kell végrehajtaniuk a pozitív élményszerzés miatt. A sportszervezetek menedzsment feladata ebben az életkorban kezdődik a toborzással, a kisgyerekek sportba való bevonásával, de mint azt már korábban említettem ekkor még elsősorban a család, a környezet sportos életmódja a legfőbb befolyásoló tényező. A szülők felvilágosítását azonban a lehető legkorábbi időpontban el kell kezdeni, hiszen sok, meglehetősen problémás szituáció elkerülhető a megfelelő kommunikációval. További menedzsment feladatokként jelentkeznek a barátságos és egyben biztonságos helyszínek és megfelelő pedagógiai képességgel és megfelelő szaktudással rendelkező edzők, testnevelők vagy rekreációs szakemberek biztosítása a fiatalok számára, általában tanfolyami keretek között. Nem utolsó sorban a használt eszközök, védőfelszerelések beszerzése, biztosítása is fontos menedzsment feladat, nehogy valamilyen gátlás alakuljon ki a kisgyerekekben a fizikai aktivitás közben az őt ért kellemetlen élmény miatt.

Az örömteli alapozás (lányok 6-8 életév, fiúk 6-9 életév között) a következő életkori szakasz, melyben már az ifjú sportolók teljes mértékben elérhetők a sportszervezetek számára. A motoros képességek kialakulásának nagyon fontos időszaka. Ebben az életkorban kell kipróbálni szinte minden mozgást, a fára mászástól a gördeszkázásig, a kidobóstól a kúszás-mászásig. Minél sokoldalúbb, ingergazdagabb a sporttevékenység, annál jobban fejlődnek a gyerekek képességei, annál jobban alakulnak ki a mozgáskészségei. Itt nagyon fontos, hogy a gyerekek játéka ne legyen irányítva az edzők által, éljék át felelősség nélkül a hibáik hatását a játékon belül. Ha valamit ebben az életkorban a fiatal sportoló nem tudott megtanulni, azt a későbbi életszakaszaiban nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem tudja bepótolni. Ez ebben az életkorban kialakuló képességdeficit a korai felnőttkorban fog igazán visszahatni a versenyző további fejlődési potenciáljára, melynek hatására alakul ki (többek között) a mindenki által ismert jelenség, a lemorzsolódás. A megfelelően elvégzett megalapozás hiánya miatt hagyják abba indokolatlanul sokan a 15-20 éves versenyzők közül. Az életkorhoz szorosan kapcsolódó irányelv, hogy semmilyen elvárás ne legyen az eredménnyel kapcsolatban, a sportolással kapcsolatban a gyerekeknek még mindig csak pozitív élményei legyenek. Az

eredménykényszer nagy károkat okoz, hiszen hatására csak a már bevált, sikeres mozgásformákat használja a sportoló, a többit nem tanulja meg, azaz a gyerek sokoldalú kiteljesedését fogja meggátolni később. Általában ebben az időszakban zajlik a sportágválasztás is, abban a sportágban fognak maradni a sportolók, ahol jól érzik magukat. A sportágak szabályainak, a legegyszerűbb taktikai elemeknek megtanulása szintén ebben az életkori szakaszban történik. Már megjelennek a komolyabb sportmenedzseri feladatok is, mint például a megfelelően képzett edzők biztosítása, a biztonságos sportolási körülmények meglétének ellenőrzése vagy más sportágak edzőivel, menedzsereivel való korrekt együttműködés a gyerekek optimális fejlesztésének érdekében (pl. vetésforgóban 4 hónapot az egyik, másik 4 hónapot a másik, míg a harmadik 4 hónapot egy harmadik sportágban tölt el a gyerek). Fontos menedzseri feladat a sportolók leigazolása és sportorvosi vizsgálaton való részvételének megszervezése, hiszen különben nem vehetnek részt versenyrendszerben.

Az edzés tanulása (lányok 8-11 életév, fiúk 9-12 életév között) életkori szakasz a legfontosabb a sportág specifikus képességek-készségek kialakításának szempontjából. Ebben az időszakban kínálkozik optimális lehetőség a képességek fejlesztésére, kialakul a finom motoros koordináció, a sportoló mozgása harmonizálódik, gazdaságossá válik. Itt az ideje, hogy a fiatalok számára is láthatóvá és érthetővé kell tenni a saját fejlődésük folyamatát, melyben a teszteléseknek és a videó analízisnek nagy szerepe van. A sportolók növekedésének felgyorsulása az időszak vége felé indul be, főleg a fiúknak esik szét a mozgáskoordinációja, mozgásszabályzásuk nem olyan hatékony, mint korábban. Emiatt az új technikai elemek megtanulása több időt vesz igénybe. Ebben az életkori szakaszban a fejlődés áll a középpontban, az összes előzőleg megtanult mozgásminta begyakorlása és finomítása van soron, hiszen az agy ekkorra már eléri a felnőttkori méretét és bonyolultságát, ezért sokkal könnyebbé válik a jó technikai végrehajtás elvégzése, és készséggé, rutinná válása. Az egyéni fejlődésben előrébb tartó sportolókat előbb választhatják ki, emiatt látszólagos hátrány éri a retardáltakat, bár a később érő gyerekeknek több idejük van a technika finomítására, mint korábban érő társaiknak. Az akcelerált gyerekeknél már fontossá válik a többi képesség fejlesztése is, főleg a hormonok termelésének beindulása után az erő és gyorsaság fejlesztése. A sportszervezetek, az edzők és a sportmenedzserek felelőssége megóvni a korai és a késői érésű sportolókat is a későbbi csalódástól a megfelelő edzésgyakorlatok végeztetésével, a megfelelő informálással és neveléssel. A szülők számára is világossá kell tenni, hogy mi történik a gyerekükkel, és azt is, hogy milyen érési fázisban van a gyermekük, és mire számíthat a jövőben. Ebben az életkorban is üzzenek még több sportot a gyerekek,

nem muszáj még specializálni őket. Ha már lehorgonyzott egy sportágban a fiatal, akkor viszont az összes versenyszámban, illetve valamennyi poszton ki kell próbálni, ezzel biztosítva a változatos edzőmunkát és terhelést. Ebben a szakaszban a sportolóknak meg kell tanulniuk a bemelegítés és levezetés gyakorlatait, ki kell alakítani bennük a saját testük optimális fejlesztésével kapcsolatos igényt. Sok motoros képesség esetében ebben az életkorban van a szenzibilis időszak, melyek alapvetően meghatározzák az edzésfolyamatot. A sportvezetőknek az adott életkori szakasz jellegzetességeinek figyelembevételével kell segítenie az edzői stáb munkáját, illetve a szülőkkal való kapcsolattartásban is fontos az állandó, aktív kommunikáció a félreértések elkerülése végett.

Az edzeni a megedződésért (lányok 11-15 életév, fiúk 12-16 életév között) életkori szakasz a legnagyobb változások időszaka, ekkor az azonos naptári évben született (például január 1. – december 31.) sportolók között hatalmas különbségek alakulhatnak ki súlyban és magasságban egyaránt. A menedzsment és az edzők legfőbb feladata, hogy megismertessék a sportolókkal saját fejlődési ütemükben rejlő lehetőségeket, ne türelmetlenkedjenek saját magukkal szemben (*retardáltak*), illetve ne bízzák el magukat a közeghez képest mérhető jelentős teljesítményváltozásukat illetően (*akceleráltak*). Az izmok, ízületek, inak és kötőszövetek nehezen tartják a növekedési ütemet a csontokkal (akár 30-40 cm is lehet évente), nem beszélve a belső szervekről, például a kardiopulmonáris, azaz a tüdő, szív és vérkeringési rendszerről. A növekedési csúcs (Peak Height Velocity - PHV) elérése után azonnali feladat a megfelelő aerob terheléssel a szív kapilláris hálózatának fejlesztése a későbbi időszakok terhelésének megalapozásaként, a csúcsteljesítmény által megkívánt szív vérellátásának kialakításának érdekében. Az izomlazaságra és a hajlékonyságra ható gyakorlatok meggyorsítják az inak, ízületek, izmok, és kötőszövetek alkalmazkodását a csontok növekedéséhez. A nagy súlyokkal történő erősítést fiúknál a növekedési csúcs után 12-18 hónappal kell megkezdeni, mivel ekkor vannak a maximális erő szempontjából szenzitív időszakban a sportolók, és mozgatórendszerük csak ekkorra bírja el a terhelést. Lányoknál az érésükből adódó különbségek miatt a súlyzós edzéseket vagy a növekedési csúcs elérése után (PHV) vagy az első menstruáció bekövetkeztével azonnal kell megkezdeni, mely egyben azt is jelenti, hogy esetükben kevesebb idő van a technikai képzésre. A sportolónak ebben az életkorban kell megtanulni a fizikai és mentális kihívásokra adott megfelelő válaszokat és a megküzdést (coping), amely velejárója az élsportnak. A fiatal versenyzőket hozzá kell szoktatni a versenyek speciális körülményeihez, ekkor már a versenyzés és az edzés százalékos megoszlása: 40% hagyományos értelemben vett versenyzés és 60% edzés. Az eredmény még mindig nem fontos, a sportoló teljesítményét a saját korábbi

teljesítményéhez kell mérni. Túl sok versenyzés vagy mérkőzés sok időt vesz el az értékes edzésidőből, míg a kevés versenyzés nem teszi lehetővé a technikai és taktikai képességek-készségek versenyviszonyokhoz adaptálását. A fő hangsúly tehát ebben az életkorban is a tanulási folyamaton van, nem az eredményen. A menedzsment számára a megfelelő edzés és versenyhelyszínek biztosítása fő feladatként jelentkezik az időszakban, a fejlődésben a biztonságos és fejlesztő környezet meghatározó szerepet játszik. A sportolók szervezetében nagy változások lehetnek a beinduló hormontermelés miatt, addig szokatlan viselkedésminták jelenhetnek meg az edzéseken vagy mérkőzéseken, amelyeket pedagógiailag megfelelően kell kezelni.

Az edzeni a versenyzésre (lányok 15-21 életév, fiúk 16-23 életév között) életkori szakaszban történik a sportolók értelmi, érzelmi, fizikális és mentális kapacitásainak maximalizálása a minőségi teljesítmény elérésnek érdekében. Az elitsport nehézségeinek kezelésére meg kell tanítani a sportolókat, melyek lehetnek például a média, az utazás, a nézők és a kiválóan felkészült versenytársak. A győzelem egyre fontosabbá válik a fejlesztési folyamatban, ugyanakkor a vereség elviselését is meg kell tanulniuk a sportolóknak. Ebben az életkori szakaszban általában már csak a választott sportágat űzik a sportolók. Kialakulnak a végleges posztok, versenyszámok, ahol a sportolók elérhetik egyéni teljesítőképességük határait. Az időszakra jellemző az egész éves edzőmunka, melyet főleg a nagy intenzitású, versenyszerű edzésgyakorlatok jellemeznek. Az eddigi fejlesztő munka hatására a sportolóknak már megfelelő versenytapasztalatuk alakult ki, megfelelően tudnak teljesíteni nyomás alatt versenyeken, mérkőzéseken is. Állandóan ismételni kell az eddig tanultakat, a technikai és taktikai képzésre továbbra is nagy hangsúlyt kell fektetni. A pszichológiai felkészülés jelentőségteljessé válik ebben az időszakban, mentálisan is erőssé kell tenni a sportolókat speciális feladatok végzésével. A sportoló egyéni sportformáját a versenyekre, mérkőzésekre kell időzíteni a terhelés és az intenzitás megfelelő változtatásaival. Fontos feladatként jelentkezik a megfelelő táplálék-kiegészítő termékek biztosítása a komoly terhelés elviseléséhez, illetve a doppingszerekről felvilágosítást kell adni mind a szülőknek, mind a sportolóknak. A fejlesztési folyamat akkor lesz optimális, ha a megfelelő mennyiségű és minőségű versenyzési lehetőséget biztosít a sportszervezet a versenyzőjének, a hazai színtér mellett külföldön is.

Az edzeni a győzelemért (lányok 18+ életév, fiúk 19+ életév) az utolsó állomás a fiatal sportolók fejlesztési folyamatában, egyben belépést is jelent a felnőtt korosztályba. Az élsport

szempontjából ebben az életkori szakaszban már csak a versenyen, a mérkőzésen nyújtott teljesítmény és annak eredménye számít. A korábban leírt életszakaszokban elvégzett feladatok hatására a sportoló kezd kiteljesedni, már amennyire a genetikai hozománya engedi. Az akarati tényezők ekkorra már teljes mértékben irányítják a versenyző cselekedeteit, emiatt az orvosi és edzői stábnak fokozottan kell figyelnie a mentális fáradtság, kiégés és a túledzés tüneteit. Nagy körültekintést igényel az edzések és az étkezések tervezése, valamint a sportban használatos regenerációs eszközök-eljárások (szauna, masszázs, hidegkamra) használata az előbbiekben említett káros jelenségek kialakulásának megakadályozására. A versenyzőknek egyénileg is dolgozni kell a saját gyengeségeik leküzdésében, amelyhez a sportszervezetnek kell biztosítani a lehetőséget. Az eddigiek mellé megjelenik egy új feladat, a sportolókat fel kell készíteni a média érdeklődésére, illetve az írott és az elektronikus sajtóval való megfelelő kapcsolattartás módjára. A média érdeklődését egy jó sportteljesítmény azonnal felkelti, és ezzel összefüggésben a hirtelen jött népszerűsége is fel kell készíteni a versenyzőket. Az egész fejlesztési folyamat lényege, hogy megfelelő emberi kapcsolatnak kell maradnia sportvezetők, az edzők és a versenyzők között. A sportolók kettős karrierjének segítése a sport oldaláról nagyon fontos feladat, azaz a sportolás és a továbbtanulás vagy munka összhangjának megteremtése, valamint ezzel összhangban a versenyzés befejezése utáni életre való felkészítés. Az élsport befejezése után is bennmaradnak a sportban a versenyzők, ha jól sikerült az előző életkori szakaszok tudásanyagának és ismereteinek elsajátítása. Azok a sportolók, akik nem ellenséges érzelmekkel hagyták abba a versenyzést lehetnek a következő edzők, játékvezetők, versenybírók, nézők, szülők, támogatók és szponzorok.

A korai specializációt igénylő sportágak (torna, műkorcsolya, RG) esetén a fent leírt fázisok összecsúsznak, egyszerre több feladatnak is meg kell felelnie az edzésprogramnak. A menedzsment feladatok is sűrűsödnek ezáltal, több edzést, edzőtábort és versenyt kell szervezni a sportolók részére.

4.11. A fejlesztési folyamat stakeholderei

Sportvezetők, menedzserek

Alapfeladatuk az általuk irányított szervezet céljainak kidolgozása, és a megvalósításhoz szükséges erőforrások előteremtése. A konkrétan sporthoz és az utánpótlás versenyzőkhöz kapcsolódó feladataik az edzések, edzőtáborok és versenyek előkészítése, a sportolók körül foglalatostkodó szakmai stáb kiválasztása, megbízása és koordinálása, valamint a távolabbi

kapcsolatban álló érintettek kezelése. Pozíció szerint megkülönböztetünk *felső vezetőt*, ilyen a főtitkár, a sportszervezeti elnök, a klubmenedzser, az ügyvezető igazgató; *középvezetőt*, ilyen a sportigazgató, a szakosztályvezető, az utánpótlás szakág felelőse; és *végrehajtót*, ilyen például a versenyszervező, a játékosügynök és a scout. Bármelyik szinten is dolgozik, a jó sportvezető képes olyan együttműködő csapatot kialakítani, amelyben mindenki a speciális tudása szerinti feladatot végzi, hatékonyan működő szervezetet hoz létre, amely a sportban megszokott fair módon törekszik a teljesítményének javítására.

Edzők

Az utánpótlásban a sportolókkal foglalkozók közül az edzők a legfontosabbak. Az edző személyisége, felkészültsége nagyban befolyásolja a sportoló karrierjét. A szakmai tudása korábbi tanulmányai és gyakorlata során megszerzett ismeretekből áll össze. A jó edző bárkitől képes tanulni (nyitottság jellemzi), ha mást nem, akkor azt, hogy mi módon nem szabad valamit csinálni. Az edzői szakma teljes mértékben a gyakorlatból építkezik, az új módszerek beépítése a képzési programokba és annak állandó monitoringja nagyon fontos feladat. „*Azt vásárolják a sportolók, amit az edzők árulnak*”, azaz, a sportolók teljesítményében megmutatkozik az edzői munka minősége. Az edzők egyben példaképek is, viselkedésük erősen ráhatással van kialakulófélben lévő sportolók viselkedésére. A megfelelő kommunikációs képesség az egyik legfontosabb tulajdonsága egy sikeres edzőnek, nagymértékben ettől függ az, hogy szakmai tudásának hány százalékát tudja átadni a sportolójának. Az edzőknek szociálisan érzékenyeknek kell lenniük, a sportolók ismerete nélkül nem lehetnek eredményesek. Az edzők szakmai előkészületeinek fontos része az ellenfelek taktikájának és versenyzési szokásainak megismerése. Ezek ismeretében tudják felkészíteni versenyzőiket, a csapataikat a versenyen, mérkőzésen várható szituációkra, mely egyben az edzői szakma lényege.

A szülők szerepe

Teljesen természetes módon a szülők vannak a legnagyobb befolyással a gyermekükre, amelyet a vezetőknek és az edzőknek meg kell próbálni irányítani. A szülők csak azt szeretnék a gyerekeknek megadni, amit a legjobbnak ítélnék. A legfontosabb feladat szülőkkel megismertetni a teljes folyamatot (LTAD), amelyen keresztül a gyerekük az adott sportágban eljut a felnőtt korosztályig. A legjobb megoldás, ha a sportszervezet nyomtatott vagy digitális formában korrekt tájékoztatót készít a saját tevékenységéről, amelynek átolvasása, megértése után szabadon eldöntheti a szülő, hogy az adott sportszervezet

szimpatikus-e számára vagy sem. Ezt egészítse ki a személyes találkozás, melyen a vezetők és az edzők is legyenek jelen. A szülők bevonása a klub munkájába sok esetben igen hasznos a sportszervezetnek.

Az élsportolók teljesítményét az utánpótlás-korosztályokban lezajlott folyamatok eredményessége határozza meg, melyre a fent leírt érintettek komoly befolyással vannak. Az utánpótlás élsportból való lemorzsolódás természetes folyamat, ám csak amennyiben jó élményei vannak a sportágról, akkor van esély az egyéb feladatokban (edző, játékvezető, zsűri, szülő, néző, szponzor) való érdemi részvételére.

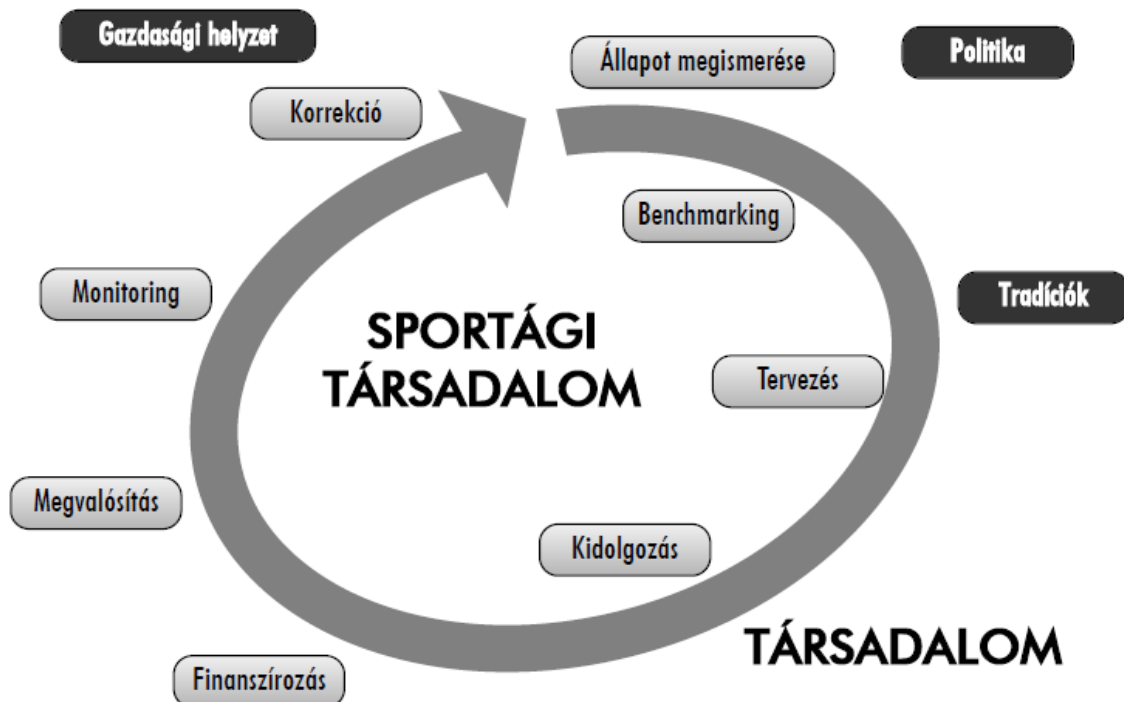
4.12. Sportágfejlesztés (Géczi Gábor)

Egy modern államban a sport az örömszerzési képességével, heterogenitásával és az emberek egészségére gyakorolt hatásával fontos alrendszer, melynek fejlettsége visszahat a társadalomra. Az élsport kiváló eredményei fontos szerepet játszanak a nemzeti identitástudat alakulásában, míg a szabadidősport a helyi közösségformálás hatékony eszköze. A sport egyre nagyobb tömeget vonz világszerte, melyre a sportágaknak is megfelelő választ kell adniuk. Ez a válasz egyértelműen a sportágak fejlesztése (Collins és Collins, 1995), lényege az a folyamat, amelyben hatékonyan használják ki a lehetőségeket, új struktúrákat hoznak létre azért, hogy minél nagyobb számú embert érjenek el, vonzanak be az adott sportágba. Teszik mindezt azért, hogy résztvevők által választott sportágban a számukra optimális aktivitási szintet érjenek el. Hylton és Bramham (2008) szerint a sportágfejlesztés szabályozásoknak, folyamatoknak és gyakorlatoknak összessége, amelyek egybe integrálják a sport sajátosságait azért, hogy a sportágra jellemző pozitív élményeket minél szélesebb körben megismerjék az érdeklődők. Krsmanovic és társai (2014) szerint a sportágfejlesztés alapját az emberi tényező adja, mely megállapítást a 16 MOB által kiemelt sportág sportszakmai auditjának végzésekor (2014) a MOB és a TF Sportmenedzser szakcsoport munkatársai által tapasztaltak teljes mértékben visszaigazolnak. Fentiek alapján megállapítható, hogy a sportágfejlesztés gondosan megtervezett, kivitelezett és ellenőrzött folyamat, amelyben az ellenőrzés és a visszacsatolás alapján elvégzett korrekció állandóan jelen van.

A sportágfejlesztés folyamata

Az első fázis az *állapot megismerése, felmérése*. A sportágfejlesztők a sportág helyzetének minél alaposabb megismerésére törekednek. Ekkor jön el az idő a következő fázis elvégzésre, melynek elnevezése a *verseny-társ-benchmarking*, melyen a különböző sportági versenytárs nemzetek fejlesztési folyamatainak megismerését és értékelését, másrésről más hazai

sportágak legjobb gyakorlatának az adott sportágba való beilleszthetőségének vizsgálatát értjük. A *tervezés* fázisában a máshol már megismert jó gyakorlatokból a hazai környezetben használható elemek betervezése és egységes egészbe foglalása. Egy az egyben nem lehet átültetni a más körülmények között jól működő gyakorlatot, a szintézishez jól felkészült szakemberek összehangolt munkájára van szükség. A terveket a sportág prominenseivel minél szélesebb körben meg kell ismertetni a *kidolgozás* fázisában, ahol a disszeminációt szintén kvalifikált szakembereknek kell részt venniük, hiszen a változás sok emberben kérdéseket vet fel, melyet azonnal meg kell tudni válaszolni. Mint minden projektnek, ennek is van pénzügyi erőforrásra igénye, ezt a *finanszírozás* fázisában kell megfelelő módon megoldani. Amikor már adottak a feltételek, akkor kezdődik el a sportágfejlesztés gyakorlatban való realizálása, azaz megkezdődik a *megvalósítás* fázisa. A megvalósítás azonban eltérhet a tervektől, melyeket a *monitoring* tevékenység fog felfedni a szakemberek számára, ha az ellenőrzési pontok helyesen lettek meghatározva (mely egyben a későbbi siker egyik alapfeltétele). A *korrekció* fázisában igen fontos a rugalmasság mindenki részéről, megfelelő engedmények megadásával érhető el a kívánt siker. A korrekció után egy magasabb szintű javított állapotba jutott a sportág, mellyel egy idő után újraindul az egész folyamat.



4.2. ábra: A sportágfejlesztés folyamata

Forrás: Géczy, 2012

A sportágak fejlesztése állandó feladat, nem lehet csak egyszeri cselekményről beszélni. Az országon belül is komoly verseny van a sportágak között, melynek meghatározó szegmense a sportágban dolgozó szakemberek felkészültsége, egyetértése, alázata a saját sportjuk iránt. Coyle (2009) szerint a sportágaknak bázisai, melegágyai vannak, amelyek az adott sportág tehetségeinek koncentrációját jelentik időben és térben, melynek háttérében az emberi tényező (jó edzők, vezetők) húzódik meg. A sport területén is megjelennek az innovációk (pl. újfajta edzés módszerek, új fejlesztésű sporteszközök), melyek beépítésével versenyelőnybe kerülhetnek a vetélytársak, melynek ledolgozásához kell a sportágfejlesztést állandóan végezni. A folyamat széles körű elfogadottságot igényel az adott sportágban, hiszen a sokszínű szereplői összetétel miatt fellépő széthúzás akadályozója is lehet a fejlesztésnek. Tágabb értelemben az egész társadalom, ahol a politikai berendezkedés, a gazdasági helyzet, szűkebb értelemben a sportági társadalom tradíciói, állapota jelenti a sportágfejlesztésre ható impulzusokat. A sportágak spontán módon maguktól is változnak, ezt a folyamatot *sportágfejlődésnek*, *stagnálásnak* vagy *visszafejlődésnek* értékelhetjük, a folyamat irányától és hatásától függően. A sportágfejlődés esetében nem összefogott és tervezett a folyamat, az egyes sportszervezetek munkájának köszönhetően van azonban némi fejlődés. A stagnálásnál vagy visszafejlődésnél a folyamatoknak a közös jellemzője, hogy a korábbi sikeres sportág vezetői, szakemberei nem ismerik fel a tudatos fejlesztés szükségességét, a sportágban dolgozók megelégednek az adott időszak eredményeivel, nem fejlesztik a sportági tudást és az utánpótlásképzés és az élsport területén eltérő nagyságú hiátusok alakulnak ki a versenytársakhoz képest. Egyes sportágakra jellemző folyamat, hogy a társadalmi igények más irányba fordulnak, és ez a változás a sportág népszerűségében, magában a sportág választásában okozhat problémát. Minden egyes sportágnak rendelkeznie kell tudatosan felépített, hosszú távú sportágfejlesztési stratégiával, melyben az eredményességet és a nagyobb tömeg bevonását kell a megfogalmazni, természetesen a fejlődési potenciál figyelembe vételével. A sportágak időszakonkénti felülvizsgálata a MOB vagy az állami sportirányítás részéről fontos feladat, hiszen kívülről objektívebben lehet megítélni az adott sportágban zajló folyamatokat. Magyarország törekszik a kiegyensúlyozott sportág-portfólió kiépítésére, az erőforrások szétforgácsolása helyett a társadalom számára fontos versenysportot, sportágakat koncentráltan és célzottan támogatja. Ezen belül kategóriák felállítása szintén fontos, amelyekből ki és be lehet kerülni a sportágban elvégzett vagy el nem végzett fejlesztések hatására. A számba veendő faktorok a sportban elfogadott mérőszámok, például eredményességi pontok, utánpótlás eredményei, és sportág társadalmi jelentősége (pl. igazolt sportolók száma, a sportág ismertsége, népszerűsége, az érdeklődők száma, a sportág

jellege). Ezekhez adódik még hozzá a sportágfejlesztési koncepció minősége az adott sportágon belül, illetve a fejlesztésben részt vevő személyek kvalitásai. A helyi közösségi értéket képviselő sportágak fejlesztése az adott közösség feladata, a nagyobb társadalmi igényt kielégítő sportágakat az államnak kell támogatnia működésében és infrastruktúrájának fejlesztésében.

4.13. A jó irányítás elvei (Sterbenz Tamás)

Ebben a fejezetben először a jó irányítás általános szervezeti, majd a sportszervezetek életében fellépő specifikus elveit foglaljuk össze. A fejezetben általában a jó irányítás kifejezést használjuk az angol *good governance* megfelelőjeként, de jelezzük, hogy szinonimaként a *jó kormányzás* szintén elterjedt. A jó irányítás legfontosabb követelményei a benne dolgozó emberekkel szemben jelentkeznek, és ezek szerint a megfelelő emberek:

- magas szintű etikussággal bírnak
- megfelelő jártassággal, tapasztalattal rendelkeznek
- megértik a kormányzás szerepét és felelősségteljes mivoltát, különös tekintettel a kormányzás, irányítás és menedzsment közti különbséget
- képesek önállóan gondolkodni miközben egy csapat tagjaként is tudnak dolgozni

Az emberek mellett a jó kormányzáshoz megfelelő szervezeti struktúra, irányelvek és folyamatok szükségesek. Az alapelvek teljesülése esetén a szervezetek demokratikusan biztosítják minden érintett részvételét a döntésekben, és bevonják őket a folyamatokba. A szervezeti működésnek mindenkor átláthatónak, és a benne dolgozó minden felelős döntéshozóknak elszámoltathatónak kell lennie. Az erkölcsi integritás, feddhetetlenség a szervezetek iránti bizalom minden vezető és alkalmazott számára alapkövetelmény. A jól kormányzott szervezetek működését világos és nyilvános vízió és stratégia alapján irányítják, és a fenntarthatóság eszméje vezérli a hosszú távú fejlődést.

4.13.1. A jó irányítás elvei a sportban

Autonómia

A sport fejlődéséhez és értékeinek fenntartásának érdekében szükségszerű a sport autonómiája. Egy sportszervezet autonómiája leginkább az ország államától függ. Ebből fakadóan a sport autonómiájának eléréséhez elengedhetetlen a jó kapcsolat ápolása,

kooperáció kialakítása az állami szervekkel, ugyanakkor szükséges a sportszervezetek függetlenségének biztosítása is.

Átláthatóság (transparency) és elszámoltathatóság (accountability)

Az átláthatóság és az elszámoltathatóság a jó kormányzás a legfontosabb elemei közé tartoznak, lássuk mit értünk a fogalmak alatt:

- szervezet jövőképeinek, küldetésének és stratégiájának közzététele
- törvények, szabályzatok, irányelvek és eljárások közzététele
- pénzügyi elképzelés és további információk közzététele (kötségvetés, beszámolók, állami támogatás, szponzorok, adományok)
- fontos döntések tudásbázisának közzététele

- világos meghatározások a szervezetben dolgozók részére beleértve a vezetőséget, az alkalmazottakat és önkénteseket
- rendszeres jelentések a főbb kérdésekről
- megfelelő ellenőrzési mechanizmusok alkalmazása
- szervezet kockázatainak felmérése
- irányelvek meghatározása összeférhetlenség és jogtalan előny szerzés esetén
- megfelelő megelőző intézkedések alkalmazása

Nyilvános kommunikáció (public communication)

Az átláthatósághoz szorosan kapcsolódik a kommunikáció, hiszen a sport világának egyik fontos jellemzője a nyilvánosság.

A kommunikáció fő érintettjei és résztvevői:

- atléták, játékosok, tagok,
- klubok,
- szurkolók,
- szponzorok, üzlettársak, befektetők,
- partner szervezetek, tag szervezetek,
- kormány.

Demokratikus eljárások

A demokratikus folyamatok megteremtéséhez a sportszervezetnek a következőket kell betartaniuk:

- világos és átfogó törvények és rendeletek
- nyílt és gyakori hozzáférés a döntéshozatal folyamataiba a tagok számára, hogy befolyásolhassák a politikai és stratégiai irányítást
- a tagok egyenjogúsága a vezetői funkciók megpályázására és betöltésére
- tagok, önkéntesek és a munkavállalók számára a legfontosabb döntések megvitatásának lehetősége
- szervezet és személyzet és diverzitása
- diszkrimináció teljes kizárása

Fékek és ellensúlyok

A hatékony elszámolhatóság egyik legfőbb eleme a fékek és ellensúlyok rendszere. A kiegyensúlyozott, kontrolált rendszerek jelentősége főként a hatalom összpontosításának meggátolásában nyilvánul meg, hiszen a belső folyamatok felülvizsgálata a gyakorlat szerint számos sport szervezetnél nem történik meg. A fékek és ellensúlyok rendszerének hiánya általában a fő oka a korrupciónak, a hatalom koncentrációjának és a demokrácia hiányának.

Szolidaritás

Az üzleti világban elterjedt *Corporate Social Responsibility* alapján a sportszervezetekkel szemben is egyre nagyobb az elvárás, hogy részt vegyenek a társadalom által fontosnak ítélt kérdésekben, legyen az környezetvédelem, vagy szociális tevékenység.

4.14. Ellenőrző kérdések

1. Melyek a sportmenedzseri munka sajátosságai?
2. Mutassa be a sportmenedzsment környezetét!
3. Hogyan jellemezhető a globális sport?
4. Milyen feltételeknek szükségesek az edzések szervezéséhez?
5. Mely tényezők befolyásolhatják egy sportszervezetek működését?
6. Hogyan jellemezhetőek a sportversenyek?
7. A versenyek lebonyolítási módjának milyen fajtái vannak?
8. Verseny lebonyolítása során milyen lehetőségek kínálkoznak a holtverseny eldöntésére?
9. Melyek egy versenykiírás legfontosabb elemei?
10. A versenyeken való részvétellel kapcsolatosan Milyen teendői vannak egy sportszervezőnek?
11. Milyen szempont szerint lehet csoportosítani az adókat? Mondjon rá példákat is!
12. Kell-e fizetniük a civil szervezetnek társasági adót?
13. Mit jelent az EKHO szerinti adózás?
14. Milyen feltételeknek kell megfelelni, ha egy civil szervezet közhasznúvá szeretne válni?
15. Mely juttatások adhatóak adó és járulékmentesen az önkéntes tevékenységet végzőknek?
16. Mit jelent a „car-coaching” kifejezés és mit kell tennie egy sportmenedzsernek az elkerülése érdekében?
17. Mi az elnevezése a Hosszú-távú sportolófejlesztési program második életkori szakaszának és mettől-meddig tart a két nem esetében?
18. Melyik életkori szakaszban válik igazán fontossá az elért eredmény az LTAD-ben?
19. Milyen pozícióban lévőket nevezhetünk középvezetőnek a sportban?
20. A sportágfejlesztés melyik fázisában célszerű elvégezni egy sportszakmai auditot és miért?
21. Mi a különbség a sportágfejlesztés és a sportágfejlődés között?
22. Mi a szerepe és a jelentősége a szponzorációnak a sportüzletben?
23. A szponzor miért szponzorál sportszervezetet, eseményt vagy sportolót?
24. Mi a kapcsolat a sportmarketing és a szponzoráció között?
25. Milyen irányú összefüggések feltételezhetőek a szponzoráció és a TAO között?
26. Mi a rendezvénybiztonság célja?

27. Melyek a rendezvény biztonság feladatai?
28. Milyen biztonsági fokozatú sportrendezvényeket különböztethetünk meg?
29. Milyen eszközei vannak a szurkolói rendbontás megakadályozására a szervezőnek (rendezőnek)?
30. Milyen korszerű - egyedi azonosítására alkalmas biztonsági beléptetési és ellenőrző rendszert alkalmazhat a szervező a beléptetéskor?

4.15. Felhasznált irodalom

- 2000. évi C. törvény (számviteli törvény)
- 2005. évi LXXXVIII. Törvény A közérdekű önkéntes tevékenységről
- 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, a civil szervezetek működéséről és támogatásáról
- 2011. évi CLXXXI. törvény a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról
- A BüntetőTörvénykönyvről szóló 2012 évi C. törvény
- A Magyar Labdarúgás Stratégiája – A megújulás évtizede. 2011-2020. Forrás: <http://www.mlsz.hu/uploads/documents/strategia.pdf> Letöltés ideje: 2011-07-27.
- A sportrendezvények biztonságáról szóló 54/2004. (III. 31.) Korm. rendelet
- A sportról szóló 2004 évi I. törvény
- A szabálysértésekről szóló [1999. évi LXIX. törvény](#)
- A személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenység szabályairól szóló [2005. évi CXXXIII. törvény](#)
- Adams A., Deane J. (2009): Exploring formal and informal dimensions of sports volunteering in England. In: European Sport Management Quarterly, 9. (2) p. 119-140.
- Balyi I. (2001): Sport system building and long-term athlete development in British Columbia. Canada: SportsMed. Bc.
<http://iceskatingresources.org/sportssystemdevelopment.pdf> [Letöltve: 2014.12.12]
- Bartal A. M., Kmetty Z. (2010): A magyar önkéntesek motivációnak vizsgálata és a Magyar önkéntesmotivációs kérdőív (MÖMK) sztenderdizálásának eredményei. (Tanulmány) Budapest: Szociális és Munkaügyi Minisztérium Társadalmi és Civil Kapcsolatok Főosztálya
- Borbély Z., Nemes A. (2014): A biztonsági előírások változása a magyar labdarúgásban (megfelelés a nemzetközi előírásoknak). In: Magyar Sporttudományi Szemle, 15. (58) p. 22.
- Btk jogi fórum
- Collins M. (1995): Sport development locally and regionally. Institute of Leisure and Amenity Management, Reading.
- Coyle D. (2009): The Talent Code. New York: Bantam Book.
- Czeizel E. (2003): Legnagyobb természeti kincsünk: a tehetség. In: Fizikai Szemle, 53. (11) p. 398-408.

- Dancsecz G. (2008): A nemzetközi sportrendezvényszervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai. (PhD-értekezés) Veszprém: Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
- Dobák M., Antal Zs. (2010): Vezetés és szervezés. Budapest: Aula
- Dóczy T. (2011): Rendszerváltás, globalizáció és nemzeti identitás a sportban a XXI. század kezdetén Magyarországon. (PhD disszertáció) Budapest: Semmelweis Egyetem
- Doherty A. (2006): Sport volunteerism: An introduction to the special issue. In: Sport Management Review. 9. (2) p. 105-109.
- Downward P. M., Ralston R. (2006): The sports development potential of sports event volunteering: insights from the XVII Manchester Commonwealth Games. In: European Sport Management Quarterly. 6. (4) .p. 333-351.
- Bódi Gy., Gécziné Bárdos E., Kahulits A., Kákai L., Lakrovits E., Lele Zs. (2012) : Változó civil világ. Budapest: Complex Kiadó
- Du M. (2010): Job satisfaction among volunteers of the 2007 Special Olympics world summer games. In: Asian Journal of Physical Education & Recreation, 15. (2)
- Géczy G. (2014): Az önkéntesség és az aktív polgárság ösztönzése a sporton keresztül. (Tanulmány) Budapest: Magyar Sportmenedzsment Társaság
- Gedeon M. (2005): Az Ókori Róma sportjoga. Miskolc: Novotni Kiadó
- Gósi Zs. (2009): Szervezetek adózása. (jegyzet) Budapest: KOTK
- Houlihan B., Green M. (2011): Introduction to the Handbook of Sport Development. London: Routhledge
- 65/2007. (VI. 27.) Országgyűlési Határozat a Sport XXI Nemzeti Sportstratégiáról
- Hylton K., Bramham P. (2008): Sport development: Policy, process and practice., London: Routhledge
- Ifjúságügyi módszertani kézikönyv. (2010) Budapest: Mobilitás-Ifjúságügy Szakértőinek Társasága Alapítvány
- Kasprzak K. (2011): More than a game: Tennis is a world of opportunity for 50-plus volunteers. In: The Journal on Active Aging,
- Lamb D. (2008): Closing the Gap – between theory and practice in event management. Australian Parks & Leisure Autumn, 1. p. 28-29.
- Lénárt Á. (2002): Téthelyzetben. Sportpszichológiáról edzőknek és versenyzőknek., Budapest: OSEI
- Lencioni P. (2002): The five dysfunction of a team. San Francisco: Jossey-Bass Company

- Li Hofacre, Mahony (2001): Economics of sport. Morgantown: Sportmanagement Library
- Masterman G. (2004): Strategic Sports Event Management. Amsterdam: Elsevier
- Mintzberg H. (2010): A menedzsment művészete. Budapest: Alinea
- Mirsafian H., Mohamadinejad A. (2012): Sport volunteerism: a study on volunteering motivations in university students. In: Journal of Human Sport & Exercise, 7. (1Proc) p. S73-S84
- Mönks F. J., Knoers A. M. P. (1997): Ontwikkeling psychologie. Assen: Van Gorcum
- Musick M. A., Wilson J. (2003): Volunteering and depression: the role of psychological and social resources in different age groups. [Social Science & Medicine](#), 56. (2) p. 259–269.
- Nemes A. (2011): Jogi és Sportjogi ismeretek. (egyetemi tankönyv) Budapest: HVG Orac Kiadó
- Nyerges M., Petróczi A. (2007): A sportmenedzsment alapjai. Budapest: TF
- Onyestyák N., Kállai É. (2013): Önkéntesség a sport területén Magyarországon és az Európai Unió más tagállamaiban. In: Magyar Sporttudományi Szemle. 14. (55)
- Rendőrségről szóló [1994. évi XXXIV. törvény](#)
- Renzulli J. S. (1978): What makes giftedness? Reexamining a definition. In: Phi Delta Kappan, 60. p. 180-184.
- Simon H. A. (1982): Korlátozott racionalitás. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Soggi B. (2012): Crossing borders: A Canadian volleyball team volunteers in a Mexican border town and learns many important lessons along the way. In: Volleyball Magazine. Madavor Media. Braintree
- Sterbenz T.(2003): Sportmenedzseri döntések. In: Vezetéstudomány, 35. (6) p.25-31.
- Sterbenz T., Géczi G. (2012): Sportmenedzsment. (Jegyzet) Budapest: Semmelweis Egyetem
- Sterbenz T., Gulyás E. (2014): Jó kormányzás a sportban In: Tanulmánykötet a TÁMOP 6.1.2/1162012-0002 sz. projekt keretében végzett kutatás eredményeiről Budapest: Magyar Sportmenedzsment Társaság
- Sterbenz T., Gulyás E., Kassay L. (2013): Ösztönzés és teljesítmény a sportban. In: Magyar Sporttudományi Szemle 14. (56) p. 50-55.

- Surujlal J. (2010): Volunteer motivation in special events for people with disabilities. In: African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance. 16. (3) p. 460-474.
- Tuckman B. W. (1965): Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin, 63. (6) p. 384-99.
- Walker H. J. (2007): Event management. From the classroom to the real world: a case study. In: Journal of Research, 2. 40-46.
- Westerbeek H. M., Turner P., Ingerson L. (2002): Key success factors in bidding for hallmark sporting events. In: International Marketing Review, 19.(3) p .303-323.
- Wiersma L. D., Sherman C. P. (2005): Volunteer Youth Sport Coaches' Perspectives of Coaching Education/Certification and Parental Codes of Conduct. In: Research Quarterly for Exercise and Sport, 76.(3)

Internetes hivatkozások

- 2005. évi LXXXVIII. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0500088.TV [Letöltve: 2014.04.07.]
- 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről. Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100190.TV [Letöltve: 2014.04.07.g
- Aarhus Declaration on Voluntary Work in Sport. Forrás: <http://kum.dk/Nyheder-og-Presse/Pressemeddelelser/2002/November/Presseinvitation-til-EU-sportsministermode/EU-sportsministerkonference-i-Arhus---21-22-november/The-Aarhus-Declaration-on-Voluntary-Work-in-Sport/> [Letöltve: 2014.04.07.]
- Fehér könyv a sportról. Forrás: http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short_hu.pdf [letöltve:: 2011.08.16]
- Sport and Physical Activity (2009) Special Eurobarometer. Forrás: <http://www.mhfi.org/sportandphysical.pdf>
- Sport and Physical Activity (2014) Special Eurobarometer 412. Forrás: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_412_en.pdf
- United Nations (2011): State of the world's volunteerism report. Forrás: http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2011/SWVR/English/SWVR2011_full_%5B03%5D_overview.pdf [Letöltve: 2014.04.07]
- United Nations (2001): General Assembly, 56/38. Recommendations on support for volunteering. Forrás: <http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2002/a56r038-e.pdf> – [Letöltve: 2014.04.07]

- VLV: Edzés helyett árvízvédelem. Forrás: <http://vlv.hu/news/8022/edzes-helyett-arvizvedelem> – [Letöltve: 2014.04.07]
- Magyar-venaszkenner-szoftver-az-uj-fradi-stadionban. Forrás: <http://insiderblog.hu/blogzine> [Letöltve: 2014.07.09]

5. FEJEZET: PROJEKTMENEDZSMENT A SPORTBAN (DR. JARJABKA ÁKOS - DR. ÁCS PONGRÁC)

5.1. Miért a projektek?

Chelladurai szerint, a sportmenedzsment az a tudományos terület, mely magában foglalja a korlátosan rendelkezésre álló anyagi és emberi erőforrások koordinációját, a releváns technológiákat és a különböző helyzetekhez való alkalmazkodás módszereit a sporthoz kapcsolódó termékek és szolgáltatások hatékonysága érdekében (Chelladurai, 2001).

A fenti definíció tág lehetőséget biztosít napjainkban arra, hogy projektekkel és a projektmenedzsment módszerekkel oldják meg a szervezetek, így a sporttal foglalkozók is az olyan szervezeti problémáikat, mely változékony szervezeti környezetben, korlátos erőforrások és feltételek mentén keletkeznek. S bár Várday szerint „a projekt szó napjaink egyik divatos, nemegyszer státuszszimbólumként is értelmezett kifejezése. A tapasztalat számtalan esetben azt mutatja: a szó használói inkább csak sejtik, semmint ismerik, értik, mit jelent a kifejezés.” (Várday, 1999), addig Cleland álláspontja inkább az, hogy „a projekt létezése egy szervezetben világos jelzése annak, hogy változást él át, és meg akar felelni a változó környezete jövőbeni kihívásainak.” (Cleland 1994).

Tehát, a szervezeten belül lezajló projekttervezési tevékenységek voltaképpen egyfajta probléma megoldási folyamat részeinek tekinthetők, melyek kettős gondot jelentenek a szervezeti tagok és vezetők számára. Egyrészt a megtervezendő objektumot – a projekt tárgyát, végeredményét - kell optimálisan kialakítani, másrészt az ehhez megfelelő tervezési eljárást kell alkalmaznia, mely módszerekből, segédtechnikákból, szervezeti formákból, továbbá a szervezeti szituációt megoldani tudó szakember állomány kijelöléséből és fejlesztéséből tevődik össze. Így, tulajdonképpen, ez a vezető által kontrollált szabályozási folyamat a projektmenedzselés, melynek alapvető célja, hogy minél több, a szervezet környezetében rejtőzködő és a jövőben felmerülő lehetséges veszélyt és lehetőséget előrejelezve, úgy szervezze projektbe a vállalati tevékenységeket, hogy az, az összes nehézség és kockázat ellenére a sikeresen valósuljon meg.

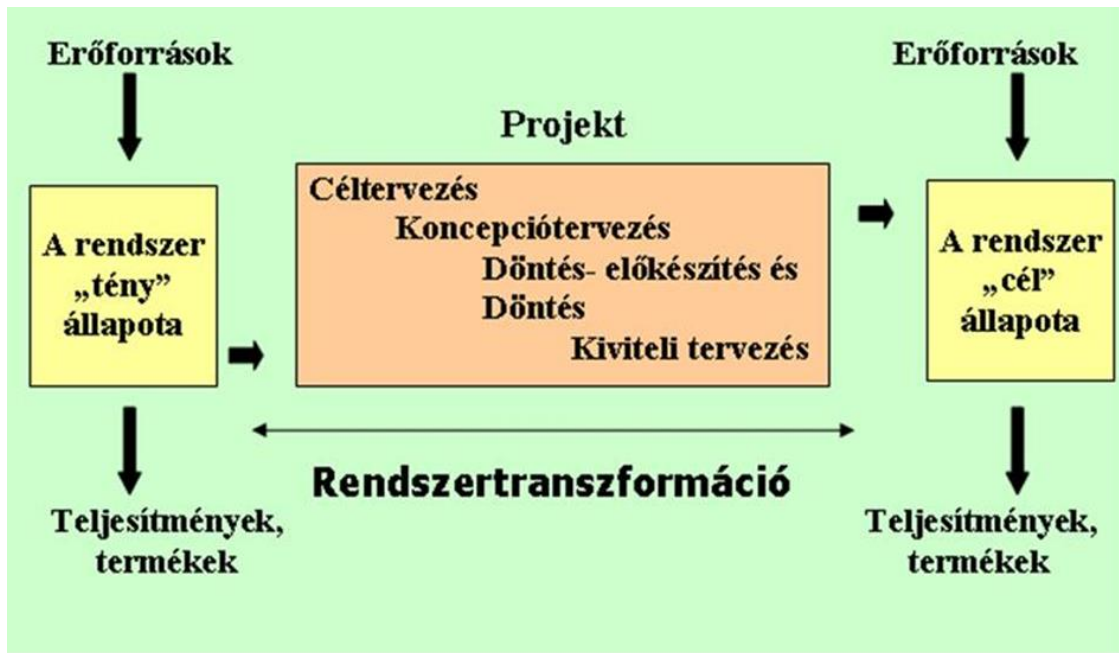
A projekttervezés gondolati magvát a rendszerelmélet alaptételei képezik, ezért azt másképpen rendszerszervezésnek (system engineering) is nevezik. A rendszerelmélet azt állítja, hogy a természet, a társadalom és a gazdaság egyes egységeinek közös működési jellemzője, hogy azok a környezetüktől elkülönülve, zárt módon, a tevékenységükhöz szükséges inputokat valamiféle belső kapcsolatrend szerint működő értékalkotó folyamatok

elvégzésével outputtá alakítják. Ezen elv kivetítéseképpen maga a rendszer is valamilyen közös ismérv alapján együvé tartozó, egymással adott kapcsolatban lévő elemek jól körülhatárolt csoportját jelenti, mely egészet alkot, és egészként viselkedik. Ez az általános meghatározás azonban használható a gazdálkodó szervezetek megjelölésére, így többek között gazdasági egységek tevékenységének jellemzésére is.

A projektdefiniálást végző menedzsmentnek – a rendszerelmélet fogalmi struktúráját használva - három fő tervezési szempontot kell mérlegelnie (Sz.m.: a rendszerelmélet általános fogalmihoz illeszkedő szervezeti kifejezések zárójelben találhatóak):

- A rendszer (projekt) tartalmának rögzítése, valamint a rendszer (projektszervezet) elhatárolása a környezetétől (a vállalat többi szervezeti egységétől).
- A rendszerre (vállalatra) befolyást gyakoroló tényezők felmérése: az inputok, az outputok és a kihatások megállapítása a rendszer környezetére és más rendszerekre vonatkozólag.
- A rendszer (vállalat) felbontása és strukturálása: az alrendszerek (projektek, funkciók), az elemek (projektfeladatok) azonosítása, a kölcsönös kapcsolatok megállapítása és a rendszerhierarchia (alá – és fölérendelt szervezeti egységek) meghatározása.

A rendszerek működési modelljének alapelemei a következők: a rendszer (szervezet) tény állapota, a transzformáció (értékalkotó folyamatok) és a rendszer (szervezet) cél állapota. Ebből az általános folyamatmodellből kiindulva, a projektszervezetek működése is a szervezeti változás fázisai alapján érthető meg a legegyszerűbben.



5.1. ábra: A projektek rendszerszemléletű folyamatmodellje

Forrás: Aggteleky, B- Bajna, M (1994): Projekttervezés - Projektmenedzsment, Közdok. Rt., Bp., 22. old. alapján

A szervezetek egy jelen, projektproblémával terhelt helyzetből valamiféle transzformációval egy kívánt, sikeres projektzárással befejezett jövőbeni helyzetbe kíván eljutni. Ilyen lehet például az, amikor a Ferencváros labdarúgó csapata új stadiont akart építeni a régi Üllői úti komplexum helyére. A vállalatok úgynevezett tényállapotát a szervezet által adott jelenben elérhető, vagy a projektcélok elérésére mozgósítható erőforrások (likvid pénzmennyiség, gépek, technológia, infrastruktúra, személyzeti állomány) és az abban az időszakban előállított végtermékek, szervezeti teljesítmények jellemzik. A tényállapot tehát nem más, mint a projekt elméleti „nullpontja”, kezdete, ami a példánkban a Fradi, mint futballklub gazdasági állapotát jelenti.

A transzformáció kifejezés azt a folyamatot jelöli, mely során a szervezeti projektcél érdekében aktivizált erőforrás inputok végeredményé, outputokká alakulnak át. Ezek a műveletek a projektfeladatok elvégzésére irányuló tevékenységeket jelentik, melyeket a folyamatok logikai elvégzési sorrendje jellemez a leginkább. Ez a Fradi esetében egy olyan terv megvalósítását jelenti, mely során felépül az új stadion, de amely feladat végrehajtására, annak stratégiai jellege miatt, különösképpen koncentrálni kell.

Végül, a rendszerek célállapota a projektek „deadline -ja”, vagy zárópozíciója, melyet ugyancsak a rendelkezésre álló erőforrásokkal és az előállítható végtermékekkel lehet

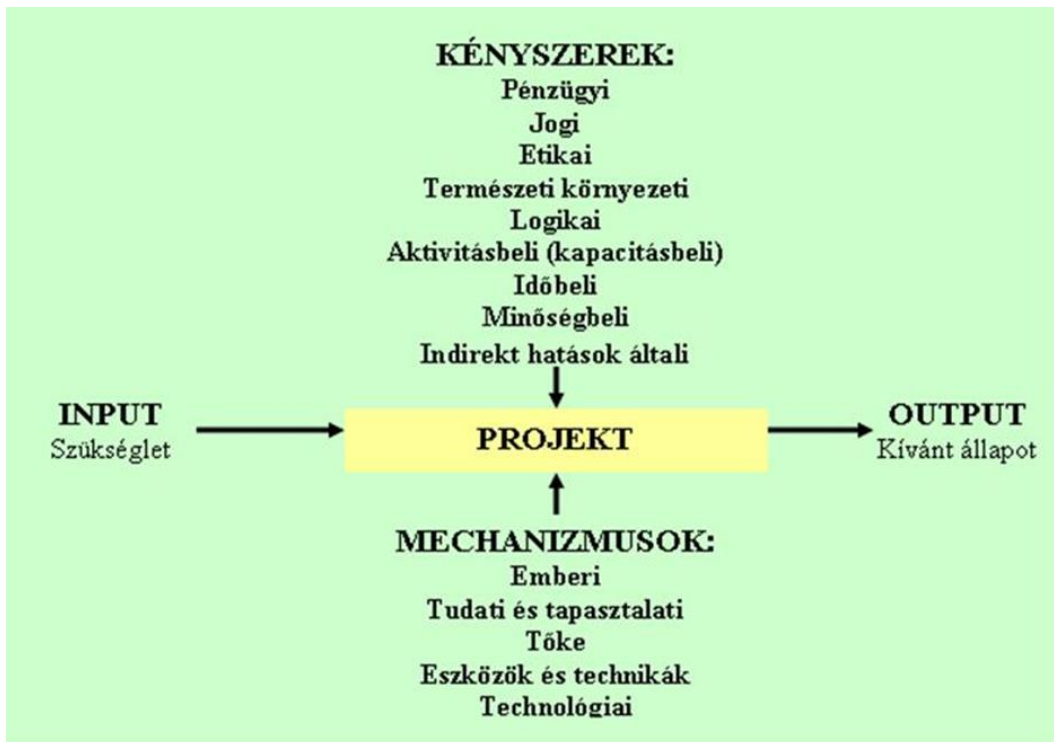
jellemezni, vagyis az új stadionnal, illetve a Ferencváros futballklubjának jövőbeni működő gazdasági modelljével.

A projekt - transzformáció akkor eredményes és hatékony a szervezet szempontjából, ha a projektcélok – melyek hozzájárulnak a globális szervezeti célok eléréséhez – fenntartható módon teljesülnek. Ennek mérhető bizonyítékai lehetnek a szervezet tény- és cél- állapotában bekövetkező változások, például a szélesebb körben elérhető erőforrások, illetve vállalati teljesítmények mennyiségi és minőségi javulása, fejlődése, pl. a nézőszám folyamatos növekedése, vagy a stadionban elköltött pénzmennyiség növekedése. Ezek a célindikátorok jól mérhetővé teszik a „before- after” állapotok közti különbséget.

A szervezet működésének folyamat – orientált megközelítésmódja alapján a projektek olyan érték – előállító, vagy másképpen átalakító folyamatként definiálhatók, melyek input – transzformáció – output elven értelmezhetők. Ekkor a projektek generálását, létrehozását jelentő inputok olyan piaci, vagy belső szervezeti szükségletek, problémák, vagy lehetőségek jelentik, melyeket a szervezetnek meg kell oldania, ki kell használnia ahhoz, hogy a piacon maradjon, vagy, hogy stratégiai céljait elérje.

E feladat megoldásához sokféle transzformációs eljárást, technikát alkalmazhat a szervezet, ám ezek közül a gyorsan változó külső környezeti feltételekhez (kényszerekhez) és belső folyamatokhoz (mechanizmusokhoz) egyaránt gyorsan és érzékenyen alkalmazkodni tudó transzformációs módszer lehet a projekt. Ilyen kézenfekvő megoldás lehet a projekt, amikor megszervezésre kerül a Nagy Sportágválasztó Nap, melynek megtervezésére és lebonyolításra kiválóan alkalmasak a projektmenedzsment eszközök.

A külső kényszerek, mint a projektkörnyezet elemei lehetnek globális és nemzetgazdasági szintűek – összefoglaló néven makrogazdaságiak – melyek közvetett hatást fejtenek ki a projektre, illetve lehetnek közvetlen befolyásoló tényezők, ún. mikrogazdasági elemek, mint a megbízó időbeli és minőségbeli előírásai, vagy a szervezet erőforráskészlete. Emellett a szervezetben és az adott gazdasági körülmények között működő piaci mechanizmusok (pl. technológia, de a nemzeti kulturális aspektusok is) jelentős hatással lehetnek a projektfolyamatokra.



5.2. ábra: A projekt, mint átalakító folyamat

Forrás: MAYLOR, H. (1999): Project Management, Financial Times - Prentice Hall, 2. edition, 14. p.

A sikeres projekt - transzformációval a szervezet elérheti azt az általa kitűzött vállalati célt, vagy piaci helyzetet, mely aztán - a piaci résztvevők hedonista magatartásmódjának figyelembevétele alapján – a következő projekt kiindulási pozícióját képezheti.

Végül, egy gondolat erejéig visszatérve a projekttevékenységek, a rendszer- és folyamatelmélet közös vonásaira, a projektek strukturálásánál különös jelentősége van a rendszerorientált, de egyben folyamatorientált gondolkodásmódnak, mely a következő előnyöket tudja nyújtani a projekttervezők és a vezetés számára:

- Átfogó, teljeskörű szemléletmódot nyújt a projektcélok szervezeti stratégiához való illesztése tekintetében.
- A stratégiai szemléletű megfontolásokkal elősegíti a projekt tartalmának elhatárolását a szervezet külső és belső környezetétől.
- Biztosítja az alrendszerek (projektfeladatok, munkacsoportok) képzését, valamint a hatásmechanizmusok és kapcsolatok átláthatóságát.
- Megkönnyíti a szükséges intézkedések tervezését, továbbá a többi alrendszerrel, más projektekkel és az alapszervezeti egységekkel való koordináció kialakulását.

- Lehetőséget ad a problémamegoldási folyamat tevékenységekre és műveletekre való felbontásában, logikai tervezésében, a definiálhatóság, számszerűsítés és erőforrás-felhasználás szempontjából (Jarjabka, 2009).

5.2. A projekt és projektmenedzsment fogalma, kapcsolata a sportmenedzsmenthez

Ahhoz, hogy a projektekkal kapcsolatos menedzsment módszerek mélyebb értelmezésébe lehessen bocsátkozni a sport területén, szükség van a projekt pontos definíciójára.

A projektek definiálására természetesen számos meghatározás született. Ezek közül például, az ISO minőségbiztosítási rendszere a 8402 (1994) szabvány kialakításakor is fontosnak tartotta, hogy pontos fogalmi keretet alkosson meg a projektek számára, mely alapján a projekt olyan „egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – beleértve az idő-, költség- és erőforrás-korlátokat – megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.” (Lockyer és Gordon, 2000).

Amennyiben folytatjuk ezt a folyamatelvű gondolatmenetet, akkor nem hagyhatjuk figyelmen kívül a projektekkal foglalkozó hazai szakemberek közül talán a legismertebb szerző, Görög Mihály véleményét sem a projektek meghatározásával kapcsolatban, aki így kompilál: „A projekt olyan egyszeri, komplex tevékenységfolyamat, amelynek végeredménye – definiált célja – előre meghatározott műszaki paraméterekkel leírható olyan, önmagában működőképes létesítmény, aminek megvalósítása időben és pénzértékben is egyaránt meghatározott.” (Görög, 1993).

E néhány példa alapján már látható, hogy a projektek jellemzőinek leglényegesebb vonásait számos módon meg lehet fogalmazni. A már fent említett ISO rendszer annyiban lépett túl az egymástól elszigetelt meghatározások halmazán, hogy az ISO 10006 szabványban már megpróbálták összegyűjteni a projektek közös ismérveit is (1 -5. pont), melyeket további elemekkel lehet kiegészíteni (6 – 12. pont):

1. A projektszervezet ideiglenes, a projektprobléma megoldásának élettartamára alakítják ki.
2. A projektek számos esetben egy nagyobb projektstruktúra, például egy megaprojekt részét képezik.

3. A projektcélkitűzéseket és termékjellemzőket folyamatosan lehet meghatározni és elérni a projekt időtartama alatt.
4. A projekt végeredménye lehet egy termék egy, vagy szolgáltatás egy, vagy több egységének létrehozása.
5. A projekttevékenységek közti viszony is komplex lehet.
6. A projektnek mindig van megvalósítandó célja.
7. Létezik a projektfeladatok elvégzésére valamilyen formájú projektterv.
8. Definiált a projekt megvalósítására szánt időkeret, mely tevékenységszinten határozza meg az egyes műveletek elvégzési idejét.
9. Meghatározott a megvalósításra szánt költségvetés, mely tevékenységenként is meghatározza a feladat elvégzéséhez szükséges erőforrásokat, s azok költségét.
10. Létezik egy, a tevékenységek kapcsolatait is bemutató logikai ütemterv.
11. Léteznek a projekttermékekkel szemben megfogalmazott minőségi elvárások, követelmények.
12. Létezik a projekt megvalósítását gátló bizonytalansági, kockázati területek megjelölése, ezek értékelése és a megfelelő reakciók tervei.

A projektek tehát olyan egyedi és speciális képződmények, melyek eltérnek más szervezeti formáktól és műveletektől, mivel teljes mértékben a szervezeti változás bevezetésével és menedzsmentjével foglalkoznak, s átlépik a hagyományos funkcionális szervezeti határokat. Mindemellett, a projektek olyan ideiglenes szervezeti megoldások, amelyeket meghatározott kezdet és befejezés jellemez, sőt esetükben még az is lehetséges, hogy egyszerre több cég a projekt tulajdonosa, mely konzorciális formula teljes és szabad kommunikációt igényel a felek között. A projektek egyes részterületei, illetve több projekt együttese esetében is megnyílhat az a lehetőség, hogy projektként kezelhesse azokat a szervezet. Éppen ezért fontos tehát, hogy pontosan definiálásra kerüljenek a projektek speciális szervezeti megjelenési formái.

Alprojektek: A Projektmenedzsment Útmutató szerint a projekteket gyakran bontják tovább jobban kezelhető összetevőkre, másnéven alprojektekre, azonban az egyes alprojekteket is lehet projektnek tekinteni és annak megfelelően kezelni (PMBOK Guide, 2006). A mindennapi szóhasználatban tehát a projektek nagyobb, önmagában zárt részterületét is projektnek nevezik, holott ezek résztevékenység csomagok (task) gyakran az eredeti definíció kritériumait nem, vagy csak részben elégítik ki. Ilyen lehet a sport területén, amikor egy ország

pl. vívó világbajnokságot rendez, melynek fegyvernemenkénti lebonyolítása, ide értve az egyéni selejtezőket, 64 –es főtáblás döntőt, az esti 8 –as döntőt, illetve pl. a csapatviadalokat, eltérő szervezést igényel.

Programok (megaprojektek - multiprojektek): A programok egymással kapcsolatban álló projektek csoportja, amely a benne foglalt kisebb projekteket koordinált módon menedzseli, olyan előnyök és irányítási lehetőségek elérése céljából, melyek elérése a projektek elkülönült menedzselése esetén nem lenne lehetséges (Turner, 1993). A programokat gyakran nevezik másnéven megaprojekteknek, vagy multiprojekteknek (Reiss, 1996), melyeket gyakran nagy (társadalmi) hatókörű, egyedi folyamat végrehajtására hoznak létre. Céljuk a szervezeti rugalmasság, valamint a végrehajtott folyamatok eredményei minőségének biztosítása, mellyel versenyelőnyt lehet kialakítani a megvalósító szervezet(ek) számára. Ilyen lehet a sport területén egy Olimpia megrendezése, mely nemcsak a sport szintjén, de társadalmi méretekben, pl. kiköltöztetések kapcsán nagy kihívást jelenthet a szervezőnek (<http://www.origo.hu/pekingvolt/20070605egymillio.html>, 2014.7.20.). A programok sajátosságai a projektekhez képest, hogy kifejezetten magas komplexitású illetve közepes, vagy hosszú ideig tartó üzleti folyamatok sikeres és hatékony végrehajtására hozzák létre. A program részeként működő projektek pedig a program célkitűzéseinek megvalósítására hivatottak, mint egy sportruházati termékcsalád (pl. Umbro) piaci bevezetése.

Projektportfólió: Az előbb említésre került projektportfólió fogalma külön kifejtésre szorul, mivel gazdagítja a projektről eddig kialakított elképzeléseket. A projektportfólió ugyanis felöleli a projektorientált szervezet összes projektjét, vagyis minden, egy adott pillanatban folyamatban lévő és tervezett projektet és programot, melyet a projektorientált vállalatok egyidőben egymással párhuzamosan futtatnak. Vagyis, a (projekt)portfólió olyan projektek, programok és egyéb feladatok gyűjteménye, amelyeket azért foglalnak egy csoportba, hogy ezzel a szervezet hatékonyabb irányítását és a stratégiai üzleti tervek jobb teljesítését biztosítsák (PMBOK Guide, 2006).

Projekthálózat: A projekthálózat fogalma szorosan kapcsolódik a portfólióhoz, ugyanis az egy projektportfólióban kezelt, egymáshoz valamilyen oknál fogva szorosan kapcsolódó projektek halmazát projekthálózatnak nevezzük. Ilyen hálózatot alkothatnak például a közös technológián alapuló projektek, például a Manchester United futball klub akadémiáinak

működése a világon, vagy azonos földrajzi régióban működő projektek stb.. A projekthálózat céljai:

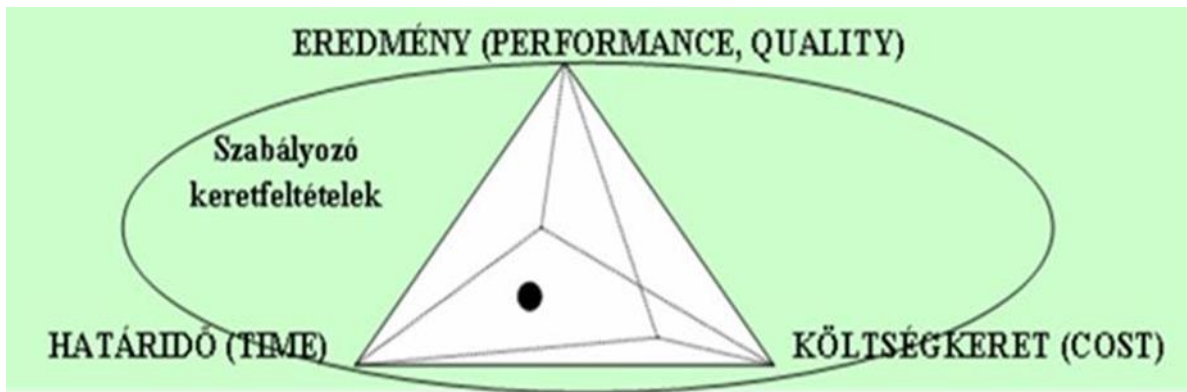
- A projektorientált szervezet projektporfóliójában szereplő, egymáshoz kapcsolódó projektek kommunikációjának megteremtése,
- A projekthálózatok projektjei közti konfliktusos kapcsolatok elemzése, kezelése,
- Szinergiák keresése és felhasználása a projektekben, valamint
- A projekthálózatokban történő ismeretek átadásának megszervezése.

Projektláncolat: A szervezetek üzleti folyamatainak megvalósulásához kapcsolódó, időben és technológiai megvalósításban egymást követő projektek halmaza, melyek a projekthálózatok speciális formáját jelentik.

Bármely, célra irányuló vállalati tevékenység esetében megállapítható az az egyszerű tény, hogy a szervezetek feladataikat hatékonyan kívánják ellátni. Így van ez a projektek esetében is, hiszen a projektek céljai, vagy önmagukban is stratégiai jellegűek, vagy azok elérése közvetett módon támogatja az összvállalati cél megvalósulását.

Egyértelműen látható, hogy a szervezetek a létük értelmét definiáló misszióból indulnak ki, s ebből származtatják – a külső- és belső környezetük vizsgálatának eredményeképpen – stratégiai céljaikat. Ezután, felmérve a célok megvalósításához vezető lehetőségek portfólióját, abból némi finomítással kiválasztásra kerül a szervezet által az adott időszakban felvállalt szervezeti stratégia, melynek megvalósítására aztán például projektek definiálása történhet meg.

A logikai gondolatmenetet azonban ennél tovább kell gördíteni, mert azt is meg kell határozni, hogy milyen elemekből állnak a projektek céljai. A projektek célkombinációi – a szakirodalomban széleskörűen elfogadottan - a következő három elem kombinációjából állnak:



5.3. ábra: A projektcélok háromszöge

Forrás: Görög M. (1999): Általános projektmenedzsment, Aula Kiadó, Bp., 23. p., Lockyer, K. - Gordon, J. (2000): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth Kiadó, Bp., 256. p., Lock, D. (1996): Project Management, Gower, 6. ed., 8. p., és Dingle, J. (1997): Project Management, Arnold, London, 8. p. alapján

1. **Határidő:** A projektszervezetek egy ideiglenesen kialakított szervezeti formát jelentenek az elsődleges szervezeti formáció mellett. A vállalati működés a projektcélok megvalósulása, vagy meg nem valósulása után viszont visszatér az eredeti szervezeti formációba, ezért szükséges az, hogy minden projektnek legyen egy kezdő- és egy végpontja, vagyis a célok teljesítésének időtartománya. Sportprojektek esetében ezeket az időszakokat, vagy időpontokat olyan tényezők befolyásolják, mint a már kialakult versenynaptár és szezon (pl. a teniszben az ATP időbeosztása), vagy a sportra alkalmas klimatikus és időjárási körülmények (pl. a síugrásban a négysáncverseny időpontja). Kiemelt szerepe van a sportprojektek esetében a projekt végidőpontjának, mivel azok gyakran a sportesemények kezdő-, vagy záróidőpontjai is egyben, tehát az időbeli csúszás ezekben a szituációkban kritikus lehet.

2. **Költségkeret:** Minden szervezeti működés – így a projektfolyamatok is – erőforrásokat használnak fel, melyek pénzbe kerülnek a vállalatnak. Ezzel párhuzamosan, a gazdálkodó szervezetek profitmaximalizálásra - és ezzel szorosan összefüggően – költségminimalizálásra törekednek, ezért természetes, hogy a projektek célkombinációja tartalmazza a költségkeretek betartásának elvét. Egy – egy projekttevékenységet ugyanis jellemez annak alapanyag felhasználása, a vállalati infrastruktúra igénybevétele és emberi erőforrás felhasználása, melynek természetesen költségvonzatai vannak. A fenti két tényező sztochasztikus kapcsolatban áll egymással, hiszen a határidők túllépése gyakran költségtúllépéshez

vezet, miközben a feladat végrehajtási idejének rövidítése, pl. pótlólagos erőforrás bevonással oldható meg, mely drágítja a lebonyolítást.

3. **Eredmény:** A projektekkel kapcsolatos eredménycélok két, egymással szoros kapcsolatban lévő dimenziója létezik, a célok mennyiségi (performance) és a minőségi (quality) vetülete. A mennyiségi célparaméterek a projekt végeredményének volumenéhez és a célok elérésének teljességéhez, míg a minőségi célok inkább a projekthez kötődő elvárások kielégítési szintjéhez kötődnek. E kétféle eredménycélnak egyszerre szükséges teljesülnie ahhoz, hogy a projektet sikeresnek lehessen tekinteni. A sikeresség és a projekteredmény megállapítása összefügg még az összvállalati célokkal is, mivel a eredmények befolyásolják a globális szervezeti célok elérését. Pl. egy szegedi kajak-kenu világbajnokság sikeres megrendezése, nemcsak azt jelenti, hogy kiosztottuk az érmeket, hanem azt is, hogy a sportolók és vezetők, hogyan érezték magukat, biztosítani tudtuk-e a megfelelő körülményeket a felkészülésükhöz és növeltük –e a lehetőségét annak, hogy egy következő alkalommal is házigazdái lehetünk egy ilyen rendezvénynek.

- +1 **Szabályozó keretfeltételek:** A projekteket azonosító és meghatározó projektcélok mindig behatároltak, s ezeket nevezzük a projektek szűk keresztmetszetének (bottle neck). A keretfeltételek meglétének az az oka, hogy egyrészt a szervezet által elérhető eredményt, vagy minőségi paramétereket felülről korlátozza az időszakot jellemző legmodernebb technológia, másrésztől a vállalat nem rendelkezik végtelen mennyiségű erőforrással és likvid pénzeszközzel, ugyanakkor az idő a vállalati tevékenységtől független kategória. Briner, Geddes és Hastings ezen külső héjszelet részeként nevesítik sportprojektek esetében a szervezeti politikákat (pl. egy labdarúgó Európa –bajnokság döntőjére való kandidáció lobbitevékenysége okán), a külső nyomásgyakorlást (lásd pl. a magyar kormány stadionépítési elképzeléseit) és a személyes célokat (Briner, Geddes, Hastings, 1996).

A fent említett célok és keretfeltételek megléte esetében csoportosíthatók az alapján a projektek, hogy mely tényező számít a projekt szűk keresztmetszetének. Sportpéldákat használva, ezek a következők lehetnek:

5.1. táblázat: A sportprojektek célkombinációi és a menedzsment kihívások különbözőségei

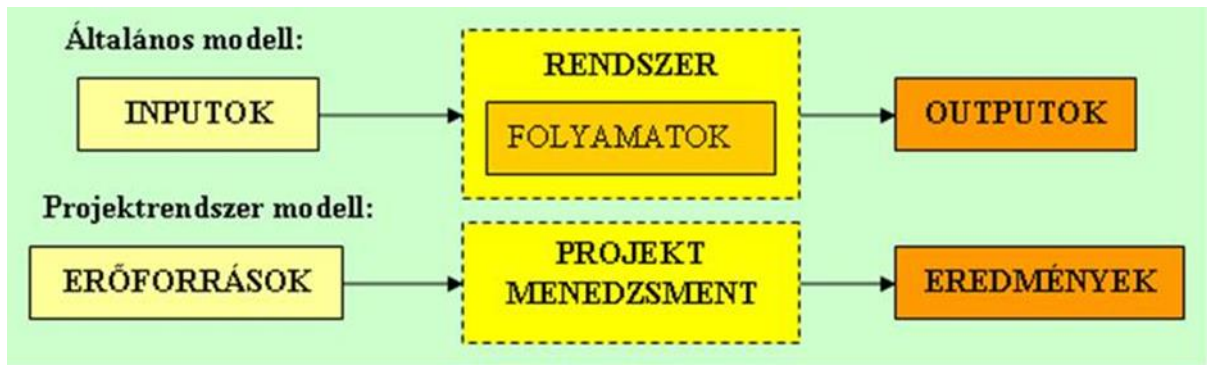
Koncepció	Projekt hajtóerő	Menedzsment értelmezés
XVII. Nemzetközösségi Játékok	Idővezérelt	Az időpont nem változtatható
Műjégpálya a helyi hoki klubnak	Pénzvezérelt	A kiadások maximálása
Városi félmaraton verseny	Minőségvezérelt	Külső támogatás nélkül
Egy magán egészség- és fitness klub	Hibrid	Mindhárom együttesen

Forrás: Briner, W., Geddes, M, Hasting, C. (1996): Project Leadership, 2. ed. Gower, Aldershot, 2.5. táblázat alapján

A projektcélok meghatározásához alkalmazott legelterjedtebb módszer, az ún. SMART – kritériumok kialakítása mindhárom célkombináció elem esetében. A SMART betűszó a következő ismérveket tartalmazza:

- | | |
|-----------------|---|
| 1. Specific | Legyenek a célok a projektre szabva! |
| 2. Measurable | Legyenek a célok mérhetők és ellenőrizhetők! |
| 3. Assignable | Legyenek a célok személyhez rendelve! |
| 4. Realistic | Legyenek a célok realiztikusak, megvalósíthatók! |
| 5. Time related | Legyen a célok megvalósítása időpontokhoz rendelve! |

Egy projekt meghatározásával párhuzamosan tervezni kell annak megvalósítását is, melyre irányuló tevékenységeket összefoglalóan projektmenedzsmentnek nevezünk. Motzel definíciója szerint „a projektmenedzsment a menedzsment feladatok, a menedzsment szervezet, egy projekt megvalósításához alkalmazott menedzsmenttechnikák és –eszközök összessége.” (Motzel, 1998). Úgy is fogalmazhatnánk, hogy amennyiben a projektre, mint egyfajta szervezet - átalakítási folyamatra tekintünk, úgy a projektmenedzsment a rendszer transzformációs mechanizmusának felel meg.



5.4. ábra: Általános (projekt)rendszer séma

Forrás: Gardiner, P. D. (2005): Project Management – A strategic planning approach –, Palgrave Macmillan, New York, 23. old., 2.3. ábra alapján

A projektmenedzsment részterületeire vonatkozólag Maylor, a Peters és Waterman szerzőpáros által kidolgozott 7S modellt (Peters – Waterman, 1996.) némiképp átalakítva alkotta meg a projektmenedzsment 7S modelljét (Maylor, 1999.), melynek elemei az alábbiak:

- Stratégia (Strategy)
- Struktúra (Structure)
- Rendszerek (Systems)
- Alkalmazottak (Staff)
- Képességek és készségek (Skills)
- Vezetési stílus – szervezeti kultúra (Style/culture)
- Érintettek (Stakeholders)

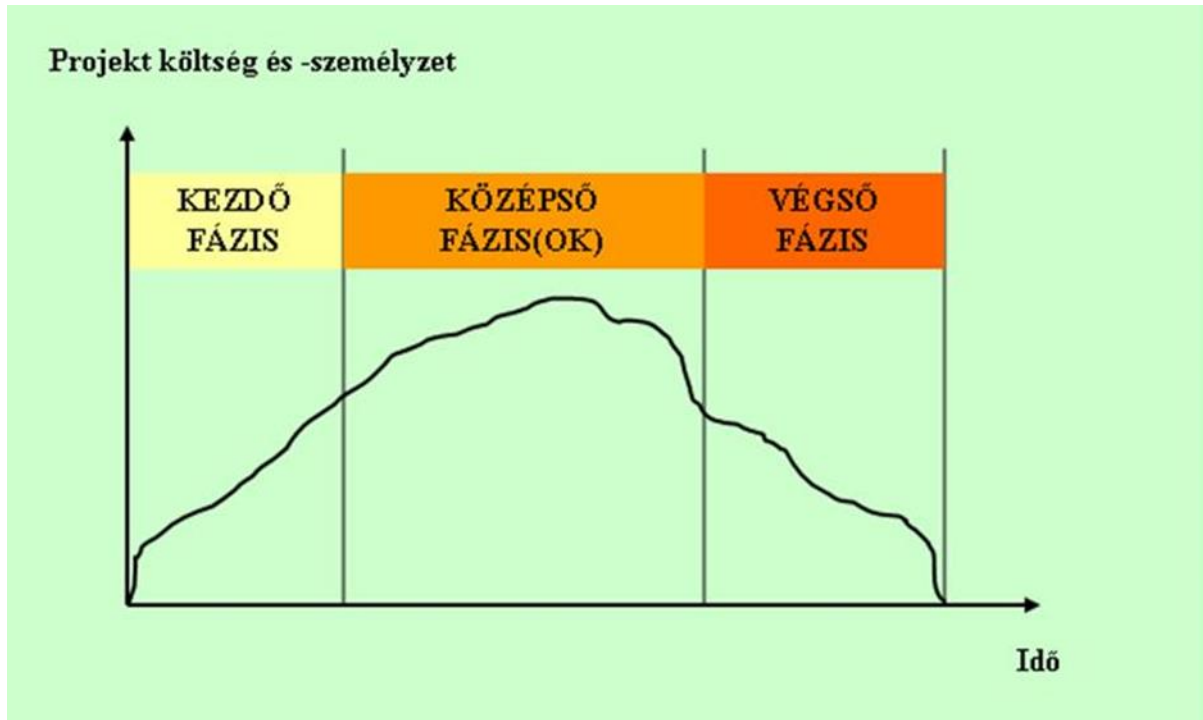
Mindezekkel párhuzamosan Chelladurai is jellemezte a sportmenedzsment speciális területeit, melyek természetstrúleg nagy átfedést jelentenek a két menedzsment terület közt.

Ezek a következők:

- Emberi erőforrás menedzsment (vásárlók, munkavállalók, önkéntesek),
- Tréning és Coaching fejlesztési technikák,
- Sport menedzsment háttér szolgáltatások (jog és finanszírozás),
- A sporthoz kapcsolódó viszonyrendszer koordinációja (környezet, piaci helyzet, kormányzat, kulturális normák és társadalmi elvárások) (Chelladurai 2001).

5.3. A projektek életciklusa

A Projektmenedzsment Útmutató összefüggést keresve a projekt megvalósítási időintervalluma és a projektben felhasznált tárgyi-, pénzügyi-, illetőleg emberi erőforrások volumene között három fő fázisra osztja a projekt életszakaszait (PMBOK, 2006):



5.5. ábra: A projektköltség és a személyzet alakulása a projekt életciklusban

Forrás: Projektmenedzsment Útmutató, PMBOK® Guide (2006), Akadémiai Kiadó, Bp., 39. old., 2.1. ábra

A projekt kezdő, vagy kezdeti stádiumában az a jellemző, hogy viszonylag kevés – bár egyre növekvő mennyiségű – erőforrást vonnak be a projekt szervezői a projektekbe. Gyakori például, hogy a projekttervezés kezdeti stádiumában kisebb szervezeti csoport (lásd személyzet), viszonylag alacsony költségvetéssel és néhány eszköz igénybevételével (lásd projektköltségek) készít koncepciókat, melyeket aztán, amennyiben „zöld lámpát kap” a projekt elkezd kidolgozni, s megvalósítani már egy léptékében nagyobb erőforrás állománnyal. A fenti ábra pontosan ilyen projektlefutási pályát mutat be.

A Középső fázisban a projektelképzelések gyakorlatba való átültetése zajlik, melyhez rendelkezésre kell bocsátani a projektvezetés számára a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt, technológiát, anyagokat és eszközöket. Így tehát a projekttel foglalkozók állománya és a projekt költségvetése is felduzzad.

A Végző fázisban aztán a projekt sikeres, vagy sikertelen befejezéséhez közeledve, az emberi erőforrás állomány lepad, mivel elfogynak az elvégzendő munkafeladatok is, illetve egyre korlátozottabbá válik a projektbüdzsében még fellelhető (pénzügyi) erőforrások mértéke is, a projekt sikeresen lezárul, vagy elhal.

A modellben az egyes fázisok mintegy átfolynak egymásba, igazi határvonalak tehát nem definiálhatók az ciklusalkotó folyamatok között.

Emery, főleg az esemény jellegű projektekre, pl. egy atlétikai világbajnokság lebonyolítására gondolva, ugyancsak 3 fázisú modellben gondolkodik, melynek projektmenedzsment vonzatai egyértelműen kitapinthatók:

5.2. táblázat: A nagy sportesemények főbb menedzsment folyamatai és életciklus állomásai

Fázisok	Résztevékenységek	Menedzsment folyamatok
Eseményt megelőző	Ötlet és megvalósíthatóság, elnyerési folyamat (ha szükséges)	Tervezés és szervezés
Esemény	Implementáció	Tervezés, szervezés és vezetés
Esemény utáni	Lezárás, visszacsatolás	Értékelés és összegzés

Emery (2003) in: Westerbeek, Hans – Smith, Aaron – Turner, Paul – Emery, Paul – van Leeuwen, Linda:

Managing Sport Facilities and Major Events, Routledge, New York, NY, 2. ed., 2006., ISBN 0-415-40109-7,

2.1. táblázat, pp.31. alapján

A projektek teljes életciklusán átívelő professzionális menedzselési tevékenység esetében általános a kiterjedt dokumentációs háttér, mivel a dokumentumokkal lehet nyomonkövetni a projekt helyzetét, pillanatnyi állapotát. A lenti ábrán jól látható, hogy az egyes életciklus stádiumokban milyen főbb projektdokumentum születik, melynek elfogadása aztán a projektet egy következő megvalósítási fokozatba juttatja. A projektötlet leírás felsővezetői elfogadása keletkezteti a projektalapítás szükségletét, melynek megtörténével el kell készíteni a résztvevőknek a projektleírást. Ennek tudatában kialakítható a projektterv, melynek tervezett megvalósulását az előrehaladási jelentésekkel lehet igazolni. A projektet azonban csak a végproduktum teljes átadásával és a projektzárás adminisztratív kötelezettségének teljesítésével lehet befejezni.

A modell rendszerelméleti megközelítését a bemenet – transzformáció – kimenet elvű megközelítés adja. A modell transzformációja maga a projekt folyamat, mely a bemenő inputok, adatok és dokumentumok segítségével feltárja az adott projektszituációt és

állapotokat - ez olyan projektdokumentumokat keletkeztethet, mint pl. konkurencia – elemzés stb. -, majd ezek alapján cselekszik tervezett módon, pl. egy cselekvési terv, mint kimeneti projektdokumentum alapján.



5.6. ábra: Projekt életciklus fázisok és projektkimenetek

Forrás: Projektmenedzsment Útmutató – PMBOK® Guide (2006), Akadémiai Kiadó, Bp., 41. old. 2.3. ábra alapján

Példaképpen kiemelve a projektalapító okiratot, Briner, Geddes és Hasting a következőképpen határozza meg egy sportprojekt tervezet főbb részeit:

1. Cím és címloldal
2. Bemutató, kitekintés és háttér
3. Célok
4. A projekt kimenetei, outputjai
5. Kulcsszereplő, stakeholder-ek, erőforrások
6. Kényszerek, bhatároló tényezők (más, kapcsolódó projektek, kockázatok)
7. Tervezett megoldások (szükséges erőforrások, a fejlesztés és a folyamat lépései)
8. Engedélyek (Briner, Geddes, Hasting, 1996)

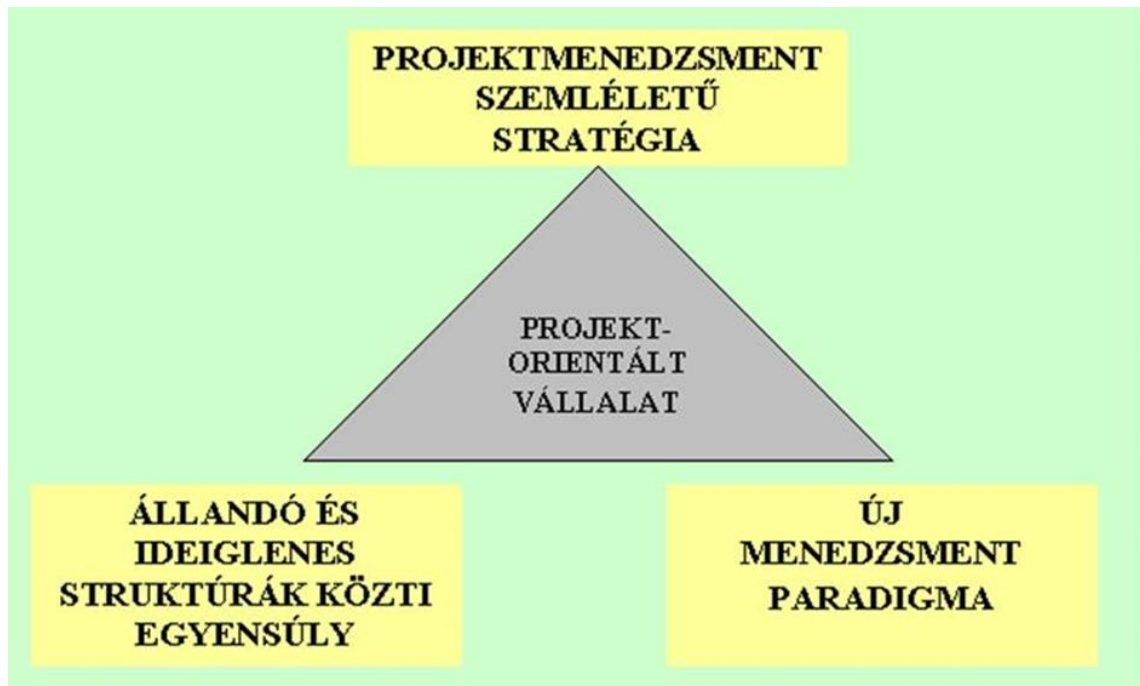
5.4. Projektorientált szervezetek

A projektek megvalósítására számos szervezeti megoldás létezik a projektek megjelenési gyakorisága miatt (lásd pl. Jarjabka, 2009), ám a sportszervezetekre ezek közül a formációk

közül leginkább a projektorientált szervezeti forma a jellemző. Ennek az az oka, hogy a professzionális sportszervezetek döntő többsége projekt alapon működik, vagyis folyamatosan, akár egymással parallel módon, de állandó jelleggel, különböző stádiumban lévő projektek menedzselésével foglalkoznak. A projektorientált vállalatoknak általában speciális stratégiájuk, szervezeti struktúrájuk és kultúrájuk van a projektek és projektportfóliók kezelésére. Az ilyen projektszervezet a következő egyediségekkel rendelkezik:

9. Olyan szervezeti stratégiája van, mely kinyilvánítja, hogy a szervezeti feladatokat főként a projektek módszerével kívánja megoldani.
10. A projekteket ideiglenes szervezetként alkalmazza, ám szervezeti felépítését a projektek folyamatos generálása, működtetése és megszűnése menedzselésének rendeli alá.
11. A topmenedzsment projekthálózatokat, projektláncolatokat és projektportfóliókat alakít ki, s ezeket együtt kezeli.
12. Szakértői csoportokat alkalmaz a speciális üzleti folyamatok know-how –jának biztosítására.
13. A projektmenedzsment munkáját állandó projektmenedzsment iroda segíti.
14. A projektfeladatok elvégzése csapatmunkával, folyamat-orientációval és magas szintű felhatalmazással jellemezhető.

Abban a szervezeti szituációban, amikor a piaci környezet változása folyamatosan arra készíti a vállalatot, hogy projekteket hozzon létre, illetve azokat működtesse, felvetődhet az az alapvető kérdés a vezetőkben, hogy hogyan szervezze meg a cég a saját működését úgy, hogy az ilyen típusú tevékenységeket hatékonyan menedzselje. Ebben a helyzetben lehet megfelelő megoldás a projektorientált szervezet kialakítása, melynek létrehozása több illeszkedési feltételnek való megfelelést is megkíván (lásd az ábrát):

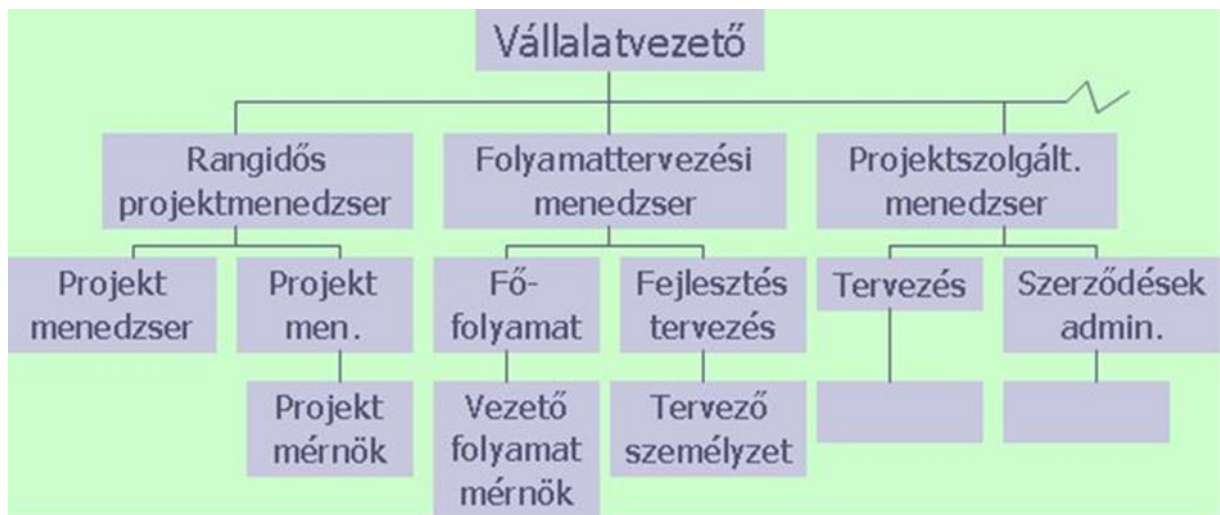


5.7. ábra: A projektorientált szervezet illeszkedési kritériumai

Forrás: Gareis, R. (2007): Projekt? Örömmel! – Projekt- és programmenedzsment, Projektportfólió – menedzsment, Projektorientált szervezetek menedzselése –, HVG Kiadó ZRt., Bp., 28.old., 2.1. ábra alapján

A projektorientált szervezetben tehát meg kell találni a szervezeti alaptevékenységekhez tartozó állandó szervezeti váz és az egyedi feladatok végrehajtását végző ideiglenes projektek közötti rugalmas viszonyt. Ez a feltétel azonban globálisan projekt alapokon nyugvó szervezeti stratégiát, s ennek megfelelő menedzsment módszereket igényel.

A projektorientált szervezeti struktúra alapvetően különbözik más formuláktól, mivel ebben a szervezeti megoldásban az elsődleges belső felépítés is egyértelműen a projektek menedzselésének van alárendelve. Ekkor ugyanis a vezetési tevékenységek funkcionális jellegű munkamegosztása tulajdonképpen a projektfeladatok tevékenységei alapján kerül kialakításra, úgymint a projektek vezetői, a projektek folyamatai, illetve a projektfeladatok ellátásához szükséges szolgáltatási tevékenységek funkciói. Így egy olyan szervezetet kapunk, ahol a létrejövő projektek bizonyos tevékenységeit központilag támogatottan tervezik meg – ilyen pl. az idő- és erőforrástervezés -, vagy hajtják végre, mint például a projektdokumentáció elkészítését és kezelését. Mindebből az következik, hogy a projektekben dolgozók olyan szakértőkből állnak, akik a projektproblémával kapcsolatban rendelkeznek specifikus szakismerettel.



5.8. ábra: A projektorientált szervezet konfigurációja

Forrás: Jarjabka, Á. (2007): Projektszervezeti formák alkalmazásának eltérő hatásai a vállalatok emberi erőforrás felhasználására, EEM Hírlevél, VIII. évf. 2. sz., 15. old.

Tehát a projektteamek kisebb (szakértői) csoportokból épül fel, hiszen a szervezet központosított háttérfunkciói a többi feladatot elvégzik, így természetesen nem jönnek létre a projektekben párhuzamos funkciók, amely jelentős költségmegtakarítást jelenthet a vállalat számára.

További előnye ennek a formációnak, hogy a szervezeti hatáskör és felelősség világosan megállapított, mivel a projektek speciális résztevékenységeinek zökkenőmentes működéséért a projektmenedzserek és végsősoron a rangidős (senior) projektmenedzser felelős, míg a projektekben általánosan előforduló feladatok teljesítéséért a funkcionális szervezet tagjai vállalnak felelősséget. Az ilyen projektszervezetek tehát problémaorientáltan jönnek létre, mivel a projektekben szokásos műveletek elvégzésére nem szükséges újra és újra projektcsoporthat szervezni, hanem a teamek „csak” a projektprobléma egyedi jellegű feladataira kell speciális teameket összeállítani. A háttérszolgáltató funkciókban dolgozók tehát sohasem kerülnek át ideiglenes projektszervezetekbe, a specialisták pedig egyik projektről a következőre lépnek feladataik végrehajtásával, és sohasem tartoznak más funkcionális egységek kötelékébe. A projektorientált szervezeti forma ilyen jellegű működésével meg tud maradni a szervezet környezeti érzékenysége és flexibilitása.

E projektszervezet előnye az is, hogy a szervezet általános tevékenységeinek költsége magában foglalja a projektköltségvetés egy részét, így a projektköltségvetésekben jelentős költségmegtakarítást lehet elérni. Ez azonban csak addig előny, amíg a szervezetet a felsővezetés és a megbízók folyamatosan el tudják látni projektekkel, mert ha a szervezet

„kiürül”, akkor a központi egységek is munka nélkül maradnak, így fenntartásuk is jelentős összegekbe kerülhet. A projektorientált szervezet feloldja a projektmátrix kommunikációs elzártságát a projektek között, hiszen feladataik jelentős részét központilag, összehangoltan tervezik, így a hatékony kommunikáció elengedhetetlenül fontos feltétele a hatékony szervezeti létnek.

Az egyes szakértői projektcsoportok ritkábban oszlanak fel, mint más projektszervezetek, így a teamtagok összecsiszolódhatnak, együttműködésük eredményeképpen pedig rendkívül hatékony és gyors reagálási képességű projektcsoportok jönnek létre. Ezek esetében el lehet tekinteni a kezdeti csoportfolyamatok olyan időt rabló elemeitől, mint az ismerkedés, a hatalmi játszmák, vagy a működési keretek és elvek megalkotása, amely jellemző ismételt javítja a szervezeti működés hatékonyságát.

A projektorientált szervezetekre vonatkozó sportpéldaként említhető a holland válogatott szövetségi kapitányának, Louis van Gaal menedzsmentjének felépítése (lásd: <http://www.origo.hu/sport/focivilag/20140718-louis-van-gaal-prezentacioja-a-szakma-csucs.html>, 2014.7.20.)

A sportban a fenti szervezeti felépítés mellett relatíve sokszor fordul elő, hogy szervezetek közti együttműködés szükségeltetik egy-egy projekt megvalósításához, melynek szervezetelméleti megfelelője az ún. összetett/összehangolt projektszervezet. Az ilyen szervezetekre jellemző, hogy egy – egy nagyobb projekt érdekében, ideiglenesen fognak össze szakmai, piaci és egyéb érintettek (lásd pl. a Forma 1, mogyoródi futamának projektjét), s kialakulnak bennük egymáshoz kötődő projektláncolatok, programok, Az összehangolt működésű projektszervezetek több fajtája ismert, melyek a következők:

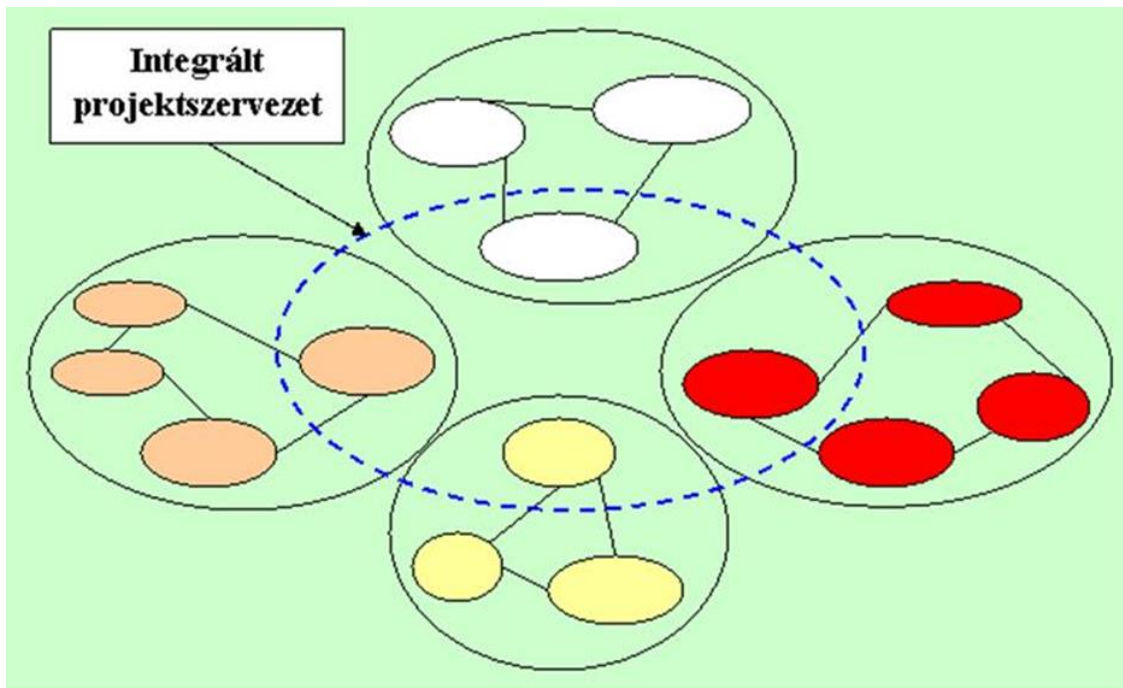
1. Integrált, másnéven párhuzamos projektszervezetek: Ezen szervezetek működési alapját az egymás mellett létező és egyfajta hierarchikus rendben működő projektszervezetek jelentik, melyek bizonyos tagjai egy közös projektszervezet részeit is képezik egyben. Az integrált projektszervezet céljai:

- Globális szervezeti, fogyasztói elégedettség elérése a projekttel, projektekkel
- A projektteljesítmény optimalizálása
- Közös projektcélok kijelölése
- Minden résztvevő projekt számára kedvező (win – win) szituációk kialakítása

- A globálisan értelmezett projektköltségek csökkentése párhuzamosan, illetve szakaszosan terhelt funkciókkal (pl. közös projektiroda)
- Közös projekttervek, vagy tervrészek ún. nyitott könyvek kialakítása
- Az együttműködő projektszervezetek komparatív előnyeinek kialakítása
- Szinergia – hatás elérése.

E kedvező lehetőségek kiaknázása egyúttal új, más jellegű problémákat is felvethet a szervezetben, vagyis az integrált projektszervezet kialakításának tehát „árnyoldalai” is vannak, melyek a következők:

- A speciális know – how elvesztése egy szervezeten belüli versenytárral való együttműködés során
- Az együttműködők összeegyeztethetetlen kultúrái mindegyik projektszervezet hatékonyságcsökkenéséhez vezet
- A költséges és lelassuló koordinációs folyamatok nemhogy csökkenének, hanem még növelik is a globális projektköltségeket
- A tisztázatlan felelősségek és kötelezettségek kaotikus vezetési helyzetet eredményezhetnek.



5.9. ábra: Az integrált projektszervezet felépítése

Forrás: Gareis, R. (2007): Projekt? Örömmel! – Projekt- és programmenedzsment, Projektportfólió – menedzsment, Projektorientált szervezetek menedzselése –, HVG Kiadó ZRt., Bp., 93.old., C 4.6. ábra alapján

2. Partnerség – Stratégiai projektszövetségek: Ez tulajdonképpen az előző szervezeti forma kiterjesztése szervezetek közötti projektintegrációra. Előfordulása igen gyakori EU –s projektkiírásokban, melyekben gyakran kötelező közös projektszervezet – pl. konzorcium – létrehozása a sikeres pályázáshoz.

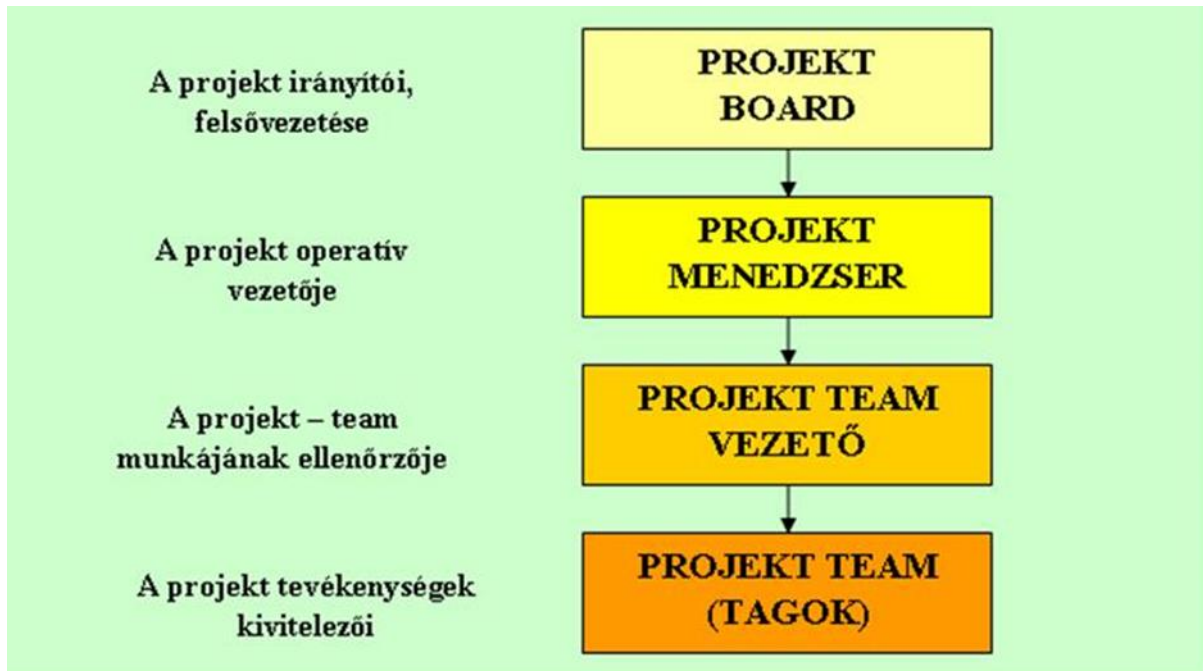
3. Virtuális projektszervezet – hálózat: A térben és időben különböző körülmények között dolgozó projekt egységek hatékony működéséhez és kommunikációjához nyújt segítséget ez az összetett szervezeti forma. Értelmezhető a virtualitás akár más, eddig már megismert szervezeti formációban is, mint pl. virtuális projektteam –ek létrehozásakor. A virtuális projektszervezetek funkcionálásának azonban több működési előfeltétele ismeretes, úgymint:

- Hálózati kapcsolatrendszer léte, technológiai hozzáférés biztosítása
- Kompatibilitás biztosítása (interfészek)
- Partnerek közt meglévő bizalmi kultúra (nyitott légkör kialakítása)
- Közös IT infrastruktúra
- Képzett külső munkatársak

- Közös játékszabályok (kommunikáció módja, gyakorisága) (Gray, Larson, 2003.).

Az előző felsorolásból látható, hogy a virtuális szervezetek működésének léte főként a megfelelő kommunikáción múlik. A következő táblázat meghatározza azokat a főbb kommunikációs formákat, melyek a projektszervezeti szereplők eltérő helyszín és időbeli körülmények között a projektekben alkalmaznak.

Érdeemes azonban nemcsak a projektszervezetek közti viszonyrendszert elemezni, hanem a projektszervezetek belső felépítését is. A projektszervezetekben dolgozókra alapvetően az ún. lapos szervezeti megoldások a jellemzők, vagyis belső szerkezetüket a strukturális koordinációs eszközöket tekintve nem a vertikális viszonyok, az alá – fölérendeltségi kapcsolatok jellemzik, hanem inkább a horizontális kapcsolatrendszer, vagyis a közös felelősségen nyugvó csoportmunka és munkatársi együttműködés. Mindezek mellett azonban a projektszervezeteknek is létezik egyfajta belső hierarchizáltsága, mely a következő szinteket foglalhatja magában:



5.10. ábra: Egy projektszervezet belső struktúrája

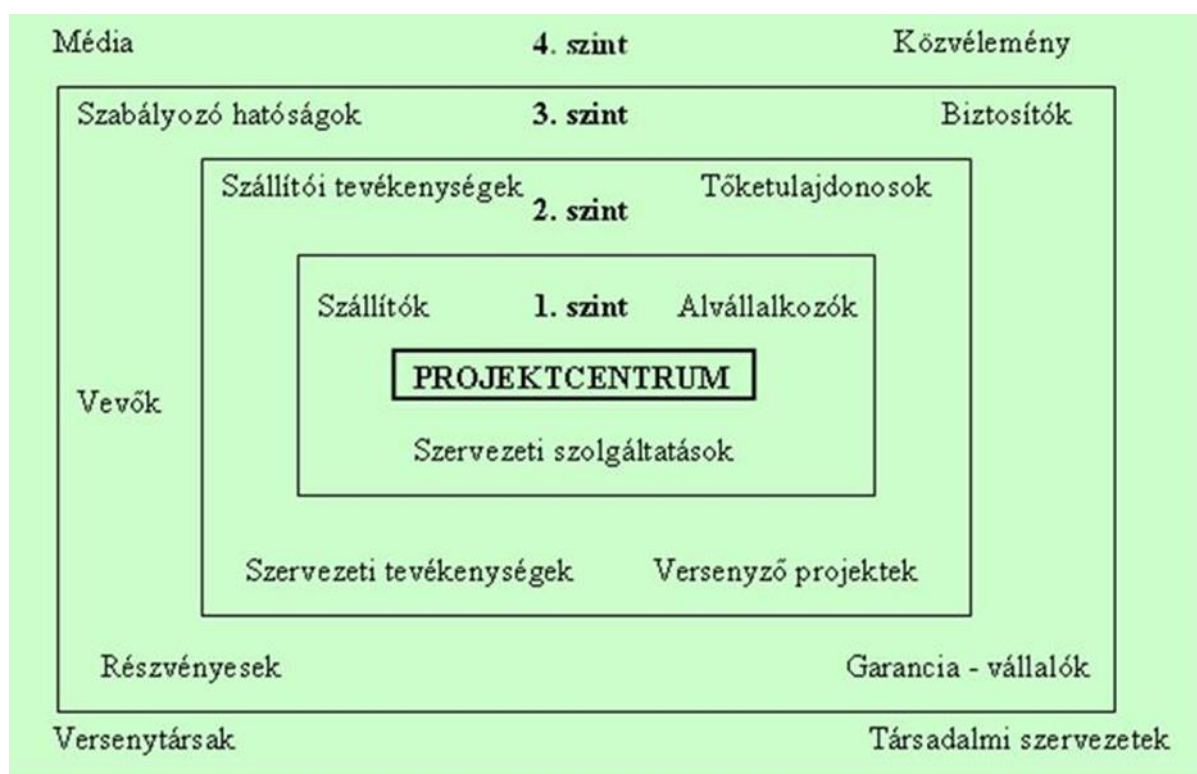
Forrás: Gardiner, P. D. (2005): Project Management – A strategic planning approach –, Palgrave Macmillan, New York, 6.p.

5.5. Stakeholderek, projektszereplők, érintettek

A stakeholderek, vagy a projektérintettek azok a személyek, vagy szervezetek, akik/amelyek aktívan érdekeltek a projektben, vagy akiknek/amelyeknek az érdekeit pozitívan, vagy negatívan érinti a projekt végrehajtása, vagy befejezése (PMBOK Guide, 2006). Részletesebben kifejtve, a projekproblémák közvetlen megoldásában nemcsak alkalmazottak vesznek részt, hanem közvetett formában mindenki, aki valamilyen szinten kapcsolatba kerül a projekttel, mivel viselkedésükkel befolyásolhatják – támogathatja, semlegesen állhatnak hozzá, illetőleg ellenezhetik – a projekt megvalósítását. Azokat a szervezeti szereplőket, akik

- közvetve befolyásolják a projekt megvalósítását, vagy akik
- résztvesznek abban, vagy akik
- közvetlenül érdekeltek a célok elérésében, vagy akik
- hatással vannak a projektre, vagy akik
- döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt, vagy akik
- a közszférában dolgozó érintett végrehajtók, vagy akik
- a projekt végső kedvezményezettjei (például az érintett lakosság),

azokat összefoglalóan érintetteknek (stakeholdereknek) nevezi a vezetéstudomány. A projektben érintettek a projektszervezet tényleges munkáját eltérő mértékben tudják befolyásolni, ezért érdemes közöttük különbséget tenni érintettségi szintjük alapján (lásd az ábrát).



5.11. ábra: A projektben résztvevők érintettségi szintjei

Forrás: Gilbreath, R. D. (1986): Winning at Project Management, What Works, What Fails and Why, John Wiley & Sons, New York, 281. p.

A modell a stakeholdereket a projektfeladatokat ellátó, úgynevezett projektcentrum köré négy koncentrikus szférába rendezi, melyben az érintettek minél közelebb helyezkednek el a projektszervezethez annál nagyobb hatást tudnak gyakorolni rá:

A legbelső, 1. szinten szerepelnek azok a projektszervezethez legközelebb állók – alapanyag beszállítók, alvállalkozók és magának a globális szinten értelmezett szervezetnek a képviselői is – akik meghatározóan tudnak pozitív, vagy negatív hatást kifejteni a projektre.

A 2. szinten, a nem stratégiai fontosságú szállítók mellett, a projektszervezet szempontjából külső szereplőnek tekinthető, bár ugyanahhoz az anyaszervezethez tartozó konkurens projektek, más vállalati funkcionális területek és azon tőkebefektetők találhatók, melyek befolyása még jelentős, mivel például a tőketulajdonosok projektre kedvezőtlen döntése akár meg is szakíthatja a további projektmunkát.

Csak a 3. szinten jelennek meg az anyaszervezettel lazább kapcsolatban álló szereplők, mint a biztosítók és pénzügyi intézetek, vagy hatóságok és felügyeleti szervek, illetve a vevők, akik a globális szervezeten keresztül tudnak hatni a projekttevékenységekre, bár megjegyzendő, hogy még ezen a szinten is található belső szervezeti szereplő, a (kis)részvényes, akinek közvetlen befolyása részvénytulajdonosi mértékében korlátozott.

Végül, a legkülső, 4. szinten a társadalmi – gazdasági közvélemény és a nyilvánosságot biztosító média szerepel, kiegészülve a projekt versenytársaival.

Más típusú megközelítés alapján, a projektcélok elérésében érintett stakeholdereket – érintettségi szintjük alapján - közvetlen és közvetett érintettekre bonthatjuk. A közvetlen érintettek köre természetesen magában foglalja a már bemutatásra került projekt – team tagokat is, akiket ezért itt nem definiálunk újfent, ám az ott említetteken kívül a következő szereplőkkel tehető teljessé a projekt legszorosabb értelemben vett környezete:

1. Ötletgazda - Originator: Az a személy, aki a nyers projektelképzelés kigondolója.
2. Projekttulajdonos - Owner: Az a személy, aki az ötletet stratégiai tervvé dolgozza ki.
3. Szponzor - Sponsor: Az a személy, vagy szervezet, aki/amely biztosítja a projekt megoldásához szükséges erőforrások döntő többségét.
4. Projektbajnok - Project Champion: Az a nagy befolyással bíró személy, akinek vezetésével megvalósul a projekt
5. Felhasználók - Users: A projekt végeredményét közvetlenül felhasználók
6. Fogyasztók – Customers: Az értékesítési lánc legvégén elhelyezkedő felhasználók.
7. Projekt team - Project team: A projektmegvalósításban résztvevő egyik szervezeti egység forma.
8. Felsővezetés - Senior management: Azok a felsővezetők, akiknek a szervezeten belül támogatniuk kell a projekt sikeres megvalósítását (mentor support).
9. Funkcionális vezetők - Functional managers: A szervezeten belül ők biztosítják, vagy éppen gátolják a projekt megfelelő munkaerővel való ellátását.
10. Projektvezető – Boss A projekt végeredményéért felelősséget vállaló, a projektfolyamatot irányító projekttag.
11. Projektmunkatársak - Colleagues: A projekt megvalósítási részfeladataiban résztvevő, azonos szervezeti hierarchia szinten álló szakemberek.
12. Alvállalkozók - Contractors: A projekt egyes részfeladatait elvégző, a projektgazda szervezettel szerződéses kapcsolatban álló szervezetek.
13. Beszállítók és Piaci partnerek - Suppliers and Vendors: Olyan szervezetek, melyek a projekt szervezet számára biztosítják az alapanyagokat és a felszereléseket, illetve értékesítik a projekt által létrejövő termékeket és szolgáltatásokat.
14. Támogatók - Supporters: Olyan szervezetek, melyeknek gazdasági – társadalmi érdekében áll a projekt megvalósulása.

15. Jogi szakértő - Legal requirement: A projekttel kapcsolatos szabályok és követelmények betartásához szükséges hozzáértő személy, vagy szervezet (Burke, 1999).

A fenti felsorolás szinte minden közvetlen projektszereplőről megemlékezik, mégis más mértékadó szakirodalmi források a következő elemekkel egészítették ki a listát:

16. Projektiroda – PMO – Project Management Office (PMBOK Guide, 2006), másnéven projekt támogató iroda (Gardiner, 2005), vagy erre a szerepkörre utaló megnevezésként, adminisztratív támogatás (Gray, Larson, 2003). A projektszervezet és – menedzselés háttértevékenységét végző szervezeti egység, melynek feladata a projekttel kapcsolatos információk összegyűjtése, dokumentálása, eljuttatása a célszemélyekhez, illetve megőrzés és archiválás.
17. Tanácsadó: A projektvezetéssel és projektteam –mel együtt dolgozó olyan nagy gyakorlattal és speciális szaktudással rendelkező piaci szereplő, aki a projektproblémák megoldásának katalizátoraként segíti, megbízási szerződés alapján a projektprobléma megoldását.

Mindezen szereplők mellett a projektre más személyek/szervezetek is hatást gyakorolhatnak. A projektek közvetett befolyásoló „...azon személyek és/vagy szervezetek, akik/amelyek nincsenek közvetlen kapcsolatban a projektben zajló folyamatokkal, vagy a projektprodukttal, ám betöltött pozíciójukból fakadóan, áttételesen mégis befolyásolni tudják a projekt lefolyását és végső soron sikerét.” (PMBOK Guide, 2006). A projektek sikerességét ilyen módon befolyásoló gazdasági aktorokat a projekt közvetett érintettjeinek nevezik. A projekt hatásterületétől függően számos érintettről lehet szó, úgymint:

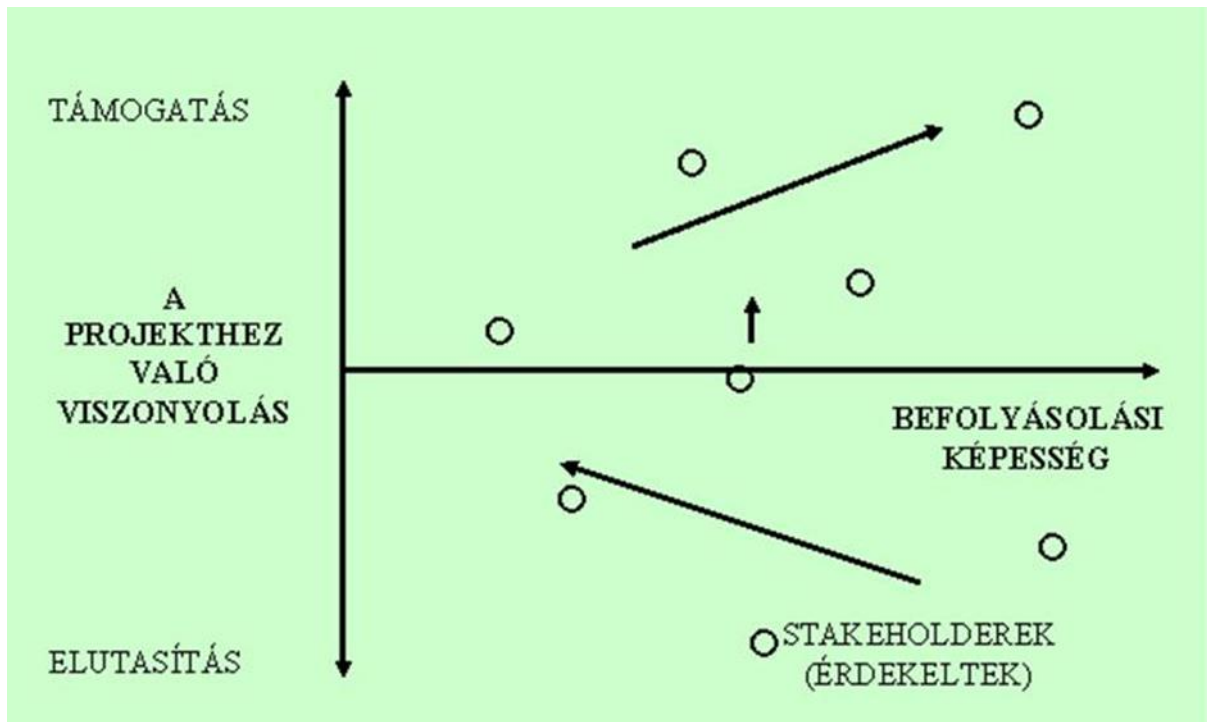
1. a megvalósító szervezet tulajdonosai (pl. részvényesek),
2. a hitelezők (pl. pénzintézetek),
3. a versenytársak,
4. az ellenőrző és szabályzó szakmai szervezetek,
5. állami felügyeleti joggal rendelkező hatóságok,
6. tudományos testületek és kutatók,
7. közhivatalok (pl. önkormányzati testületek),
8. politikai pártok,
9. a szakszervezetek,
10. egészségügyi és társadalombiztosítási szervezetek,

11. más társadalmi tömörülések (pl. környezetvédők),
12. gazdasági lobbicsoportok,
13. a média,
14. vallási csoportok
15. az állampolgárok egyéb, autonóm csoportjai (pl. a helyi lakosok)
16. befolyásos egyének (politikusok, üzletemberek) (Jarjabka, 2008).

A sportprojektekben közreműködő projektszereplőket Beech és Chadwick sorolta fel a következőképpen:

- az előadó (performer)
- a fogadó (gambler)
- a néző (spectator)
- az egyesület (club)
- a fogyasztó (consumer)
- a vállalat (corporation)
- a szponzor (sponsor)
- az irányító szervezet (governing body)
- a hirdető (merchandiser)
- a létesítmény (venue)
- a jogdíjak tulajdonosa (rights owner) (Beech, Chadwick, 2004).

A közvetlen és közvetett érintettek hatása a projekt munkájára pozitív, semleges és negatív, míg befolyásoló erejük erős, közepes, vagy gyenge lehet. A fenti megállapításokból kiindulva az ún. stakeholder – analízis első lépéseként identifikálni kell az érdekelteket, majd részletes információt szükséges gyűjteni róluk, mindezek tudatában sor kerülhet az érdekeltek céljainak azonosítására, erős és gyenge pontjaik elemzésére, a projekttel kapcsolatos szervezeti stratégiájuk meghatározására, a projekttel kapcsolatos várható viselkedésük kipuhatolására, végül a projektszervezet cselekvési és kommunikációs tervet dolgozhat ki érdekeltenként. Az analízis végeredményét grafikus formában – térképszerűen - is meg lehet jeleníteni:



5.12. ábra: Stakeholder – térkép

Forrás: Görög, M. (2003): A projektvezetés mestersége, Aula Kiadó, Bp., 287. old. alapján

Mint ahogy az már megemlítésre került, a projekthez való viszonyulás alapján beszélhetünk a projektet támogató, semleges és elutasító viselkedést tanúsító egyénekről, vagy szervezetekről, melyeket a függőleges tengely alapján lehet kategorizálni. Mindamellet kiemelt jelentősége van annak az elemzési faktornak is, hogy az érintettek milyen mértékben tudják befolyásolni a projekt eredményességét, így a modellbe ez az elemzési ismérv a vízszintes tengelyen kerül bevonásra. A keretismérvek definiálása után kerülhet sor az azonosított érintettek térképen való megjelenítésére.

A projektszervezet cselekvési tervének kialakítása azon az alapelven kell nyugodnia, mely támogatja szimpatizánsaink befolyásolási képességének és a projektünk iránti elkötelezettségének növelését, vagyis olyan intézkedéseket fogantathatunk, mellyel a szövetségeseinket a koordináta rendszer jobb felső sarka felé terelhetjük. Ezzel párhuzamosan célként definiálható, hogy ellenlábásaink projekttel kapcsolatos elutasításának fokát és befolyásolási képességét minimálisra kell csökkenteni, vagyis törekedhetünk arra, hogy pozíciójukat az alsó szegmentum bal felső sarka felé tereljük. Végül pedig, a semleges „befolyásolók” pozitív irányú aktivizálására is kidolgozhatunk cselekvési terveket.

Munkálkodhatunk mindezen alapstratégiák mellett azon is, hogy új szövetségest, érdekeltet vonjunk be a projektbe, ezzel új érintett kerülhet fel a felső síkrészbe, s ezzel egyidőben aktív

kommunikációval megpróbálkozhatunk meggyőzni ellenlábásainkat, hogy őket majdan nem fogja hátrányosan érinti projektünk hatása, így csökkenthetjük ellenérdekeltjeink számát az alsó síkrészben.

Érdemes szót ejteni még a projektben dolgozókról, mint a projektek kulcsembereiről. A projektfeladatok megoldásába bevont résztvevőknek számos, a projektek szempontjából lényeges tulajdonságokkal kell rendelkezniük, egyfajta belépési minimumfeltételként. Emellett, jónéhány viselkedésforma kifejezetten hátrányos helyzetbe hozhatja a team tagságra aspiráló alkalmazottat, ezért a projektvezetőknek és más döntéshozóknak kiemelt szerepük van abban, hogy a megfelelő projekttagokat verbuváljanak a projektfeladat megoldására. Ebből a problémakörből kiindulva Burke általános szinten definiálta a potenciális projekt tagok jellemzőit, mivel szerinte a projektek megkövetelik, hogy a tagjaik

- Magas intelligenciával rendelkezzenek
- Legyenek jó értelemben erőszakosak, de egyben érzékenyek
- Dinamikusak, de türelmesek is
- Remek kommunikátorok és jó hallgatók is
- Döntéshozók és végrhajtók egyben, illetve
- Kiváló és széleskörű szaktudásúak (Burke, 1999).

A fentieket kiegészítve, illetve a projekttagoktól elvart- és a körükben nem kívánatos tulajdonságokat és magatartásformákat is tartalmazó ajánlásokat az alábbi táblázat tartalmazza:

5.3. táblázat: A projektben résztvevő kívánt és nem kívánatos tulajdonságai

A PROJEKT TAGJÁTÓL ELVÁRT TULAJDONSÁGOK	NEM ELFOGADHATÓ JELLEMZŐK
Generalista és Specialista	Formális tag
Óvatosan kockáztató	Kockázatkerülő, vagy kockáztató
Nagy átlátóképességű	Szűklátókörű
Gyakorlott	Tapasztalatlan
Intuitív, kreatív	Sémához ragaszkodó
Csapatjátékos	Individualista
Demokrata	Autokrata
Delegáló	Centralizáló
Rugalmas	Rugalmatlan
Kompromisszumképes, konstruktív	Kompromisszumképtelen, destruktív
Aktív, kezdőményező	Passzív, kiváró
Stressztűrő	Feszült
Időérzékeny	Dekonzentrált

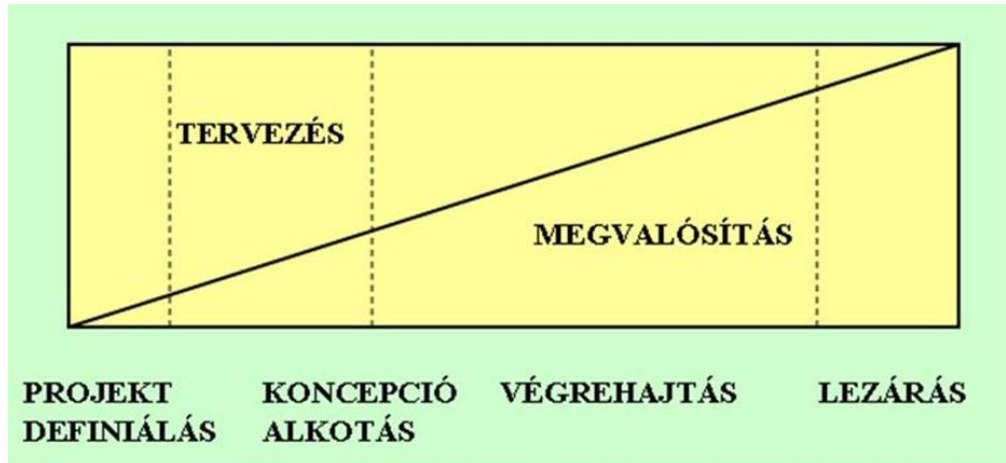
Forrás: Jarjabka, Á. (2009): Projektmenedzsment alapismeretek I. - Projektek a szervezetben-, PTE – KTK, Pécs, 135 p.

5.6. Projekttervezés

A projektproblémák szervezeti megoldása szisztematikusan előkészített feladat, melyben a tervezés és megvalósítás tevékenységei nem bonthatók ketté. A projektprobléma feltárása, a projektkörnyezet elemzése, a célképzés, a célok elérését különböző módon tervező megoldási variánsok kidolgozása koncepcióvá, majd az azokból való választás és döntési folyamatok esetében valóban a domináló tevékenység a tervezés. Míg ezután a döntések nyomán megkötésre kerülő szerződések aláírása, a tervek gyakorlatba való átültetése, a végrehajtás esetében szükséges operatív vezetési, korrekciós tevékenységek elvégzése, majd a projekt lezárása és értékelése alapvetően megvalósítás.

Ám ne feledjük, hogy mind a tervezés, mind pedig a megvalósítás esetében folyamatosan érzékelhető a háttérben a másik tevékenység is, pl. a tervezés fázisában esetlegesen befejezett engedélyezési tevékenység tulajdonképpen az engedélyezés megvalósítása, míg a projektmegvalósítás közben bekövetkező krízisek miatt esetlegesen szükséges folyamat aktualizációk tervezési tevékenységet jelentenek. A két tevékenység közti dominancia az, ami

érdekes, hiszen amíg projektfolyamatok kezdeti fázisaiban inkább a tervezés, úgy a későbbi stádiumokban a megvalósítás válik alapvető projekttevékenységgé. A fő projekttevékenységek viszonyának alakulása a projektciklus fázisaiban a következőképpen alakul:



5.13. ábra: A tervezés és megvalósítás súlya a projektciklus különböző fázisaiban

Forrás: Jarjabka, Á. (2009): Projektmenedzsment alapismeretek I. -Projekt a szervezetben-, PTE – KTK, Pécs, 183 p.

A projektek megfelelő tervezéséhez és ütemezéséhez számba kell venni a projekt külső környezetét és belső, működési tényezőit egyaránt, ugyanakkor mindezeket felül vizsgálni szükséges a projekt kedvező, vagy kedvezőtlen hatásait a szervezet működésére. A körültekintő tervezés azonban óriási hatással bírhat a projekt későbbi költségeire, mint ahogyan azt a következő táblázat is mutatja:

5.4 táblázat: A tervezésben rejlő megtakarítási lehetőségek

A teljes költségvetésre gyakorolt hatás	A tervezés költségei
65%	5% - Ötlet
25%	10%, - Konceptióalkotás, megvalósíthatóság
10%	85% - Operatív kivitelezés

Forrás: Briner, W., Geddes, M., Hasting, C. (1996): Project Leadership, 2. ed. Gower, Aldershot., Figure 3.1., pp. 49. alapján

A projekttervezés folyamata számos módon, többféle eltérő jellegzetességű fázisra osztható, melyek közül egy lehetséges tervezési tevékenység lebontási sorrend lehet az alábbi:

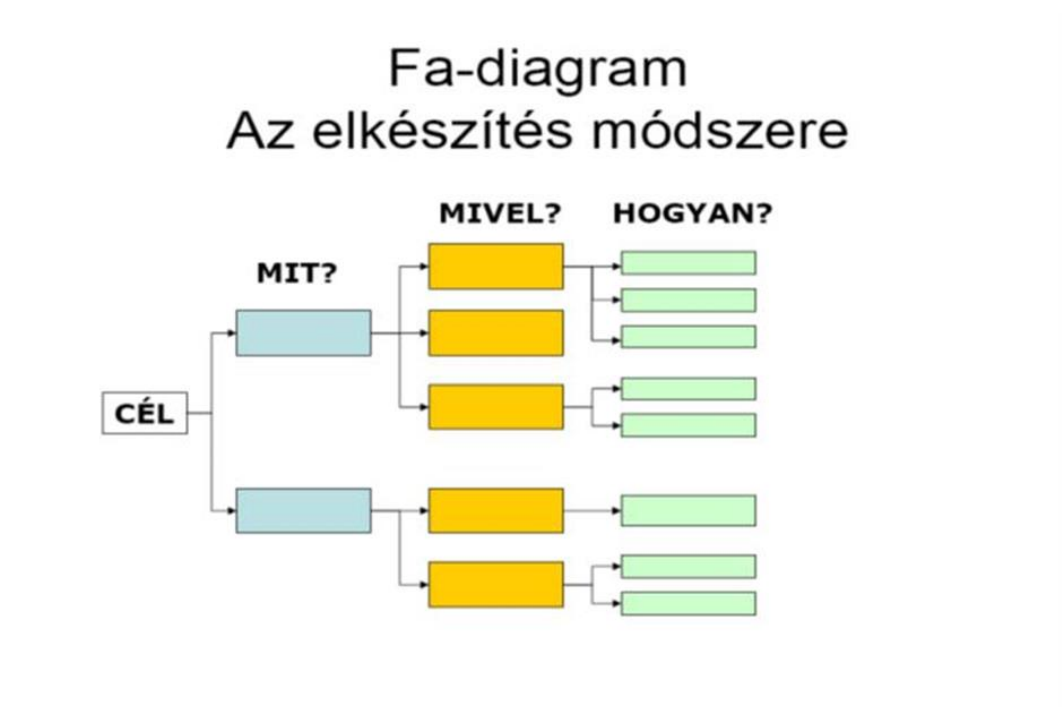
1. Projekt – lehatárolás, Projekt fókusz (scope)
2. Feladatlebontási struktúra
3. A tevékenységek közti logikai kapcsolatok meghatározása
4. Időtervezés és ütemezés
5. Költségtervezés
6. Erőforrások kiegyensúlyozása a projekten belül
7. Kockázat elemzés
8. A megvalósítás közben elvégzett kontroll és újratervezés, scenáriók életbe léptetése.
9. Projektzárás és –értékelés

Projekt fókusz: A projektcélok tisztázásának egyik legjobb eszközének Problémafa – Célfá módszert tartják, mellyel tisztázni lehet nemcsak a projektprobléma, hanem a hozzá kötődő cél – lebontási struktúra (Mission Breakdown Structure, MBS) részleteit is (Andersen, Grude, Haug, 2006). E diagramforma célja egyrészt az összetett, átfogó célok, grafikus lebontása a gyakorlati megvalósítás szintjére, másrészt a szervezeti cél eléréséhez szükséges feladatok, tevékenységek részletes kifejtése, a logikai kapcsolódások bemutatása. A projekt célfájának elkészítése a következő szervezeti előnyökkel járhat:

- Összegzi a projektrésztvevők közös elképzeléseit a projekt célkitűzéseiről,
- Nyilvánvalóvá teszi az eddig nem ismert probléma – cél típusú kapcsolódási pontokat,
- Felfedi a célok összetettségének tényleges szintjét, miközben a részcélok megoldásra kerülnek,
- Létrehoz egy határvonalat, hogy a projekt mely célok eléréséért vállal felelősséget,
- Áttekinthetővé teszi a megoldás elemeit és összefüggéseit,
- Elősegíti a projekt minőségi- és mennyiségi céljainak megállapítását,

- Bátorít a megoldások szélesebb körben való keresésére,
- A csoport figyelmét a gyakorlati megvalósítás irányába mozdítja, s
- Segít megállapítani, hogy kiket érdemes bevonni a probléma megoldásába.

A probléma – fa és célfa diagramok azonos módon épülnek fel, s kapcsolatuk egyfajta kérdezz – felelek formájú.



5.14. ábra: A Fa – diagramok szerkezete

Forrás: Jarjabka, Á (2007): Minőségügyi és minőségbiztosítási alapismeretek, jegyzet, BMVK – PTE - KTK, Interreg IIIA program, 51. p.

A probléma – fa képviseli ebben a célkitűzés elemzésben a „kérdezz” oldalt, ugyanis a probléma – fa hierarchiájában kerülnek kibontásra a szervezeti helyzet jelenlegi negatívumai, gondjai, a kulcsprobléma, s az azt tápláló ok – okozati viszonyrendszer.

A célfa a módszer „felelek” oldali egysége, mely mintegy a megfogalmazott problémákra válaszol, vagyis hierarchikus rendszerben tünteti fel azokat az eszköz – eredmény összefüggéseket, melyek a problémák megoldásához, s egyben a kulcsprobléma alapján képzett cél eléréséhez vezethetnek. Itt kerülnek felsorolásra tehát a jelenlegi problémás helyzet megoldásával jövőben létrehozható jövőbeli szituáció pozitívumai.

Covell, Walker, Siciliano és Hess szerint a sportprojektek célképzése esetén a következő potenciális problémák léphetnek fel:

- Versengő értékek: komplikálttá teszi a projektfolyamatokat, ha nem tisztázott a projektben szereplők számára, hogy mi is a projekt igazi értékteremtési célja. Például problémás lehet, ha egy maratoni verseny megszervezése esetében nem eldöntött, hogy a résztvevők számának maximalizálása, vagy a bevétel lehető legnagyobb mértékre emelése, esetlegesen a város és a környék turisztikai bevonzó képességének növelése –e a cél.
- Mérhetőség: Néhány területen igen nehéz a mérhetőség elérése az indikátorok kialakításával. Például a fent említett futóversenyen a résztvevők elégedettségét hogyan és milyen módon mérhetjük, vagy vethetjük össze az elmúlt évekhez képest?
- Stressz: A célok megkövetelik a projekttagoktól az elvárt eredményparaméterek mindenáron való elérését, mely a projektet gyakran egyetlen „sprintté” teszi, vagyis egy folyamatos időválságban történő tevékenysorozattá.
- Túl szűk fókusz: Némely esetben a célképzés túlságosan koncentrálni valamely teljesítmény faktorra (pl. a projekt profitjának maximalizálása), mely ugyan rövidtávon kiváló lehet, ám a projekt hosszútávú fenntarthatóságát veszélyeztetheti. Példának okáért a maratonon indulók elszállásolásán és a biztonsági és egészségügyi felkészülésen igen sokat spórolhat egy szervező, ám az visszaüthet, hogy a verseny minőségképe, ezáltal csökkenhet a versenyzők és a nézők körében is (Covell, Walker, Siciliano, Hess, 2003).

Feladatlebonítás: A projekttervezés célja, egyrészt a projektbehatárolás, vagyis a projekt elsődleges céljainak kialakítása és a projekteredményre (terjedelem, működőképesség, teljesség, minőség stb.), az időkorlátra és a költségkeretekre vonatkozó, részben pozitív, részben negatív jelleggel definiált határok és korlátok rögzítése. Másrészt, a tervezés feladata az is, hogy a különböző tervezetek elkészítésével támogassa a vezetést az elméleti projektváltozatok közti döntéshozatalban, összehasonlíthatóvá téve az egyes megvalósítási alternatívákat.

E két célkitűzés megvalósításának első lépcsőfoka, hogy a komplex formában megfogalmazott, és így rosszul strukturált projektproblémát olyan mélységig lebontsák a szakértők, mely folyamatelemekre a megvalósításukhoz szükséges erőforrások jól tervezhetők. Ezeket a projekttervezésben használt folyamatrészeket tevékenységeknek nevezzük, melyek végrehajtásához általában idő- és erőforrás szükségeltetik. A projektfolyamatot részletező dokumentum szokásos megnevezése a Feladatlebonítási terv

(WBS - Work Breakdown Structure), vagy Projektstruktúra terv (PSP - Projekt Structure Plan). Verzuh, a projektfeladat - lebontás módszerének alkalmazási szabályait a következőkben foglalta össze:

- A WBS –t lehetőleg fentről lefelé (nagyobb feladatcsomagtól a kisebb feladatok felé) kell kialakítani.
- A 8/80 szabály: Egy feladat elvégzési ideje ne legyen rövidebb, mint 8 óra (1 munkanap), illetve hosszabb, mint 80 óra, mert ez felültervezéshez, vagyis a projektfeladatok túlrészletezéséhez, illetve alultervezéshez, vagyis a feladatok elnagyolásához vezethet.
- Projekt a projektben: A nagyobb programokat nem lehet azonnal a 8/80-as szabálynak megfelelően kezelni, hanem először kisebb projektekre szükséges lebontani. Ez a szabály így megfelel a fentről lefelé elvének.
- A WBS kezelje külön az összefüggő munkacsomagokat.
- A jelentési időszak szabálya: Egy feladat se legyen hosszabb, mint a beszámolási időszakok között eltelt időtartam, mert így elkerülhető a részleges feladat - végrehajtás helytelen becslése.
- A WBS –t gondolatban kezdjük a végénél, vagyis az elfogadási folyamatnál (Covey, 2004)
- „Csak ha hasznos” szabály, vagyis „csak” a következő határokig bontsuk a feladatokat:
 - a. Csak ha a feladat végrehajtását, vagy elvégzésének kockázatait könnyebb megbecsülni.
 - b. Csak ha a feladat végrehajtásához könnyebb kijelölni valakit.
 - c. Csak ha a feladatot könnyebb nyomon követni (Verzuh, 2006).

Egy sportprojekt tervezési tevékenységei a következő tervezési területek kifejtéséből állhat:

- Tervezés (technikai lebonyolítás)
- Piackutatás (iparág analízis, Porter féle versengő erők)
- Külső környezeti elemzés (DESTEP)
- Fogyasztói piac elemzése
- Versenytárs elemzés
- Külső- és belső piac elemzés
- Idő- és költségtervezési kérdések

- Földrajzi elemzés (elhelyezkedés, szállítási kapacitás, eljutás, szállás, logisztika)
- A helyszíni megélhetési viszonyok, költségek
- Klíma
- Természeti környezet
- A turisztikai fejlesztési lehetőségek és üzletfejlesztés
- Jogi előírások, megszorítások, engedélyek
- Pénzügyi elemzés
- Külső megjelenítés és esetlegesen építési költségek
- A finanszírozás megoldása (magántőke, állami támogatás, vállalati szponzoráció, bankhitel stb.)
- A fix és változó költségek felmérése
- Felszerelési szükségletek
- Amortizáció
- Hitelszolgálati díjak
- Működőtőke és likviditás
- A menedzsment team összetétele
- Biztonsági intézkedések
- Szerződési feltételek (késedelmi díj)
- Piaci értébecslés
- Teljes bevétel és költség viszonya
- Profit, vagy többletbevétel (Briner, W., Geddes, M., Hasting, C., 1996).

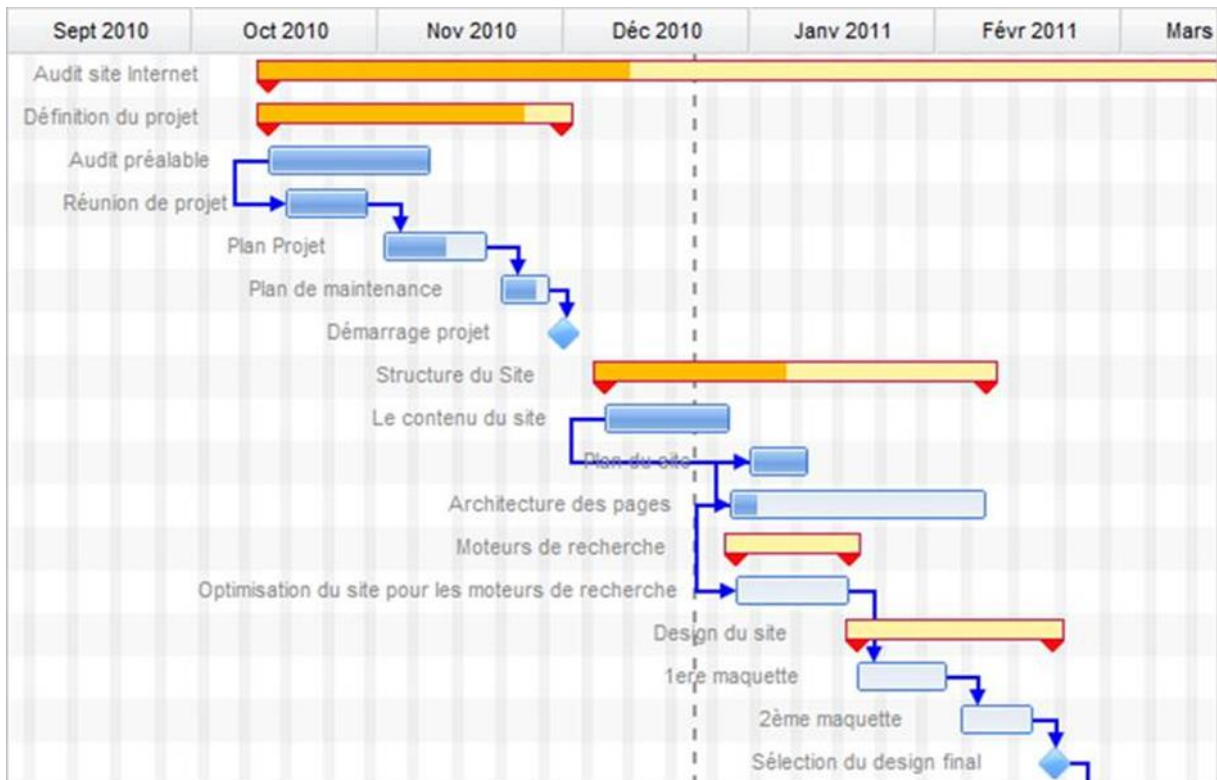
A tevékenységek közti logikai kapcsolat tervezése: A Feladatlebontási terv elkészítésével már kialakíthatóvá válik a projekt Gantt – diagramja, amely egy olyan sávos ütemterv, melyben táblázatszerű, kétdimenziós megjelenítéssel lehet megjelölni a tevékenységek megvalósítási idősávját és az elvégzés kronológiai sorrendiségét. A Gantt – diagram számos előnyös- és hátrányos vonással rendelkezik, melyeket az alábbi táblázat tartalmaz:

5.5. táblázat: A Gantt –diagram előnyei és hátrányai

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
1. Gyorsan feldolgozható, áttekinthető	1. Nem jeleníti meg a logikai kapcsolatokat
2. Leolvashatók az erőforrás adatok	2. Az aktualizálás nehézkes
3. A tevékenységsorrend meghatározott	3. Optimalizálás csak próbálgatással történik
4. Lehetőség van dinamikus tervezésre	4. Sok tevékenység esetén átláthatatlan

Forrás: saját ábra

A Gantt – diagram látványos illusztrálási eszköze a projekttervezésnek, mivel könnyen és gyorsan juthatnak az érintettek belőle információhoz a projektről, ám a fenti táblázat egyértelműsíti alkalmazásának korlátait is. Az aktualizálási és optimalizálási nehézségek kiküszöbölésére inkább a különféle hálótervezési eljárások az elterjedtek, melyek különböző eszközökkel ábrázolhatóvá teszik a projekttevékenységeket, vagy -eseményeket és azok logikai kapcsolatait. Összességében azonban a Gantt – diagramok és a hálótervek segítségével kiszámíthatóvá válik a projekt megvalósítási ideje (Total Project Time – TPT), vagyis az a minimális időtartam, mely alatt a projekt összes tevékenysége megvalósul.



5.15. ábra: Példa a Gantt - diagramra

Forrás:

<https://www.google.com/search?q=gantt+chart+excel&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=PgjMU-b9BMef7AbL-oH4AQ&ved=0CD0QsAQ&biw=1366&bih=643> (2014.07.20.)

Időtervezés és ütemezés: A tevékenységek definiálásával eljutottunk ahhoz a tervezési sarokponthoz, amikor a szakembereknek – figyelembevéve a szervezet rendelkezésére álló és megszerzhető erőforrásait és technológiáját – hozzá kell rendelniük a projektműveletekhez azok elvégzési idejét, s az ehhez szükséges erőforrások mennyiségét és minőségét. Ezt a tervezési munkafeladatot a projektmenedzsment szakirodalom időtervezésnek, vagy másképpen időütemezésnek (schedule) nevezi. Egy tevékenység elvégzésének idejét a következő képlettel számíthatjuk a fent definiált hárompontos esemény - bekövetkezési szisztéma alapján:

$$t_E = \frac{t_O + 4t_R + t_P}{6}, \text{ ahol}$$

t_E – A tevékenység elvégzésének várható ideje

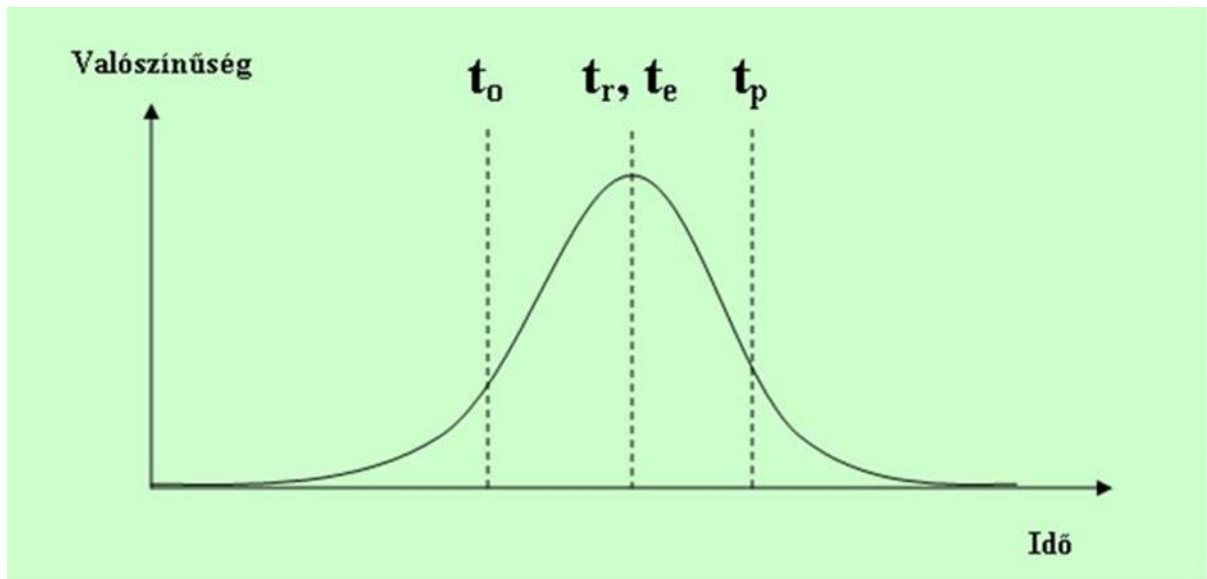
t_O – A tevékenység elvégzésének optimális elvégzési ideje

t_R – A tevékenység elvégzésének legvalószínűbb elvégzési ideje

t_P – A tevékenység elvégzésének pesszimista elvégzési ideje (Lock, 2003).

A képlet megértéséhez fontos további információ, hogy a tevékenység elvégzését elbizonytalanító bizonytalansági tényezők milyen eloszlást követnek. A folytonos valószínűségi eloszlás az projektváltozók értékének bekövetkezési bizonytalanságát fejezi ki, mint pl. az ütemezett tevékenységek átfutási ideje, vagy a projektösszetevők költsége. A diszkrét eloszlási függvények alkalmazásának pl. döntési helyzetek lehetséges forgatókönyv kimenetei esetében lehet jelentősége, általában azonban az egyszerűség kedvéért a projektmenedzserek a bizonytalansági tényezők normális eloszlásából indulnak ki, de a súlyok változtatásával lehetőség van a nem normális eloszlások modellezésére is.

Sportpéldával élve, pl. amikor egy Paris – Roubaix klasszikus egynapos kerékpárverseny befutója utáni díjátadó ceremóniának a kezdő- és záróidőpontját és a lebonyolításának időszakát kell tervezni, akkor lehetőség van arra, hogy benchmarkként megnézzük, hogy a múltban hány óra alatt tették meg a versenyzők a több mint 200 km –es távot. Ezután, az időjárási viszonyoktól függően „be lehet lőni”, hogy esős időben mennyi a valószínűsége annak, hogy lassabban érnek a célba a versenyzők a macskakövekkel borított útszakaszokon, s ez alapján lehet tervezni a rendezvény befejezését.



5.16. ábra: A normális eloszlás és a tevékenység elvégzésének ideje

Forrás: Gido, J., Clements, J.P. (1999): Successful Project Management, International Thomson Publ., Cincinatti/Ohio, 258.p.

A tevékenységek egyedi időtervezése mellett azonban nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy szükséges a projekt teljes egészének időbeli tervezése, ütemezésének átgondolása is. A Projektszintű ütemezés esetében a leggyakrabban felmerülő teljes projektre értelmezhető időtervezési problematikák a következők lehetnek:

- Ütemterv rövidítés: A hatékony időfelhasználás és profitmaximalizálás elve alapján (lásd pl. The time is money.) a szervezet abban érdekelt, hogy a lehető legkevesebb idő felhasználásával oldja meg a projektfeladatot. Ebből következően az időtervezés legfontosabb feladata a megfelelő, tehát nem túl laza, de nem is túl feszes időterv elkészítése. Ehhez azonban az időterv vázlatának elkészítése után „üldözni” kell az időt rabló tervezési elemeket, hogy rövidíteni lehessen a projekt teljes átfutási idejét, úgy, hogy az ne legyen túlságosan feszített, mert akkor a projekt folyamatosan ún. időválságban kell működjön, s állandó „sprintekkel” kell tartani az ütemezést.
- Tömörítés: Az átfutási idő rövidíthető például az egyes tevékenységek elvégzési idejének tömörítésével. Ekkor mind a tevékenységeken belüli műveletek közti állásidők, mind pedig a tevékenységek közötti hatékonytalan időmenedzselési lazulásokat fel kell tární és ki kell küszöbölni. Gyakran a tömörítés azonban csak a művelet elvégzésének technológia - váltásával érhető csak el, amely azonban kedvezőtlen hatást gyakorolhat a projekt költségvetésére.

- Párhuzamosítás: A projekt átfutási idejének csökkentésére van lehetőség a parallel lefolyású tevékenységek tudatos beépítésével. Ebben az esetben a párhuzamosítás feltétele, hogy az szinkronban legyen a tevékenységek logikai sorrendjével. Például, nem lehet egy atlétikai Világbajnokság nyitóceremóniája közben a távolugrás selejtezőjét lebonyolítani, de lehetséges párhuzamosan rendezni egy versenynapon ügyességi és futószámokat is, mert azok nem egymást kizáró tevékenységek. A párhuzamosítás lehetőséget nyújthat az egy időszakban rendelkezésre álló erőforrások hatékony kihasználására, ám a tevékenységek túlzott párhuzamossá tétele már erőteljesen megnövelheti a projekt erőforrás igényét.
- Legkorábbi és legkésőbbi tevékenység állapotok: Ez az időtervezési probléma összefügg az előzőkben felsoroltakkal, mivel céljuk ugyanaz: a projekt átfutási idejének csökkentése. A projekttevékenységek előrehozatala és késleltetése azonban gyakran együtt jár az erőforrások optimális allokációjának kialakításával is. például fontos megtervezni, hogy egy villámlással kombinált zápor esetében mennyivel lehet eltolni egy Európa bajnoki döntő csoportmérkőzését (volt ilyenre példa a lengyel-ukrán rendezésű Eb-n) ahhoz, hogy a lebonyolítás rendje és a csapatok esélyegyenlősége ne sérüljön.
- „Mi lenne ha” (What if forgatókönyvek: A scenáriók előzetes kidolgozása növelheti a projekt időtervének rugalmasságát, mivel bizonyos alacsony bekövetkezési valószínűségű, projektet érintő esemény bekövetkezésére a projekt azonnal képes reagálni egy másik projektváltozatra való áttéréssel. A gyors szervezeti reakcióval így csökkenthető a projektet ért sokkhatás miatti bénultság és a projektmegvalósítás kockázata. A „B terv” elkészítése tehát kardinális kérdéssé válhat.
- Érzékenység vizsgálatok: Ez a módszer is a projekttervek rugalmasságát és „mozgásterét” elemzi, mely esetében azt vizsgáljuk, hogy változtatva a projektkörülmények egyes paraméterein, hogyan változik a projekt megvalósításának kondíciója. Ezzel a technikával tehát ki lehet szűrni azokat az „érzékeny” tényezőket, melyek minimális mértékű megváltozása is alapvetően befolyásolja a projekt lefolyását.

Tehát, a fenti problémák megoldásával és az eddig jellemzett módszerek alkalmazásával csökkenteni lehet annak a veszélyét, hogy a projekt végrehajtásában időválság alakuljon ki. Az időelemzés alapvetően a projekt folyamat tevékenységeit, azok logikai kapcsolatait és az elsődleges projekt cél - feltételeket veszi figyelembe vizsgálatainak során. Ekkor kerül sor a projekt tevékenységek legkorábbi és legkésőbbi kezdő- és végidőpontjainak meghatározására, illetve az időtervezési és –elemzési dokumentáció alapján a projekt pontos időkorlátjának definiálására is, mely azt az időmennyiséget jelenti, amennyi a projekt tevékenységek maradéktalan teljesítéséhez szükség van.

A projekt időtervét azonban ki kell egészíteni a projekt feladatok elvégzése során felmerülő erőforrás felhasználás és a hozzá kapcsolódó költségtervek elkészítésével is.

Költségtervezés: Bármilyen tevékenységet is végzünk, vagy nem végzünk a projekt megvalósítás során (lásd pl. egy Balaton átúszás elhalasztását), annak minden esetben költségvonzata van, mely egyben befolyásolja a szervezet projektből származó profitját is. Ugyanakkor tény az is, hogy a költségek és bevételek tervezésével foglalkozók inkább a projekt költségeit tudják pontosabban meghatározni a megvalósítás és a végeredmény működése előtt, ezért a projekttervezés méltán kiemelt területe a költségtervezési tevékenység.

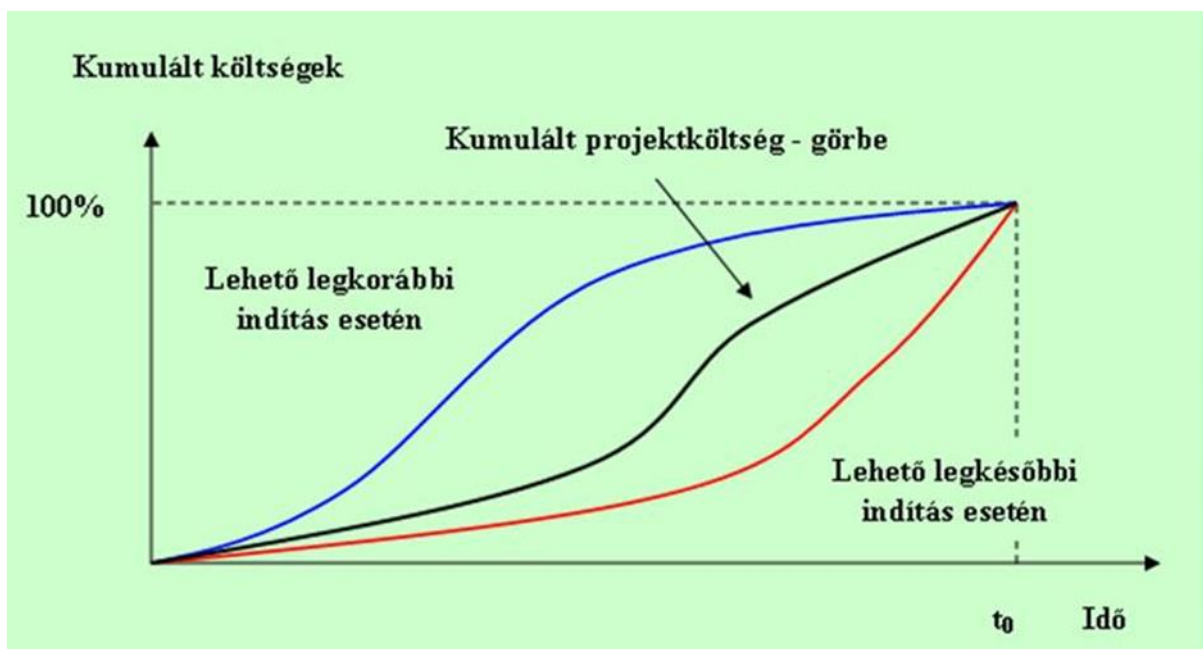
A projektek várható költségei a projekt feladatok megoldása során leginkább az alkalmazott munkaerő, felhasznált anyagok, bérelt és/vagy megvásárolt technológia, külső szakemberek, tanácsadók, alvállalkozók foglalkoztatása, illetve az idegen források igénybevételi költségéhez kötődnek. Ehhez kapcsolódva, Burke a projektköltség formákat kissé árnyaltabb módon részletezve, a következőképpen csoportosította:

- Direkt költségek (tervek, programok, gépek stb.),
- Indirekt költségek (biztonsági, takarítási, ellátási- utazási, szállás, étkezés, oktatás),
- Időalapú költségek (inflatórikus hatások, kötbér),
- Munkaerő költségek,
- Anyag- és eszköz költségek (hardver, szoftver, technológia, know –how stb.)
- Szállítási költségek (utazás, logisztika, anyagmozgatás, tárolás stb.)
- Előzetes- és általános költségek (előtanulmányok, engedélyeztetés stb.),
- Projektiroda és adminisztrációs költségek, végül
- Projekt – team költségek (Burke, 1999).

A projektköltségvetésekkel kapcsolatos leggyakrabban előforduló probléma a költségtúllépés jelensége, melynek főbb okait – s egyben a becslések tipikus hibáit - Webbs a következőkben látja:

- Korai alacsony összegű becslések,
- technikai problémák és meghibásodások,
- projektkialakítási hiányosságok,
- menet közbeni változás és az aktualizálás kényszer, végül
- a gazdasági, jogi, természeti, egyéb külső tényezők kedvezőtlen hatásai (Webbs, 1994).

A projektekben felmerülő költségek időbeni eloszlása általában véve nem egyenletes, éppen ezért, ha a projektköltségek kumulatív dinamizmusát vizsgáljuk a projekt életciklus fázisaiban, akkor azok sajátos, S – költséggörbe alakot vesznek fel. A projekttervezés végeredményeképpen elkészített projektköltségvetés tartalmazza a projekt tervezett kiadásait és bevételeit is különböző megvalósulási verziók – pesszimista, realista, optimista stb. – alapján. Lényeges tervezési lépés azonban az eltérő időbeli lefolyású scenáriók alapján is képezni a kumulált projektgörbét, melyek az alábbi formákat vehetik fel a hálótervezésben használt ún. legkorábbi és legkésőbbi tevékenység indítások esetében.



5.17. ábra: Kumulált projektköltség – görbék eltérő megvalósítási forgatókönyvek alapján

Forrás: Gareis, R. (2007): Projekt? Örömmel! – Projekt- és programmenedzsment, Projektportfólió – menedzsment, Projektorientált szervezetek menedzselése –, HVG Kiadó ZRt., Bp., 174. old., F 1.17.ábra alapján

További költségtervezési szempont a projektfinanszírozás és a projektköltségek kifizetésének kérdésköre. Alapszabálynak tekinthető e téren, hogy úgy kell megtervezni a projekt költségvetését dinamikus, pénzforgalmi szempontból, hogy a megvalósítás közben mind a projekt, mind pedig az azt finanszírozó vállalat likvid, vagyis fizetőképese maradjon. Emellett persze természetes elvárás az is a projekt értékalkotó folyamataiban résztvevő pl. alvállalkozók oldaláról, hogy a szerződésben rögzített feladataik elvégzése fejében szerződészerűen megkapja munkája ellenértékét. E két elvnek egyszerre kell megfelelnie a projekt költségtervének, illetve a projekt gyakorlatban történő forrás - ellátásának. Tehát, a projektmegvalósításhoz szükséges (pénzügyi) erőforrások rendelkezésre bocsátásának tervében a projektterv költségzámait felülről érintő felhasználási limiteket kell a projektciklus fázisaihoz rendelni, melynek eredményeképpen ún. projekt - finanszírozási lépcsőket lehet betervezni mind a projekttervbe, mind pedig a szervezet üzleti tervébe. A partnerek kifizetésének tervezése azonban éppen ellenkező jellegű tervezési szisztémát igényel, mivel ott a projekt „anyaszerkezete” abban érdekelt, hogy lehetősége szerint minél később fizessen, s mintegy nyújtsa el a kifizetések közti időszakokat, ezáltal csökkentve a projekt két időszak közötti ilyen jellegű finanszírozási igényeit (lásd az alábbi ábrát):

Kerzner a sportprojekteket beruházási tevékenységként szemléli, s ezek alapján azok megtérülési időpontját, az ún. fedezeti pont helyét definiálja a projekt életciklus fázisai között.

5.6. táblázat: A (sport)beruházási projektek élelciklusa és a megtérülés

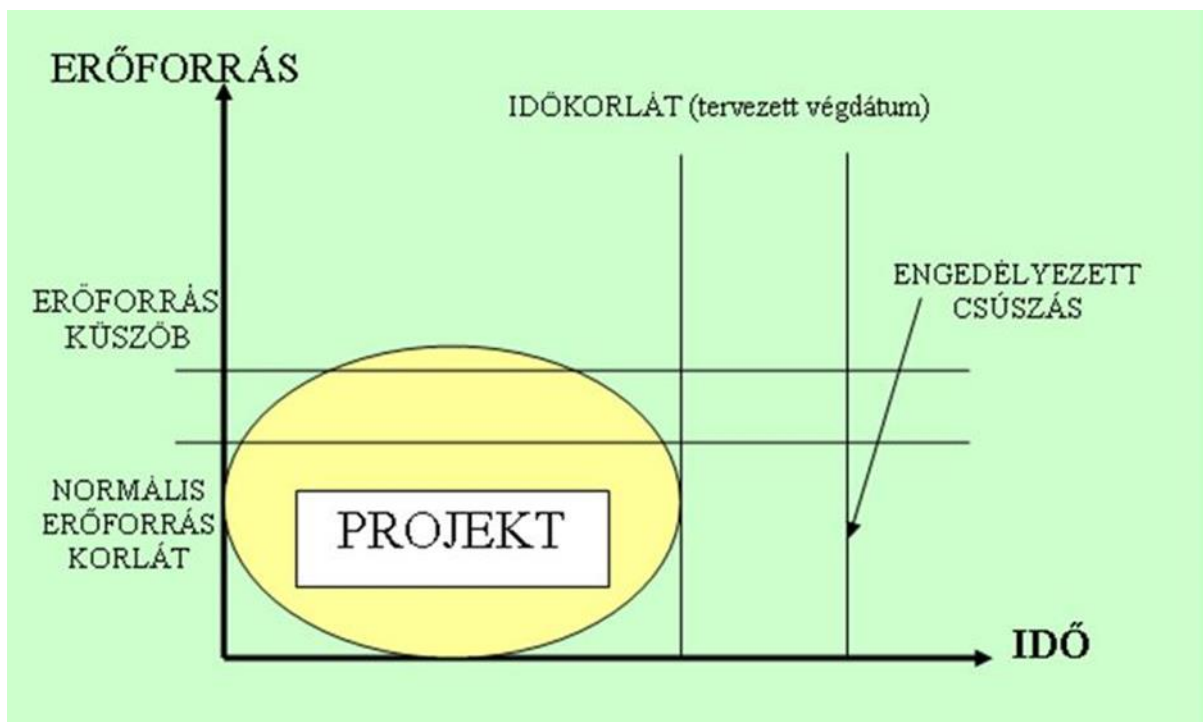
Élelciklus állomások:	Kutatás és fejlesztés	Piaci bevezetés és operatív megvalósítás	Megszüntetés, kivonulás
Megtérülés:	-	- -ból 0 és + felé (fedezeti pont)	+
Projekt fázisok:	Koncepció alkotás és elemzés	Gyakorlatba ültetés	Időben történő befejezés
Altevékenységek:	Ötlet és megvalósíthatóság Dizájn és tervezés Részlettervezés és előkészítés	Operatív kivitelezés és a végeredmény mérése Továbbfejlesztés, vagy megszüntetés	Értékesítés, vagy tulajdonban tartás Visszacsatolás
Idősík:	Tervezés	Megvalósítás	Befejezés

Forrás: Kerzner, H. (2001): Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 7th edition, John Wiley & Sons, NY in: Briner, W., Geddes, M., Hasting, C. (1996): Project Leadership, 2. ed. Gower, Aldershot, pp.39.

Erőforrás kiegyensúlyozás: Egy projekt erőforrásának nevezünk bármely olyan meghatározható változót, melyre egy projekttevékenység végrehajtásához szükség van, és amely szűk keresztmetszetét (bottleneck képezheti a projekt megvalósításának. Megszokott értelemben ezeket a tényezőket az úgynevezett 4M modell kategóriái tartalmazzák, úgymint a munkaerő (Man), anyag (Material), munkaeszköz és gép (Machines), pénz (Money), de némely esetben erőforrásként definiálható még a megvalósításhoz szükséges tér, az energia, vagy valamilyen speciális know – how is. Az eltarthatóság alapján két erőforráscsoportot különböztethetünk meg, úgymint:

- Nem raktározható erőforrások, melyek, ha egy adott időszakban nincsenek felhasználva, akkor elvesznek, megsemmisülnek, azaz egy későbbi időszakra nem vihetők át. Ilyen lehet egy alkalmazott munkavégző képessége, vagy a projekt megvalósítási ideje. Ilyen lehet egy sportszálló esetében a kiadatlan szoba, melyet aznap nem tudunk kiadni pl. edzőtáborozó csapatoknak.
- Raktározható erőforrások, melyek kimerülésükig folyamatosan rendelkezésre állnak, mint például a gépek, alapanyag, vagy a pénz.

A projektek folyamatosan szűkös erőforrás hozzáféréssel küzdenek, mivel működésüket egyrésztől behatárolja a szervezeti erőforrás allokációs folyamata, mely általános költségvetési kereteket szab a számukra, másrészt ebből következően saját tevékenységeiket is alapvetően úgy kell megtervezniük, hogy a tervezett projektfolyamat elemek között fel kell osztaniuk a rendelkezésre álló, kiszabott forrásokat. Amennyiben a projekt működése során erőforrás korlátba ütközik, akkor szükségessé válik a projekt kiegyensúlyozása. Így, a projektek szervezeti erőforrásokhoz- és a megvalósítási időtartamhoz való viszonyulása és összefüggésrendszere a következőképpen illusztrálható:



5.18. ábra: A projektek idő- és erőforrás korlátai

Forrás: Lock, D. (1996): Project Management, Gower, 6. ed., 196. p.

A fent látható koordináta rendszer az erőforráskorlát és időkeret szűk keresztmetszeti helyzetét példázza, mivel ahogy az az ábrán is látszik, egy igen szűkre szabott erőforrás – idő dobozba kellene bepréselni a projekt tevékenységeit. Némely szervezeti szituációban azonban sor kerülhet a korlátok olyan biztonsági jellegű meghatározására, melyek esetében a menedzsment biztonsági sávokat, például engedélyezett csúszási időtartamot, vagy erőforrás - tartalékokat határoznak meg, ezzel mintegy lazítva az eredeti előírásokon. Az erőforrás- és időtervek készítői mindig arra törekednek, hogy a kötött szervezeti feltételek között megtalálják a projekt megvalósításának optimális formáját, illetve, hogy a megvalósítás

közben bekövetkezett környezeti változások hatását naprakészen megjelenítsék a projekttervekben. Az erőforrás- és időelemzés fő céljai:

- Az optimalizáció a projekttervezésben a projektek idő- és erőforráskorlátai között elérhető legjobb megvalósítási forma meghatározására irányuló törekvés.
- Az aktualizáció a projekttervek időszerűvé tétele a projekt végrehajtási körülményeinek alapvető megváltozásakor, vagy amikor a tervezett és tényleges teljesítési adatok közti eltérés meghalad egy előírt tűréshatárt.

Bizonytalanság – és kockázatelemzés: A szervezetek működési elemeinek tervszerű megvalósulása kétséges, mivel a vállalati tevékenységek bizonytalanságokat rejtnek magukban, vagyis a szervezeti folyamat egészéről, vagy annak egyes elemeiről nem állapíthatók meg előzetesen a bekövetkezés körülményeinek és jellemzőinek értékei. A bizonytalanság tehát ilyen vonatkozásban információ – hiányként is értelmezhető, mely azonban önmagában semleges jellegű kategória, mivel egy esemény bekövetkezte pozitív- és negatív irányban is befolyásolhatja a projekt működését. A főbb, szervezetben megjelenő bizonytalansági csoportok visszavezethetők a következők alapkategóriákra:

- Az eredményt megvalósító tevékenységfolyamat újszerűsége, illetve annak mértéke,
- a vállalati működést körülölelő társadalmi - gazdasági környezet stabilitása és
- a szervezeti eredmény terjedelmi és tartalmi megfogalmazása.

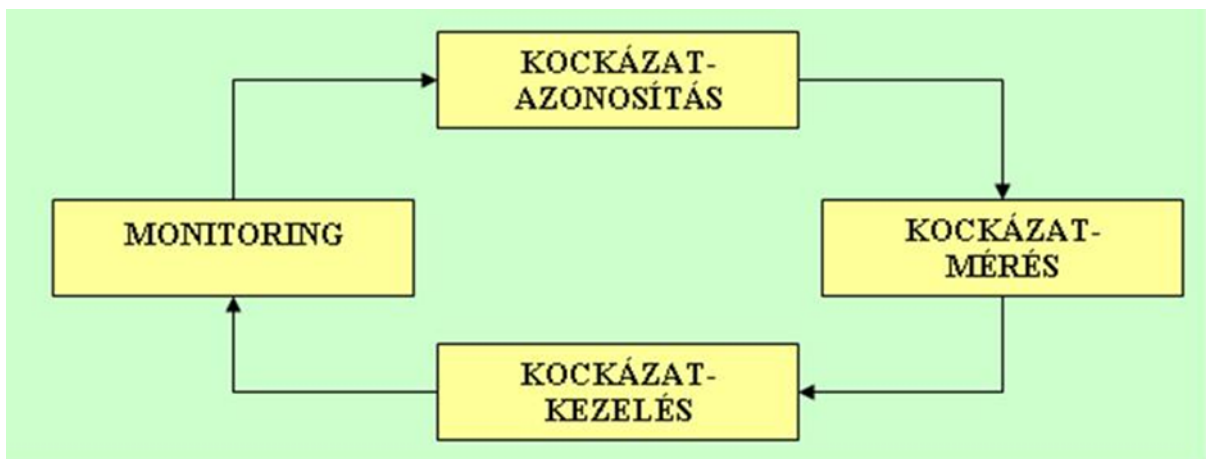
A fenti felsorolást összevetve a projektek definíciójával, egyértelműen kijelenthető, hogy a projektmegvalósítási műveletek fokozottan bizonytalan szervezeti folyamatoknak tekinthetők, hiszen a projektek létrejöttének éppen az az egyik oka, hogy a szervezetben megjelenő üzleti problémák olyan összetettek, egyediek és újszerűek, melyeket ilyen módon lehet hatékonyabban kezelni. Másrészt, a környezeti instabilitás, vagy a szervezet stratégiai fontosságú céljainak elérésére irányuló törekvések is kikényszeríthetik azt, hogy a felsővezetés ideiglenes szervezeti formákat, projekteteket hozzon létre annak érdekében, hogy jobban lehessen fókuszálni a feladatok megoldására.

A bizonytalanság negatív következménye a kockázat, melynek értéke a bekövetkezés valószínűségének és az azzal összefüggő veszteség szorzataként határozható meg, azonban a bizonytalanság enyhítése egyben csökkenti a kockázat mértékét is, így a projektmenedzser kockázatcsökkentési törekvéseinek mindegyike visszavezethető

- a kockázati elem bekövetkezési valószínűségének és/vagy

- a várható veszteség mértékének és/vagy
- a bizonytalansági tényezők számának és mértékének csökkentésére.

Egy dolog teljesen bizonyos: Minden projektben előfordulnak váratlan fordulatok, s erre a projektmenedzsereknek fel kell készülniük. A projekttervezés módszerei mind – mind arra irányulnak, hogy a projektkockázatokat eliminálják, vagy legalábbis csökkentsék. Azonban a projektfeladatok megvalósulása közben maga a projekt is állandóan formálódik, fejlődik, emellett a projektkörnyezet is folytonosan változik, így a projektkockázat menedzselése, mint projektmenedzsment feladat magában foglalja a projekt kockázatainak azonosítását, -mérését és -értékelését, a kezelő intézkedések megtervezését és végrehajtását, valamint a kockázatmenedzselési tevékenységek elvégzésének kontrollingját. Ezek a tevékenységek összességében egy kockázat - kezelési ciklust képeznek.



5.19. ábra: A kockázat - kezelési ciklus általános modellje

Forrás: saját szerkesztés

Nem elégséges azonban a kockázati tényezők felismerése, hanem kifejezetten ajánlott a projektek ún. kockázatprofiljának a kialakítása, mely esetén a projekt főbb tényezőire nézve (pl. projekt team, megrendelő, technológia, felsővezetői támogatás stb.) mérjük fel a potenciális kockázati szinteket és feloldási lehetőségeket. A kockázatprofil dokumentuma a következő nagyobb kockázati csoportokat elemzi a fenti tényezők figyelembevételével:

- Időhöz kapcsolódó kockázatok, melyek bekövetkezése a projekt végrehajtási idejének kitolódását eredményezheti. Ezen kockázatok egy része a szervezeten belüli tényezőkre, például az alkalmazottak teljesítményére, vagy a technológia meghibásodására vezethető vissza, másik része viszont a szervezeten kívüli

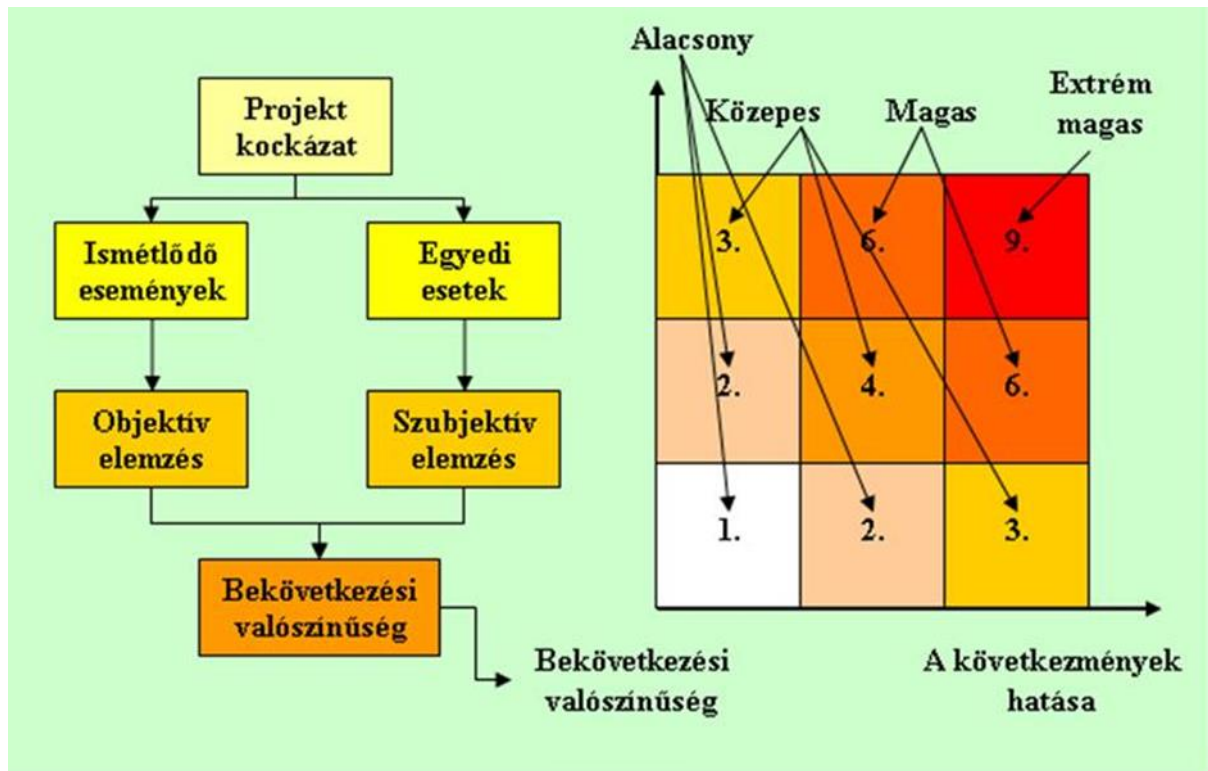
szereplők, például a késedelmesen teljesítő beszállítók magatartásának, hatósági előírásoknak és csúszásoknak lehet a következménye. Ilyen jellegű kockázatok jellemezték az Athéni Olimpiai Játékok 2004 –es előkészületeit a stadionépítések csúszása miatt.

- Technológiához köthető kockázatok: Minél újabb a szervezet számára egy bevezetésre kerülő technológia, annál gyakorlatlanabb lehet a szervezet végrehajtó- és vezetői állománya a technológia alkalmazását, vagy a zavarelhárítást illetően, ami természetesen növeli a működtetés kockázatát. Ilyen jellegű problémák keletkeztek a vívásban akkor, amikor az elektronikus találatjelzőt vezették be a versenyeken.
- Emberi erőforrásokhoz kötődő kockázatok: Minden munkafeladatot ellátó alkalmazott bizonytalansági tényezőt jelent a projekt számára, melynek mértéke ugyan csökkenthető a dolgozók képzésével, a feladatok világos definiálásával, vagy a jó kommunikációs kapcsolatokkal, ám megszüntetni nem lehet. A végrehajtók mellett a vezető kiválasztása is jelentős kockázati faktornak minősül a projektekben, hiszen ebben a kulcspozícióban elhibázott menedzseri döntéseknek alapvető negatív hatása lehet a projekt sikerére. Ilyen lehet a sportban pl. a WADA ellenőrének hibája a doppingminták nem megfelelő tárolása kapcsán, mely alapján a későbbiekben már nem lehet jogerősen megállapítani a doppingvétséget.
- A pénzügyi kockázat nemcsak a szűken értelmezett projektekre, hanem az egész szervezet működésére is folyamatosan jellemző. Mind projekt, mind pedig szervezeti szinten a pénzügyi kockázat két bizonytalansági elem összegéből áll: a projektmegvalósítás költségvetésének túllépéséből, illetőleg a projekttől elvárt bevételi pénzáram elmaradásából.
- A politikai kockázat is két értelmezési aspektusból szemlélhető, hiszen beszélhetünk olyan, a szervezet szempontjából külső, vagy regionális, illetőleg makroszintű gazdaságpolitikai változásokról - ilyenek lehetnek például a jogszabálmódosítások - melyek keresztül húzhatják projektjeink célkitűzéseit, illetve a projekt szempontjából kedvezőtlenül módosulhat a szervezet belső prioritásrendszere is.

A kockázatok azonosítása és a kockázatprofil kialakítása után rátérhetünk a kockázat kezelés második lépésére, a kockázatelemzésre: A kockázati források definiálása után ugyanis fontossá válik a rizikófaktorok vizsgálata abból a célból, hogy számszerűsíteni lehessen a bekövetkezésük valószínűségét és hatásuk mértékét. Lockyer és Gordon szerint ekkor a projektvezetésnek arra kell törekednie, hogy a következő három alapkérdésre választ kapjanak:

- Mi fordulhat rosszra?
- Mekkora ennek a valószínűsége?
- Milyen hatással lehet a bekövetkezés a projektre (Lockyer – Gordon, 2000)?

A kockázati elemek bekövetkezési valószínűségének és esetleges hatásának számszerűsítésére széleskörű valószínűség – analitikai módszertan áll rendelkezésre a szervezetek számára, melynek bemutatása nem képezi e fejezet tartalmi elemét, ám a faktorértékek képzése ezen objektív elemzési technikákon kívül, vagy azok mellett, nyugodhat szubjektív, például tapasztalati alapokon is. A tevékenységek lényege abban áll, hogy a felismert hatású kockázati elemek beépülhetnek a projekttel kapcsolatos vezetői döntésekbe, illetve a kezelésükre külön terveket, scenáriókat lehet létrehozni, ezzel is csökkentve a projekt folyamatban rejlő bizonytalanságot. A projekt kockázatok szintjének megállapításában kiemelkedő fontosságú a kockázati tényezőhöz kapcsolódó információ – ellátottság. A kvantitatív és kvalitatív technikákat ötvözi Burke elképzelése, mely szerint a bekövetkezési valószínűséget objektív és szubjektív elemzési eredmény konklúziójaként is elismeri, igaz megkülönbözteti, hogy milyen kockázati események milyen elemzési formákat vonzanak:



5.20. ábra: A valószínűség - hatás mátrix

Forrás: Burke, R. (1999): Project Management – Planning & Control Techniques –, Wiley & Sons Inc., Chichester, 3. ed., 237. old., 6. ábra alapján

A projektet érintő rizikófaktorok megismerése után a projektszervezetnek fel kell készülnie a kockázatok kezelésére, a kockázat - kezelési terv megvalósítására, illetve annak kontrolljára. A projektkockázatok menedzselési tevékenysége kétirányú lehet: egyrészt a vezetőség törekedhet bizonyos kockázatok elkerülésére, például a tervdokumentációban, vagy a projektek végrehajtásában alkalmazott módszerek megváltoztatásával. Amennyiben azonban ez nem lehetséges, akkor kockázatenyhítési stratégia kidolgozására is sor kerülhet, mely a kockázatok minimalizálását tűzheti ki célul.

Projektkontrolling: Egy projekt teljesítése akkor tekinthető sikeresnek és eredményesnek, ha az úgy járult hozzá a szervezet stratégiai céljainak az eléréséhez, hogy közben a projektcélok is megvalósultak. A projektkontroll tevékenységek viszont ahhoz járulnak hozzá, hogy a célok minél inkább a projekttervekkel szinkronban jöjjenek létre. Tulajdonképpen ezt a törekvést fejezi ki a projektellenőrzési tevékenység definíciója is, miszerint a projektkontroll a projekt teljesítésére vonatkozó döntéstámogató információs rendszer, mely magában foglalja az analízisek elvégzését, valamint az elemzési eredmények alapján a szükséges korrekciós intézkedések meghozatalát. Mindemellett nem elhanyagolható az a tény sem, hogy a

folyamatos ellenőrzés által a projektben résztvevők motivációs szintjét és felelősségtudatát is lehet ily módon emelni.

A kontroll fogalmát el kell különíteni a monitoring kifejezéstől, mely a tervezett folyamatok nyomonkövetését és felügyeletét, vagyis egyfajta klasszikus ellenőrzési funkciót jelent, a kontroll viszont az ellenőrzésen felül döntés – előkészítési feladatokat is ellát. Ilyen felügyeleti tevékenységgel vannak megbízva a nemzetközi labdarúgó kupamérkőzések kapcsán az UEFA ellenőrök is. A monitoring folyamat a következő résztvevényeket tartalmazza:

1. Projektmunka követése és felügyelete
2. Integrált változtatásfelügyelet
3. Projektterjedelem – verifikálás
4. Projektterjedelem – felügyelet
5. Ütemezésfelügyelet
6. Költségfelügyelet
7. Minőség – ellenőrzés végrehajtása
8. Projektcsapat – irányítás
9. Teljesítés – jelentéstétel
10. Érintettek kezelése
11. Kockázatfigyelés és – felügyelet
12. Szerződés bonyolítás (PMBOK Guide, 2006).

A projektkontroll tevékenységekkel kapcsolatban számos vezetői, megbízói és érintetti elvárás fogalmazódott meg, melyek közül a leggyakrabban hangoztatottak - csokorba szedve - a következők:

- A projektkontrolling jelezze a tervezett és a valóságos helyzet közötti eltérést, hogy a megfelelő korrekciós intézkedésekkel a teljesítés a tervezettnek megfelelően valósulhasson meg,
- a tevékenységekkel kapcsolatos mérések legyenek aktuálisak, precízek és következetesek,
- a rendszerben legyen minél kevesebb adatfeldolgozó pont, a folyamatok gyorsabbá tételéhez,
- az elemzési eredmények megjelenési formája legyen könnyen értelmezhető, s végül

- legyen összehangolt a felhasználó szervezettel az információáramlás és a döntési hatáskörök tekintetében.

A projektkontroll folyamata egyfajta iteratív jellegű körfolyamatként jellemezhető, ugyanis egy projekt véghezvitele egyben egy új projekt generálásának alapját jelentheti, amely a kontroll feladatait is újradefiniálja. A projektkontroll folyamata, a PDCA (plan – do – check – act) modell alapján, az ellenőrzési normák deklarálásával indul (Plan), majd az ellenőrizni kívánt elemek állapotát jellemző adatok beszerzésével folytatódik (Monitor). Ezt követi a tények összevetése a kívánt helyzettel (Compare), s végül az „ellenőrzési kör” - ha az eltérések mértéke megkívánja - a szükséges a folyamatok megváltoztatására irányuló intézkedések megtételével zárul (Act). Ez utóbbi cselekvés azonban felülírhatja a folyamat elején rögzített elemzési normákat, melynek következtében újabb ellenőrzési ciklus indulhat.

A projekt megvalósítás pénzügyi kontrolljának alapidokumentuma a projektköltségvetés. Ez a költségvetés a projektben elvégzendő tevékenységek költségeiből indul ki, melynek fő tervezetét a tevékenységjegyzék, vagy a munkalebontási struktúra (lásd: WBS) adja. A projekttevékenységek költségeinek megállapítását azonban nem lehet külön kezelni a projekt erőforrástervétől és időtervétől, hiszen ezek a tényezők hatnak egymásra, s bizonyos esetekben akár helyettesítő viszony is kialakulhat közöttük. Ezek alapján, a pénzügyi tervezés esetében fontos kidolgozási kritériummá válik a költségek becslésének pontossága, a tényleges folyamatok tervezettől való eltérésének mérhetősége és gyors felismerése annak érdekében, hogy a megfelelő korrekciós intézkedések megtétele mihamarabb megtörténhessen. Ennek érdekében, a projekt Munkalebontási struktúrájának mintájára a kontrollerek gyakran Költségbontási szerkezettervet (CBS – Cost Breakdown Structure is létrehozhatnak, melynek felhasználásával készülhet el a végleges költségvetés, s definiálásra kerülhetnek a projektben felhasználásra kerülő költségelemek is, a nekik megfelelő kódok kiosztásával. Ez utóbbi azért fontos, mert a tényleges költségek ezekre a költségkódokra terhelhetők majd rá a végrehajtáskor. A projektek megvalósítása során figyelembe kell venni azt a tény, hogy a költségek három eltérő jellegzetességekkel bíró formája létezik a pénzügyi kontrolling számára, úgymint

1. Tervezett költségek: Ezek a projektköltségvetésben szereplő, ám még nem aktív tételek. (Például egy kézilabda utánpótlástorna megrendezésének tervezetében szerepeltethető a sportcsarnok bérleti díja, melyet egy árajánlat támaszthat alá.)

2. Elkötelezett költségek: A projektszervezet által már jogilag vállalt kifizetési tételek, melyek kifizetése még nem aktuális, ám a kifizetés időpontja már pontosan tervezhető. (Ekkor a kézilabdatorna megrendezése kapcsán már szerződünk a csarnok üzemeltetőjével, de még nem fizettünk neki.)
3. Tényleges költségek: A már megvalósult tevékenységek véghezvitele kapcsán már kifizetett, valóban elköltött pénzügyi tételek. (Ebben az esetben a torna megrendezése után már elutaltuk az üzemeltető számára a megfelelő bérleti díjat, ami elszámolható a költségvetésben.)

Természetesen, a projekt befejezésével minden tervezett és elkötelezett költségelem ténylegessé válik, ám a projektek kivitelezése során e költségfajták mindegyike egyszerre jellemzi a projektek pénzügyi menedzsmentjének működését. A kaotikus elszámolási helyzet elkerülése érdekében a pénzügyi kontrolling számos olyan dokumentummal dolgozik, amely tisztázza a költségelem státuszát. Ezek lehetnek számlák, elismervények, rendelések, visszaigazolások, kiadási bizonylatok, melyeket egy központi pénzügyi adminisztrációs központ fogad és regisztrál.

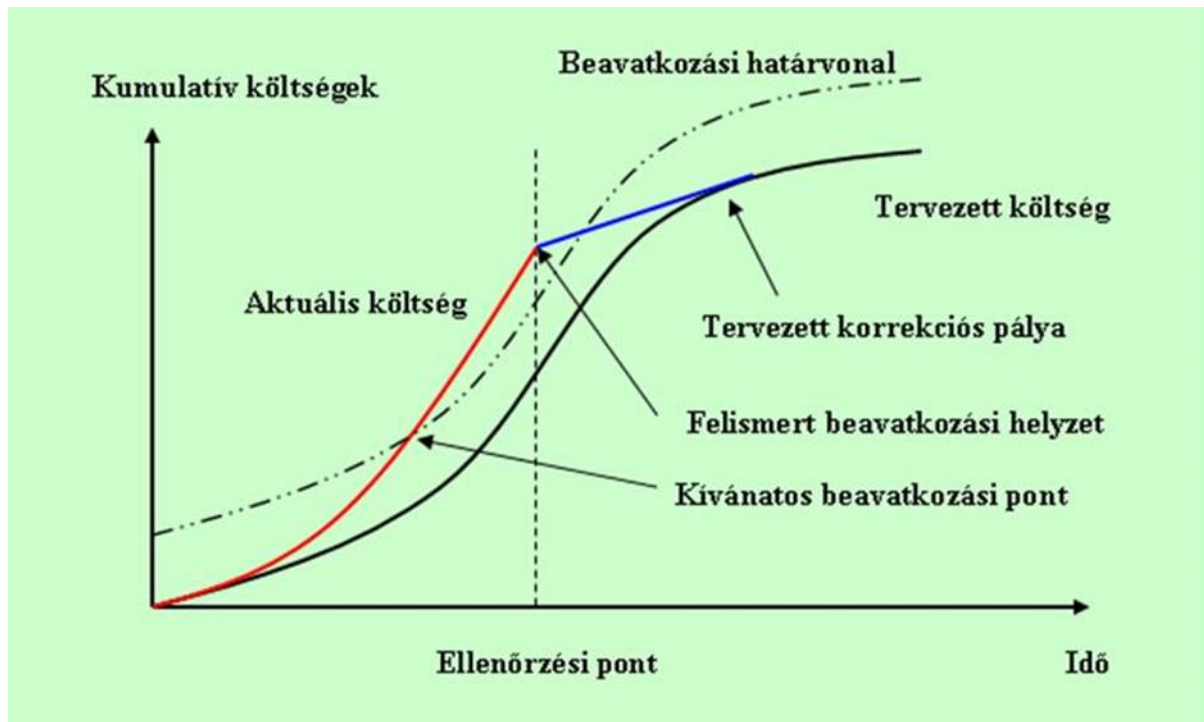
A projektekben használatos költségellenőrzési módszerek mindegyike tulajdonképpen arra kérdez rá, hogy a projektben valóban lezajló folyamatok mennyiben különböznek a tervezetekben megfogalmazottaktól. Ez a költségfelhasználás területén a legegyszerűbben kifejezhető formában a következőket jelenti:

$$\text{Tervezett költségek} - \text{Elkötelezett költségek} = \text{KÖLTSÉGELTÉRÉS (+,-,0?)}$$

A költségeltérés mértéke és előjele már sokat elárulhat a projekt tényleges állapotáról, ám a nyers adatokban rejlő üzeneteket meg kell fejteni. Például, ha a paraméter értéke pozitív, akkor felületesen megtakarításnak értékelhetjük a fennálló projekthelyzetet, bár ennek az eredménynek az is oka lehet, hogy nem végeztek el időre minden tervezett tevékenységet, vagy néhány költségtétel nem lett regisztrálva, vagy nagyon túlbecsülték a tervezők néhány költségelem várható értékét.

Természetesen, az indikátor negatív értékénél be kell avatkoznia a projektvezetésnek a költségek lefaragása érdekében, bár ekkor is el lehet gondolkodni azon, hogy nem ideiglenes-e a fennálló helyzet, vagy elég nagy-e az eltérés ahhoz, hogy azt a kemény projektköltségvetési korlát már ne bírná el. A fenti hibák elkerülése végett a kontrollingnak folyamatosan azon kell munkálkodnia, hogy a projekt működése közben – amennyiben csak

lehetséges – aktualizálja a különböző jellegű költségekről kapott információit, hogy pontosítani tudja a terv- és tényadatok közti eltérések mértékét és a lehető leggyorsabban be tudjon avatkozni a projekt számára kedvezőtlen pénzügyi folyamatok jelentkezésekor.



5.21. ábra: Pénzügyi projektkontroll beavatkozási pont

Forrás: Gardiner, P. D. (2005): Project Management – A strategic planning approach –, Palgrave Macmillan, New York, 293. old., 10.2. ábra alapján

A fenti ábra egy olyan szituációt vázol fel, amikor a projekt valamely mérföldkövéhez tartozó ellenőrzés során a küszöb szórás (Threshold variance, másnéven konfidencia intervallum beavatkozási határvonalon „túlfutó” költségfelhasználást detektál. A pénzügyi projektkontroll egyik felelőssége abban áll, hogy az ilyen szignifikáns eltérést lehetőleg minél hamarabb érzékelje a kontrolling rendszer, optimálisan a kívánatos beavatkozási pont környékén, hiszen ebben az esetben kisebb módosítással és gyorsabban „visszaterelhető” a projekt költséggörbéje a még elfogadottnak tekinthető tartományba. Másik oldalról viszont úgy fogalmazhatunk, hogy minél később ismeri fel a kontrolling a költségek devianciáját, annál később láthat csak hozzá annak lefaragásához, illetve annál drasztikusabb megoldási formákat kell bevezetnie, mely tényezők külön – külön is megnövelik a projektsiker kockázatát.

A kontroll másik feladata, hogy a beavatkozás felismerésekor korrekciós pályá(ka)t javasoljon a helyzet kezelésére a projektvezetésnek, mellyel a költségszintek az előírt tervezett tartomány felé tudnak konvergálni. A kontrolling döntéselőkészítő szerepének tehát azért van

kiemelt jelentősége, mivel lerövidíti a döntéshozatal idejét, ezáltal növeli a válságkezelés sikerességének valószínűségét.

Projektzárás és –értékelés: Meredith és Mantel a következő projektzárási változatokat sorolják fel közös munkájukban:

1. Projektzárás elhalás útján (Termination by Extinction)
2. Zárás hozzáadás alapján (Termination by Addition)
3. Zárás integráció alapján (Termination by Integration)
4. Zárás kiéhezés alapján (Termination by Starvation) [Meredith – Mantel, 2000.].

A szervezeti felsővezetésnek tehát megvannak az eszközei, hogy elsorvassa és/vagy beolvassa a projektet, ám jelen esetben csak azzal az ideáltipikus folyamattal foglalkozunk, amikor a projektek zárása, pl. szerződésteljesítéssel, terv szerint végződik. A projektzárás igen összetett folyamat, mely számos tevékenységből állhat.

5.7. táblázat: A projektzárási folyamat ellenőrző listája

FELADAT – LEÍRÁSOK:	Szükségesség (I), (N):	A befejezés megkívánt dátuma:	Felelőség - viselő	Aláírás	Megjegyzés
Projekt iroda					
Projekt – team szervezet					
Instrukciók és ajánlott procedúrák					
Pénzügyi zárás					
Projekt definíció					
Tervek, költségvetés és időtervek					
Munkamegosztás és kontroll					
Projekt értékelés és kontroll					
Menedzsment és megbízói jelentés					
Marketing és jogi adminisztráció					
Kibővítés – új üzlet					
Projekt adatállomány kontroll					
Beszerezés és Alvállalkozók					
Mérnöki dokumentáció					
Helyszíni tevékenységek					

Forrás: Meredith, J.R. – Mantel, S.J. (2000): Project Management, J. Wiley & Sons, New York, 4th edition, 555.old., 13.3. ábra alapján

A projektek teljesítésekor szerződéses lezárásnak tekintjük a szerződés tárgyát képező projektre, vagy projektfázisra vonatkozó összes szerződési feltétel befejezését és lezárását, mely magában foglalja a még nyitott pontok megoldását is a szerződő felek között. A projektfolyamat leggyakrabban előforduló záróeseményei a következők lehetnek:

- Projektzáró jelentés
- Végbeszámolók, prezentációk
- Végfrissített projektmenedzsment – dokumentáció
- Know – how átadás

- Záró workshop
- Pénzügyi zárás
- Intézkedéstervezés készítése:
 - További tennivalók
 - Követési tevékenység (follow up)
 - A projekt értékelése
 - A projektagok értékelése
 - A szervezet üzleti stratégiájának frissítése
- Szimbolikus tevékenységek:
 - Közösségi záróesemény
 - Projektteljesítési igazolás kiadása
 - Projekteredményeket bemutató publikációk, sajtótájékoztatók
- Technikai zárás (Gareis, 2007).

A projekt szerződéses lezárása gyakran nem jelenti annak technikai zárását a szervezeten belül, ugyanis ekkor történhet az utólagos projektértékelés, melynek fő céljai a következők lehetnek:

- Ellenőrizni a problémák korábbi identifikációját,
- Tisztázni a teljesítmény, költség és idő kapcsolatait,
- Felismerni a jövő technológiai előnyeit,
- Értékelni a projekt menedzsment minőségét,
- Csökkenteni a költségeket,
- Gyorsítani az eredmények elérését,
- Meghatározni a hibákat, orvosolni és távol tartani azokat a jövőben,
- Eljuttatni az információkat a megrendelőhöz, s végül, de nem utolsósorban
- Újra és újra megerősíteni a szervezet érdeklődését és elkötelezettségét a projekt iránt (Meredith, Mantel, 2000).

Számos projekt esetében nem beszélhetünk sikeres befejezésről. A projektek sikertelenségének számos oka lehet, például hogy a projektcélok nem voltak pontosan definiálva, rosszul mérték fel a döntéshozók a projekttel kapcsolatos környezeti körülményeket, kockázatokat, hiányzott a belső szervezeti elkötelezettség a projektcélok megvalósítására, a felsővezetők nem biztosították a projektfeladatok elvégzéséhez a

szükséges erőforrásokat, vagy nem követték figyelemmel a döntéshozók a projekt előrehaladását, s így túl későn avatkoztak be a kedvezőtlenre fordult projektfolyamatok visszafordítása érdekében, stb..

Gray és Larson empirikus felmérést végeztek annak kiderítésére, hogy vajon melyek a projektek életciklusa során felmerülő leggyakoribb projektsikert akadályozó tevékenység csoportok, s vizsgálták azok felmerülési gyakoriságát. A következő eredményre jutottak:

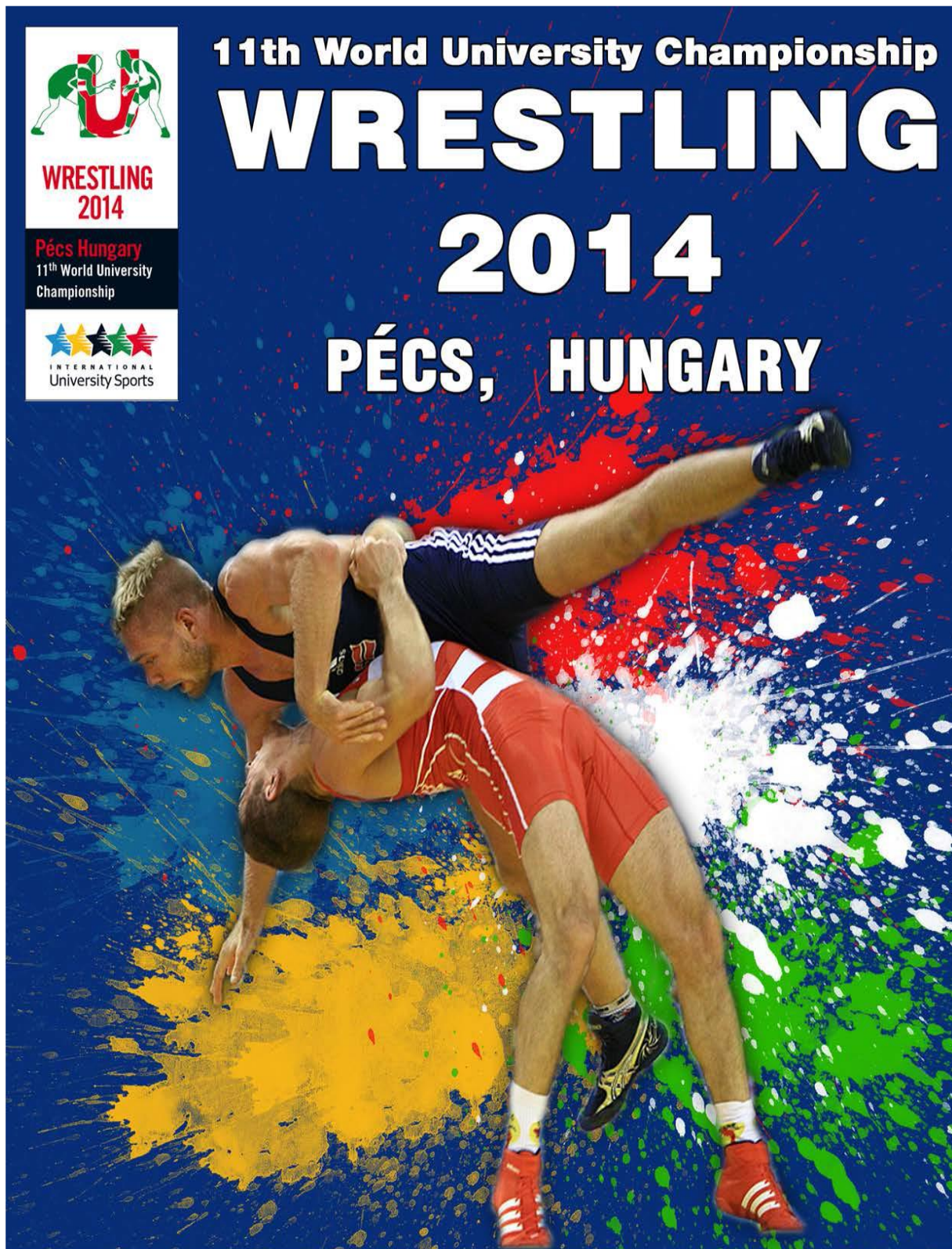
5.8. táblázat: A projektsikert akadályozó tényezők

Tevékenységek (100%)	Akadályozó tényezők	Gyakoriság (%)
Tervezés 32%	Nem tisztázott definíciók	16
	Gyenge döntéshozatal	9
	Rossz információk	3
	Változások	4
Időtervezés 12%	Feszés időterv	4
	Nem leegyeztetett időterv	5
	Nem menedzselt időterv	3
Szervezés 11%	Felelősség és elszámolhatóság hiánya	5
	Gyenge projektmenedzser	5
	A felsővezetés beavatkozása	1
Személyzet 12%	Nem hozzáértő személyek	5
	Inkompetens projekt menedzser	4
	Projekt tag megváltozása	2
	Gyenge személyzeti folyamat	1
Irányítás 26%	Gyenge koordináció	9
	Gyenge kommunikáció	6
	Gyenge leadership	5
	Alacsony szintű elkötelezettség	6
Kontrolling 7%	Gyenge nyomkövetés	3
	Gyenge monitoring	2
	Nincs ellenőrzési rendszer	1
	A problémák fel nem ismerése	1

Forrás: Gray, C. G., Larson, E. W. (2003): Project Management – The managerial process –, McGraw – Hill/ Irwin Series, New York, 2. ed., 498. old., 14.2. tábla alapján

Jelen fejezetben azt kívántuk bizonyítani, hogy a sportmenedzsment területén nem véletlenül találkozhatunk annyi projekttel, mivel a sport mint üzleti szféra kifejezetten alkalmas arra, hogy az üzleti folyamatokat a projektmenedzsment módszertana segítségével lehessen lebonyolítani.

5.7. A fejezetet záró esettanulmány





Tartalomjegyzék

1. Bevezetés
2. A szervezés menetrendje
3. Védnökök, bizottságok, versenybírók
4. Állami hatóságok szerepe
5. Résztvevők
6. Regisztráció és akkreditáció
7. A verseny és a helyszín
8. Szállás, étkezés
9. Szállítás
10. Protokoll
11. Biztonság
12. Biztosítás
13. Orvosi ellátás, doppingellenőrzés
14. Önkéntesek
15. Információ, Média
16. Reklám és marketing
17. Jogi képviselő
18. Szabadidős program
19. VIP tisztségviselők, VIP vendégek ellátása
20. Eredmények
21. Gazdálkodás
22. Következtetés

Mellékletek

1. számú melléklet: Program
2. számú melléklet: MEFS pénzügyi elszámolása (10 millió Ft)
3. számú melléklet: Költségvetési kimutatás (táblázat)

1. Bevezetés

1991-ben kezdte újra működését a Magyar Egyetemi Főiskolai Sportszövetség (továbbiakban MEFS), mely átfogó programot hirdetett az egyetemi szabadidősport, a versenysport és a nemzetközi sport terén. A Pécsi Tudományegyetem a 2000-ben történt megalakulása óta tagszervezete a MEFS-nek, úgy ahogy a jogelődjei is azok voltak.

A Pécsi Tudományegyetem az oktatási, kutatási alaptevékenysége mellett kiemelten támogatja a kulturális eseményeket, sportprogramokat. A számtalan hazai országos szintű sportrendezvény megszervezése után elérkezett az idő, hogy a rendelkezésre álló szakemberekkel és a már megszerzett hazai és nemzetközi szakmai tapasztalatokkal az egyetem csatlakozzon a MEFS által támogatott egyetemi világbajnokságok rendezőinek sorába.

2010-ben megtörténtek az előzetes tárgyalások a MEFS, a PTE és Pécs város vezetői között arról, hogy a Pécsi Tudományegyetem az említett szervezetek segítségével egyetemi világbajnokságot rendez. Az elhatározás után hamarosan a Magyar Birkózó Szövetség felajánlotta, hogy minden szakmai segítséget megad, ha a birkózó sportág kerül kiválasztásra (35 sportágban van lehetőség egyetemi VB-t rendezni). Ezt a felajánlást elfogadták a szervezésben érintett felek és 2011. márciusban a MEFS beadta a pályázatot a Nemzetközi Egyetemi Főiskolai Sportszövetségnek (továbbiakban FISU). 2011. május 27-én Lausanne-ban elfogadták a magyar pályamunkát mellyel eldőlt, hogy 2014-ben Pécsen lesz a 11. Birkózó Egyetemi Világbajnokság.

2. A szervezés menetrendje

2011. november 17. A Szervező Bizottság alakuló ülése – Sajtótájékoztató

2012. június 1. Birkózó MEFOB Pécs (Ifjúság úti Sportcsarnok) - rendezés gyakorlása

2012. október 2-7. X. Birkózó Egyetemi Világbajnokság Kourtane (Finnország) FISU Zászló átvétele – tanulmányút

2013. január 8. FISU / FILA jóváhagyta a verseny időpontját: 2014. július 7-12.

2013. február 13. MEFS elnökség – Pécsi Tudományegyetem – Pécs M.J. Város – Magyar Birkózó Szövetség vezetői szándéknyilatkozat a megállapodás tervezetről.

2013. február 23-24. Birkózó Magyar Nagydíj Szombathely - tanulmányút, tapasztalatszerzés (1 fő)

2013. március 1. Elkészült a szervezési feladatok időrendi táblázata, a munkaterv

2013. április 14. Birkózó MEFOB Pécs (Ifjúság úti Sportcsarnok) – A versenyhelyszín (Lauber Dezső Sportcsarnok) bejárása

2013. május 16-17. Brüsszel FISU szeminárium – világbajnokság rendezése (2 fő)

2013. június 24. A FISU jóváhagyta az esemény logóját
2013. július 30. Elkészült az esemény költségvetési terve a Szervező Bizottság tagjainak összetétele és a részfeladatok munkatervei
2013. július 1. kibővített Szervező Bizottsági ülés – A költségvetési terv és a munkaterv ismertetése, területfelelősök kijelölése
2014. szeptember 16-22. Birkózó Világbajnokság Budapest – tanulmányút (4fő)
2014. január 20-23. FISU képviselőinek látogatása Pécssett (2fő) – helyszíni bejárások, megfigyelés, tapasztalatszerzés
2014. március 2. Magyar Nagydíj Szombathely – tanulmányút (5 fő)
2014. április 30. A Szervező Bizottság titkárának rektori megbízása
2014. március 25. Szervező Bizottsági ülés – munkaértekezlet
2014. április 30. Szervező Bizottsági ülés – munkaértekezlet – területfelelősök véglegesítése
2014. május 1. Birkózó MEFOB Pécs (Lauber Dezső sportcsarnok) – a rendezés főpróbája
2014. május 15. Magyar Sporttudományi társaság: Tudományos Konferencia "Hazai rendezésű nemzetközi versenyek szervezése" címmel – Helyszín: PTE ETK
2014. május 26. Szervező Bizottsági ülés – munkaértekezlet
2014. június 19. Szervező Bizottsági ülés – munkaértekezlet
2014. június 25. Szervező Bizottsági ülés – szervezési feladatok véglegesítése
2014. június 30. A szervezésben érintett négy szervezet (MEFS, PTE, Pécs város, MBSZ) megállapodásának aláírása
2014. április 1.- július 6. Szerződések, megállapodások a szolgáltatókkal
2014. július 7-12. 11. Birkózó Egyetemi Világbajnokság

3. Védnökök, bizottságok, versenybírók

Fővédnök:

- **XY** Emberi Erőforrások Minisztériuma sportért és ifjúságért felelős államtitkár

Védnökök:

- **XY** Pécsi Tudományegyeteme rektora
- **XY** Magyar Egyetemi – Főiskolai Sportszövetség elnök
- **XY** Magyar Birkózó Szövetség elnöke
- **XY** Pécs M.J. Város polgármester

Bizottságok:

- Nemzetközi felügyelő, ellenőrző és Döntő Bizottság – CISCA

- Végrehajtó Bizottság képviselője
- FISU Nemzetközi Ellenőrző Bizottság
- FISU Orvosi Bizottság
- FISU Technikai Bizottság
- ISF Technikai Bizottság
- WUC Végrehajtó Bizottság

Szervező Bizottság:

Elnök: XY Pécsi Tudományegyetem rektor-helyettes

Elnökségi tagok:

- XY Magyar Egyetemi – Főiskolai Sportszövetség alelnök
- XY Magyar Birkózó Szövetség főtitkár

Vezetők:

- XY VIP kapcsolatokért felelős Magyar Egyetemi – Főiskolai Sportszövetség főtitkár helyettes

Tagok:

- XY titkár - Pécsi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Kar Testnevelés - és Mozgásközpont vezető
- XY titkárhelyettes - ellátásért (szállás, étkezés), közreműködőkért (tolmácsokért, önkéntesekért, info pultokért biztosításért, felelős) – Pécsi Tudományegyetem Oktatási Igazgatóság Sportiroda szabadidősport referens
- XY versenyszervezésért felelős - Magyar Birkózó Szövetség szakmai referens
- XY akkreditációért felelős - Magyar Birkózó Szövetség szakmai referens
- XY orvosi ellátásért felelős - Baranya Megyei sportfőorvos
- XY helyi szállításért, biztonsági szolgálatért felelős - Pécsi Sport Nonprofit Zrt. vezérigazgató
- XY ünnepélyekért (megnyitó-, éremátadó ünnepély, bankett), kiegészítő programokért felelős – PTE OIG Sportiroda felelős
- XY marketingért felelős – Dél-Dunántúli Regionális Ügynökség projektmenedzser
- XY médiáért felelős - Pécsi Sport Nonprofit Zrt. vezérigazgató helyettes
- XY - Pécsi Tudományegyetem Gazdasági Főigazgatóság Közgazdasági Igazgatóság Számviteli Osztály Főkönyvi Csoport csoportvezető

- XY jogi ügyekért felelős - Pécsi Tudományegyetem jogi igazgató

A versenybírói delegáció

FILA játékvezetői delegáció vezető - Edisher Machaidze, Georgia

Név	Ország	Minősítés
MACHAIDZE EDISCHER	Grúzia	Instruktor
IBRAHIM ADEL IBRAHIM MOUSTAFA ELATTAR	Egyiptom	Olimpiai
GONCALVES EDUARDO	Brazília	Olimpiai
THOKLE LENIS	Canada	Nemzetközi
EMAMI MOHAMMED IBRAHIM	Irán	Nemzetközi
OKIYAMA ISAO	Japán	Nemzetközi
JAXYKULOV BAKTHYTZHAN	Kazahsztán	Olimpiai
TUMURBAATAR BAATAR	Mongólia	Olimpiai
TROFIM PIOTR	Moldávia	Nemzetközi
UNVER RAFET	Törökország	Nemzetközi
GILIN OLEKSANDR	Ukrajna	Nemzetközi
HESSER CODY	USA	Nemzetközi
ALIYEV INTIGAM	Azerbajdzsán	Nemzetközi
LINS STEFAN	Ausztria	Nemzetközi
PEEP AROLD	Észtország	Olimpiai
TALVITIE JAKKO	Finnország	Nemzetközi
MENU HRISTOV CELINE	Franciaország	Olimpiai
MANZ UWE	Németország	Olimpiai
BACSA PETER	Magyarország	Nemzetközi
PÉTERI LÁSZLÓ	Magyarország	Olimpiai
VOJKOVIC MIROSLAV	Szlovákia	Nemzetközi
GARCIA CARLOS	Spanyolország	Olimpiai
GUETZOV VALENTIN	Bulgária	Olimpiai
ABDEOLAJEV EDNAR	Hollandia	Nemzetközi

LEBKOWSKI KAROL	Lengyelország	Olimpiai
-----------------	---------------	----------

A versenybírókat a FILA delegálta, a költségeiket a csapatoknak kellett kifizetni az ország színeiben induló sportolók arányában.

4. Állami hatóságok szerepe

a) Emberi Erőforrások Minisztériuma

A fővédnök 10 000 000 Ft-tal támogatta a rendezvényt. Elszámolás a MEFS részéről történt.

Kapcsolattartó: XY MEFS főtisztviselő volt.

b) Külügyminisztérium

A Szervező Bizottság tájékoztatta a minisztériumot a résztvevő országok listájáról, a minisztérium segített a vízumköteles országok konzulátusainak tájékoztatásában a rendezvényről. A Szervező Bizottság vízumtámogató leveleket küldött a konzulátusoknak.

Kapcsolattartó: XY Szervező Bizottság titkára volt.

c) Belügyminisztérium

A Szervező Bizottság tájékoztatta a Baranya Megyei Rendőr Főkapitányságot a Világ bajnokságról és kérte a fokozott figyelmet

Kapcsolattartó: XY PSN Zrt. vezérigazgató Szervező Bizottság tag

5. Résztvevők

A 35 regisztrált országból 27 ország jelent meg, melyeknek 255 sportolója vett részt a bajnokságban.

A női birkózókat 69 versenyző képviselte, a férfi kötöttfogásban 90, a férfi szabadfogásban 96 birkózó indult.

A 11. Birkózó Egyetemi Világ bajnokságon a következő országok képviseltették magukat:

 Ausztria	 Fehéroroszország	 Brazília	 Bulgária
 Kanada	 Csehország	 Észtország	 Finnország
 Németország	 Magyarország	 Izrael	 Japán
 Kazahsztán	 Kirgizisztán	 Mexikó	 Moldova

 Mongólia	 Lengyelország	 Románia	 Oroszország
 Szerbia	 Szlovákia	 Spanyolország	 Svájc
 Törökország	 Ukrajna	 Amerikai Egyesült Államok	

Regisztrált a FISU online rendszerébe, de különböző okok miatt lemondták a részvételt:

 Horvátország	 Egyiptom	 Franciaország	 Grúzia
 Görögország	 Irán	 Hollandia	 Sierra Leone

A részvétel táblázatos kimutatása:

Országok	Versenyzők	Csapatvezetők	Edzők	Tisztviselők	Orvos	Vendég	Összesen
Ausztria	3	1					4
Belorusszia	2		1				3
Brazília	5	1	1	2			9
Bulgária	17		2				19
Kanada	14	1	3		1		19
Csehország	2		1				3
Észtország	1		1				2
Finnország	4		2				6
Németország	7	1					8
Magyarország	21		3		1		25
Izrael	2		1				3
Japán	23	2	6	1	1		33
Kazahsztán	4		1				5
Kirgizisztán	5	1	1	1			8
Mexikó	1						1
Mongólia	8	1	1				10
Lengyelország	17		3		1		21
Moldova	16		3				19
Románia	7	1	1				9
Oroszország	24		5			1	30
Szerbia	2		1				3

Szlovákia	4		4				8
Spanyolország	3	1					4
Svájc	1		1				2
Törökország	16	1	3		1		21
Ukrajna	24	2	1	1			28
USA	22		7	1		3	33
Összesen:	255	13	53	6	5	4	336
Bírók							24
VIP							6
Megfigyelők							9
Mind összesen:							375

A 11. Birkózó Egyetemi Világbajnokságon jelen volt 7 VIP tisztségviselő, 25 versenybíró, 255 versenyző, 13 csapatvezető, 53 edző, 6 csapat tisztségviselő, 5 csapatorvos, 4 vendég, 9 megfigyelő.

Összesen 375 résztvevő lett regisztrálva a FISU online rendszerébe.

6. Regisztráció és akkreditáció

Jól követhető volt a FISU Akkreditációs online rendszere. Nehezítette a munkát, hogy a jelentkező országok, nem tartották be sem a regisztrációs, sem az előlegfizetési határidőket. Nagyon sok levélváltás történt, mire elfogadható szintre lehetett hozni mindkét kötelezettséget. Hét olyan ország volt, amelyik jelezte, hogy indulni akar, de négy csapat a továbbiakban egyáltalán nem jelentkezett, három ország pedig vízumproblémák és pénziány miatt mondta vissza az indulást.

Az akkreditációs program nagyon jó volt. Az előregisztrálás lehetőségével (önkéntesek, Szervező Bizottság tagjai, versenybírók) a kész pass-ok nyomtathatósága jelentősen felgyorsította az akkreditációs folyamatot. Mivel a rendszer rugalmas, ezért fordulhatott elő, hogy az előre nem regisztrált 2 ország (Szerbia, Mexico) versenyzői is el tudtak indulni a versenyen. Bár a versenynapok kezdetére mindenki időben regisztrálva lett, azért könnyebb lett volna az Akkreditációs Bizottság dolga, ha mindenki betartotta volna a határidőket és a folyamatokat.

Akkreditációs iroda

Vezetője XY volt, aki a 2013-as Budapesti Birkózó VB-n is ezt a munkát végezte. A feladatellátásban hasznosította rutinját és empátiakészségét a résztvevők is dicsérték. Az iroda

a szálláshelyen működött, mert a beérkezések után mindjárt elkezdődhetett az akkreditáció. Az irodát úgy került berendezésre, hogy a FISU szabályzatban leírt akkreditációs folyamatot és sorrendet be lehessen tartani. A szükséges irodai eszközök, fénymásolók, számítógépek rendelkezésre álltak, így a munkafolyamatokban nem volt fennakadás. Az irodai eszközöket az EURO-Profil Kft biztosította.

Az akkreditációt a csapatok jelentősebb várakozás nélkül tudták elvégezni. A menet közben felmerült problémákat, kéréseket minden esetben meg lehetett oldani. Az akkreditáción kívül a bizottság végezte a szálláshoz a szobabeosztásokat, a transzfer utak megszervezését, az étkezési jegyek elosztását, az ajándécsomagok összeállítását, átadását. A bizottság gördülékenyen dolgozott, kiváló munkát végzett.

Az akkreditációs irodában, elkülönített helyiségben dolgozott XY a FISU Ellenőrző Bizottság képviselője, aki a versenyzők indulási jogosultságát ellenőrizte.

7. A verseny és a helyszín

A 11. Birkózó Egyetemi Világbajnokság a FISU előírások szerint lett megszervezve, a versenyen a FILA szabályokat alkalmazták.

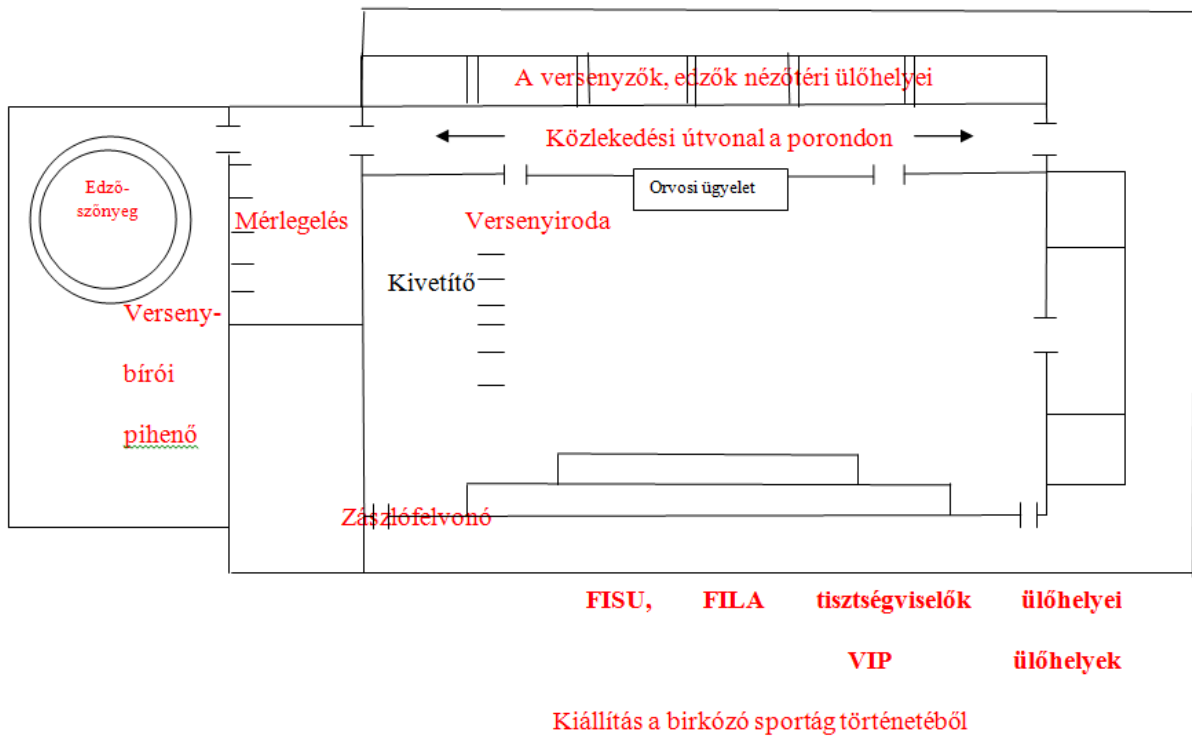
A versenyek a Lauber Dezső Sportcsarnokban voltak, amely 4 km távolságra volt a szállástól. A versenyzők a FILA által előírt szőnyegekben birkózhattak, melyeket a 2013-as Birkózó Világbajnokságon használtak. Az edzőszőnyegek is Budapestről érkeztek. A bemelegítést a sportcsarnokhoz illesztett sátorban végezték a sportolók.

A sportcsarnokban került sor a mérlegelésre, az orvosi vizsgálatra és a doppingellenőrzésre. A versenybírók is minden nap itt tartották a megbeszélésüket.

A csapatvezetők részére a Technikai Értekezlet Július 7-én a Pécsi Tudományegyetem Jogi Karán egy előadóteremben volt.

A Pécsi Tudományegyetemet hivatalosan XY a Szervező Bizottság titkára képviselte.

A versenyhelyszín alaprajza



Információk a versenyről:

Minden fogásnemben 8 súlycsoportba lehetett nevezni. Ez fogásnemenként eggyel több, mint 2012-ben Finnországban volt.

Súlycsoportok:

Női szabadfogás: 48kg – 53kg - 55 kg – 58kg – 60kg – 63kg – 69kg - 75 kg

Férfi szabadfogás: 57kg – 61kg – 65kg – 70kg - 74kg – 86kg – 97kg –125 kg

Férfi kötöttfogás: 59kg – 66kg – 71kg – 75kg – 80kg – 85 kg - 98 kg - 130 kg

Összesen 296 mérkőzés volt a világbajnokságon. 77 a női fogásnemben, 112 a férfi szabadfogásban és 107 a férfi kötöttfogásban

A mérkőzéseket összesen 600 néző tekintette meg a versenynapokon. A belépés térítésmentes volt.

A verseny probléma nélkül zajlott, a Technikai Bizottságnak reklamáció, óvás miatt nem akadt dolga.

A verseny előkészítést, a helyszín berendezését XY (MBSZ szakmai referens) vezetésével a 2013-as budapesti Birkózó Világbajnokságot rendező szakemberek végezték. A mérlegelés és a sorsolás sportcsarnokban volt, a versenyzőknek szaunázási lehetőség rendelkezésre állt.

A versenyirodán a Magyar Birkózó Szövetség szakemberei dolgoztak, munkájukat precízen végezték. Az eredmények és a sorsolás minden este a szálláshelyen felállított információs boxokban lettek elhelyezve.

Az eredményjelzőt és a visszajátszást kezelő személyzet fegyelmezetten dolgozott. Kivétítő segítette a nézők és a technikai személyzet munkáját. A versennyel kapcsolatban csapatok részéről nem érkezett reklamáció. A technikai eszközöket az online közvetítéshez a sávszélességet a Vetítés Kft. biztosította.

A syma falat, mely a versenyhelyszínen elhatárolta a szőnyeget, illetve amellyel az akkreditációs irodát alakítottuk ki, a Zöld-Montázs Kft. szolgáltatta. Ugyanez a cég adta a drapériát és „szoknyázta” fel az asztalokat, mely dekoratív díszletet biztosított a versenyhez.

A világbajnokság hivatalos programját az 1. számú melléklet tartalmazza.

8. Szállás, étkezés

A VIP tisztségviselők és a versenybírók a négy XY Hotelben szálltak meg, ahol wellness és sportolási lehetőségeik voltak. A Hotel 2 Km-re helyezkedett el a versenyhelyszíntől. FISU tisztségviselők januári helyszínbejárásakor kifejezetten kérték a verseny idejére ezt a hotelt. Személyenként, 10.500 Ft/ éjszaka volt a szállásdíj.

A versenyzők, a kísérők a vendégek és az önkéntesek a Pécsi Tudományegyetem három éve felújított ötemeletes kollégiumában lettek elhelyezve háromágyas szobákban. A kollégium július 4. és 13. között fogadta a résztvevőket. Két szobának volt egy közös vizes blokkja. A szervezők törekedtek arra, hogy egy szobába csak két személy kerüljön, a résztvevők magas létszáma miatt ezt nem minden csapat esetében sikerült megvalósítani. A kollégiumban biztosított volt a mosás, a folyosókat, előtereket rendszeresen, a szobákat külön kérésre takarították. A kollégiumot 2400 Ft/fő/éjszaka önköltséges áron kapta a Szervező Bizottság.

A VIP tisztségviselők és a versenybírók háromszori napi étkezése a szálláshely éttermében volt biztosítva. A versenyhelyszínen pogácsa, szendvics ásványvíz, üdítő és kávé állt rendelkezésükre.

A versenyzők, kísérők, vendégek és az önkéntesek a kollégium éttermében kaptak napi háromszori étkezést. Az XY volt a szolgáltató, mivel az étterem fölött kizárólagosan rendelkeznek, ezért nem lehetett versenyhelyzetet teremteni az étkeztetésre.

Három féle ételből volt, amiből választhattak. Kétféle hús és egy vegetáriánus étel állt rendelkezésre. Az ebédhez, vacsorához sütemény és gyümölcs is tálalva volt. A fogyasztás korlátlan mennyiségű lehetett. Az étkezéshez üdítő ital is biztosítva volt.

Az étterem nyitva tartása:

Reggeli:	7.00	–	9.00
Ebéd:	11.30	–	14.00

Vacsora: 18.00 – 22.30

Reggelit már 5.30-kor is kapott az, aki igényelte a vallása miatt.

Az elszámoláskor a résztvevők minőségi kifogásait figyelembe véve 600.000 Ft-ot engedett az árból a szolgáltató.

9. Szállítás

Transzfer

A Liszt Ferenc repülőtérre beérkező csapatok fogadását a XY Kft. végezte a helyszínen, mely cég az olimpikonok utaztatását szokta szervezni.

Többnyire azonnal, de egy órai várakozáson belül mindenki folytatni tudta az útját Pécsre, a Szervező bizottság által biztosított transzfer buszjáratokkal. Ez a szolgáltatás árát megemelte, mert eredetileg 3 óránkénti járatsűrűséggel tervezték a szállítást, de a résztvevők mielőbbi pihenési lehetősége miatt módosították a tervet. A járatokon térítésmentesen biztosították az ásványvizet a vendégeknek.

A transzfer költségei a minisztériumi támogatásból MEFS elszámolással lett fizette. A VIP tisztségviselőket személyautókkal szállították Pécsre. A verseny teljes ideje alatt a transzfer szervezését az Akkreditációs Bizottság végezte és a visszaindulás időpontjairól tájékoztatást adott a résztvevőknek.

A végleges utazási program néhány csapatnál az utolsó héten realizálódott, de a szervezés terén ez nem okozott gondot. A változtatásokat probléma nélkül meg tudták oldani.

Helyi szállítás

A helyi közlekedést a VIP részére két egyetemi-, három szponzori autóval tudtuk megoldani. A VIP személyzet és a versenybírók szállításra vonatkozó külön kéréseit is teljesítette a Szervező Bizottság (városnézés, vásárlás, Harkányfürdő). Ennek a megszervezését a VIP tisztségviselők kiszolgálásáért felelős személy XY végezte.

A versenybíróknak egy külön busz állt rendelkezésre, mely rendszeresen vitte őket a szállás és a versenyhelyszín között, illetve ha szükség volt rá, akkor a szabadidős programokra is.

A sportolóknak 9.00 órától este 21.00 óráig félóránként indult a busz a szállásról és 10.15-től 21.15-ig a versenyhelyszínről. A résztvevők nem igényeltek járatsűrítést, ezért a menetrend szerint zajlott a közlekedés.

A helyi szállítás költségeit Pécs város vállalta a PSN Zrt. elszámolásával. Ezt a szolgáltatást is az Autópark Kft. végezte, amely kizárólagos szállítója a PSN Zrt-nek.

A szállításra a Szervező Bizottsághoz nem érkezett panasz.

10. Protokoll

Megnyitó ünnepély

A megnyitó ünnepség július 8-án 18.00 órakor kezdődött a verseny helyszínén. Az ország táblák, a zászlók bevonulása és elhelyezése után a magyar himnusz következett.

Beszédet mondott:

- a Pécsi Tudományegyetem rektora,
- Végrehajtó Bizottság képviselője
- polgármester helyettes
- az Emberi Erőforrás Minisztériuma Ifjúságért és Sportért felelős államtitkára

A FISU zászló és felvonása és a FISU himnusz után, az eskü szövegét a sportolók részéről Németh Béla magyar versenyző, a bírók részéről Péteri László magyar versenybíró mondta el. A kulturális program (show-tánc, break-tánc, folklór tánc) után XY a Magyar Birkózó Szövetség elnöke adott át díjakat és XY a Magyar Egyetemi Főiskolai Sportszövetség elnöke köszöntötte a résztvevőket, mely nem volt része a hivatalos programnak.

Éremátadó Ünnepély

Az érmek formatervezése után a FISU engedélyével készültek a medálok. Az éremátadó ünnepélyek a FISU protokoll szerint zajlottak. A hostessek egyenruhában vezették fel a sportolókat, illetve vitték az érmeiket és az ajándékokat a díjátadóknak. Az első díjátadás július 8-án, az utolsó július 12-én volt. Minden súlycsoport eredményhirdetése közvetlenül a következő súlycsoport döntői után kerültek sorra. Az érmes versenyzőket a döntő mérkőzésük után önkéntesek sorakoztatták az éremátadásra.

A díjátadókat a FISU képviselői és a Szervező Bizottság jelölte ki. A győztes versenyzők zászlófelvonása alatt a FISU Himnusz hangzott el. A dobogóra az országzászlók felvitelét a FISU kérésére nem engedték. Az eredményhirdetés után rövid ideig lehetőség volt a dobogón fényképezésre.

Záróünnepély, Bankett

Az ünnepélyes zárás július 12-én 20.45-kor kezdődött a Zsolnay kulturális negyed különtermében, melyen 180 fő résztvevő és 30 fő rendező vett részt.

A zászlók bevonulása után XY a Pécsi Tudományegyetem rektor-helyettese mondott beszédet és díjat adott át a FISU vezetőjének.

XY a FISU Végrehajtó bizottság képviselőjének rövid beszéde következett, mely után Ő is díjakat adott át a szervezésben érintett szervezetek vezetőinek.

XY a Magyar Egyetemi- Főiskolai Sportszövetség főtíkára is emléklapetteket adott át a társszervezetek vezetőinek.

A verseny eseményeinek 4 perces összefoglaló filmjét tekinthették meg a résztvevők.

A FISU Himnusz elhangzása után a Szervező Bizottság nevében XY a Pécsi Tudományegyetem rektor-helyettese a Szervező Bizottság elnöke visszaadta a FISU zászlót XY a FISU Végrehajtó Bizottság képviselőjének, aki átadta azt a 2016-os Birkózó Egyetemi Világbajnokság rendezőjének a török HITIT Egyetem képviselőjének.

A török vendégek ajándékokat adtak át a vezetőknek és bemutatták 5 perces bemutatkozó filmjüket.

A zászlók kivonulása után elkezdődött a bankett, ahol a vacsora elfogyasztására és korlátlan ital fogyasztásra volt lehetőség. A vacsora alatt ének, azután disco színesítette a programot. A rendezvény 24.00 órakor zárult.

11. Biztonság

A külügyminisztériummal a szervezők időben felvették a kapcsolatot a biztonsági intézkedések miatt. Tájékoztatták a résztvevő országok listájáról, illetve kérték a segítségüket a vízumok intézésében, amely többnyire sikerült. Sajnos az Egyiptomi csapat az idő rövidege miatt nem kapta meg a vízumot. Sierra Leone egészségügyi biztonság miatt nem kaptak belépési engedélyt.

A versenyhelyszínen biztonsági szolgálat működött, akik a nézőket, az akkreditált személyeket ellenőrzés alatt tartották a tartózkodási engedélyeik szerint. A biztonsági szolgálatot ellátó céget a sportcsarnok biztosította, melyhez kizárólagos szerződés köti. A szálláson biztonsági őrök vigyáztak az Akkreditációs iroda és a FISU Ellenőrző Bizottságának értékeire, illetve a szállóvendégek biztonságára.

A napi bevételeket két biztonsági őr kíséretében szállította el a gazdasági felelős az egyetem pénztárába. Biztonsági szempontból rendkívüli esemény nem történt.

12. Biztosítás

A Szervezőbizottság általános felelősségbiztosítást kötött a rendezvényre a résztvevők Magyarországra történt belépésétől az ország elhagyásáig a XY Zrt-vel.

A biztosítás igénybevételére nem került sor, mert káresemény nem történt. A biztosítás kiterjedt olyan személyi sérüléssel és dologi károkra, melyekért a biztosított rendezvényen a rendezők meghívottja felelősséggel tartozott.

13. Orvosi ellátás, doppingellenőrzés

A FISU képviselőjében XY FISU Orvosi Bizottság tagja felügyelte az orvosi és dopping feladatokat. A július 6-i bejárások során ellenőrizte az étkezés helyszínét, a verseny- az orvosi ügyelet-, valamint a doppingellenőrzés helyszínét. Kérésére, hogy néhány asztallal bővítették az étterem felszereltségét, nehogy torlódás legyen az étkezés során. Kérte, hogy a doppingellenőrzésnél a várakozó helyet telepítsenek ki a folyosóra, mert a várakozó helyiséget szűkösnek találta. Az észrevételek kijavítása után jóváhagyta az orvosi szempontból végzett előkészületeket.

A verseny előtt egy héttel egyeztetett a Klinikai Központ, a Traumatológia és a Belgyógyászat képviselője a Szervező bizottság titkárával és a sport-főorvossal. A megbeszélésen tisztázták az ellátás folyamatát, annak biztosítási illetve fizetési feltételeit.

Az orvosi feladatok ellátására a Szervező Bizottság XY megyei sport-főorvost kérte fel. Előkészítette az ügyeletes kórházak heti rendjét. Megszervezte a versenyhelyszínen az elsősegélynyújtást és az orvosi ellátást, erről tájékoztatta a FISU képviselőt. Munkáját négy Phd hallgatói státuszban levő végzett orvos segítette felváltva. A mérlegelésnél is ők végezték az orvosi vizsgálatot. A sportolók szállásán telefonügyeletet tartott a sport-főorvos. Egy alkalommal volt szükség orvosi segítségre, fájdalomcsillapításra. A versenyen sérülés miatt két alkalommal volt szükség kórházi ellátásra, amely során minden az egyeztetésen megbeszéltek alapján zajlott.

Doppingvizsgálat

XY felvette a kapcsolatot XY a Magyar Antidopping Csoport csoportvezetőjével, mely után megállapodás született a Szervező Bizottság és az doppingellenőrzést végző szervezet között. A verseny ideje alatt a szervezet két munkatársa (egy nő, egy férfi) szállodai ellátást kaptak, ahol a szobájukban zárható hűtőszekrényben tudták tárolni a sportolóktól vett mintát. A doppingvizsgálatot végző személyek szállása a XY Fogadóban volt, mely 600 m-re helyezkedik el a versenyhelyszíntől. Összesen 28 vizsgálatot kellett elvégezni. A sportolók

vizsgálatra kísérését és a felügyeletet önkéntesek látták el. A mintákról a Bécs-i doppinglaboratóriumban végezték az ellenőrzést. A doppingvizsgálatok költségeit a Szervező Bizottság fizette.

14. Önkéntesek

A szervezés során felmérték azokat a munkaterületeket és szükséges létszámokat, amelyeket önkéntesekkel is el tudtak látni.

A feladatok és a létszámok a következők voltak:

- 32 fő megnyitón országok tábláit (27), zászlóit (5) vivő
- 15 fő csapatkísérő
- 10 fő pályaépítő, eszközfuvarozó, pakoló
- 7 fő akkreditáció asszisztens
- 4 fő információs
- 6 fő eredményhirdetés hostess
 - fő VIP hostess
- 2 fő étkezési jegyszedő
- 6 fő doppingra kísérő és ügyelő
- 3 fő rendfelelős
- 6 fő eredményjelző kezelő,
- 3 fő eredményhirdetésre sportolók sorakoztatása
- 2 fő gépjárművezető
- 2 fő szőnyegtörlő
- 3 fő versenyiroda
 - fő mérlegelés, sorakoztatás
- 1 fő bírói pihenő
- 1 fő nézők beléptetése
- 1 fő bemondó

Összesen: 115 fő

Annak ellenére, hogy a verseny időpontjában szünet volt az oktatási intézményekben a verseny kezdetére összeállt az önkéntesek tábora. Sajnos nem mindenki tudott a verseny kezdetétől a végéig rendelkezésre állni, mert más elfoglaltságaik is voltak. Néhányan csak az előkészítő munkában tudtak részt venni. Naponta más – más létszám állt a rendelkezésre. A

feladatok teljesítését úgy lehetett megoldani, hogy napi vezénnyelssel néhány önkéntes két feladat teljesítését is meg tudta oldani, így hiánytalan volt a feladatellátás.

Az önkénteseket a verseny előtt két időpontban készítették fel a munkavégzésre, akikkel személyenként szerződést kötöttek a munkavédelmi kötelezettségek miatt. A felkészítésért és a vezénnyelésért XY (PTE) felelt, XY (MEFS) 4 napig nyújtott segítséget.

Az önkéntesek középiskolás és egyetemista diákok, utánpótlás sportolók, rekreáció-szervező, sportszervező hallgatók és felnőttek voltak. A toborzás során felkértük a PTE EHÖK és a kari Hallgatói Önkormányzatok segítségét.

- 27 fő a PSN Zrt. vízilabda és úszó utánpótlás sportolók,
- 20 fő PTE TTK Sporttudományi és Testnevelés Intézet sportszervező szakos hallgatók
- 35 fő PTE ETK egyetemi hallgató
- 10 fő középiskolás diák
- 6 fő felnőtt

Összesen: 98 fő

Az önkéntesek közmegelegedésre, kifogástalanul látták el feladatukat.

16. Információ, Média

A terület felelőse XY volt a PSN Zrt. vezérigazgató helyettese, médiaszakember volt.

A résztvevők számára az elsődleges információk a VB honlapján voltak olvashatók, amelyet 2013. októberben nyitottak meg. Hírek, program, akkreditáció, regisztráció, elhelyezés, versenyhelyszín és a város, linkek voltak elérhetőek a számukra. A honlap címe: <http://wrestling2014.pte.hu/>.

Három Bulletin készült, melyeket a honlapon tettek közzé, melyek az aktuális információkat tartalmazták. Központi e-mailt működött, melyen a felmerült kérdésekre válaszoltak. Folyamatosan felhívták a résztvevő országok figyelmét a nevezési és előlegfizetési határidőkre.

Egy információs kiadványt készítettek az eseményről magyar és angol nyelven, mely tartalmazta a FISU elnök, a MEFS elnök, a PTE rektor, a Magyar Birkózó Szövetség elnök, köszöntőjét, bemutattuk az eseményt, a versenyprogramot és a magyar csapat tagjait, az eredményeikkel.

Információs pultot működtettek a versenyhelyszínen és a szálláshelyen ahol minden országnak információs bokszt állt a rendelkezésre, ahová a napi programokat, eredményeket, információkat, meghívókat kapták írásban.

A Technikai Értekezleten tájékoztatták a csapatvezetőket a legfontosabb tudnivalókról.

Média

A Pécs városi TV-ben, illetve a helyi sajtókban (Dunántúli Napló, Pécsi Hírek) már egy évvel az esemény előtt megkezdődött a figyelemfelhívó tájékoztatás.

A Pécs TV három alkalommal készített 20 perces riportokat a világbajnokság előtt az előkészületekről és egy összefoglaló 20 perces riportot a verseny után, melyet a helyi sportműsorban adtak le.

A Dunántúli Napló a beharangozó után a sport oldalon folyamatosan tudósította az eseményt és az eredményeket.

A Pécsi Hírek-ben két alkalommal a verseny előtt és egy alkalommal a verseny után készültek a cikkek a rendezvényről.

A Pécsi Rádió 1 egy alkalommal a verseny előtt és egy alkalommal a verseny után készített 3 perces telefonos riportot a világbajnokságról.

Az egyetemi újság az még a szorgalmi időszakban tájékoztatást adott az eseményről.

XY az egyetem sajtófelelőse folyamatosan tájékoztatta az egyetem vezetését az esemény sajtóhíreiről és tájékoztatta a médiákat az aktualításokról.

XY július 7-re sajtótájékoztatót szervezett a versenyhelyszínen, ahol beszélt:

XY a FISU Végrehajtó Bizottság képviselője

- XY Pécs M.J. Város alpolgármester,
- XY a Magyar Birkózó Szövetség elnöke,
- XY a Magyar Egyetemi- Főiskolai Sportszövetség elnöke,
- XY a Pécsi Tudományegyetem rektor-helyettese,
- XY a PSN Zrt. vezérigazgatója,
- XY a Szervező Bizottság titkára.

Sajtóasztalokat és internet csatlakozást biztosítak a média képviselői számára a verseny ideje alatt.

A világbajnokság mérkőzéseiről online közvetítés volt, mely a honlapon volt elérhető.

A Magyar Televízió minden nap a sporthírekben tudósítást adott az eredményekről.

A magyar országos sportsajtóban naponta jelentek meg eredmények az eseményről.

Az Egyetemi Televízió (UNIVERSITAS TV) rendszeresen készített felvételeket a világbajnokság eseményeiről, melyet az egyetem honlapján jelenített meg és készített összefoglaló filmet, melyet a Banketten levetítettünk.

A magyar Sport 1 TV 2x40 percet közvetített az eseményről, felvételtől, melyet több alkalommal megismételt.

Az EUROSPORT is készített felvételeket, melyet a Campus című műsorban sugárzott.

A MEFS és a Magyar Birkózó Szövetség honlapján is követhetőek voltak az események és az eredmények.

A sokrétű média megjelenéssel a Birkózó Egyetemi világbajnokságról megfelelően tájékoztatva voltak a sport iránt érdeklődők, de tájékozódhattak azok is, akik csak érintőlegesen követték az eseményeket.

A média kezelésénél a feladatok megoldásánál érvényesült XY médiafelelős tapasztalata, rutinja.

17. Reklám és marketing

Az esemény logóját 2013. június 14-én fogadta el a FISU.

A városban 3 molinó hirdette az eseményt és 15 db óriásplakát illetve 100 db A3-as méretű plakát lett kihelyezve.

A VIP autókon és a transzfer illetve a helyi szállítást végző buszokon a FISU- és az esemény logójával reklámoztuk az eseményt.

A versenyhelyszínen a FISU zászlók, logók és a FISU brend voltak a középpontban elhelyezve, de megjelenítettük a Magyar Egyetemi- Főiskolai Sportszövetség, a Pécsi Tudományegyetem, a Magyar Birkózó Szövetség és Pécs város szimbólumait is. Megjelenítették a FISU és a VB szimbólumait a Technikai Értekezleten, a Banketten is.

Az eredményhirdető dobogó háttére a logókkal kiegészített óriásplakát volt.

Marketing

A támogatók logói a kiadványokon, a sajtófalon és a szőnyeg melletti reklámtáblákon voltak feltüntetve.

Főbb támogatók:

- XY – pénzt adott
- XY – 3 VIP autót biztosított
- XY - 15 db telefonszám VIP és Szervező Bizottság részére
- XY – monitorokat, led kivetítőt adott

- XY. – szőnyegszállítás
- Több kisebb támogatás is segítette a rendezvényt (büfé, víz, póló, ajándéktárgyak, idegenvezetés)

A marketing feladatok ellátásában XY Dél-Dunántúli Regionális Ügynökség projektmenedzsere volt a legfőbb segítő.

18. Jogi képviselő

A Magyar Egyetemi- Főiskolai Sportszövetség, a Pécsi Tudományegyetem, a Magyar Birkózó Szövetség, és Pécs város négyoldalú megállapodást kötött arról, hogy melyik szervezet mit tud vállalni a rendezésben szakmai és pénzügyi vonatkozásban.

A Szervező Bizottság titkára rektori megbízást kapott az esemény megszervezésére és egyszemélyes felelősként jelölte a költségvetés egyensúlyban tartására.

Minden szolgáltatóval szerződést kötött a Szervező Bizottság, hogy garantált legyen a munka minősége és elvégzése.

Minden önkéntessel szerződést kötött a Szervező Bizottság, munkavédelmi szempontok alapján.

A jogi háttérrel a Pécsi Tudományegyetem Jogi Igazgatósága biztosította. A jogi háttér biztosítása garancia volt a rendezvény sikeres megszervezéséhez. Minden szerződés megállapodás időben elkészült és a partnerek ennek megfelelően teljesítették vállalásaikat.

A paragrafusok rögzítésében és betartásában végzett pótolhatatlan segítséget:

XY – Pécsi Tudományegyetem jogi igazgató XY – Pécsi Tudományegyetem Jogi Igazgatóság munkatársa

18. Szabadidős program

A Szervező Bizottság a következő programokat szervezte a résztvevőknek:

Július 7-én Közös Villányi vacsora a Magyar Birkózó Szövetség és a VIP részére – 20 fő (A Magyar Birkózó Szövetség meghívása)

Július 8-án 2 x 1 órás városnéző utcai vonatkozás angol nyelvű idegenvezetéssel – 50 fő

Július 8-án A Szervező Bizottság Megnyitó Ünnepély utáni fogadása a VIP és a meghívottak részére – 50 fő

Az Emberi Erőforrások Minisztériuma hivatalos képviselőjét XY Ifjúságért és Sportért Felelős államtitkár úr látta el. Az Olimpiai Bizottság hivatalos képviselőjét XY alelnök úr látta el. A Magyar Egyetemi- Főiskolai Sportszövetség hivatalos képviselőjét XY elnök úr látta el. A Pécsi Tudományegyetem hivatalos képviselőjét XY rektor úr látta el. A Magyar

Birkózó Szövetség hivatalos képviselőjét XY elnök úr látta el. Pécs M.J Város hivatalos képviselőjét XY alpolgármester úr látta el.

Július 9-én Zsolnay Kulturális negyed bemutatása, tárlatvezetés - 20 fő Július 9-én Közös Villányi vacsora a VIP, a versenybírók és a Szervező Bizottság részére – 50 fő

Július 10-én Teremlabdarúgás a Szervező Bizottság és a Versenybírók tagjai részére – 14 fő

Július 10-én Közös vacsora a belvárosban a VIP, a versenybírók és a Szervező Bizottság részére – 50 fő

Július 11-én Kulturális negyed bemutatása, tárlatvezetés - 5 fő

Július 11-én Polgármesteri Fogadás a VIP, a versenybírók, a Szervező bizottság és a meghívottak részére

Pécs M.J. Város hivatalos képviselőjét XY alpolgármester úr látta el. A MEFS hivatalos képviselőjét XY alelnök úr látta el. A Pécsi Tudományegyetem hivatalos képviselőjét XY rektor-helyettes úr látta el. A Magyar Birkózó Szövetség hivatalos képviselőjét XY főtitkár úr látta el.

Július 12-én Bankett 200 fő – DISCO 30 fő

A MEFS hivatalos képviselőjét XY főtitkár úr látta el. A Pécsi Tudományegyetem hivatalos képviselőjét XY rektor-helyettes úr látta el. A Magyar Birkózó Szövetség hivatalos képviselőjét XY menedzser úr látta el. Pécs M.J. Város hivatalos képviselőjét XY PSN Zrt. vezérigazgató úr látta el.

A VIP tisztségviselőknek és a versenybíróknak a szálláson lehetőségük volt a tenisz és fallabda sportágak gyakorlására és állandó wellness lehetőségük volt, melyeket rendszeresen kihasználtak.

A szabadidős program teljes költségeit a Szervező Bizottság és a PTE OIG Sportiroda állta.

19. VIP tisztségviselők VIP vendégek ellátása

A VIP Tisztségviselők a XY Hotelben személyenként saját lakrészrel rendelkeztek. A VIP vendégek részére 5 szobát tartottak készenlétben, de csak a ténylegesen igénybevett éjszakák után fizettek.

A versenyhelyszínen külön dolgozó szobával rendelkezett:

XY FISU Végrehajtó Bizottság képviselője

XY FISU Technikai Bizottság XY (FILA) Technikai Bizottság

A VIP tisztségviselők, a VIP vendégek, mind a versenybírók folyamatos vendéglátásban (szendvics, üdítő, tea, ásványvíz, Kávé), részesültek a verseny ideje alatt. Erről a hostessek gondoskodtak.

A versenybíróknak pihenő helyiség állt rendelkezésre.

20. Eredmények

A Magyar Egyetemi Birkózó Válogatott eredményei minden várakozást felülmúltak a 6 aranyérem és a 4 bronzérem megszerzésével.

Aranyérmesek:

Barka Emese (Semmelweis Egyetem)

Jäger Krisztián (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem)

Lőrincz Tamás (Semmelweis Egyetem)

Szabó László (Budapesti Kommunikációs Főiskola)

Németh Iván (Általános Vállalkozási Főiskola)

Lám Bálint (Óbudai Egyetem)

Bronzérmesek:

Gulyás Zsombor (Semmelweis Egyetem)

Madarasi Gábor (Eszterházy Károly Főiskola)

Szabó Mihály (Edutus Főiskola)

Csercsics Richárd (Semmelweis Egyetem)

Mihálovics Ivett és Németh Zsolt a Pécsi Tudományegyetem hallgatói súlycsoportjukban 11. helyen végeztek.

A Hivatalos eredmények megtekinthetők az alábbi honlapokon:

<http://www.fisu.net/en/FISU-Wrestling-3585.html>

<http://birkozoszov.hu/index.php?menu=69>

21. Gazdálkodás

XY rektor úr a Szervező bizottság titkárát bízta meg és tette felelőssé a költségvetés egyensúlyának betartásáért.

A Szervező Bizottság a pénzügyi egyensúly betartását figyelembe véve igyekezett a szolgáltatásokat biztosítani, bár néhány esetben, (transzfer költségek, kollégiumi étkeztetés)

túllépte a tervezett összeget, viszont más területeken (VIP szállás, étkezés, protokoll költségek) kevesebb kiadás jelentkezett a tervezettnél, ezért a pénzügyi egyensúlyt tartatni tudta. Ezt a részletes költségvetési kimutatás is alátámasztja.

A gazdálkodást néhány esetben segítette a kedvezményes elszámolási lehetőség. Csak önköltségi árat kellett fizetni a sportcsarnokért, a versenyzők szállásáért, kedvezményes áron tudták bérelni a szőnyeget, a mérlegeket. Nem kellett fizetni a szőnyegek szállításáért. A PTE OIG sportiroda átvállalta a kulturális programok költségeinek egy részét.

A város állta a résztvevők ajándécsomagjait, ezért a Szervező Bizottságot ez nem terhelte. Sajnos a versenyzők szálláshelyén nem tudták megversenyeztetni az étkezést, mert az étterem kizárólagos használója végezte a szolgáltatást, ezért a tervezettnél többbe került.

A transzfer bevállalása jelentős mértékben megemelte a Szervező Bizottság költségeit.

A Magyar Egyetemi Birkózó Válogatott teljes költségét átvállalta a Szervező Bizottság. Az 1.303.134 Ft nagyságú EURO részvételi díj a Világbajnokság rendezési költségét terhelte.

A költségvetés legnagyobb bevételét 60 EURO-s napi részvételi hozzájárulás jelentette, mely a legfőbb segítséget jelentette a pénzügyi egyensúly megtartásában.

A résztvevőket terhelte a versenybírók költségei.(110 EURO/ versenyző.). A FILA delegálása és a versenybírók önálló utazása sokkal többbe került, mint a korábbi versenyeken, amikor a csapatok delegálták a versenybírókat. A

A bevételi oldalon hiányként jelentkezik az ukránok 819.166 Ft-os versenybírói hozzájárulás befizetésének elmaradása. A pénz megérkezése esetén ez az összeg a MEFS által befizetett FISU rendelkezési díj, illetve a pályázati díj 50%-os megtérítését tudja fedezni.

Bevételek összesen: 56 804 717 Ft

Kiadások összesen: 56 793 160 Ft

Egyenleg: 11. 557 Ft

A költségvetés részleteit a melléklet tartalmazza

22. Következtetés

1. A Szervezés előkészületei a FISU útmutatásait tartalmazó munkaterv alapján zajlottak. A folyamatot a szolgáltatókkal megkötött szerződések megállapodások segítették.
2. A FISU online rendszer jól működött. Nehézségeket az okozott, hogy a csapatok egy része nem tartotta a nevezési határidőket, a rendszerben regisztrált csapatok közül különböző okok miatt 7 ország nem vett részt a világbajnokságon.

3. A versenyhelyszín berendezése, az eszközök minősége megfelelt a FISU és a FILA előírásainak. A verseny szakmai kivitelezése hibátlan volt, technikai probléma nem akadt.
4. A protokoll, a szolgáltatások megfeleltek a világbajnokság szintjének, az önkéntesek kifogástalan munkát végeztek.
5. Az orvosi ügyelet és ellátás szervezett volt, a sérültek kezelése szakszerűen történt, a doppingellenőrzés rendben zajlott.
6. A Szervező Bizottság tartani tudta a tervezett költségvetés egyensúlyát, a mérleg pozitívumot mutatott.
7. A Magyar Egyetemi Sport és a birkózó sportág a szervezés és az eredményesség tekintetében nemzetközi szinten ismét kivívta az elismerést, és a világ számos országában vált ismertté a Pécsi Tudományegyetem és Pécs M.J. Város kultúra, ezen belül a sport melletti elkötelezettsége.
8. A nemzetközi rendezvényen rendkívüli esemény nem történt.

A szervezésben együttműködő szervezetek (MEFS, PTE, MBSZ, Pécs M.J. Város) és alegységeik.

A szervezetek listája:

- Emberi Erőforrás Minisztériuma Ifjúságért és Sportért Felelős Államtitkársága
- Magyar Olimpiai Bizottság Külügyminisztérium – a vízumköteles országok Konzulátusai
- Belügyminisztérium – Baranya Megyei Rendőr Főkapitányság Magyar Egyetemi-Főiskolai Sportszövetség
- Magyar Egyetemi Birkózó Válogatott és edzők
- Pécsi Tudományegyetem
- PTE OIG Sportiroda
- PTE Gazdasági Főigazgatóság
- PTE Gazdasági Főigazgatóság Közbeszerzési és Logisztikai Igazgatóság
- PTE Rektori Hivatal Marketing Osztály
- PTE Rektori Hivatal Marketing Osztály Universitas TV
- PTE Rektori Titkárság Sajtóreferens

- PTE ETK Fizioterápiás és Sporttudományi Intézet
- PTE TTK Sporttudományi- és Testnevelési Intézet
- PTE EHÖK
- PTE ÁOK HÖK
- PTE TTK HÖK
- PTE BTK HÖK
- PTE ETK HÖK
- Magyar Birkózó Szövetség
- Pécs M.J. Város
- PSN Zrt.
- Média partnerek
- Támogatók
- Szolgáltatók

Függelék:**1. számú melléklet: Program**

Program		
2014.07.06. Vasárnap		Delegációk érkezése
2014.07.07. Hétfő	11.00-12.00	Bírói értekezlet
	12.00-ig	Végső nevezés leadása Szabadfogás 57-65-74-97 kg
	15.00-16.00	Technikai értekezlet – minden csapatnak
	16.15-17.15	Orvosi vizsgálat Szabadfogás 57-65-74-97 kg
	17.30-18.00	Mérlegelés Szabadfogás 57-65-74-97 kg
2014.07.08. Kedd	12.00-ig	Végső nevezés leadása Szabadfogás 61-70-86-125 kg, női birkózás 48-55 kg
	14.00-17.30	Selejtezők és vigaszági mérkőzések Szabadfogás 57-65-74-97 kg
	16.15-17.15	Orvosi vizsgálat Szabadfogás 61-70-86-125 kg, női birkózás 48-55 kg
	17.30-18.00	Mérlegelés Szabadfogás 61-70-86-125 kg, női birkózás 48-55 kg
	18.00-18.30	Megnyitó Ünnepe
	18.30-20.30	Döntők - Szabadfogás 57-65-74-97 kg Ünnepélyes eredményhirdetés
2014.07.09. Szerda	12.00-ig	Végső nevezés leadása Női birkózás 53-58-60-63-69-75 kg
	14.00-17.30	Selejtezők és vigaszági mérkőzések Szabadfogás 61-70-86-125 kg, női birkózás 48-55 kg
	16.15- .17.15	Orvosi vizsgálat Női birkózás 53-58-60-63-69-75 kg
	17.30-18.00	Mérlegelés

		Női birkózás 53-58-60-63-69-75 kg
	18.00-20.00	Döntők - Szabadfogás 61-70-86-125 kg; női birkózás 48-55 kg Ünnepélyes eredményhirdetés
2014.07.10. Csütörtök	12.00-ig	Végső nevezés leadása – Kööttfogás 59-71-80-98 kg
	14.00-17.30	Selejtezők és vigaszági mérkőzések Női birkózás 53-58-60-63-69-75 kg
	16.15-17.15	Orvosi vizsgálat Köttfogás 59-71-80-98 kg
	17.30-18.00	Mérlegelés Köttfogás 59-71-80-98 kg
	18.00-20.00	Döntők - Női birkózás 53-58-60-63-69-75 kg Ünnepélyes eredményhirdetés
2014.07.11. Péntek	12.00-ig	Végső nevezés leadása Köttfogás 66-75-85-130 kg
	14.00-17.30	Selejtezők és vigaszági mérkőzések Köttfogás 59-71-80-98 kg
	16.15-17.15	Orvosi vizsgálat Köttfogás 66-75-85-130 kg
	17.30-18.00	Mérlegelés Köttfogás 66-75-85-130 kg
	18.00-20.00	Döntők – Kööttfogás 59-71-80-98 kg Ünnepélyes eredményhirdetés
2014.07.12. Szombat	14.00-17.00	Selejtezők és vigaszági mérkőzések Köttfogás 66-75-85-130 kg
	17.00-19.00	Döntők – Kööttfogás 66-75-85-130 kg Ünnepélyes eredményhirdetés
	20.00-	Záróünnepély, Bankett
2014.07.13. Vasárnap		Delegációk hazautazása

2. számú melléklet: MEFS pénzügyi elszámolása (10 millió Ft)

EMMI támogatás felhasználása:

1. Bérkötség, egyéb személyi jellegű kifizetés

9 fő megbízási díja, mely magában foglalja a küzdőtér építését-bontását, a rendezői feladatok, a versenyirodai feladatok valamint a tolmács feladatainak ellátását. A kilenc fő bruttó megbízási díj összege: 1 593 350,- Ft

2. Munkaadókat terhelő járulékok

A megbízási díjak után megfizetett 27% szociális hozzájárulás, melynek összege: 387 184,- Ft

3. Dologi kiadások

Bérleti díjak

A verseny lebonyolításához szükséges szőnyeg és mérleg eszközbérlési díja, melynek összege: 290 728,- Ft

Szállítási, utazási költségek

Reptéri transzfer: Budapest, Liszt Ferenc reptérre érkező versenyzők és sportszakemberek valamint protokoll személyek a helyszínre, azaz Pécsre, valamint a verseny lebonyolítása után Budapest, Liszt Ferenc repülőtérre való, autóbusszal történő szállítása: 4 045 839,- Ft

Repülőjegyek

FISU és FILA vendégek utazási költsége: 960 560,- Ft

Utazási költségtérítés 1 fő MEFS munkatárs részére. A szervezési előkészületek során több alkalommal volt szükség Szervező Bizottsági megbeszélésre.

A Budapest-Pécs-Budapest, valamint a verseny során adódott helyi közlekedés költsége: 107 809,- Ft

Egyéb szolgáltatások vásárlása

Repülőtéri ügyintézés, vendégek fogadása, programmal való ellátása a transzfer indulásáig. 152 400,- Ft

Rendezői tevékenység – verseny, versenyiroda koordinálása 254 000,- Ft

Bírói tiszteletdíjak

A FISU által delegált 23 fő játékvezető tiszteletdíja 1 941 065,- Ft

Egyéb dologi kiadások

FISU regisztrációs díj 20 Euro/fő a magyar csapat delegáltjai részére 154 715,- Ft

12 db arany plakett, díjazásra 112 350,- Ft

Támogatás felhasználása összesen: 10 000 000,- Ft

3. számú melléklet: Költségvetési kimutatás (táblázat)

Kiadások	PTE	Költségvetés (HUF)	Költségvetés (EUR) rf. 2014.07.11. 310,27	Teljesítés (HUF)	Teljesítés (EUR) árf. 2014.07.11. 310,27
Szállás	Bírók és VIP vendégek	3 256 500	10 495,70	2 602 400	8 387,53
	Versenyzők, csapatkísérők, önkéntesek	6 240 000	20 111,52	4 251 900	13 703,87
	Corso Hotel szállás MBSZ	0	0,00	18 768	60,49
Étkezés	Bírók és VIP vendégek	3 580 000	11 538,34	1 365 990	4 402,58
	Versenyzők, csapatkísérők, önkéntesek	16 900 000	54 468,69	18 150 332	58 498,51
	Corso hotel étkezés MBSZ	0	0,00	41 285	133,06
	PTE-t terhelő járulék kötelezettség	0	0,00	932 279	3 004,73
Utazási költség	VIP látogatás	300 000	966,90	480 773	1 549,53
	Bírók utazási költsége	3 800 000	12 247,40	2 147 633	6 921,82
	Szervező Bizottság utazási költség	160 000	515,68	352 887	1 137,35
Protokoll fogadások	Nyitó fogadás	330 000	1 063,59	220 000	709,06
	Nyitó gála	550 000	1 772,65	102 000	328,75
	VIP, bírók napi ellátása	500 000	1 611,50	725 750	2 339,09

	Villányi kirándulás	320 000	1 031,36		473 252	1 525,29
	Záróbankett	700 000	2 256,10		1 059 000	3 413,16
	Szervező Bizottság ülések	50 000	161,15		160 000	515,68
	VIP látogatás reprezentáció	27 000	87,02		36 790	118,57
	Kisebb reprezentációs kiadások	300 000	966,90		66 801	215,30
	Ajándékok (VIP, versenyzők, csapatvez. bírók)	1 078 000	3 474,39		871 258	2 808,06
	PTE-t terhelő járulék kötelezettség	0	0,00		757 538	2 441,54
	Egyéb	0	0,00		584 006	1 882,25
Verseny szervezés	Sportcsarnok bérleti díj	1 500 000	4 834,50		1 500 000	4 834,50
	Sátor bérleti díja	900 000	2 900,70		900 000	2 900,70
	SYMA fal építés, installációs munkák	750 000	2 417,25		757 873	2 442,62
	Biztonsági szolgálat	1 500 000	4 834,50		1 500 000	4 834,50
	Zászló	0	0,00		191 633	617,63
	Virág	200 000	644,60		100 000	322,30
	Víz, jég, egyéb anyagszükséglet	0	0,00		400 115	1 289,57
	Sport TV	0	0,00		762 000	2 455,93
	Monitor, eszközök bérleti díja	3 100 000	9 991,30		3 098 800	9 987,43

	Verseny iroda web site, karbantartás	300 000	966,90		190 500	613,98
	Verseny iroda eszközök	200 000	644,60		212 264	684,13
	Az esemény biztosítása	150 000	483,45		145 000	467,33
	Egyéb	400 000	1 289,20		719 100	2 317,66
Szolgáltatások	Reptéri fogadás (Sportur Bt)	0	0,00		127 000	409,32
	Gépkocsi bérlés és üzemanyag	150 000	483,45		314 000	1 012,02
	Egyetemi gépkocsik igénybe vétele	800 000	2 578,40		438 818	1 414,31
	Telefonok	50 000	161,15		37 000	119,25
	Díjazások (érmek, serlegek)	450 000	1 450,35		347 348	1 119,50
	Orvosi ellátás	309 000	995,91		309 000	995,91
	Dopping ellenőrzés	2 800 000	9 024,40		2 770 400	8 929,00
	Műsorközlő	150 000	483,45		0	0,00
	Reptéri transzfer különbözet (MEFS)	0	0,00		600 000	1 933,80
Reklám	Reklám és üdvözlő molinók	500 000	1 611,50		380 079	1 224,99
	Műsorfüzet, egyéb nyomdai munkák	1 050 000	3 384,15		1 542 884	4 972,71
	Fénymásolók biztosítása, karbantartása	500 000	1 611,50		499 900	1 611,18
Közreműködői díjak	Gépkocsi vezetők, gazdasági ügyint. díjazása	600 000	1 933,80		792 904	2 555,53
	Szervező Bizottság tagjainak díjazása	0	0,00		2 755 900	8 882,26

	fizetendő járulékkal együtt				
Biztonsági tartalék		1 549 500	3 076,35	0	0,00
összes kiadás		56 000 000	183 711,96	56 793 160	183 044,32
Bevételek	Részvételi díjak	33 638 000	111 638,25	35 074 966	113 046,59
	Pécs MJV Önkormányzat	1 000 000	3 223,00	1 000 000	3 223,00
	Pécsi Tudományegyetem önerő	20 000 000	64 459,99	20 000 000	64 459,99
	Reklám bevétel	600 000	1 933,80	600 000	1 933,80
	PTE Marketing keret hozzájárulása	762 000	2 455,93	762 000	2 455,93
	Árfolyam nyereség	0	0,00	186 917	602,43
	Ukrán válogatott meg nem térült bevétel	0	0,00	819 166	-2 640,17
összes bevétel		56 000 000	183 711,96	56 804 717	183 081,56
Egyenleg		0	0,00	11 557	37,25

Kiadások	MEFS	Költségvetés (HUF)	Költségvetés (EUR) árf. 2014.07.11. 310,27	Teljesítés (HUF)	Teljesítés (EUR) árf. 2014.07.11. 310,27
	Szervező Bizottság MBSZ tagjainak díjazása járulékkal együtt	2 000 000	6 446,00	1 980 534	6 383,26
	Szőnyegek és mérlegek eszközbérlési díja	300 000	966,90	290 728	937,02
	Reptéri transzfer	3 750 000	12 086,25	4 045 839	13 039,74
	FISU, FILA VIP repülőjegyek	750 000	2 417,25	960 560	3 095,88
	Szervező Bizottság utiköltség 1 fő MEFS	0	0,00	107 809	347,47
	Reptéri fogadás (Sportur Bt)	0	0,00	152 400	491,19
	Rendezői tevékenység – verseny, versenyiroda koordinálása	0	0,00	254 000	818,64
	Versenybírók tiszteletdíja	3 200 000	10 313,60	1 941 065	6 256,05
	FISU regisztrációs díj 20 versenyző részére	0	0,00	154 715	498,65
	Díjazás 12 db plakett	0	0,00	112 350	362,10
Összes kiadás		10 000 000	32 229,99	10 000 000	32 229,99

Bevétel	EMMI támogatás	10 000 000	32 229,99		10 000 000	32 229,99
---------	----------------	------------	-----------	--	------------	-----------

Egyenleg		0	0,00		0	0,00
----------	--	---	------	--	---	------

Kiadás	PTE - MEFS összes	Költségvetés (HUF)	Költségvetés (EUR) árf. 2014.07.11. 310,27		Teljesítés (HUF)	Teljesítés (EUR)
	PTE	56 000 000	180 487,96		56 793 160	183 044,32
	MEFS	10 000 000	32 229,99		10 000 000	32 229,99
Összes kiadás		66 000 000	212 717,96		66 793 160	215 274,31

Bevétel		66 000 000	212 717,96		66 804 717	215 311,56
---------	--	------------	------------	--	------------	------------

Egyenleg		0	0,00		11 557	37,25
----------	--	---	------	--	--------	-------

5.8. Ellenőrző kérdések

1. Melyek voltak a 2014 –es brazil labdarúgó Világbajnokság, mint projekt fő jellemzői? Válaszához használja a projektdefiníció elemeit!
2. Hozzon példákat a sportprojektek speciális megjelenési formáira! Kategorizálja azokat a következők szerint: Alprojektek, programok (megaprojektek – multiprojektek), projektportfolió, projekthálózat, projektláncolat.
3. A projektek célkombinációit értelmezze a Forma-1 (továbbiakban F1) hazai versenyére!
4. A projektek milyen célkombinációihoz köthető külső környezeti elemeket ismer? Mutassa be ezek működését a magyar futball példáján keresztül!
5. Mutassa be a PDCA ciklust egy sportcipő fejlesztésén keresztül!
6. Mik azok a SMART kritériumok?
7. Melyek a projektorientált szervezetek előnyei és hátrányai?
8. Mi különbözteti meg a közvetlen és a közvetett érintetteket egymástól projektszempontról?
9. Mi a stakeholder analízis lényege? Állítsa össze a Tour de France kerékpár körverseny stakeholder térképét!
10. Soroljon fel néhányat a sportfolyamatok szereplői közül gazdasági szempontból!
11. Azonosítsa Lock alapján a wimbledoni tenisztorna projekttervezési elemeit!
12. Készítse el a Tour de Hongrie kerékpáros körverseny probléma fa- célfa elemzését!
13. Melyek a Gantt diagram előnyei és hátrányai?
14. Milyen projektkockázatokat ismer?
15. Milyen bizonytalanságok jellemzik a balatoni Kékszalag vitorlásversenyt?
16. Vázzolja fel a londoni maratont projektkockázati profilját!

5.9. Felhasznált irodalom

- Projektmenedzsment Útmutató – PMBOK® Guide (2006). Budapest: Akadémiai Kiadó
- Andersen E. S., Grude K. V., Haug T. (2006): Célvezérelt projektmenedzsment – Hatékony technikák és stratégiák . Budapest: BMS Informatikai Szolgáltató és Tanácsadó Kft.
- András K. (2006): A szabadidősport gazdálkodástana. Budapest: Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Ács, P.: (2007): A sportolók területi mozgásai, avagy a sportolói vándorlás. In: Tér és Társadalom, 23. (3) p. 147-159.
- Ács, P. (2010): A magyar sport területi versenyképességének megítélése a sportolók véleményei alapján. In: Sitányi L .(szerk.):Terület- és Vidékfejlesztési Konferencia. Kaposvár: Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség p. 17-19.
- Ács, P. (2010): A sport és az innováció kitörési pontjai és létező gyakorlatának rövid bemutatása (Héraklész- program)
- Beech J., Chadwick S. (2004): The Business of Sport Management. Pearson. Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Briner W., Geddes M., Hasting C. (1996): Project Leadership, Aldershot: Gower
- Burke R. (1999): Project Management – Planning & Control Techniques. Chichester: Wiley & Sons Inc.
- Byers T. (2012): Key Concepts in sport management. London: SAGE Publ. Ltd.
- Chelladurai P. (2001): Managing organizations for Sport and Physical Activity. A Systems Perspective. Scottsdale AZ: Holcomb Hathaway
- Covell D., Walker S., Siciliano J., Hess P.W. (2003): Managing Sport Organisations: Responsibility for Performance. Mason: Thomson
- Dingle J. (1997): Project Management. London: Arnold
- Gardiner P. D. (2005): Project Management – A strategic planning approach. New York: Palgrave Macmillan
- Gareis R. (2007): Projekt? Örömmel! – Projekt- és programmenedzsment. Projektportfólió – menedzsment. Projektorientált szervezetek menedzselése. Budapest: HVG Kiadó ZRt.
- Gido J., Clements J.P. (1999): Successful Project Management. Cincinnati: International Thomson Publ.

- Gilbreath R. D. (1986): *Winning at Project Management. What Works, What Fails and Why?* New York: John Wiley & Sons
- Görög M. (1993): *Bevezetés a projektmenedzsmentbe.* Budapest: Aula Kiadó
- Görög M. (2003): *A projektvezetés mestersége.* Budapest: Aula Kiadó
- Gray C. G., Larson, E. W. (2003): *Project Management – The managerial process.* New York: McGraw – Hill
- Emery P.R. (2003): *Sports event management.* In: Trenberth L. (ed.): *Managing the Business of Sport.* Palmerston: Dunmore Press
- Foster G., Greyser S. A., Walsh B. (2006): *The Business of Sports. Text and Cases on Strategy and Management.* Mason: Thomson
- Jarjabka Á (2001).: *A projektszervezetek kialakítása.* In: E.E.M. Hírlevél, 2. (12) p. 11 – 14.
- Jarjabka Á. (2006): *Az emberi erőforrás szerepe a projektek sikeres menedzselésében.* In: *Személyügyi Hírlevél*, 16.(10-11) p.75.
- Jarjabka Á. (2007): *Az időmenedzselés felértékelődése az emberi erőforrás gazdálkodásban különös tekintettel a projektek tervezésére.* In: *EEM Hírlevél*, 8.(5) p. 11-12.
- Jarjabka Á. (2007): *Projektszervezeti formák alkalmazásának eltérő hatásai a vállalatok emberi erőforrás felhasználására.* In: *EEM Hírlevél*,8. (2) p. 11 –12.
- Jarjabka Á (2007): *Minőségügyi és minőségbiztosítási alapismeretek. (Jegyzet)* BMVK – PTE KTK
- Jarjabka Á. (2008): *Magyar sajátosságok: A projektek emberi erőforrás menedzselésének kérdései.* In: *New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West – Konferencia, Pécs,(CD formátum)*
- Jarjabka Á. (2009): *Projektmenedzsment alapismeretek I. - Projektek a szervezetben.* Pécs: PTE – KTK, 284 p.
- Jarjabka Á. (2009): *Projektmenedzsment alapismeretek II. -Projekttervezés és – megvalósítás menedzselése. (Jegyzet)* Pécs: PTE KTK, 319 p.
- Jarjabka Á. (2010): *Knowledge Creators in Project Management - Tudásteremtők a projektek menedzselésében.* In: *Szellemi tőke, mint versenyelőny „avagy a tudásmenedzsment szerepe a versenyképességben” – Tudományos konferencia – Komárno, Szlovákia, 2010. június 19. (CD-formátum)*

- Jarjabka Á. (2011): Virtuális projektteam-ek és csapatok menedzselési sajátosságai, In: Erdei Ferenc VI. Tudományos konferencia, „Válságkezelés a tudomány eszközeivel”, 2011. augusztus 25., Kecskemét (Konferenciakötet II.) p. 400-404.
- Jarjabka Á., Ács P. (2014): Projektmenedzsment a sport területén (Kézirat) Pécs: PTE-ETK
- Jarjabka Á., Vajkai A. (2007): Projektkihívások az ezredforduló magyar gazdaságában. A pályázatok menedzselésének sajátosságai a Nemzeti Fejlesztési Tervek példáin keresztül. In: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar VI. Nemzetközi Konferencia, 2007. Lillafüred (Konferenciakötet II.) p. 143 – 149.
- Kerzner H. (2001): Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York: John Wiley & Sons
- Lagae, W. (2005): Sports Sponsorship and Marketing Communications. Harlow: Prentice Hall
- Lock D. (1996): Project Management. Aldershot: Gower Publishing Ltd.
- Lock D. (2003): Project Management. Aldershot: Gower Publishing Ltd,
- Lockyer K., Gordon J. (2000): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák. Budapest. Kossuth Kiadó.
- Lussier, R.N. (2004): Sport management: Principles, applications, skill development. Mason: South-Western.
- Maylor H. (1996): Project Management London: Pitman Publishing.
- Meredith J.R., Mantel S.J. (2000): Project Management. New York: J. Wiley & Sons
- Motzel E. (1998): Projektmanagement Kanon – der deutsche Zugang zum Project Management Body of Knowledge. Köln: TÜV.
- Nyerges M (2007): A sportmenedzsment alapjai. Budapest: SOTE, Plantin-Print Bt., 2
- Peters T.J., Waterman R.H. (1996): A siker nyomában. Budapest: Kossuth Kiadó
- Poór J., Karoliny M., Berde Cs., Takács S. (2012): Virtuális projektteam-ek és csapatok menedzselési sajátosságai. In: Poór J., Karoliny M., Berde Cs., Takács S.: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Budapest: CompLex Kiadó, 2012. p. 430-437.
- Reiss G. (1996): Programme Management Demystified: Managing multiple projects successfully. London: E & F Spon
- Turner, J. R (1993): The Handbook of Project – Based Management. Maidenhead: McGraw – Hill

- Várday Gy. (1999): Projektmenedzselés. In: Cégvezetés, 7. (8) p. 139 -145.
- Verzuh E. (2006): Projektmenedzsment. Budapest: HVG Kiadó
- Webb A. (1994): Managing Innovative Projects. London: Chapman & Hall.
- Westerbeek H., Smith A., Turner P., Emery P., van Leeuwen, L. (2006): Managing Sport Facilities and Major Events. New York: Routledge

Internet:

- <http://www.origo.hu/pekingvolt/20070605egymillio.html> [Letöltve:2014.07.20.]
- <http://www.origo.hu/sport/focivilag/20140718-louis-van-gaal-prezentacioja-a-szakma-csuca.html> [Letöltve:2014.07.20.]
- https://www.google.com/search?q=gantt+chart+excel&tbm=isch&imgil=nKx8TVqKCUGyKM%253A%253Bhttps%253A%252F%252Fencrypted-tbn0.gstatic.com%252Fimages%253Fq%253Dtn%253AANd9GcT-x-whv-f66mSqdWtqzJZnjYaN4foMFdO90gkANWyx2-cM7iLC%253B825%253B674%253BAtRzdenFKJQYHM%253Bhttp%25253A%25252F%25252Fwww.vertex42.com%25252FExcelTemplates%25252Fexcel-gantt-chart.html&source=iu&usg=__E_R659ftyY-b494erzhM_sDkfE%3D&sa=X&ei=PgjMU-b9BMef7AbL-oH4AQ&ved=0CEYQ9QEwBA&biw=1366&bih=643#facrc=&imgdii=&imgrc=pgjPEDdlfw8gcM%253A%3BJ3F5N_7-8xpSoM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.projectpro.eu%252Fimages%252Fcontent%252Fgantt.png%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.projectpro.eu%252Fen%252Ffeatures%252Finteractive-gantt-charts%252F%3B620%3B398 [2014.07.20.]

6. FEJEZET: KÖZGAZDASÁGTAN A SPORT TERÜLETÉN⁶⁵ (DR. PAÁR DÁVID- DR. ÁCS PONGRÁC)

6.1. Bevezetés

A sporttudomány és a közgazdaságtan hosszú ideig két egymástól teljesen elkülönülő tudomány volt. A tudományok interdiszciplinárizálódása során a sport korábbi természettudományos megközelítése mellett teret nyertek annak társadalomtudományi vonatkozásai. A sport kommercializálódása pedig nyilvánvalóvá tette, hogy a korszerű sporttudomány nem lehet meg az alapvető közgazdasági elméletek alkalmazása nélkül.

A fejezet célja, hogy a közgazdaságtan alapvető téziseit átültetve a sport ágazat működésére rávilágítson néhány mikro- és makrogazdasági törvényszerűsége a sportpiac működésében. A fejezet elsősorban elméleti megközelítést tartalmaz – az empirikus sportgazdasági kutatások eredményeit a versenysport és a szabadidősport gazdasági kérdéseit taglaló fejezetek tartalmazzák. Az elméleti keretrendszer a neoklasszikus közgazdaságtan gondolatvilága és modelljei szolgáltatják.

A fejezet során bemutatásra kerül egy rövid bevezetést követően az elemzések alapjául szolgáló tökéletes piaci verseny modellje valamint az ennek ellenpólusaként szolgáló tiszta monopólium. Ezt követően a sportfogyasztásban való részvétellel kapcsolatos fogyasztói döntéshozatal modellje kerül bemutatásra, különös tekintettel a jövedelmek és a szabadidő mértékének befolyásoló szerepére. Mivel ez a részfejezet a szabadidős sport keresleti oldalának elemzését hivatott szolgálni, ezért célszerű a kínálati oldalt is részletezni. Ennek keretében a köz- és civil szektorok által betöltött szerepek tisztázására kerül sor. A tisztán piaci alapon működő, és a kínálati oldal döntő többségét adó profitorientált cégek működése alapvetően hasonlatos bármely más piacon működő profitorientált céghez, melyek működési elveiről bármely tisztán mikroökonómiai tankönyv jó áttekintést ad, így ezekkel külön jelen fejezet keretein belül nem foglalkozunk. A fejezet utolsó nagyobb része a professzionális sport közgazdaságtanával foglalkozik, külön kiemelve a mérkőzések és bajnokságok végkifejletének bizonytalanságával kapcsolatos alapevet, a professzionális ligákban használatos piacszabályozó eszközöket, melyek a verseny kiegyensúlyozottságát hivatottak szolgálni, valamint a professzionális sport munkaerő-piacának különlegességeit.

⁶⁵ A fejezet alapvetően Downward et al. (2009): Sports Economics című munkájára épül és több esetben is feltételezi a mikro és makrogazdaságtan alapjainak ismeretét.

Számos, a sportban meghozott fogyasztói és termelői döntés jól elemezhető a közgazdaságtan logikája mentén és annak eszköztárával. Mindez azért lehetséges, mert a közgazdaságtan mindazon döntések feltételeivel, alternatíváival, eredményeivel és közvetett vagy közvetlen hatásaival foglalkozik, amelyek az emberek és a társadalom számára szűkösen rendelkezésre álló erőforrások fogyasztási vagy termelési célú felhasználására vonatkoznak. Nyilvánvaló, hogy a sportpiac számos szereplője hoz nap, mint nap megszámlálhatatlanul sok ilyen döntést. Például amikor valaki sportcipőt választ az edzéshez, amikor valaki arról dönt, hogy a helyszínen, a stadionban vagy éppen televízióban tekinti meg kedvenc csapata mérkőzését, amikor egy klubtulajdonos dönt arról, hogy a játékos-piacon elérhető játékosok közül melyik játékjogát vásárolja meg vagy amikor egy ország kormánya döntést hoz arról, hogy megpályázza-e egy Olimpia megrendezésének jogát.

A közgazdaságtan olyan társadalmi folyamatokkal képes foglalkozni, ahol az emberek és szervezetek között különböző csereügyletek zajlanak le, ezek jelentik a gazdasági szereplők cselekvéseinek elemzéséhez a szükséges inputokat. Ennek megfelelően elkülöníthető egymástól a sportgazdaságon belül az informális és a formális sport: előbbi esetében nem történnek piaci tranzakciók, utóbbi esetében igen. Közgazdasági értelemben piacnak nevezzük azt a mechanizmust, amely során a tényleges és a potenciális piaci szereplők – vásárlók és eladók – egymásra találnak és termékeiket vagy szolgáltatásaikat kicserélik egymással. A folyamat központi elemei a kereslet, a kínálat, az ár és a jövedelmek. A közgazdaságtan három alapvető kérdése az alábbi:

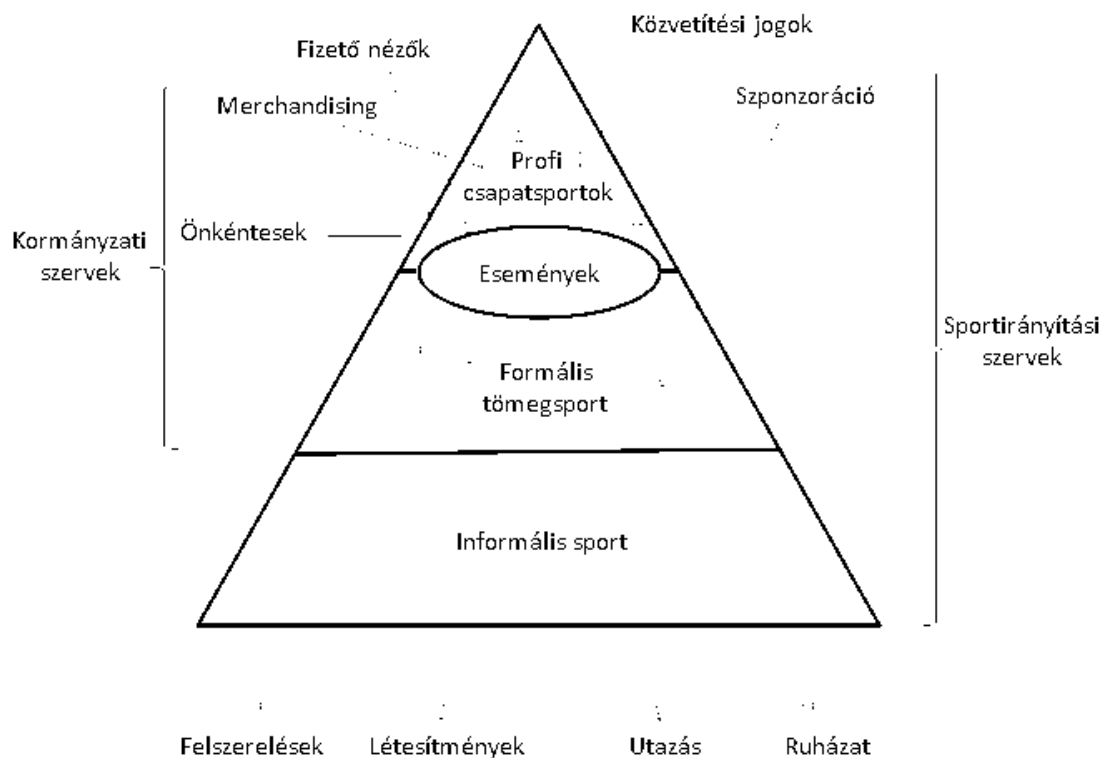
1. Mit kell termelni és milyen mennyiségben?
2. Hogyan kell termelni, az erőforrások mely kombinációjának felhasználásával?
3. Kinek kell termelni, azaz ki fogja elfogyasztani a megtermelt javakat?

A neoklasszikus közgazdaságtan néhány egyszerűsítő feltételezéssel él a gazdasági szereplőkre vonatkozóan. Ezek egyrészt megkönnyítik a valóság modellezését, másrészt azok magyarázóerejét is rontják, azonban az elemzések során ezek közül a közgazdászok egyiket vagy másikat igyekeznek feloldani és megmagyarázni hatásaikat. Ilyen egyszerűsítő feltételezés többek között:

1. a gazdaságot egy „láthatatlan kéz” irányítja – amely az egyes piaci szereplők tevékenységét összehangolva a lehető legnagyobb össztársadalmi hasznossághoz vezet
2. a piaci szereplők tökéletesen informáltak és minden esetben önrdekkövető módon, racionálisan cselekszenek
3. a döntéshozó preferenciái egyértelműek
4. a cselekvési alternatívák és az azokkal elérhető eredmények előre ismertek

5. a döntések előkészítéséhez nem szükséges külön idő és a döntéseknek nincsen külön költsége. (Kopányi, 2009; Székely, 2006)

A sportpiac felosztása többféle szempont szerint elvégezhető. A leggyakoribb sportspecifikus elkülönítés a professzionális és a szabadidős sportpiac egymástól való megkülönböztetése. A két piac kapcsolata – több egyéb más részpiaccal kapcsolódva – egy piramis mentén írható le, ahol a piramis aljától felfelé haladva szűkül a piaci szereplők köre. A formális sportpiaccal közvetlen kapcsolatban álló részpiacok a fizető nézők piaca, a merchandising piac, a közvetítési jogok piaca, a szponzorok piaca és az önkéntesek piaca. A piramis alján található piacok mind származékos piacnak tekinthetők, melyek kereslete és kínálata alapvetően függ a sportpiac méretétől. Ezek a sportfelszerelések, a ruházat, a létesítmények és az utazások piaci. A sportpiac különböző színtereit egyaránt szabályozzák kormányzati intézkedések és sportpolitikai szervezetek. (Gratton és Taylor, 2002) A sportgazdasági piramist a 7.1-es ábra mutatja be.



6.1. ábra: A sportgazdaság felépítése

Forrás: Gratton és Taylor, 2002

A gazdasági javak – és így a sportjavak – társadalom által fogyasztott típusait használati jog alapján négy fő csoportra oszthatjuk két dimenzió, a rivalizálás és a kizárás

megvalósíthatósága mentén. (6.1-es táblázat) A rivalizálás dimenzió azt jelenti, hogy a fogyasztók között versengés van a fogyasztásért, mivel valamely fogyasztó fogyasztása csökkenti a mások által elfogyasztható javak mennyiségét – például egy sportcsarnokban felállított pingpong-asztalok véges száma behatárolja, hogy hányan játszhatnak egyszerre. A kizárhatóság dimenziója azt jelenti, hogy valamely jószág fogyasztásából könnyen kizárható a fogyasztók egy csoportja – például aki nem tagja egy sportegyesületnek, az nem használhatja annak sportpályáját.

A tiszta magánjóságok esetében a magántulajdon jellemző, azoknak a hatékony elosztását a piaci mechanizmusok önállóan képesek biztosítani, mely során a tulajdoni jogviszony megváltozik, az eladó birtokából a vevőébe kerül a jószág. Ez igaz a sportboltokban kapható sportruházatra, sportszerekre vagy sporteszközökre például.

A tiszta magánjóságok ellenpólusa a tiszta közjóságok csoportja, melyek fogyasztásából senki nem zárható ki és a fogyasztóknak nem is kell versenyezniük a fogyasztásukért. Gyakorlatilag szinte korlátlanul állnak rendelkezésre és nem értelmezhető rájuk a tulajdonjog fogalma, piaci alapon viszont nem szervezhető meg az előállításuk. Manapság a definíció legszorosabb értelmében véve meglehetősen kevés ilyen jószágot találunk, de jellemzően ettől függetlenül ide sorolunk olyan javakat is, amelyek szigorúan vett osztályozás alapján a vegyes jószágok közé tartoznának – például az amatőr futók minden további nélkül használhatják a várások járdáit, útjait vagy éppen a köztulajdonban lévő erdőket.

A klubjóságokat és a közös jószágokat szokás együttesen vegyes jószágoknak is nevezni. A klubjóságok esetében a kizárás könnyen megvalósítható, de nem kell versengeniük a nem kizárt fogyasztóknak a fogyasztásért. Ezek jellemzően díjköteles javak, melyek bizonyos határokon belül nagyobb embercsoport számára is fogyaszthatók, mint például a közösségi fenntartásban levő sportlétesítmények, uszodák, sportcsarnokok.

A közös jószágok esetében nincsen mód a kizárásra, viszont túlszűfolttság alakulhat ki használatuk során, ami rontja a fogyasztásuk által nyerhető hasznosságérzetet. Ilyen lehet például egy szabadtéri rekortán futópálya.

6.1 táblázat: Gazdasági javak típusai

Jellemző	Rivalizáló	Nem rivalizáló
Kizárás megvalósítató	Tiszta magánjóságok	Klubjóságok
Kizárás nem valósítható meg	Közös jószágok	Tiszta közjóságok

Forrás: Downward et al. (2009)

6.2. A neoklasszikus közgazdaságtan két alapmodellje, a tökéletes verseny és a tökéletes monopólium

A fejezetben szereplő elemzések kiindulópontjaként a neoklasszikus közgazdaságtan alapmodelljét, a tökéletes piaci versenyt tekinthetjük, majd ennek ellenpontjaként a tökéletes monopólium esetét is vázoljuk, amely elsősorban a professzionális ligák elemzésénél kap fontos szerepet.

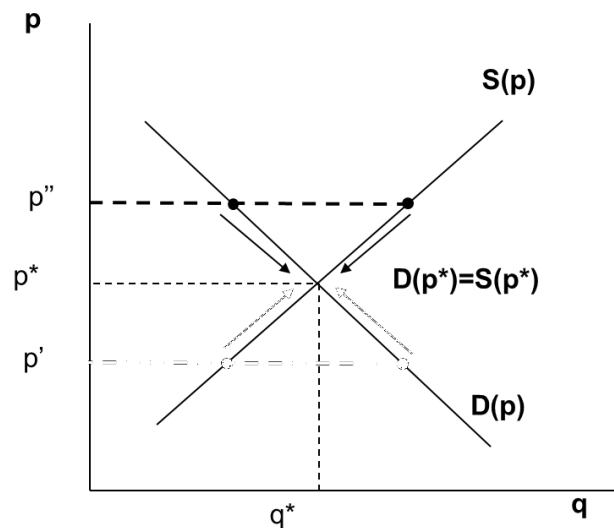
A tökéletes verseny

A piac kínálati oldalának szereplői például a professzionális sportcsapatok, amelyek mérkőzéseket és a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatásokat kínálnak, másrészt a rekreációs piacon szereplő sportegyesületek, sportcentrumok, melyek a sportolás lehetőségét kínálják. A keresleti oldalon szerepelnek többek között a mérkőzésekre jegyet váltó nézők és az aktív sporttevékenységet végezni akaró egyének. A tökéletes verseny legfőbb egyszerűsítő jellemzői az alábbiak:

1. A piac atomizált, azaz a nagyon nagyszámú szereplők olyan kis súlyúnak tekinthetők, hogy egyenként nem képesek befolyásolni a keresleti és kínálati viszonyokat. Éppen ezért minden szereplő árelfogadó. Azaz minden mérkőzésbelépőért és minden azonos típusú sportszolgáltatásért ugyanannyit kell fizetnie a fogyasztónak. Továbbá egyetlen csapat által kínált belépőjegyek mennyisége sem befolyásolja más csapatok által eladható jegyek mennyiségét.
2. A piacra való be- és kilépésnek nincsenek korlátai, semmilyen szabályozás vagy méretgazdaságossági elvárás nem akadályozza ezeket. Azaz bármely sportcsapat minden további nélkül beszállhat egy versenysorozatba vagy bajnokságba és veszteségek elszenvedése esetén azonnal ki is szállhat onnan.
3. A kínálati oldal szereplőinek termékei és szolgáltatásai nem térnek el egymástól, azaz nincsen minőségi különbség közöttük. Azaz például az egy bajnokságban szereplő csapatok ugyanazt a minőségi színvonalat képesek szolgáltatni.

A tökéletesen versenyző piac modelljét az ún. Marshall-keresztrel szokás ábrázolni (6.2-es ábra), ahol $S(p)$ jelenti az ártól függő kínálatot (Supply), $D(p)$ jelenti az ártól függő keresletet (Demand). A modell vízszintes tengelyén a keresett és kínált mennyiségek (Quantity) szerepelnek, a függőleges tengelyen pedig a lehetséges piaci árak (Price). A piacon az egyensúlyt a $(p^*;q^*)$ állapot jelenti, ebben az esetben az egyensúlyi ár mellett megegyezik az eladók által kínált mennyiség a fogyasztók által megvásárolni kívánt mennyiséggel.

Amennyiben a piacon a p' ár alakul ki, akkor a fogyasztók nagyobb mennyiségben kívánnak vásárolni, mint amennyi a piacon rendelkezésre áll (azaz $D(p) > S(p)$). Ennek a kínálat-hiányos állapotnak az eredményeként egyes fogyasztók hajlandók többet is fizetni egységnyi termékért – akik nem hajlandók ezt tenni, azok kilépnek a piacról, csökkentve a keresletet –, ami párhuzamosan ösztönzi a termelőket a nagyobb kínálat megvalósítására. Mindez a folyamat a p^* ár eléréséig érvényesül. A p'' ár esetén pont az ellentétes folyamat zajlik le.

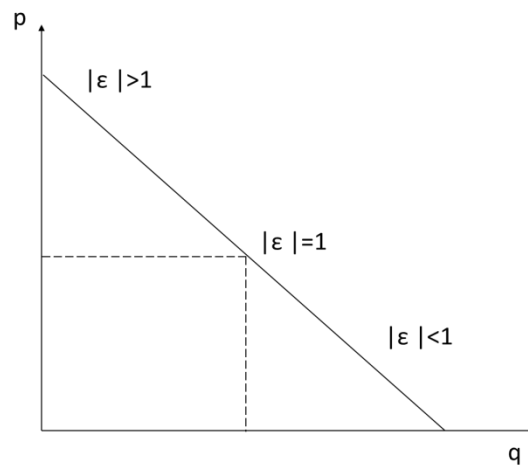


6.2 ábra: A tökéletesen versenyző piac Marshall-keresztje

Forrás: saját szerkesztés

Itt érdemes foglalkozni a keresleti egyenes – $D(p)$ – árrugalmassági tulajdonságával. A kereslet árrugalmassága azt mutatja meg, hogy ha egy termék ára 1%-kal változik, akkor hány százalékkal és milyen irányba – pozitív vagy negatív – változik meg a kereslete minden egyéb tényező változatlansága mellett. Elemzéseinkben a keresleti görbék lineáris egyenesként fognak megjelenni – ami a valóságban természetesen más alakú is lehet – ezért ennek árrugalmasságát mutatjuk be. A kereslet árrugalmassága ebben az esetben eltérő attól függően, hogy a keresleti egyenes mely szakaszán és pontjában vagyunk. A keresleti görbe felső szakaszán a függőleges tengelymetszettől indulva a keresleti görbe középső pontjáig a kereslet árrugalmassága abszolút értékben nagyobb, mint egy, azaz 1%-os árváltozásra 1%-nál nagyobb mértékű keresletváltozás történik – azaz árrugalmas. A keresleti görbe középső pontjában az árrugalmasság éppen egységnyi, míg az alsó felén egynél kisebb, azaz 1%-os árváltozás hatására a kereslet kisebb, mint 1%-os változással reagál – más szóval árrugalmatlan. Az eltérő rugalmasság oka az, hogy magas ár mellett 1%-nyi árváltozás

nagyobb mértékű hatást képes kiváltani, mintha az amúgy is alacsony ár csökken tovább. (6.3 ábra)



6.3. ábra: A lineáris keresleti görbe mentén érvényes kereslet-árrugalmasság

Forrás: saját szerkesztés

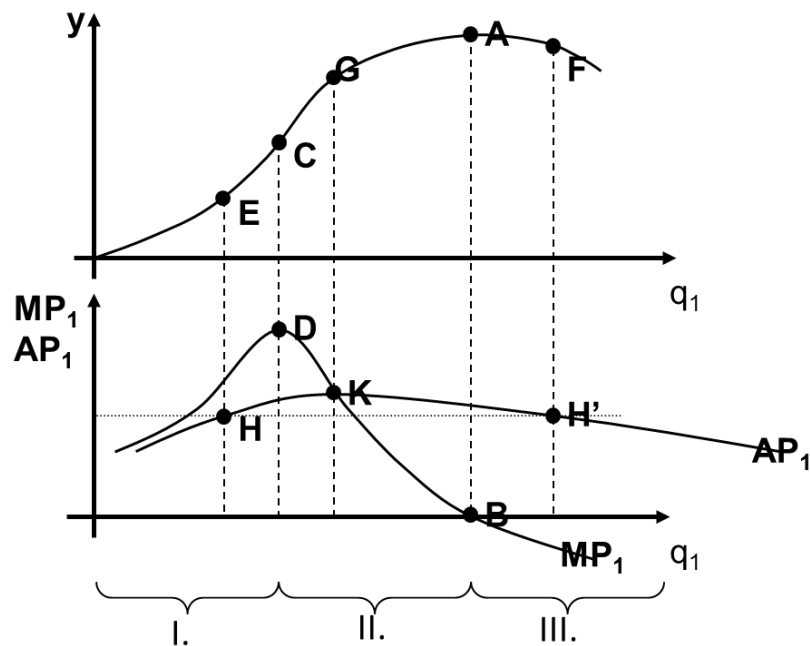
A tökéletesen versenyző piacon szereplő termelők termelési méretre vonatkozó döntése a termelési függvényből vezethető le, mely a termeléshez szükséges inputok különböző kombinációival elérhető outputok mennyiségét adja meg. Parciális termelési függvénynek nevezzük azt a termelési függvényt, amely egyetlen kiragadott termelési tényező különböző felhasznált mennyiségeinek hatását mutatja be a kibocsátott termékmennyiségre vonatkozóan. A parciális termelési függvény segítségével megállapítható az adott input tényezőhöz kapcsolódó határtermék és átlagtermék értéke.

A 6.4-as ábra felső részében található parciális termelési függvény függőleges tengelyén ábrázoljuk a felhasznált inputokat (y) – például a sportcsapatnál foglalkoztatott játékosok létszámát. A vízszintes tengelyen a megtermelt termékek összes mennyisége (q_1) található – például az eladott jegyek darabszáma vagy a lejátszható mérkőzések száma.

A 6.4-as ábra alsó felében található a határtermék (MP_1 – Marginal Product) és az átlagtermék (AP_1 – Average Product) függvények görbéi. A határtermék függvény megadja, hogy egy újabb egységnyi input bevonásával az össztermék milyen mértékben változik. A parciális termelési függvény C pontjáig az össztermék értéke gyorsuló ütemben nő, amit a határtermék függvény D pontig történő folyamatos emelkedése is jelez. A parciális termelési függvény C és A pontja között az össztermék továbbra is nő, azonban csökkenő ütemben, ami leolvasható a határtermék függvény D és B pontja közötti szakaszból is. Az A pont után az össztermék csökkenő ütemre vált át, ami a határtermék B pontot követő negatív értékére

vezethető vissza. Azaz összességében megállapítható, hogy bármely termelési input egy egységének hozadéka kezdetben gyorsuló ütemben növekvő össztermék kibocsátásához vezet, majd ahogy egyre nagyobb mennyiséget használ fel a termelő az adott inputból a többi termelési tényező mennyiségének változatlanul tartása mellett, úgy csökken annak hozadéka, mígnem már a túlzott mértékben felhasznált input mennyiség az össztermék csökkenését eredményezi. Vagyis hiába szerződött egy sportcsapat egyre több játékost, egy bizonyos határ elérése után egy újabb játékos már nem képes többletbevételt termelni a csapat számára.

Az átlagtermék függvény megadja, hogy az összes outputnak mekkora része jut a felhasznált inputok egy egységére. Az átlagtermék értéke egészen addig nő, ameddig a határtermék függvény az átlagtermék függvény felett helyezkedik el ($MP_1 > AP_1$, azaz a K pontig), ezt a pontot nevezhetjük a termelési tényező hozadéki optimumának, azaz a szerződött játékosok ebben a pontban képesek a legnagyobb bevételt termelni. Ezt követően az átlagtermék értéke folyamatosan csökken.



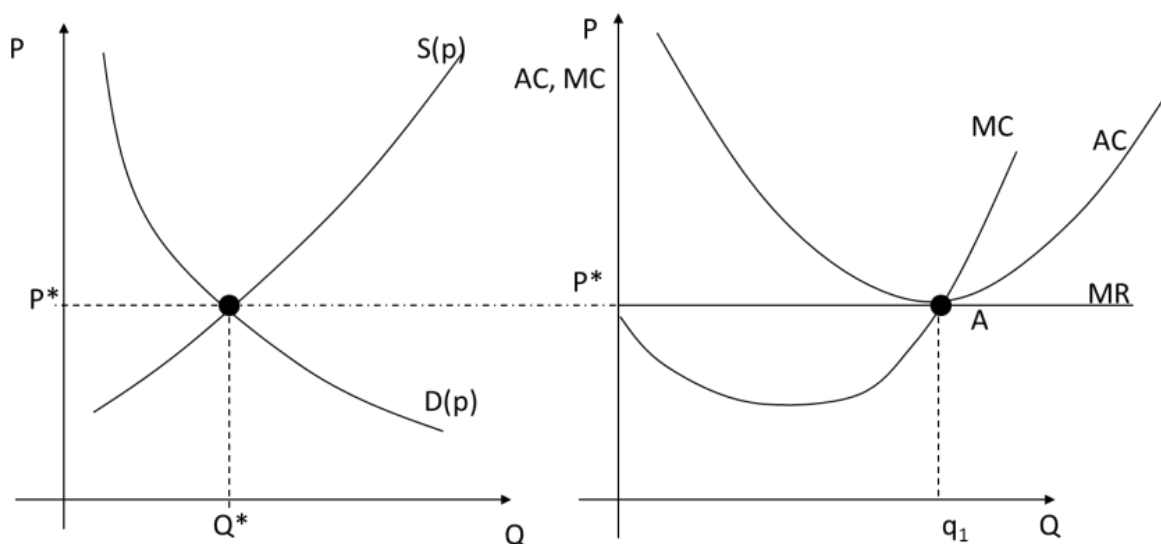
6.4 ábra: A parciális termelési függvény valamint a határ- és átlagtermékek összefüggése

Forrás: Kopányi, 2009

A határtermék és az átlagtermék függvények segítségével levezethető a termelő vállalat határköltés (MC – Marginal Cost) és átlagköltés (AC – Average Cost) függvénye. A határköltés függvény megmutatja, hogy egy újabb egységnyi output megtermelése mekkora plusz költséget eredményez, azaz az ahhoz szükséges plusz inputok mennyiségének és

beszerzési árának szorzataként értelmezhető. Határtermék függvény növekedésével a határkötség párhuzamosan csökken, ahol a határtermék eléri a maximumát, ott eléri a határkötség is a minimumát. Előbbi ezt követően csökkenni, utóbbi nőni kezd. A határkötség függvény annál a termelési méretnél fogja metszeni alulról az átlagkötség függvényt, amely termelési méretnél a határtermék függvény metszi az átlagtermék függvényt. Azt a pontot, ahol a határkötség függvény metszi az átlagkötség függvényt, technikai optimumnak nevezzük, mivel ennél kisebb költséggel nem lehetséges a termelést megvalósítani. ($MC = AC$)

Tekintettel arra, hogy a kompetitív piacon a termelő vállalat árelfogadó, ezért számára a piacon elérhető ár (P^*) – például egy mérkőzésbelépő ára – megegyezik a határbevétellel (MR – Marginal Revenue), azaz egy újabb egységnyi output értékesítéséből származó bevétellel. A vállalat egy adott termelési tényező felhasználásakor akkor jár el optimálisan, ha olyan termelési méretet választ (q_1), ahol a határbevétel egyenlő a határkötséggel és egyben az átlagkötséggel. ($P = MR = MC = AC$) Amennyiben a vállalat a q_1 kitüntetett mennyiségnél kevesebbet termel – például kevesebb belépőt ad el a mérkőzésre a sportcsapat – akkor a határtermék (vagyis a piaci ár) magasabb lesz az egy újabb belépő értékesítésekor keletkező marginális költségnél, azaz a profitmaximalizálás nem valósul meg. (6.5-ös ábra)



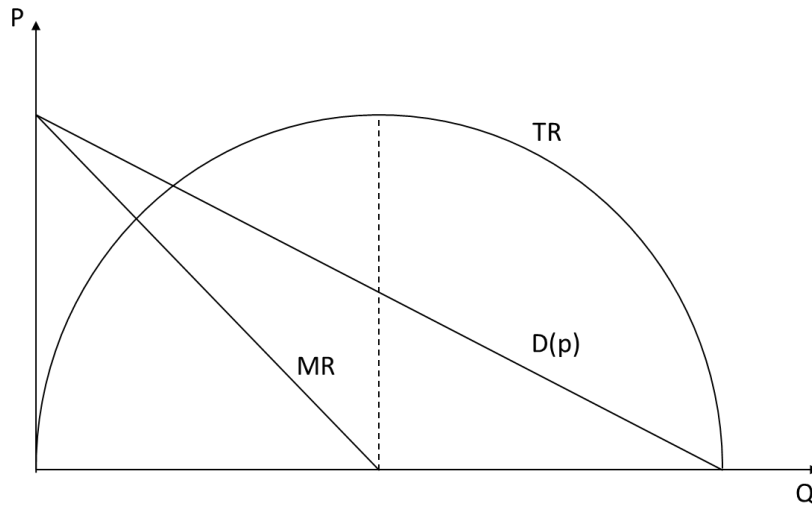
6.5 ábra: A piaci ár és a piacon értékesített összes mennyiség, valamint a határkötség és az átlagkötség kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

A tökéletes monopólium

A tökéletes monopólium tulajdonképpen egyfajta piaci kudarcnak is tekinthető, amit a központi kormányzat gazdaságpolitikájától függően szükséges korrigálni, szabályozni. A tökéletes monopólium esetén a piac kínálati oldalán mindössze egy szereplő található, tőle tud mindenki vásárolni, szemben a tökéletes verseny végtelen sok eladójával. A jelenlegi bemutatásnál feltételezzük, hogy a monopólium inputjait egy tökéletesen versenyző inputpiacról szerzi be, azaz költségfüggvényei ugyanazok lesznek, mint amelyeket már a kompetitív piac esetében megismertünk. A monopólium elemzésével azért szükséges foglalkozni, mert sokkal életszerűbb az a feltételezés, hogy a professzionális ligák – mint pl. az NBA, NHL, NFL – egyfajta zárt rendszerként működve saját szolgáltatásaik monopolistájaként lépnek fel a sportpiacon. Bár vannak kisebb, hasonló ligák az észak-amerikai piacon, de azok sok esetben jelentős eltérést mutatnak szemben ezekkel a franchise alapon működő ligákkal, akik maguk határozzák meg a piaci kereslet ismeretének függvényében, hogy hány csapat szerepelhet a ligákban, hány mérkőzést bonyolítanak le, ezzel hány néző igényeit és milyen áron akarják kiszolgálni.

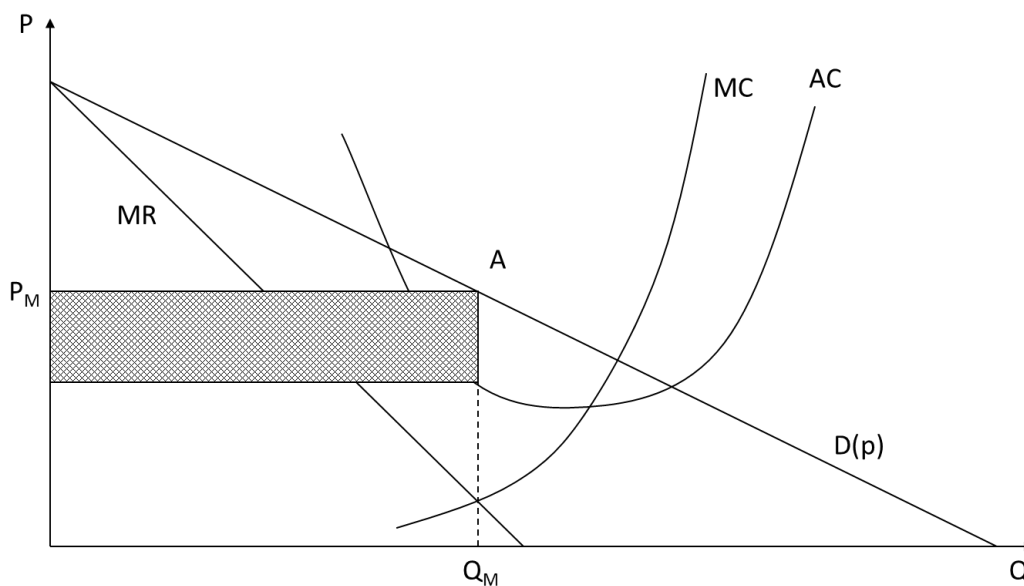
Tekintettel arra, hogy a monopólium egyedüli eladó a piacon, ezért ő nem tud végtelen mennyiségű terméket eladni a piacon, mint ahogyan azt a tökéletes verseny esetében feltételeztük egy atomizált szereplő esetében, hanem a monopólium egyedüli eladóként maga határozza meg, hogy mennyit értékesít annak függvényében, hogy különböző árak mellett a piac mekkora mennyiséget hajlandó felvenni tőle. Ennek megfelelően egyéni keresleti görbéje megegyezik a piaci negatív meredekségű keresleti görbével. A korábbiakban már említésre került, hogy a keresleti görbe felezőpontján az ár rugalmasság éppen egy, ettől balra egynél nagyobb és jobbra egynél kisebb, de nullánál nagyobb. Ebből adódóan a monopolista vállalat teljes bevétele (TR – Total Revenue) nem egy origóból induló pozitív meredekségű egyenes, mint a kompetitíven versengő vállalaté, hanem egy parabola alakját veszi fel, mely csúcspontját éppen a keresleti görbe felezőpontjánál éri el. Eddig a pontig az egynél nagyobb ár rugalmasság miatt nő, majd inntől kezdve folyamatosan csökken. Ennek megfelelően a határbevétel (MR – Marginal Revenue) is megváltozik a kompetitív vállalathoz képest, ami konstansan a piaci árral megegyező határbevételi egyenessel rendelkezett. A határbevétel értéke a függőleges tengelymetszetről maximális, majd újabb és újabb mennyiségek eladásával folyamatosan csökken – mivel egyre nagyobb mennyiségeket a vállalat már csak csökkentett árakon képes eladni. Értéke a TR függvény maximumánál lévő mennyiségnél lesz nulla, ezt követően negatívvá válik, azaz csökkenti a teljes bevételt is. (6.6-os ábra)



6.6 ábra: A tökéletes monopólium teljes árbevétele, határbevétele és keresleti függvénye

Forrás: saját szerkesztés

A megváltozott határbevételei függvény alakja hatással van a monopolista vállalat által kibocsátott output mennyiségére is. Ebben az esetben is igaz az, hogy a monopolistának addig érdemes termelnie, ameddig egy újabb előállított darab outputtal elérhető többletbevétel éppen megegyezik annak többletköltségével. Amennyiben a határköltség meghaladja a határbevételt, akkor a termelés veszteségessé válik. Ennek megfelelően a monopolista vállalat a Q_M mennyiséget fogja termelni, ahol érvényesül az $MC = MR$ feltétel. A 6.7-es ábrán szürke négyzettel jelzett rész jelenti a monopolista profitját. A teljes termelés bevétele az origó, P_M , A, Q_M négyzettel írható le, melynek AC függvény fölé eső része jelenti a profit mértékét.



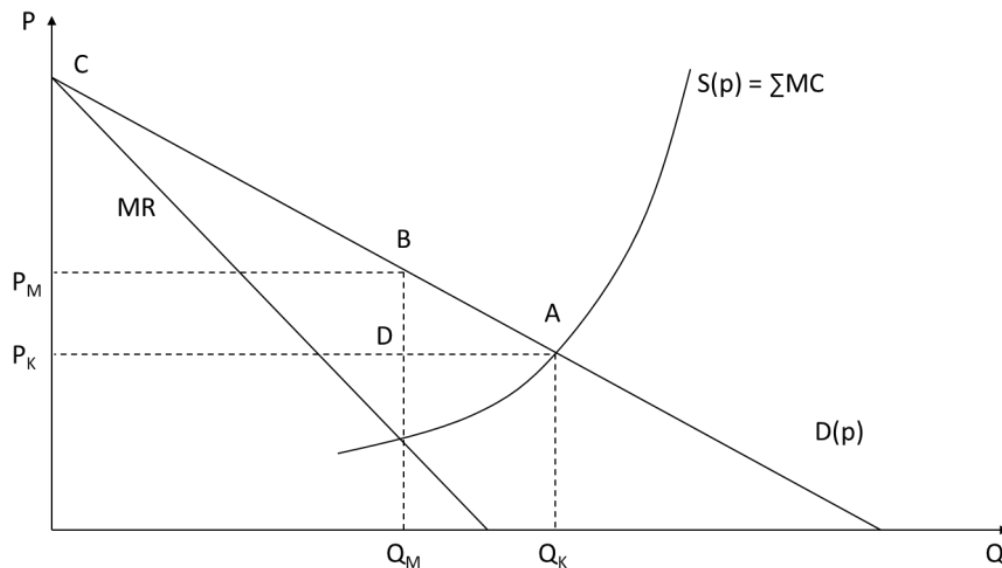
6.7 ábra: A monopolista vállalat profitja

Forrás: saját szerkesztés

A kompetitív piac és a tökéletes monopólium közötti különbség a termelő által értékesített javak mennyiségében és árában is megmutatkozik. Ezek kölcsönhatásából pedig a társadalmi jólétre gyakorolt hatás is kimutatható. (6.8 ábra)

Tökéletesen versenyző piac esetében az egyensúlyi ár a piaci kereslet és kínálat által meghatározott – tökéletes verseny esetében a kínálati görbe – $S(p)$ – megegyezik a piaci kínálati oldalán levő szereplők határkölség-függvényeinek összegével ($\sum MC$). Így a piacon P_K ár mellett Q_K mennyiség vásárolható meg. Ugyanakkor a tökéletes monopólium esetén kialakuló mennyiséget a határbevételi görbe és a határkölség görbe metszéspontja adja meg (Q_M). Ezt a mennyiséget a piacon P_M árért lehetséges értékesíteni. Megállapítható, hogy a tökéletes monopólium kisebb mennyiségű jószágot állít elő és magasabb áron értékesíti azt, mint kompetitív verseny esetén történne. Ez jóléti veszteséget okoz a fogyasztók számára, amelynek mértéke szintén leolvasható a 6.8-es ábráról. A CAP_K pontok által határolt háromszög területe azt a fogyasztói többletet jelöli, amely kompetitív verseny esetén a fogyasztóknál keletkezik abból kifolyólag, hogy egy részük a piacon érvényes P_K árnál magasabb áron is hajlandó volna megvásárolni az adott jószágot, de ezt mégsem kell megtennie. Ugyanez a fogyasztói többlet a monopólium esetében jóval kisebb, a CBP_M háromszög területe csupán. A kettő háromszög területe közötti különbség ($P_M B A P_K$ négyszög) a jóléti veszteség a fogyasztók szempontjából. Ez a különbség még két további részre osztható. Egyrészt a $P_M B D P_K$ téglalap a monopolista vállalat termelői többlete,

másrészt a BAD háromszög az ún. holtteher veszteség, amelyet a társadalom egyetlen csoportja sem tudhat a magáénak, hanem elveszik.



6.8 ábra: A monopólium és a tökéletes verseny különbségének jóléti vonatkozása

Forrás: saját szerkesztés

6.3. Fogyasztói döntés a sportpiacon történő részvételtől

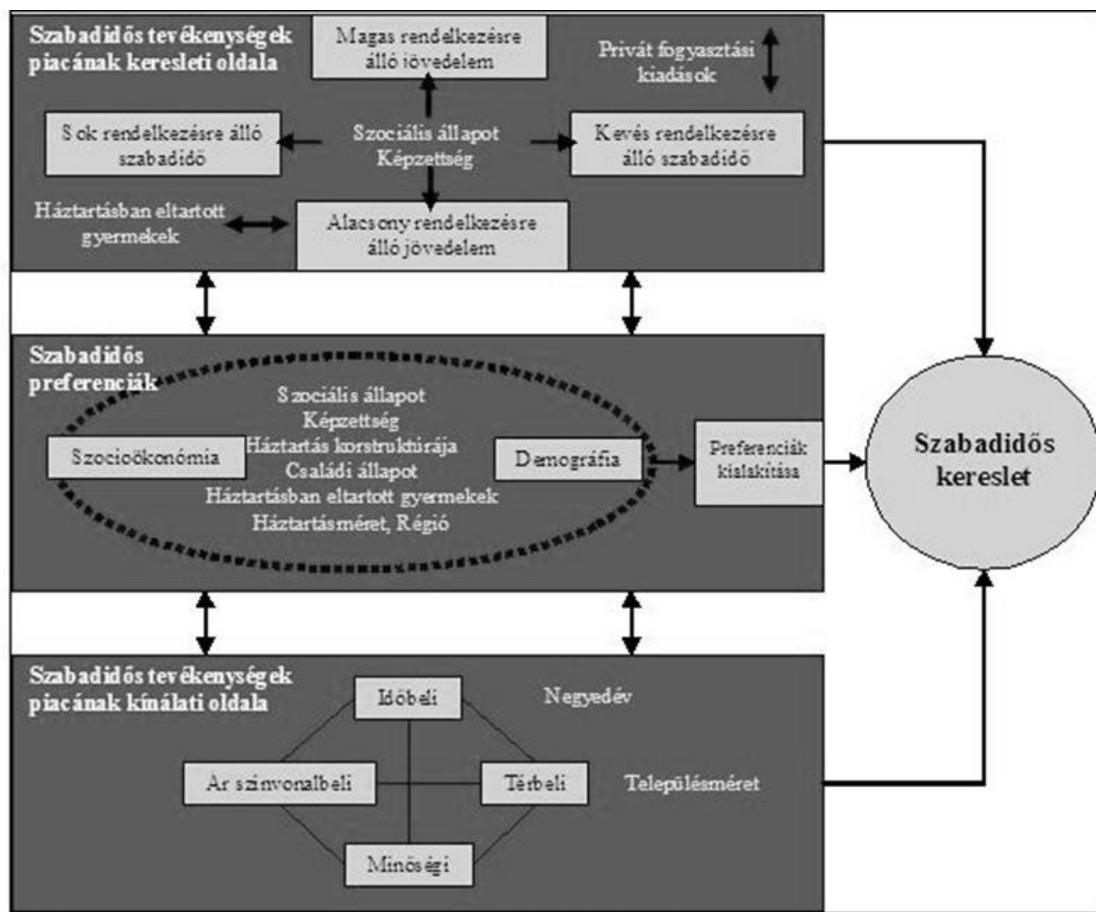
A fejezet ezen részében bemutatjuk azokat a mikroökonómiai értelemben legfontosabb meghatározó tényezőket, amelyek döntő szerepet játszanak abban, hogy a sportfogyasztó igénybe vesz-e egy sportszolgáltatást avagy megvásárol-e egy sportterméket.

Amikor a fogyasztó felméri, hogy milyen termékeket és szolgáltatásokat kínál számára a sportpiac, akkor mérlegeli azt, hogy melyek ezek közül azok, amelyeket képes megfizetni – azaz a rendelkezésre álló jövedelméből tud-e költeni az adott jószágra –, valamint mérlegeli azt is, hogy rendelkezik-e annyi szabadidővel, hogy az adott szolgáltatást igénybe tudja venni vagy az adott terméket ki tudja használni a vásárlás után. Mint a későbbiekben látni fogjuk a rendelkezésre álló szabadidő és jövedelem szoros összefüggésben áll egymással.

A megfelelő jószág kiválasztásakor számos egyéb szocio-demográfiai tényező és egyéni preferenciák sora is meghatározó tényezőként azonosítható. Ilyenek például a fogyasztó szociális helyzete, társadalomban betöltött státusza, képzettségi szintje, családi állapota, háztartásmérete, településének regionális elhelyezkedése és korábbi tapasztalatai.

Természetesen a kínálati oldalon megjelenő jószágok behatárolják a fogyasztók választási lehetőségeit, ugyanis a kínálat ingadozhat szezonálisan (például téli vagy strandsportok), eltérhet minőségében és árszínvonalában, valamint jelentős térbeli eltéréseket is mutathat

(például egy nagyvárosban sokkal több sportolási lehetőség közül lehet választani, mint egy kistelepülésen). Mindezen tényezőket foglalja össze a 6.9-es ábra.



6.9 ábra: A szabadidős szektor keresletét meghatározó elméleti modell

Forrás: Pawlowski, 2009

A fogyasztó számára két erőforrás áll rendelkezésre, melyek kombinációja meghatározza, hogy mely szabadidő-eltöltéssel kapcsolatos sportjóságokat tudja megvásárolni. Ez a két erőforrás a rendelkezésre álló jövedelem és szabadidő. A fogyasztó egy ún. duális döntési helyzettel találja magát szemben, ami központi kérdése a mikroökonómia fogyasztáselméletének. Ugyanis ahhoz, hogy a fogyasztónak legyen elegendő jövedelme megvásárolni valamely jóságot, munkát kell vállalnia, amely révén keresethez jut és végül a különböző adók és transzferek módosító hatása után a megmaradó jövedelemből gazdálkodhat. Ez ugyanakkor azzal jár együtt, hogy a munkával töltött idő csökkenti a fogyasztó korábban rendelkezésre álló szabadidejét, ami rontja annak lehetőségét, hogy valamely sportjóságot megvásárolja. Azaz a két tényező között ún. trade-off vagy kizsorítási hatás érvényesül.

Tovább fokozódik a probléma, ha a rendelkezésre álló szabadidő oldaláról bevezetjük azt, hogy a fogyasztó nem csupán arról dönt, hogy igénybe veszi-e az adott sportszolgáltatást vagy sportterméket, hanem arról is, hogy milyen gyakran veszi azt igénybe, és az egyes igénybevételek időtartama – elsősorban szolgáltatások esetében – hogyan alakul. Másik oldalról, a rendelkezésre álló jövedelem oldaláról megfogalmazva ugyanezt a problematikát, a fogyasztónak nem csak arról kell döntenie, hogy milyen jószágra költ, azaz milyen típusú sportkiadással rendelkezik, hanem arról is, hogy arra mennyit akar költeni. Mindkét irányból megközelítve a problémát a fogyasztó előbb egy ún. minőségi, majd egy mennyiségi döntést is meghoz. (Paár, 2013)

A jövedelem és a szabadidő közötti trade-off hatás

A jövedelem és a szabadidő között érvényesülő kizorítási hatás közgazdasági modellje az alábbi feltételezésekkel él:

1. A fogyasztók saját hasznosságuk (U – Utility) maximalizálására törekszenek. Jelen esetben a hasznosság a rendelkezésre álló jövedelemtől (I – Income) és szabadidőtől (L – Leisure) függ, ezek segítségével igyekeznek életminőség függvényét maximalizálni. Ezek különböző kombinációi különböző hasznossági szintet jelentenek a fogyasztó számára, aki ezeket a szinteket pontosan képes rangsorolni. Azaz formálisan megfogalmazva:

$$U = U(I, L) \quad (6.1 \text{ egyenlet})$$

2. A fogyasztó minden esetben azokat a helyzeteket preferálja, ahol mind jövedelemből, mind szabadidőből több áll a rendelkezésre. Feltételezve, hogy mindkét jószág normál jószág⁶⁶, ezért ha valamelyikről le kell mondania, akkor ahhoz, hogy ugyanazt a hasznossági szintet elérje a másiktól többel kell rendelkeznie. Ugyanakkor érvényes, hogy egy újabb egységnyi bármelyikből egyre kisebb összhasznosságot képes eredményezni – azaz a határhasznosságuk (MU – Marginal Utility) csökkenő.
3. Az egyén számára két korlátozó tényező létezik a modellben. Egyrészt az egy munkaórával megkereshető bér (w – Wage) és ezáltal a teljes munkaidővel (W –

⁶⁶ Azokat a jószágokat nevezzük normál jószágnak, amelyekből többet vásárol a fogyasztó a jövedelmének növekedése esetén. Azaz a jövedelem 1%-os növekedésének következtében a fogyasztott mennyiség 1%-kal vagy annál nagyobb mértékben nő.

Work) megkereshető összes jövedelem, másrészt a teljes rendelkezésére álló idő (T – Time).

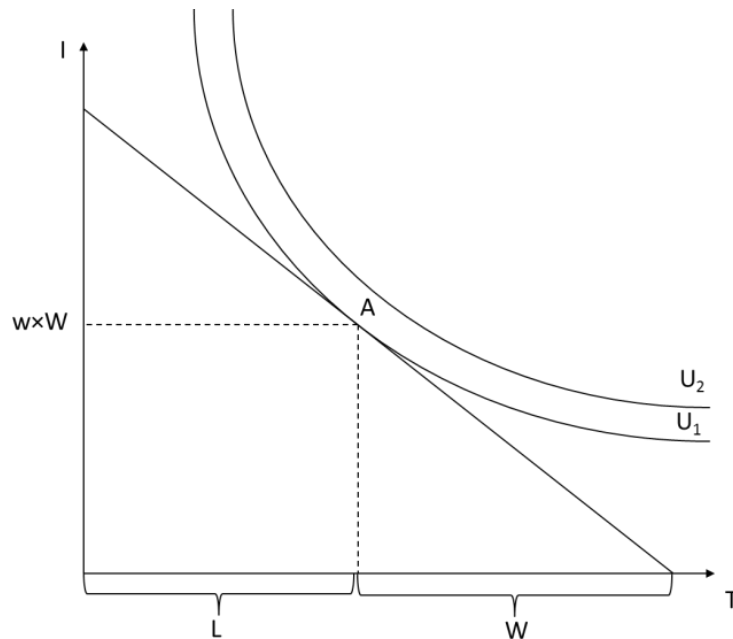
Ekkor formálisan igaz, hogy

$$T = W + L \quad (6.2 \text{ egyenlet})$$

$$I = w \times W \quad (6.3 \text{ egyenlet})$$

A trade-off hatást a 7.10-es ábra foglalja össze, ahol a vízszintes tengelyen a fogyasztó számára rendelkezésre álló összes idő ($T = 24$ óra) illetve annak elosztása követhető nyomon a szabadidő és a munkával eltöltött idő között. A függőleges tengelyen a munkabértől függően a különböző munkaidőkkel megkereshető jövedelem található. A ráfordítási korlát a ferdén futó egyenes, amely a fogyasztó lehetséges döntési alternatíváit jeleníti meg a jövedelem és a szabadidő függvényében. A diagram által bemutatott két szélsőséges eset, amikor az életminőség ráfordítási korlátja a függőleges tengelyt metszi – az egyén 24 órát dolgozik és ezalatt $24 \times w$ jövedelmet realizál –, valamint amikor a vízszintes tengelyt metszi (az egyén nem dolgozik semmit és 24 óra szabadidővel rendelkezik). Az ábra által optimális megoldásnak javasolt pont az A pont, amikor a ráfordítási korlát éppen érintőleges az életminőségi függvényből származtatott közömbösségi körbére (U_1) – mely közömbösségi görbe azokat a jövedelem és szabadidő kombinációkat hivatott reprezentálni, amelyek egyforma életminőséget biztosítanak a fogyasztó számára. A ráfordítási görbe meredeksége egyben az A pontban mért helyettesítési határráta a jövedelem és a szabadidő között, azaz egy újabb egységnyi szabadidő érdekében a helyettesítési határrátának (MRS – Marginal Rate of Substitution) megfelelő mértékű jövedelemről kell a fogyasztónak lemondania. Fontos megállapítani azt, hogy ez a helyettesítési határráta éppen egyenlő az órabérrel (w), vagyis egy újabb órányi szabadidő alternatív költsége az órabér.

A koordináta-rendszerben magasabban fekvő U_2 közömbösségi görbe magasabb életminőséget biztosítana a fogyasztónak, azonban a jelenlegi ráfordítási korláttal nem képes azt elérni. Ehhez hasonlóan végtelen sok további U közömbösségi görbe berajzolható lehetne a koordináta-rendszerbe.



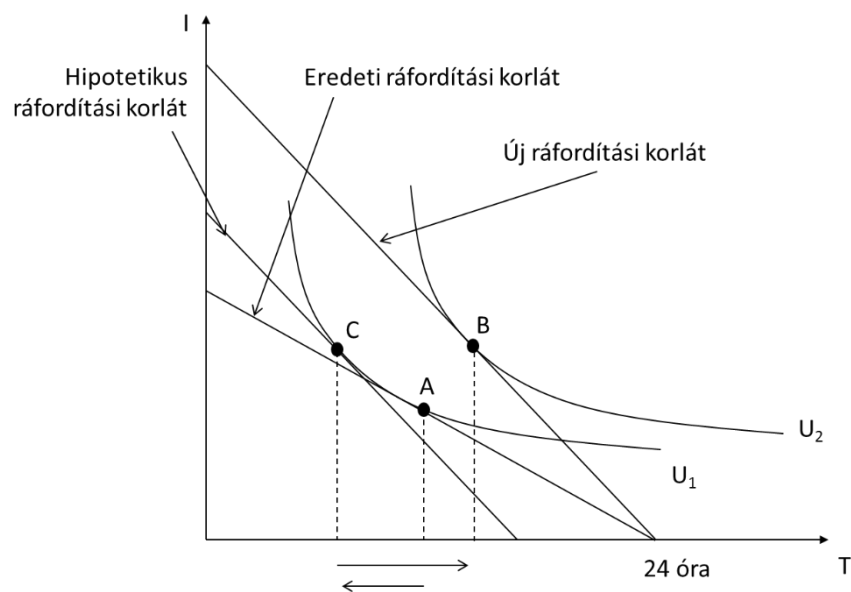
6.10 ábra: A jövedelem és a szabadidő mértéke között érvényesülő kiszorítási hatás

Forrás: saját szerkesztés

Érdeemes megvizsgálni, hogy a szabadidő alternatív költségét jelentő órabérek megváltozása esetén hogyan alakul a fogyasztó szabadidő iránti kereslete. Az órabérek megnövekedésének esetét a 6.11-es ábra foglalja össze. A kezdeti egyensúlyi pont az A pont. A bérek (w) növekedésének hatására a 24 órát jelző, vízszintes tengelyen található pont körül a ráfordítási korlát egyenes elfordul felfelé és magasabban fogja metszeni a függőleges tengelyt – vagyis ha a fogyasztó a nap 24 órájában dolgozna, magasabb jövedelemre tehetne szert. Az új ráfordítási korlát segítségével a fogyasztó magasabban fekvő életminőségi közömbösségi görbét (U_2) érhet el, új egyensúlyi pontba (B pont) kerül. Az A pontból B pontba történő elmozdulás a bérekben bekövetkező változás eredményeként bekövetkező teljes hatás, mely további két részre bontható: a jövedelmi és a helyettesítési hatásra.

Ha az új ráfordítási korlátot eltoljuk bal oldalra úgy, hogy érintse az eredetileg elért életminőségi közömbösségi görbét (U_1), akkor azt a C pontban fogja érinteni. A C pontban a megváltozott munkabérek hatása érvényesül a helyettesítési határrátában, vagyis ebben a pontban ugyanannyi berről kell lemondania a fogyasztónak egy újabb egységnyi szabadidőért, mint a B pontban. A különbség az, hogy mindeközben alacsonyabb életminőséget képes csak elérni, ami annak következménye, hogy a reálbére alacsonyabb – azaz a hipotetikusán eltoló ráfordítási korlát alacsonyabban metszi a függőleges tengelyt. A B és C pont közötti különbséget nevezzük jövedelmi hatásnak, ami jelen esetben pozitív előjelű, mivel normál jószágról van szó.

A C és A pontok egyaránt az U_1 életminőségi, közömbösségi görbén találhatóak, vagyis ugyanolyan mértékű életminőséget képesek biztosítani a fogyasztó számára, mindezt azonban eltérő relatív árarányok, azaz eltérő órabérek mellett. A szabadidő ára a munkabér, ezért ennek az alternatív költségnek a megváltozása hatására történt elmozdulás az A pontból a C pont felé. A szabadidő relatíve drágábbá válása okán a fogyasztó ekkor lemond a korábbi szabadideje egy részéről és még többet kezd dolgozni, ezt nevezzük helyettesítési hatásnak, ami negatív előjelű. A helyettesítési és a jövedelmi hatás eredőjeként jön létre a teljes hatás, ami jelen esetben pozitív irányú, azaz összességében a fogyasztó esetében a jövedelmi hatás túlkompenzálja a helyettesítési hatást és kevesebbet fog dolgozni.



6.11 ábra: Az órabérek változásának hatása a szabadidő mértékére

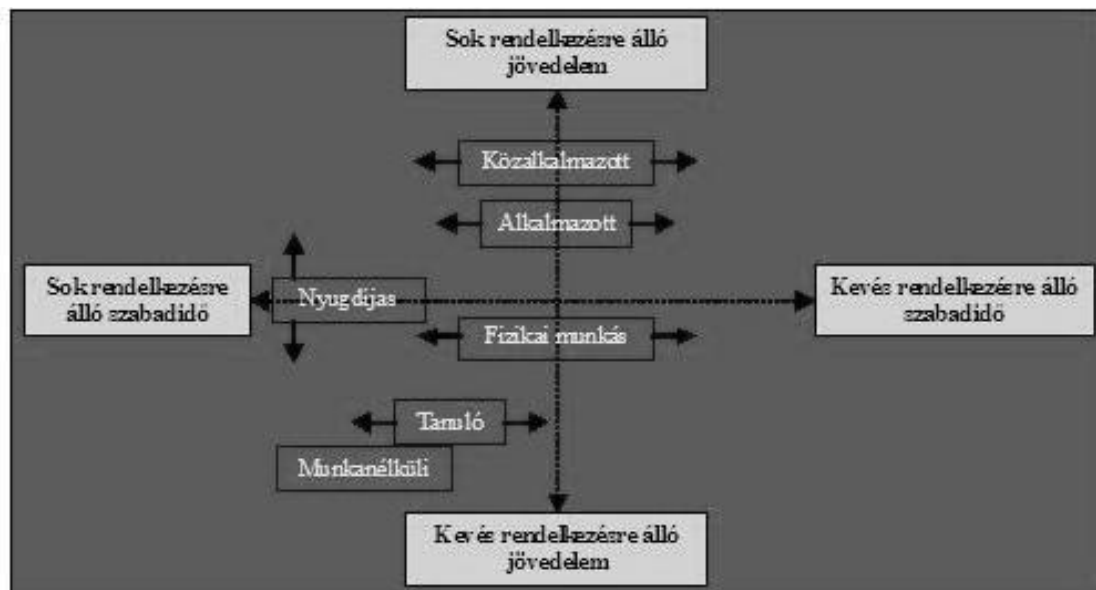
Forrás: Downward et al., 2009

Humphreys és Ruseski (2006) a SLOTH-modellből⁶⁷ származtatott komparatív statikai elemzése – melyben a jövedelmi és helyettesítési hatást vizsgálták – valamint az ehhez kapcsolódó empirikus kutatásuk is alátámasztja a korábbi megállapításokat.

A rendelkezésre álló szabadidővel kiegészítve a jövedelmi helyzetet, Pawlowski (2009) kétdimenziós koordinátarendszerben ábrázolta a különböző társadalmi státuszú háztartástípusokat. (6.12 ábra) Ezzel a pozícionálással könnyebben azonosíthatók az eltérő

⁶⁷ A mozaikszó jelentése lajhár vagy lustaság, amely pontosan visszatükrözi azon tendenciát, hogy az ipari fejlődéssel az átlagember életében a fizikai erőfeszítést igénylő tevékenységek milyen hatással jártak. A SLOTH-modell az alábbi szavakból tevődik össze: Sleep – Leisure – Occupation – Transport – Home Production, azaz Alvás – Szabadidő – Munkahelyi elfoglaltság – Utazás – Ottoni munkavégzés.

idő- és jövedelemmennyiséget igénylő sporttermékek és sportszolgáltatások potenciális célcsoportjai.



6.12 ábra: Háztartások pozícionálása a rendelkezésre álló szabadidő és jövedelem szerint a háztartásfő foglalkozása szerint

Forrás: Pawlowski, 2009

A legtöbb szabadidővel a nyugdíjasok, a munkanélküliek és az eltartottak rendelkeznek, míg legkevesebbel a foglalkoztatásban állók. A szabadidő-felhasználást befolyásoló tényezők a nem, kor, családi állapot, gyerekszám, kis mértékben az iskolai végzettség és a lakóhely típusa (Sik, 2001). Az ipari fejlődéssel a felhasználható és rendelkezésre álló szabadidő mértéke radikálisan nőtt az utóbbi évszázadok során. Az Ipari Forradalom idején még heti 70 óra volt az átlagos munkaidő, míg az 1980-as évekre ez heti 35-40 órára csökkent (Kovács, 2007). A felszabadult idő a rendelkezésre álló szabadidő és a fél-szabadidő mennyiségét gazdagította. Felmérések alapján kijelenthető, hogy a vasárnap az, amely a legalkalmasabb sportolási tevékenység végzésére, bár a szabad szombat bevezetésével ez a nap lett a sportolás második legfontosabb napja.

Sturm (2004) a fizikai aktivitás gazdaságtanával foglalkozva kiinduló pontként csakugyan a SLOTH-modellt tekintette. Tanulmánya bizonyos szempontból időmérleg-vizsgálathoz hasonló, más szempontból makrogazdasági összefüggéseket vet fel. A SLOTH-modellből kiindulva az amerikai lakosság esetében a sportolásra fordított időt, valamint annak kapcsolatát más, a napi időbeosztásban szereplő tevékenységek időigényével vetette össze,

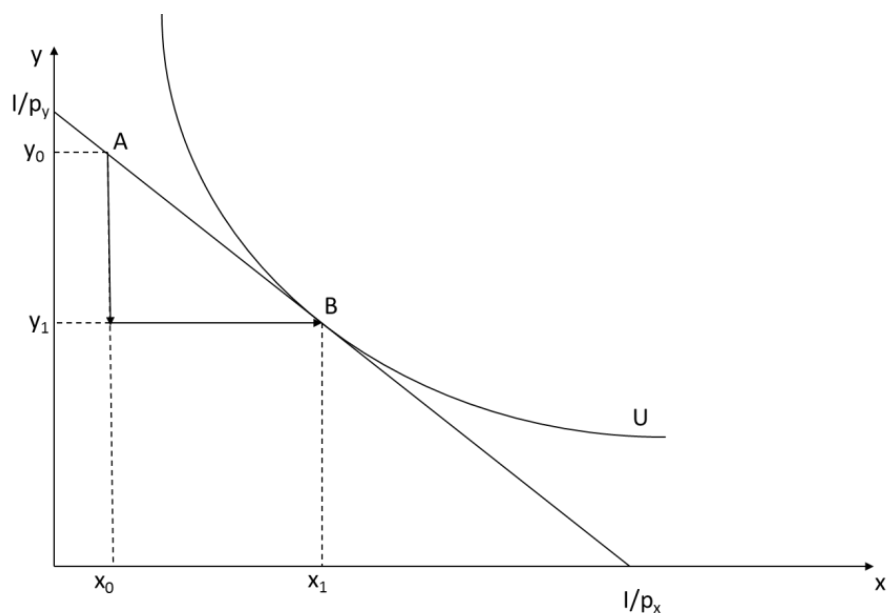
egyfajta kiszorítási hatást feltételezve. Megállapította, hogy az elmúlt 40 évben a szabadidő mértéke jelentősen nőtt, ennek megfelelően a szabadidő-ipar növekedése az átlagos gazdasági növekedéshez képest lényegesen nagyobb ütemű volt. Sajnálatos módon azonban ezen iparág azon szegmensei, melyek az ülő életmóddal kapcsolhatók össze (kábel TV-k, szórakoztató parkok, mozi, passzív sportfogyasztókra épülő piac stb.) nagyobb mértékben nőttek, mint a fizikai aktivitásra alapozó piaci szegmensek (sportklubok piaca, fitness-, wellness- vagy táncstúdiók stb.) Ez pontosan rávilágít arra, hogy milyen sok helyettesítő szolgáltatás áll az átlagember rendelkezésére, melyek a szabadidő eltöltését hivatottak szolgálni.

Fogyasztói döntés a megszerzett jövedelem elköltéséről

A korábbiakban levezetett döntéshozatali mód alapján a fogyasztó eldöntheti, hogy mennyi szabadidővel és mennyi jövedelemmel akar rendelkezni. Ennek a döntésnek egy következménye, hogy a rendelkezésére álló jövedelmét ezt követően hogyan akarja elkölteni, mely jóságokra és milyen mennyiségben akar költeni. Az erről való döntés elméleti modellje alapjaiban azonos a szabadidő mértékéről való döntéssel. (6.13 ábra)

Jelenlegi példánkban a fogyasztó kétféle jószágra költheti el a jövedelmét: vásárolhat belépőjegyet kedvenc csapata mérkőzésére (y jószág) és vásárolhat testépítéshez táplálék-kiegészítőt (x jószág). Az erre a két termékre szánt összes pénze jelenti ebben az esetben számára a költségvetési korlátot ($I - \text{Income}$). A két termék vásárolható mennyiségeit a függőleges illetve a vízszintes tengelyen egy kétdimenziós koordináta-rendszerben ábrázolhatjuk. A költségvetési korlát tengelyeket metsző pontjai megadják, hogy ha a fogyasztó csak egyféle jószágot vásárolna, akkor az erre szánt jövedelme mekkora mennyiség megvásárlását tenné lehetővé. Ennek mértéke a jövedelem elosztva az adott jószág egységárával (p_y és p_x).

A fogyasztó ezúttal is haszonmaximalizálóként viselkedik és ebben a kétdimenziós térben a lehető legmagasabban fekvő közömbösségi görbét igyekszik elérni. A költségvetési korlát azon pontok halmaza, amelyeket a fogyasztó képes az I jövedelemből megvalósítani. A fogyasztó kezdeti jószágkosara az A pontban található, ahol y_0 darabot vesz a mérkőzésbelépőből és x_0 kg-ot a táplálék-kiegészítőből. Tekintve, hogy ezzel a jószágkombinációval nem éri el az U közömbösségi görbét, ezért változtatni fog a mennyiségeken és kevesebb mérkőzésbelépőt fog vásárolni, az így fennmaradó jövedelmet pedig táplálék-kiegészítőre fogja fordítani, így az új jószágkosár a B pontban (y_1, x_1) már optimális lesz.



6.13 ábra: A rendelkezésre álló jövedelem elosztása kétdimenziós fogyasztási térben

Forrás: saját szerkesztés

Korábbi kutatásaink arra az eredményre vezettek, hogy a magyar lakosság sportfogyasztását tekintve a sportfogyasztási cikkek jövedelemrugalmassága 2% feletti, azaz a rendelkezésre álló jövedelmek 1%-os növekedésére 2%-kal nő azok kereslete, vagyis nem csupán normál, hanem luxusjóságnak⁶⁸ is tekinthetünk rájuk. Az árrugalmasság esetében elmondható, hogy a sportfogyasztási cikkek árrugalmasan viselkednek, azaz 1%-os áremelkedés hatására 2%-nál nagyobb mértékű keresletcsökkenés várható. (Paár, 2013)

6.4. A közszektor és a civil szféra szerepvállalása a szabadidős sportpiac kínálati oldalán

A szabadidős sportpiac kínálati oldalán több, egymástól eltérő motivációval rendelkező csoport különíthető el. Közös bennük, hogy mindegyik lehetőséget teremt a társadalom különböző rétegei számára, hogy fizikailag aktív életmódot élhessen. A mikrogazdaságtan termeléselméletének három alapvető kérdése mentén is komoly eltéréseket mutathatnak ezek a csoportok motivációikat tekintve, mivel eltérő válaszokat fogalmaznak meg arra vonatkozóan, hogy:

1. kinek, milyen célközönségnek kívánnak értéket előállítani;
2. milyen jószág létrehozásával kívánnak értéket létrehozni;

⁶⁸ Luxusjóságnak hívjuk mikroökonómiai értelemben azokat a jószágokat, amelyek kereslete a jövedelmek 1%-os növekedésére 1%-nál nagyobb mértékű bővüléssel reagál.

3. milyen módon, milyen erőforrások felhasználásával kívánnak értéket előállítani.

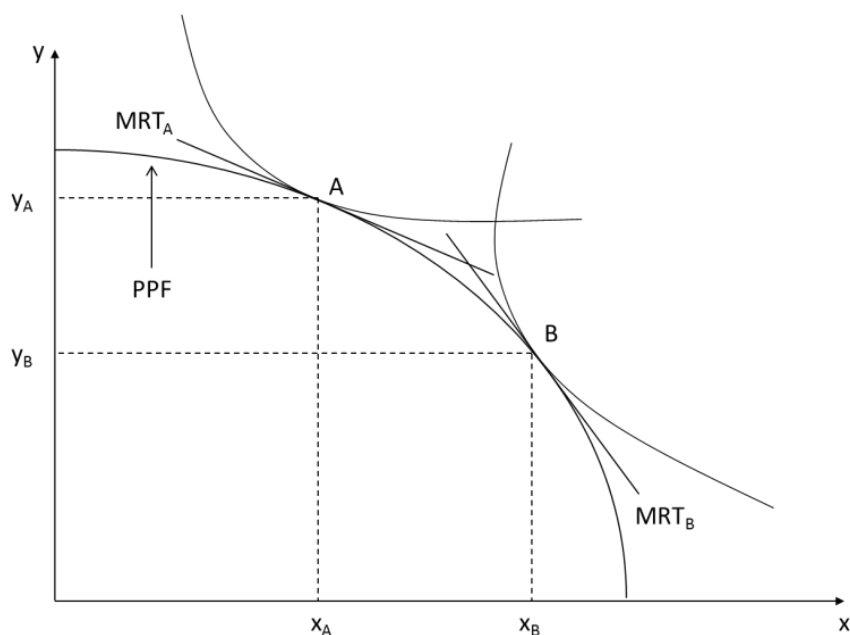
Alapvetően négy különböző csoport különíthető el a szabadidős sportpiac kínálati oldalán. Ezek a közszektor és intézményei, a magánszektor profitorientált vállalkozásai, a civil szervezetek illetve sportklubok, és az informális sportszektor. Arányuk a sportszektorban országunként és működési modellenként, a sportkulturális különbségekből és a sportpolitika beállítottságából adódóan eltérő lehet.

Tekintettel arra, hogy az informális szektor mérete és jelentősége sok mérési problémát vet fel és annak becslése meglehetősen bizonytalan ezért ezzel a szektorral jelen fejezet nem foglalkozik. Ugyanígy nem érintjük a profitorientált magánszektor vállalkozásait, mivel ők jellemzően bármely más szektorban tevékenykedő vállalkozás elvén működnek, viszonylag kevés sportspecifikus vonással rendelkeznek.

A közszektor szerepe a szabadidős sportpiacon

A közszektor szerepvállalása több szinten történhet meg a sportpiaci kínálat előállításában és ösztönzésében. Egyrészt beszélhetünk központi állami szerepvállalásról, a regionális intézményrendszer szerepvállalásáról és a helyi, önkormányzati szerepvállalásról.

Állandó dilemma, hogy a közszektornak szabad-e és ha igen, akkor milyen mértékben, és milyen területeken szerepet vállalnia az élsportban, avagy csak a szabadidősport területén kellene forrásokat biztosítani a sportszektor számára. Mivel az erőforrások a közszektorban is szűkösen állnak rendelkezésre, ezért a két összefüggő, de ugyanakkor mégis merőben más megközelítésű részpiac esetében érvényesül a kiszorítási hatás, melyet a termelési lehetőségek határát (PPF – Possible Production Frontier) bemutató modellel lehet legegyszerűbben szemléltetni. (6.14-es ábra)



6.14 ábra: Termelési lehetőségek határa a közösségi sportszektorban

Forrás: saját szerkesztés

Ebben a hipotetikus modellben a központi sportvezetés a már korábban megnevezett két területre irányíthatja a forrásokat. Az egyszerűsítés kedvéért mérhetjük az élsportba való befektetés sikerességét olimpiai érmekben (y jószág a függőleges tengelyen), míg a szabadidősportba történő befektetés sikerességét a rendszeresen fizikai aktivitást végző emberek ezer főben mért számában (x jószág a vízszintes tengelyen). Szélsőséges esetben csak egyikre vagy csak másokra is költethet a kormányzat, azonban realitásabb ezek valamelyik kombinációját választani. A PPF görbén elhelyezkedő pontok azokat a jószágkombinációkat jelölik, amely a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások mellett maximálisan megvalósíthatók. Ha a kormányzat egy olyan jószágkombinációt valósít meg, amely a PPF görbén belül helyezkedik el, akkor nem használta fel megfelelő hatékonysággal a rendelkezésére álló erőforrásokat. Ugyanakkor az ezen a görbén kívül eső pontok nem érhetők el a kormányzat számára. A sportpolitika preferenciáitól függ, hogy melyik kombinációt választja egy adott társadalom. Az A pont egy élsportorientált sportpolitikát, míg a B pont egy szabadidősport orientált sportpolitikát reprezentál. Látható mindkét esetben, hogy a PPF görbe éppen érintője ezekben a pontokban a közömbösségi görbéknek, amelyek formája különböző a két sportpolitika esetében az eltérő preferenciákból adódóan, ennek megfelelően a hozzájuk húzott érintők és a transzformáció határrátája (MRT – Marginal Rate of Transformation) is eltérő. A transzformáció határrátája segítségével megállapítható, hogy ha a sportpolitika a termelési lehetőségeinek határán akar maradni, akkor mennyit olimpiai érmet

kell feláldoznia annak érdekében, hogy egységnyivel – jelen esetben ezer fővel – növelni tudja a fizikailag aktív emberek számát – avagy éppen fordítva. Az eltérő kombinációkból adódóan a transzformáció határrátája az A pontban kisebb, azaz kevesebb olimpiai éremről is elég lemondani újabb ezer sportoló ember érdekében, míg a B pontban a határrátája kedvezőtlenebb. Az oka ennek az, hogy az A pontban eleve lényegesen kevesebben sportolnak és sokkal több érmet nyernek az élsportolók, így a sportoló emberek számában gyorsabb növekedést lehetséges elérni, míg a B pontban mindez éppen fordítva történik. Azaz érvényesül a csökkenő határhozadék elve.

Elsősorban preferenciák kérdése az, hogy a sportpolitika mennyiben tartja fontosnak egyik vagy másik területet és milyen arányban finanszírozza azokat. Számos érv szól mindkét oldal mellett, mely érvek egyes esetekben morális, más esetekben pénzben is kifejezhető érvek, melyek sok esetben közvetett módon éreztetik hatásukat. Ezek az ún. extern vagy külső hatások, más néven externáliák.

Az externáliák olyan tovagyrúzó hatások, amelyek valamely gazdasági szereplő gazdasági aktivitása révén más gazdasági szereplők gazdasági aktivitását is befolyásolják anélkül, hogy a befolyásolt szereplő ezt szeretné avagy sem. A befolyásolás kétirányú lehet, így megkülönböztetjük a pozitív⁶⁹ és a negatív⁷⁰ externáliákat. Egy másik csoportosítási mód szerint az externáliák előállítási módjuk szerint lehetnek fogyasztói és termelői externáliák. Előbbi esetében valamilyen termelő tevékenység következményeként áll elő az extern hatás, utóbbi esetében egy fogyasztási folyamat eredményeként.

6.2 táblázat: A sportbeli részvétel externáliái⁷¹

A szabadidősport pozitív externáliáinak területe	Az externália típusa	A sport tovagyrúzó hatása
Személyes elégedettség és társasági élet	MSB > MPB	Fokozza a személyi és társadalmi tőkét

⁶⁹ A pozitív externália esetében a magvalósuló gazdasági tevékenység pótlólagos hasznosságot biztosít az extern hatást élvező számára, esetleg többletbevételt vagy költségcsökkentést eredményez. (Kopányi, 2009)

⁷⁰ A negatív externália esetében megvalósuló gazdasági tevékenység pótlólagos hasznosságcsökkenést eredményez az extern hatást elszenvedő kárára, csökkentheti annak bevételét vagy növeli költségeit. (Kopányi, 2009)

⁷¹ MSB (marginal social benefit): társadalmi határhaszon, egy pótlólagosan előállított jószág segítségével elérhető plusz hasznosság a társadalom számára

MSC (marginal social cost): társadalmi határköltség, egy pótlólagosan előállított jószág hatására jelentkező plusz költség a társadalom számára

MPB (marginal personal benefit): személyes határhaszon, egy pótlólagosan előállított jószág segítségével elérhető plusz hasznosság a sportaktivitást végző személy számára

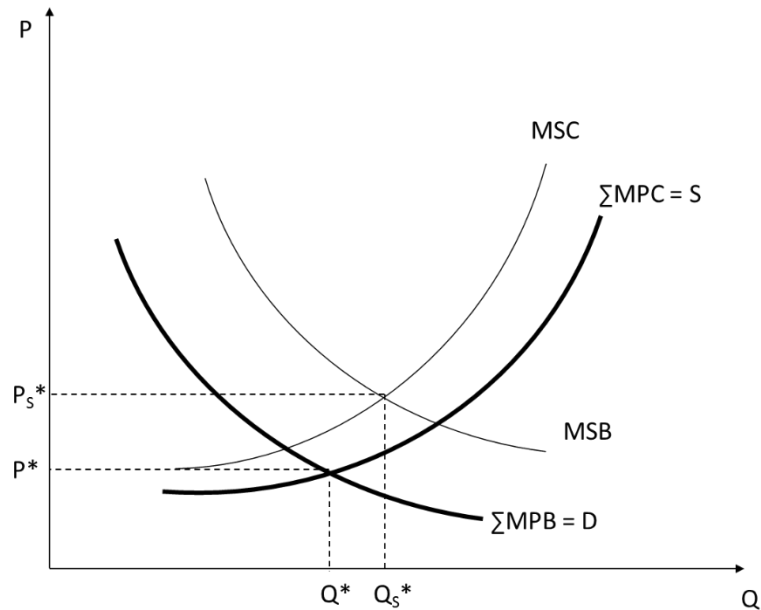
MPC (marginal personal cost): személyes határköltség, egy pótlólagosan előállított jószág hatására jelentkező plusz költség a társadalom számára

Egészség	MSC > MPC	Javítja a humántőkét és a produktivitást Csökkenti az egészségügyi költségeket
Oktatás	MSC > MPC	Javítja a humántőkét és a produktivitást Fokozza a társadalmi tőkét
Bűnözés csökkentése	MSC > MPC	Fokozza a társadalmi tőkét Csökkenti a bűnüldözési költségeket
Társadalmi befogadás	MSC > MPC	Fokozza a társadalmi tőkét

Forrás: Downward et al. (2009)

A sportfogyasztási folyamat során számos pozitív externália lép fel, amelyek kedvező hatását egy társadalom számára mindenképpen érdemes kiaknázni. Azonban mivel az externális hatások vagy nem közvetlenül a sportaktivitást végző személynél jelentkeznek, vagy annak hatását időben lényegesen eltolva tudja csak érezni, ezért ezek megvalósulásának ösztönzésében külső szereplőknek, így elsősorban a közszektornak mindenképpen szerepet kell vállalnia. A 6.2-es táblázatban bemutatott externáliák mindegyikének esetében az ösztársadalmi szinten mért hasznok illetve költségmegtakarítások lényegesen magasabbak, mint amelyek az egyéni fogyasztó szintjén jelentkeznek.

A 6.15-ös ábra szemlélteti a közszektor beavatkozásának szükségességét a sportfogyasztás területén. A valójában piaci alapon megvalósuló állapotban P^* árak mellett Q^* sportoló ember vesz részt piaci alapon valamilyen aktív sporttevékenységben. A kereslet (S) és a kínálat (D) egyensúlyát az egyének szintjén jelentkező határköltségek (MPC) és határhasznok (MPB) aggregált szintjének egybeesése határozza meg. Ugyanakkor látható, hogy a társadalmi szinten mért határköltségek (MSC) és határhasznok (MSB) görbéi mindkét aggregált görbéhez képest felfelé eltolva jelentkeznek, ezzel egy magasabb szinten kívánatos egyensúlyi állapotot kijelölve. (P_s^* árral és Q_s^* fogyasztóval) Vagyis magasabb árat fizetve a jelenleg aktuális piaci árnál lehetséges volna az, hogy több ember sportoljon aktívan. Ezt a magasabb árat azonban egyénileg a fogyasztók nem képesek vagy nem akarják megfizetni, az aktuális árszínvonalon viszont piaci viszonyok között a profitorientált szolgáltatók nem hajlandók többet szolgáltatni. A pótlólagos költségkülönbözetet szükséges közfinanszírozásból megvalósítani ezzel hozzájuttatva szélesebb embertömeget a sportolás lehetőségéhez.



6.15 ábra: A társadalmilag kívánatos és a ténylegesen megvalósuló sportaktivitás közötti különbség

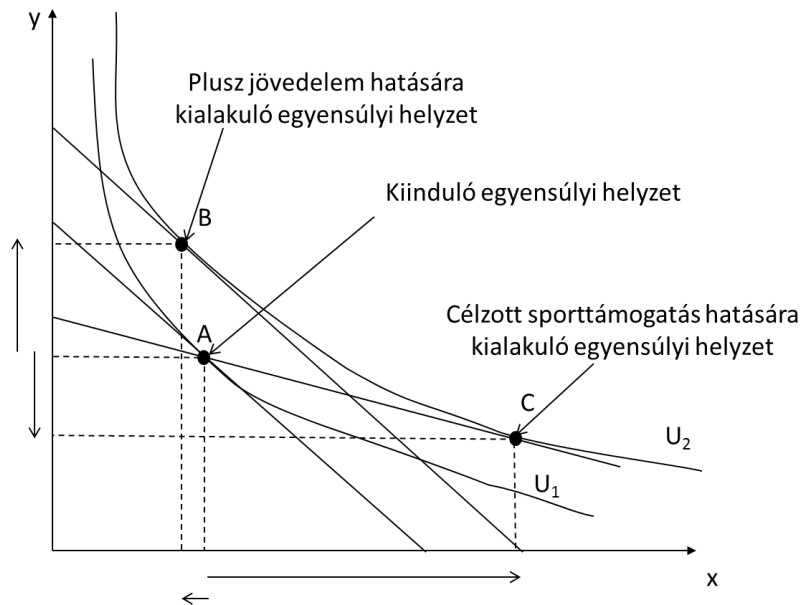
Forrás: saját szerkesztés

Joggal felmerülő kérdés, hogy a közszektor milyen módon tudná a leghatékonyabb módon támogatni az ilyen extern hatások miatt kívánatos fogyasztású jóságok fogyasztását. Sportjavakról lévén szó mikrogazdasági szempontból két meghatározó tényező lehetséges. Több jövedelmet kell biztosítani a fogyasztóknak vagy több szabadidőt kell nekik juttatni. A kizorítási hatás miatt természetesen szoros összefüggés van a két tényező között. Ha egy munkavállaló ugyanazért a munkáért több jövedelmet kap, akkor bár szabadideje nem változik, de elkölthető jövedelme igen, amit többek között sportra is költhet. Probléma abban az esetben van, ha a többletjövedelmet biztosító szándéka ellenére azt mégsem sport célra költi az egyén. Önmagában a több szabadidő sem garancia a nagyobb sportaktivitásra, mert azt is számos szabadidős vagy éppen kereset-kiegészítési lehetőségre lehet fordítani. Ha egy munkaadó rugalmasan állapítja meg a munkaidőt és a szokásos munkamenetbe napközben igyekszik időt biztosítani a munkavállaló számára munkahelyi keretek között a sportra, akkor azzal elérheti, hogy az időbeosztás módosításával ez az igény kielégíthető legyen – míg ha csak arra ösztönözné a munkavállalót, hogy délután a munka végeztével tegye ugyanezt, amikor egyébként számtalan például családi kötelezettségének is eleget kell tennie, akkor közel sem biztos, hogy az idejét sportra fordítaná. További és a leghatékonyabbnak tűnő ösztönzési módszer, ha olyan módon juttatunk többletjövedelmet a fogyasztók számára, hogy a sportfogyasztásukat tesszük relatíve olcsóbbá a többi fogyasztási cikkhez képest. Ez

jelentheti az árak csökkentését vagy olyan jövedelemkiegészítő megoldásokat, amelyek célzottan csak sporttevékenységgel kapcsolatosan használhatóak fel. Ezt a megoldást szemlélteti a 6.16-os ábra, ahol a vízszintes tengelyen a sportszolgáltatások igénybevételének mennyisége (x) található, míg a függőleges tengelyen minden más fogyasztási cikk (y). Az ábráról leolvasható, hogy esetlegesen egy olyan fogyasztónál, aki eleve nem nagy mértékben vesz igénybe sportszolgáltatást, a pusztán extra jövedelem megszerzése akár azt is eredményezheti, hogy még tovább csökken annak igénybevétele – azaz hiába ugrik a fogyasztó az alacsonyabb hasznossági szintet jelentő U_1 közömbösségi görbéről az U_2 görbére, az A pontban levő eredeti sportfogyasztás nagyobb mértékű, mint a B pontbeli. Ez elsősorban az egyébként is hátrányos helyzetű csoportoknál képzelhető el, akik számára a sportjavak inferior jószágként⁷² viselkednek.

Természetesen a sport iránt egyébként is elkötelezettebb fogyasztói csoportok esetében a plusz jövedelem a sportszolgáltatások igénybevételének bővülését is eredményezheti, amennyiben arra normál jószágként tekintenek. Ezzel szemben, ha a fogyasztó jövedelme úgy növekszik meg, hogy a növekményt csak sportszolgáltatásra fordíthatja – azaz relatíve olcsóbbá válik számára a sportszolgáltatás minden más fogyasztási cikkhez képest – akkor költségvetési egyenese az eredeti A ponthoz képest elfordul, a vízszintes tengelymetszet kitolódik jobbra. Ennek következtében az új költségvetési korláttal a magasabban fekvő U_2 közömbösségi görbét is el tudja érni a fogyasztó a C pontban, ami egyúttal magasabb sportszolgáltatási igénybevételt is jelent, azaz a célzott támogatás elérte célját.

⁷² Inferior jellegű jószágnak nevezzük azokat a jószágokat, amelyekből a fogyasztó keresletét csökkenti annak hatására, hogy jövedelme növekedik.



6.16 ábra: Plusz jövedelem és célzott sporttámogatás biztosítása a fogyasztó számára

Forrás: saját szerkesztés

A civil szféra szerepe a szabadidős sportpiacon

A civil szféra szabadidősportban betöltött gazdasági jelentőségét vizsgálva két egymással szorosan összefüggő témakört kell megvizsgálni: a sportklubok, sportegyesületek gazdasági szempontú létjogosultságát és az önkéntesség egyének számára nyújtott gazdasági hasznát.

A korábbiakban már szó esett a klubjavak két legfontosabb jellemzőjéről, a fogyasztásuk során megvalósítható kizárhatóságról és a rivalizálás hiányáról. A sportklubok által nyújtott szolgáltatások a tagság számára pontosan ezen két jellemzővel bírnak, a kizárás pedig a klubban tagságot nem élvező potenciális fogyasztókra érvényes. Downward et. al (2009) két kulcstényezőt említ meg a klubjavakkal kapcsolatban, melyek indokolják a sportklubokban végzett tevékenységek létjogosultságát. Ezek az önkéntes alapon való szerveződés és részvétel, valamint a kölcsönös előnyök szerzése a költségek megosztásából, a tagság sokoldalúságából és azokból a hasznokból melyekre érvényesül a kizárhatóság.

A civil szektor szerepvállalásának jelentősége a szabadidősport szektorban akkor válik indokolttá, ha egy társadalomban a résztvevő egyének szabadidősport szolgáltatásokkal szemben támasztott igényei egyre nagyobb spektrumon kezdenek el mozogni és sokszínűvé kezdenek válni, azaz egyre kevésbé lehet elmondani a kereslet minőségéről, hogy a fogyasztók az egyforma, homogén szolgáltatásokra tartanak igényt. Amennyiben a kereslet homogén egy társadalomban, akkor költséghatékonyan válik lehetővé nagy mennyiségben sok fogyasztó igényének kielégítése, az előállítási folyamat formalizált, egységes és rutinszerűen

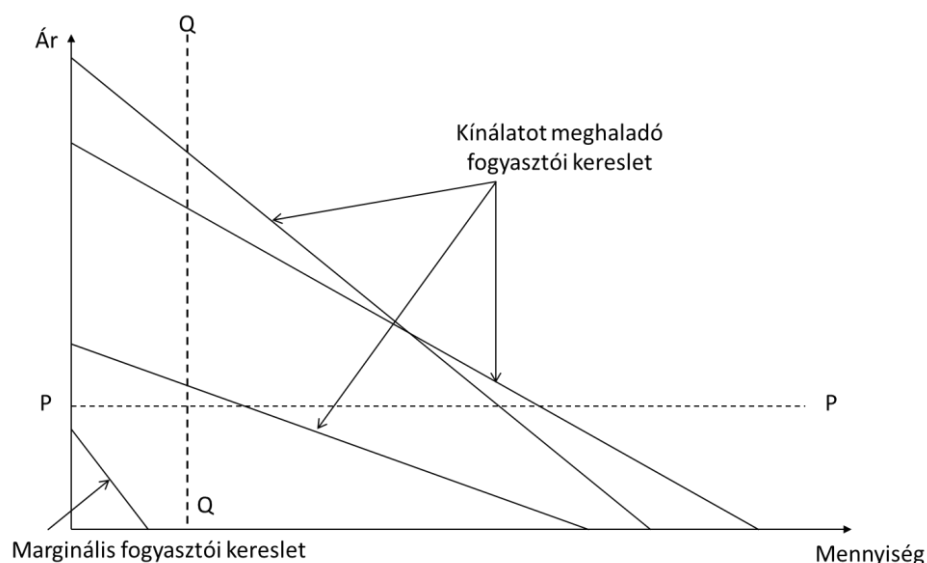
kivitelezhető lesz, érvényesül a méretgazdaságosság elve. Például a tradicionális csapat és egyéni sportágaknak helyet adó sportpályák és sportcsarnokok építésével viszonylag széles tömegek sportolására nyílik lehetőség költséghatékonyan. Azonban ahogyan differenciálódnak az igények és egyre sokrétűbb lesz az igényelt szolgáltatások köre, továbbá egyre jobban szegmentálódnak egymástól a korábban egy nagy közös masszát alkotó fogyasztók csoportjai, úgy válik egyre nehezebbé az ő speciális igényeiknek a kielégítése. Jó példát szolgáltat erre az extrém sportok megjelenése, melyek a korábbiaktól jelentősen eltérő infrastrukturális igényeket támasztanak és eleve csak szűk réteg számára vonzóak.

Míg a homogén keresletet a közszektor nagy hatékonysággal képes kielégíteni, addig a heterogén keresleti viszonyokra ugyanez már nem mondható el. Amennyiben egy újonnan megjelenő sportfogyasztói szegmens kellően nagyméretű ahhoz, hogy fizetőképes keresletét piaci alapon szerveződő szereplők kielégítsék, de nem elég nagyméretű ahhoz, hogy a közfinanszírozás megoldást jelentsen igényeik kielégítésére, akkor a profitorientált vállalkozások megtalálván ezt a piaci rést, képesek lehetnek kielégíteni az itt jelentkező keresletet – például wakeboardozás egy magántavon. Szintén teret nyerhetnek az igények kielégítésében a profitorientált szereplők az olyan tradicionális mozgásformák esetében, melyeket egyébként közfinanszírozásból is igyekszik a közszféra kielégíteni, azonban egyes fogyasztói csoportok ezeket magasabb szolgáltatási színvonal mellett kívánják igénybe venni, melyre a közfinanszírozás már nem nyújt elég lehetőséget vagy elegendő kapacitást. Ez tulajdonképpen ebben az esetben sem jelent mást, mint egy specializáltabb igényű fogyasztói kör kialakulását egy nagyobb fogyasztói csoporton belül. Erre szolgáltatnak példát a magánfinanszírozású sportcsarnokok, sportlétesítmények, ahol színvonalasabb az infrastruktúra, jobb az eszközellátottság, speciális szaktudással rendelkező személyzet és edzők dolgoznak szemben a közfenntartású sportlétesítményekkel.

A magánszektor vállalkozásai csak abban az esetben lépnek be és maradnak hosszú távon életben egy piacon, ha ott megfelelő mértékű fizetőképes kereslettel találkoznak és annak igényeinek meg tudnak felelni. Ugyanakkor előfordulhat az, hogy olyan marginalizált fogyasztói csoportok is kialakulnak, amelyek különböző okokból kifolyólag nem képesek a for-profit szektor számára megfelelő mértékű keresletet felmutatni és igényeik kielégítésére a közszféra sem képes. Ezen csoportok számára az egyetlen megoldást az önkéntes alapon és közösségi módon szervezett klubok, egyesületek jelenthetik. Ugyanakkor a sportfogyasztók csoportjai úgy is dönthetnek, hogy bár komoly fizetőképes keresletet tudnának generálni a for-profit szektor számára, de inkább saját szervezésben és több önerő, szabadidő

felhasználásával önmaguk számára önkéntes módon és zárt keretek között teremtik meg azokat a feltételeket, amelyeket egyébként egy sportvállalkozás is meg tudna tenni.

A 6.17-es ábrán a közszektor által előállított sportjavakért a fogyasztók adó formájában P árat kötelesek megfizetni. Ezen az áron a közszektor egy konstans Q mennyiségű sportszolgáltatást képes előállítani. Egy marginális fogyasztói csoport keresletét reprezentálja a koordináta-rendszer bal alsó sarkában található egyenes. Láthatóan a csoport tagjainak rezervációs ára⁷³ nem éri el a szükséges P adó mértékét, keresletük kielégítetlen marad mindvégig. A diagramon ábrázolt másik három keresleti egyenes azt ábrázolja egyrészt, hogy a fogyasztók jelentős része hajlandó lenne a Q előállított mennyiség esetén a P mértékű adónál magasabb árat is megfizetni a szolgáltatásért cserébe. Továbbá az is látszik, hogy P konstans ár mellett ezen fogyasztói csoportok lényegesen magasabb keresletet támasztanak annál, mint amit a közszektor képes kielégíteni. Így tulajdonképpen mind a négy keresleti egyenes mentén találunk olyan fogyasztói csoportokat, akik számára a közszektor által nyújtott sportszolgáltatások nem nyújtanak megfelelő igény-kielégítést, azaz vagy a magán-, vagy a civil szektor felé fordulhatnak.



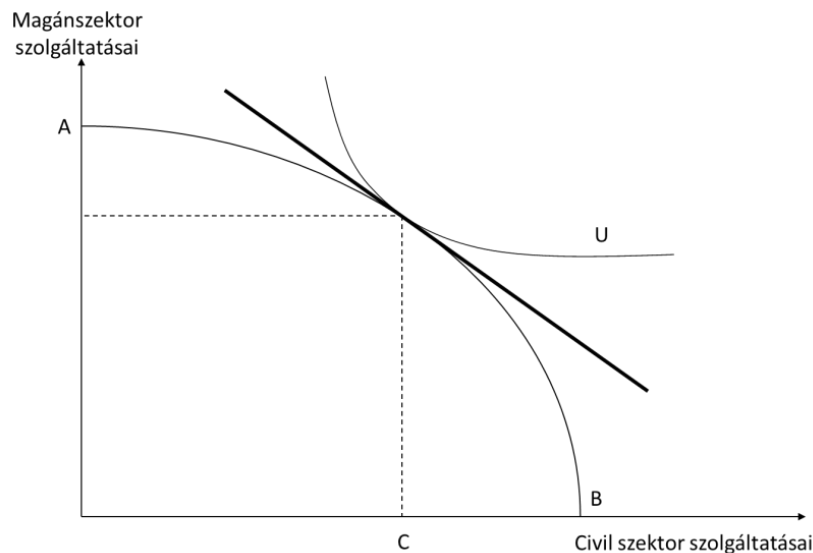
6.17 ábra: Heterogén keresleti viszonyok és a közszektor elégtelen működése

Forrás: Downward et al., 2009

Amikor a sportfogyasztó szembesül azzal, hogy a közszektorban nem talál az igényeit kielégítő szolgáltatást, akkor preferenciafüggvénye alapján fog választani a piacon elérhető

⁷³ A rezervációs ár azt a legmagasabb árat jelenti, amelyet egy fogyasztó a saját értékrendje alapján képes és hajlandó kifizetni egy adott szolgáltatás vagy termék megszerzéséért.

sportjavak és a civil szektor által kínált sportjavak között. A döntési szituációt egy kétdimenziós terméktérben ábrázolhatjuk, melynek vízszintes tengelyén a civil szektor által előállított klubjavak, függőleges tengelyén a magánszektor által előállított magánjavak mennyisége található. (6.18-es ábra)



6.18 ábra: A klubjavak és magánjavak kétdimenziós terméktere

Forrás: Downward et al., 2009

Az AB görbe a „termelési lehetőségek határát” jelölő görbe (PPF) amely a két szektor által nyújtott szolgáltatások között elosztható, a sportfogyasztó számára rendelkezésre álló erőforrások különböző allokációival maximálisan megvalósítható vásárlásokat jelenti. A sportfogyasztó számára a két típusú jószág elfogyasztásából származó hasznosságot jelképezi az U közömbösségi görbe, ami éppen a C mennyiségű klubjóságnál érinti a PPF görbét. Ez azt jelenti, hogy az ebbe az érintési pontba húzott érintő egyenes meredeksége egyben meghatározza a két típusú jószág termelésének (vásárlásának) átváltási arányát, azaz a termelésben (vásárlásban) jelentkező transzformációs határrátát ($MRT_{\text{magán, civil}}$) és a fogyasztó számára a fogyasztás során jelentkező helyettesítési határrátát ($MRS_{\text{magán, civil}}$). Ezért az M mennyiségű klubjóság és az ehhez tartozó magánjóság kombinációja jelenti a leghatékonyabb fogyasztói kosarat.

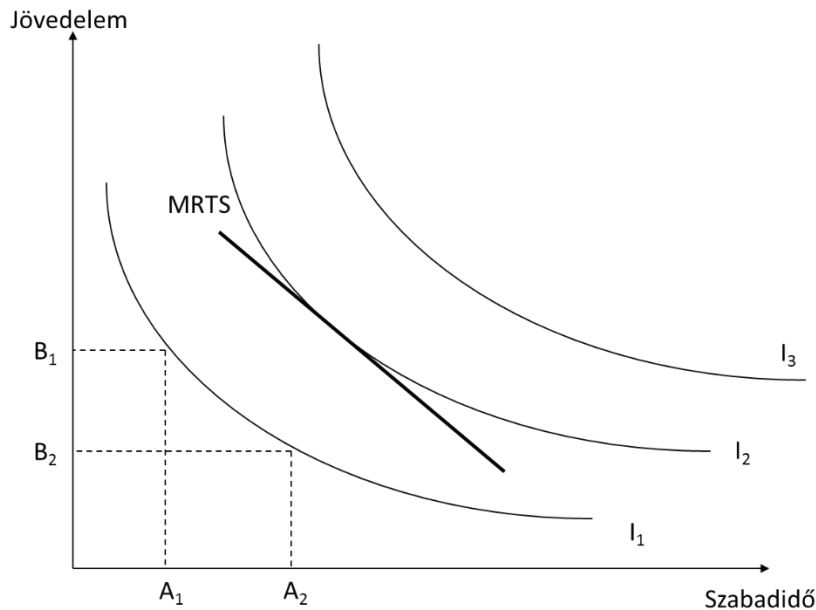
Akár a civil, akár a magánszektorból szerzi meg az adott sportszolgáltatást a fogyasztó, mindkét esetben két erőforrás felhasználásáról is dönt. Mivel a sporttevékenység időigényes, ezért nem elég csak jövedelmet fordítania rá, hanem saját szabadidejéből is áldoznia kell. A két szektor esetében a különbség az, hogy a privát szektorban a szolgáltatást mások előállítják

és már csak fogyasztani kell a megfelelő ár kifizetése és a tevékenység időtartamának megfelelő szabadidő-felhasználás mellett. A civil szektor esetében azonban önkéntes munkával meg kell teremteni a feltételeit a tevékenység elvégzésének, ami több szabadidő-ráfordítást igényel, ugyanakkor lehetővé teszi, hogy kisebb költségek háruljanak a fogyasztóra. Úgy is mondhatjuk, hogy a civil szektor szolgáltatásai az önkéntes számára szabadidő-igényesebbek, míg a magánszektor szolgáltatásai tőkeigényesebbek.

A sportklubban önkéntes szerepet vállalóknak a szerepvállaláson kívül arról is dönteniük kell, hogy milyen mértékben akarják a rendelkezésükre álló szabadidőt és jövedelmet elosztani a privát szektor és a civil szektor révén megszerezhető szolgáltatások között. Ezt a választási helyzetet szemlélteti a 6.20-as ábra Edgeworth-doboza, amely módszertani eszközt a mikroökonómia a termelés árak felhasználása nélküli, általános egyensúlyának meghatározásához használja.

Az Edgeworth-doboz ábrázolásához előbb a két előállítani kívánt jószág isoquant térképét kell létrehozunk. Az isoquant térkép két koordinátatengelyén a jószágok előállításához szükséges erőforrások mennyiségei kerülnek feltüntetésre – jelen esetben a jövedelem és a szabadidő. Az isoquant térképen végtelen sok isoquant görbe rajzolható meg. Egy isoquanton elhelyezkedő pontok halmaza a különböző erőforrás-kombinációkkal előállítható jószág ugyanakkora mennyiségeit jelenti. Tekintsük például az önkéntes munkában, egy sportklub keretein belül előállított sportszolgáltatás I_1 mennyiségét. A 6.19-es ábráról leolvasható, hogy az I_1 mennyiség egyaránt előállítható A_1 mennyiségű szabadidő és B_1 mennyiségű jövedelem felhasználásával csakúgy, mint A_2 mennyiségű szabadidő és B_2 mennyiségű jövedelem felhasználásával. Az isoquant térképen mindegyik isoquant (I_1, I_2, I_3) más-más termelési méretet jelent.

Az isoquantok különböző pontjaihoz különböző meredekségű érintő egyenesek húzhatók, melyeket a technikai helyettesítés határrátájának (MRTS – Marginal Rate of Technical Substitution) nevezünk. Az MRTS egy pontban azt mondja meg, hogy ugyanakkora jószágmennyiség előállításához milyen arányban szükséges a két erőforrás felhasználása. Jelen esetben I_2 mennyiségű önkéntes sportszolgáltatás előállításához mennyivel szükséges kevesebb jövedelem, ha egységnyivel növeljük a ráfordított szabadidő mértékét.

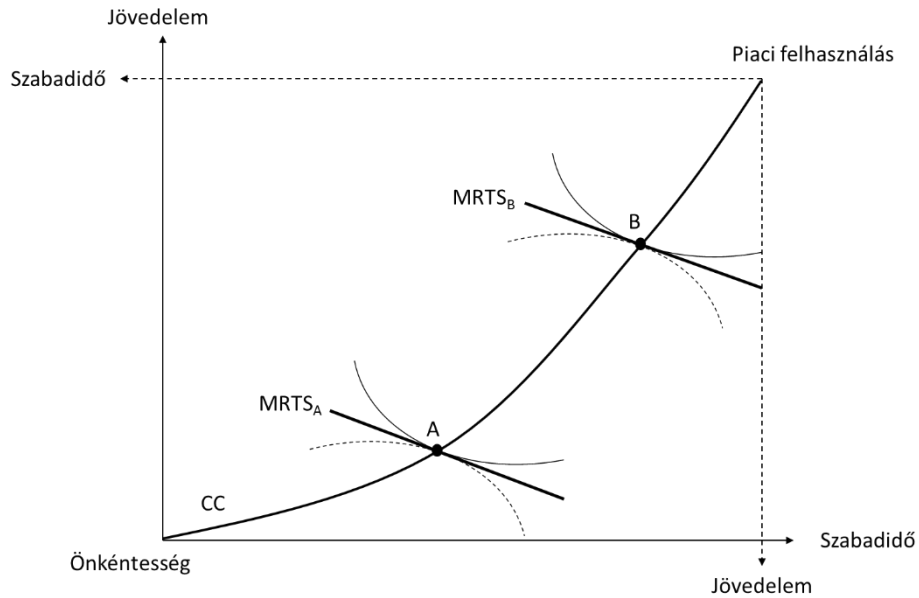


6.19 ábra: Egy sportklub keretei között, önkéntességgel előállítható sportszolgáltatás isoquant-térképe

Forrás: saját szerkesztés

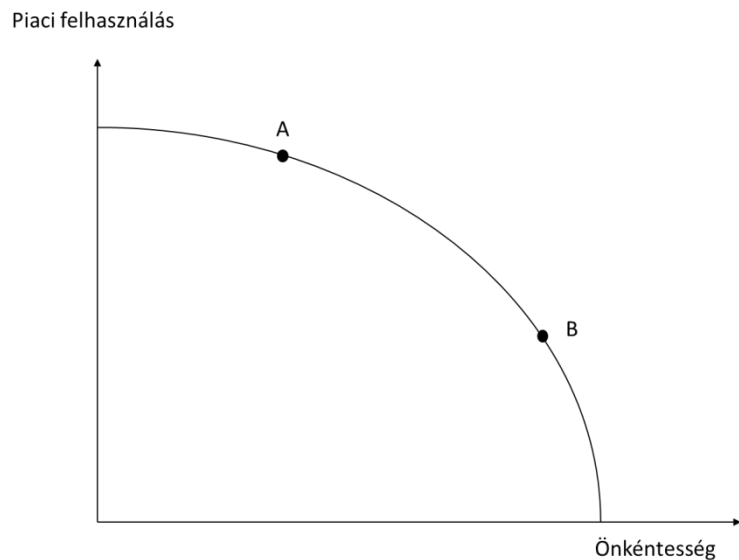
Az Edgeworth-doboz megalkotásakor két, a 6.19-es ábrához hasonló isoquant térkép egymásba forgatását végezzük el. Az egyik térkép jelen esetben a már bemutatott, önkéntesként előállított sportszolgáltatások térképe, a másik pedig a piaci alapon szerveződő vállalkozásoktól megszerezhető sportszolgáltatások isoquant térképe. Mindkét esetben ugyanaz a két erőforrás – jövedelem és szabadidő – szükséges a sportszolgáltatás előállításához illetve fogyasztásához. Az Edgeworth-doboz arra hivatott, hogy ezt a két erőforrást a kétféle jószág között optimálisan lehessen elosztani. Mindkét jószág között ugyanaz a mennyiségű erőforrás osztható fel, értelemszerűen a szembefordított koordináta-rendszerek oldalai ezért egyforma hosszúságúak. A 6.20-as ábrán szaggatott isoquant térkép tartozik a piaci felhasználású jószágokhoz és folytonos vonalú az önkéntes előállítású jószágokhoz. Az isoquant térképek összetolásából kialakul a két térkép origóját összekötő ún. termelési szerződési (CC – Contract Curve) görbe. Ennek minden pontjára érvényes, hogy a szembefordított két térkép 1-1 isoquantjának érintési pontjaiból jönnek létre, és minden egyes pontjához egy érintő egyenes (MRTS) húzható, amelyre igaz, hogy $MRTS_{\text{önkéntes}} = MRTS_{\text{piaci}}$. A szerződési görbe minden egyes pontja (A, B) hatékony erőforrás-allokációnak minősül a két jószág előállítása között, de minden egyes pont más-más termelési méretet jelent azokból – minél közelebb van egy pont az egyik jószág origójához, annál kevesebb termelése történik abból.

A szerződési görbe egyes pontjai az erőforrások hatékony felhasználása szempontjából, azaz input oldalról elemzik a termelést. A görbe egyes pontjai (A, B) pedig megfeleltethetők a termelési lehetőségek határát (PPF) leíró görbe egyes pontjainak, amely a termelést a megtermelt mennyiség, output oldaláról közelítik meg. (6.21 ábra)



6.20 ábra: Két típusú sportjóság Edgeworth-doboza és a termelésüknek megfelelő PPF görbe

Forrás: saját szerkesztés



6.21 ábra: Két típusú jóság termelésének megfelelő PPF görbe

Forrás: saját szerkesztés

Formálisan leírva a sportfogyasztó döntési helyzetét a fogyasztó két termelési függvénnyel szembesül, melyek mindegyikének két közös inputja – idő (T – Time) és jövedelem (I – Income) van.

Egyrészt az önkéntesség (V – Volunteering) termelési függvénye:

$$V = V(T,I) \quad (6.4 \text{ egyenlet})$$

Másrészt a piacról igénybevett szolgáltatások (MA – Market Activities) termelési függvénye:

$$MA = MA(T,I) \quad (6.5 \text{ egyenlet})$$

A fogyasztó összhasznossága (U – Utility) a két termék fogyasztásából nyerhető hasznosságok összessége, azaz,

$$U = U(V,MA) \quad (6.6 \text{ egyenlet})$$

6.5. A professzionális sport közgazdasági alapjai

A korábban bemutatott sportklubok önkéntes alapon való működése a klubjavarok klasszikus előállítási és egyben fogyasztási módjának tekinthető. Ezek a klubok elsődleges tevékenységüket tekintve nem tekintik céljuknak a profit termelést, hanem tagjaik számára kívánnak minél nagyobb összhasznosságot nyújtani. A sportklubok ezen klasszikus működési rendjéből azonban az XX. század utolsó negyedében kinőttek a professzionális alapon működő sportklubok, melyek elsődleges feladatukként a tulajdonosok profitjának vagy hasznosságának maximalizálására törekedve gyakorlatilag gazdasági vállalkozásként működnek a különböző bajnokságokban, ligákban.

A professzionális sport kialakulásában három fő tényező játszott szerepet (Downward et. al, 2009):

1. A bajnokságok, versenyek szervezethez való növekedése
2. A fizető nézők megjelenése a sporteseményeken, a sportinfrastruktúra fejlődése, a sportfogyasztás kommercializálódása
3. Formalizált hivatásos és profi bajnokságok létrehozása

Downward et al. (2009) foglalta össze a két típusú sportszervezet közötti főbb működési eltéréseket. (6.3-as táblázat) A professzionális sportvállalkozások az USA-beli és az európai működési modellek tradícióikat tekintve eltérő fejlődési pályákat írtak le, ennek megfelelően bizonyos eltérések találhatók meg szervezeti működésüket tekintve.

6.3 táblázat: Az önkéntes alapon működő sportklubok és a professzionális sportvállalkozások működésének összehasonlítása

	Önkéntes sportklubok működése	Professzionális sportvállalkozások működése
Tulajdonosok, irányítás	Klubok: tagság Sportág: irányító testület	USA: csapattulajdonosok és irányító testület Európa: csapattulajdonosok és irányító testület
Klubcélok	Non-profit	USA: for-profit Európa: sportbeli eredményesség és pénzügyi túlélés
Fogyasztás	A tagság egyúttal termelő és fogyasztó is	Fizető nézők
Értékteremtés	A tagság egyúttal termelő és fogyasztó is	Professzionális sportolók Professzionális menedzsment Európa: nem díjazásért tevékenykedő igazgatóság
Versenyek formája	Kupa rendszerű versenyek Tradicionalis versenyek Ad-hoc jellegű bajnokságok	Kupa rendszerű versenyek Liga rendszerű bajnokságok

Forrás: Downward et al. (2009)

A professzionalizálódás során a versenyformák folyamatos átalakuláson mentek át. Míg kezdetben az egyenes kieséses rendszerű versenyek voltak túlsúlyban, addig a gazdasági tényezők fokozott térnyerésének folyományaként egyre inkább eltolódott a hangsúly a körmérkőzéses bajnokságok irányába vagy az olyan vegyes rendszerű lebonyolítási formák irányába, amely során körmérkőzéses első szakaszt követően rájátszásos, egyenes kieséses szakasz végén kerül ki a győztes. Legjobb példát szolgáltatja erre a fejlődési folyamatra az UEFA Bajnokok Ligája sorozat, mely kezdetben Bajnokcsapatok Európa-kupája néven kizárólag az egyes országok bajnokcsapatainak részvételével egyenes kieséses rendszerben zajlott, majd később Bajnokok Ligája néven már csoportos, körmérkőzéses selejtezőkkel kezdve egyenes kieséses szakasszal fejeződik be. Sőt egy időben az első csoportkört követően második csoportkört is beiktattak az egyenes kieséses szakasz elé, ráadásul manapság már

nem csak az egyes országok bajnokai, hanem az erősebb bajnokságok más élcsapatai is szerepelnek a BL-ben. A csoportmérkőzések bevezetésének gazdasági háttere az volt, hogy így nőtt a mérkőzések száma, valamint az egyenes kieséses rendszerű lebonyolítás sorsolásából adódó véletlenszerűséget is sikerült csökkenteni. Ugyanakkor a szerencsefaktorot igazán a teljes körmérkőzéses lebonyolítással lehet minimalizálni. Sőt az újból és újból felmerülő zártkörű európai topklubok által életre hívandó bajnokság ötlete is egyenes folyománya lenne a korábbi fejlődési folyamatnak.

A sportversenyek alapvető gazdasági modelljét Szymanski (2003) vezette le formálisan, amelynek főbb megállapításai a következők:

1. Minél kevesebb résztvevő van egy bajnokságban annál nagyobb erőfeszítést tesznek a siker érdekében, ami egyúttal növeli a bajnokság attraktivitását és gazdasági értékét. Ez magyarázza, hogy az észak-amerikai ligákba a belépés szigorú feltételekhez kötött és erősen korlátozott a résztvevő csapatok létszáma, szemben a nagyobb létszámú európai kupasorozatokkal.
2. Minél nagyobb értéket képvisel egy bajnokság, annál több erőfeszítést fognak tenni a versengő felek a siker elérése érdekében. Azaz minél magasabb az összdíjazása egy sorozatnak annál magasabb lesz a színvonal is, megnő a kiemelkedő csúcsteljesítmények létrejöttének valószínűsége is.
3. Viszont minél magasabb az eredmények elérésének költsége, és ahogyan nő a sporttevékenység határköltsége a résztvevők számára, úgy ezzel fordítottan arányosan változik az erőfeszítés mértéke, melyet a résztvevők hajlandóak kifejtteni, azaz csökken a színvonal is.
4. Minél inkább „díjazza” egy bajnokság lebonyolítási rendszere a tényleges erőfeszítéseket, melyeket a résztvevők tesznek a siker érdekében és minél kevésbé hagy teret a véletlenszerűségnek és a szerencsének, annál inkább nőni fog a bajnokság színvonala és gazdasági értéke, ami alátámasztja a körmérkőzéses rendszerű bajnokságok gazdasági létjogosultságát.

Az utolsó pont kiemeli, hogy mennyire fontos a bajnokságokon belül a kiegyensúlyozott feltételek megteremtése. Ennek eszköze többek között a hazai és idegenbeli oda-visszavágók rendszere, ami igyekszik a hazai pálya előnyét kiegyenlíteni. Ugyanilyen eszköz a később tárgyalásra kerülő bevételmegosztás és a játékosok munkaerőpiacának korlátozásai is. A labdarúgásban a győzelemért járó három pont, szemben a korábbi két ponttal arra hivatott, hogy növelje a résztvevő csapatok törekvését a győzelem megszerzésére – kvázi leértékelve a

döntetlen szerepét – ezzel pedig emelve a bajnokság gazdasági értékét. Hasonló módon bónusz pontok szerzésére nyílik lehetőség más sportágakban is – pl. jégkorong, rögbi.

Neal (1964) érvelt elsőként amellett, hogy az amerikai zárt profi ligák működésük alapján felfoghatók egyfajta monopóliumként is, ahol az egyes csapatok csak annak „üzemeiként” működnek. Érvelésének sarokpontja, hogy a liga határozza meg a résztvevő csapatok létszámán és a lebonyolítás módján keresztül, hogy hány mérkőzést rendezhet meg egy-egy csapata, melyekből bevételekre tehet szert. Ennek megfelelően az „üzemek” nem képesek egymástól különböző tulajdonságokkal bíró termékeket a piacra vinni – ez meglehetősen egyszerűsítő feltételezés, hisz feltételezi, hogy a csapatoknak nincsen hatásuk a lejátszott mérkőzések színvonalára.

Sloane (1971) finomította Neal elképzelését, szerinte a ligákat különálló cégek kartelljeként szükséges felfogni, mivel a cégek csak együtt képesek életképes módon működni és a közöttük lévő kooperáció szükségszerűség. Ugyanakkor ebben az esetben fennállhat a kartell-megállapodások állandó problémája, hogy lehetnek olyan cégek, csapatok, akik a rövidtávú saját érdekeiket előtérbe helyezik a megállapodásban résztvevő többi cég érdekeivel szemben, mindezt a megállapodás figyelmen kívül hagyásával.

A korábbiakban már említésre került, hogy az eltérő fejlődési pályák miatt vannak bizonyos különbségek az észak-amerikai és az európai profi csapatok és ligák között. Míg előbbieket egyértelműen profitorientált vállalkozásként működnek, addig utóbbiak eredményességét több más faktor is befolyásolja. (Sloane, 1971) Ugyanis az európai klubok tulajdonosai számára azok birtoklása nem csupán gazdasági szempontból fontos, hanem maga a birtoklás is egyfajta fogyasztásként értelmezhető, ami hasznosságot jelent a tulajdonos számára. Formálisan ez a hasznossági függvény az alábbi módon írható fel:

$$U = U \{P, A, X, (\pi - \pi^{\text{MIN}})\} \quad (6.7 \text{ egyenlet})$$

ahol: P (Performance) a pályán nyújtott teljesítmény, A (Attendance) a hazai nézőközönség, X (Uncertainty) a mérkőzés bizonytalan kimenete által nyújtott izgalom és $\pi - \pi^{\text{MIN}}$ az elért adózás utáni profit és a minimálisan elvárt adózás utáni profit – ami adott esetben akár negatív is lehet – különbsége.

A kimenet bizonytalansága, mint a profi sport meghatározó gazdasági tényezője

A profi ligákban működő csapatok kapcsolata kettős, hiszen amellett, hogy kartellezve együttműködésre vannak szorítva, másik oldalon viszont a pályán egymás ellen kell

megmérkőzniük. A néző számára ez utóbbi küzdelem jelenti a vonzó erőt. A sportgazdasági szakirodalom egyik alaptézise kezdetektől fogva, hogy az eredmények kimenetének bizonytalansága kulcskérdése a gazdasági sikernek.

A kimenet bizonytalansága azonban többféle idősíkon is értelmezhető. Cairns et al. (1986) négy különböző típusát is megkülönböztette:

1. az egyes mérkőzések kimenetelének bizonytalansága (rövid táv),
2. a bajnoki szezon győztesének kilétét illető bizonytalanság (közép táv),
3. a szezonon belül egyes csapatok egymással való versengése (közép táv),
4. egyes csapatok több szezonon keresztül tartó dominanciája vagy éppen ennek hiánya (hosszú táv).

Az egyes mérkőzések kimenetének bizonytalanságát és az arra ható tényezőket számtalan tanulmány vizsgálta. Jellemzően olyan regressziós modelleket szokás használni, melyek függő változója a mérkőzésre jegyet váltó szurkolók száma. Értelemszerűen ez az érték annál nagyobb, minél nagyobb a bizonytalanság a mérkőzés kimenetelét illetően. Rendszerint a befolyásoló tényezők között szokás említeni, hogy egy csapat hazai pályán vagy idegenbeli mérkőzésen szerepel-e, a mérkőző csapatok mérkőzést megelőző bajnoki helyezését, a mérkőző csapatok meccset megelőző helyezésbeli távolságát a tabellán, a korábbi hazai és idegenbeli mérkőzéseken nyújtott teljesítményt. Más tanulmányok a bizonytalanság mérésére a mérkőzésre érvényes, bukmékeri fogadóirodák által kínált oddsok mértékét használják. Ennek oka, hogy amíg a tabellán elfoglalt helyezések a múltbeli történések indikátorai – vagyis, hogy ki hogyan és milyen mértékben használta fel a csapat játékosainak tehetségét – addig ezek a múltbeli teljesítmények nem tartalmazzák az éppen az aktuális mérkőzésre érvényes hatásokat – például váratlan sérülések, edzőcsere stb. –, amiket azonban a bukmékerirodák azonnal figyelembe tudnak venni. Alavy et al. (2006) arra az eredményre jutottak, hogy a nézők elsősorban azokat a mérkőzéseket preferálják, ahol van győztes és váratlan fordulat történik a meccsen.

A középtávú bizonytalanságot befolyásoló indikátorok között a szezonon belüli bizonytalanságot vizsgálva a szakirodalomban használatosak olyanok, amelyek a tabella első és utolsó helyezettje közötti távolságot, a csapatok által nyert mérkőzések varianciáját és az egyes csapatok élmezőnytől való mérkőzésbeli elmaradását jelzik. A bajnokság győztesére vonatkozó kimenetel bizonytalanságát vizsgálva Jennett (1984) valamint Borland és Lye (1992) végeztek elemzést, melyben fordulóról fordulóra vizsgálták a bizonytalanság fokának változását. Több olyan tanulmány is volt azonban, amely a középtávú bizonytalanságot nem találta szignifikáns gazdasági tényezőnek.

A hosszú távú bizonytalanság hipotézise az, hogy amennyiben hosszabb időszak, több szezon alatt néhány csapat túlzottan dominánssá válik egy bajnokságban, akkor csökken annak attraktivitása és profittermelő képessége. Ennek elemzésekor többek között szokás vizsgálni a rájátszásba jutó csapatok változékonyságát, a győzelmek koncentrációját a csapatok között – például Gini-koefficienssel vagy Herfindahl index segítségével. A szakirodalmi kutatások azt mutatják, hogy a hosszú távú bizonytalanság nem olyan meghatározó a gazdasági attraktivitást illetően, mint ahogyan azt korábban gondolták.

Érdeemes foglalkozni azzal is, hogy a hazai pálya mennyiben képes befolyásolni a mérkőző csapatok teljesítményét. Egyes tanulmányok megállapításai szerint a legjelentősebb a hazai szurkolók tömege ebből a szempontból, mások azonban cáfolják ezt – például a játékosok önbizalmára vagy a játékvezetés pártatlanságára gyakorolt hatására vonatkozóan. Szintén jelentősége lehet a vendégcsapat által beutazott távnak is.

A keresztfinanszírozás szerepe a professzionális ligákban

A korábbiakban már említésre került, hogy a kartellként működő professzionális sportcsapatok között kétirányú kapcsolat áll fenn az egyidejű kooperációval és versengéssel. A kooperáció egyfelől lehetővé teszi, hogy összességében liga szinten maximalizálják profitjukat, másfelől biztosítja, hogy a csapatok közötti erőviszonyok a lehetőségekhez mérten kiegyensúlyozottak legyenek. Mindezt úgy, hogy olyan működési környezetet teremt a liga a benne működő vállalkozásoknak, hogy azoknak az erőforrásokhoz való hozzáférése olyan módon legyen korlátozott, ami lehetővé teszi az erőfölénnyel rendelkező vállalkozások és a gyengébb feltételekkel rendelkezők közötti kiegyenlítődést, vagy legalábbis ösztönzi azt. Mindezt azért, hogy a végkimenetek bizonytalanságának feltételezeten meghatározó erejét támogassa a gazdasági környezet. Az ilyen módon alkalmazott gazdasági szabályozóknak két területe a munkaerő-piaci szabályozások és a központosított bevételek újraelosztása.

A munkaerő-piac szabályozása jelen esetben a profi csapatok által alkalmazott játékosok – akik a termelési függvényt tekintve inputnak tekinthetők – piacának szabályozása közvetett módú befolyásolása a csapatok bevételeinek alakulásának – azaz az outputjuknak. Azért tulajdonítanak különösen nagy jelentőséget ennek a szabályozásnak, mert a játékosok bérköltégei gyakorlatilag a legnagyobb tételnek tekinthetők a csapatok költségvetéseiben, vagyis legnagyobb súllyal ezek az inputtényezők jelentkeznek az összes közül. Három módszer használatos az észak-amerikai ligákban a munkaerő-piac szabályozására:

1. draft rendszer,
2. fizetési sapka,

3. a játékosok munkaszerződéseinek záradékával kapcsolatos rendelkezések.

A draft rendszer célja az, hogy az előző bajnoki szezonban gyengén szereplő csapatok számára lehetőséget biztosítson arra, hogy a ligába újonnan bekerülő fiatal játékosok közül elsőként válogathassanak, míg a legeredményesebb csapatok csak ezután választhatnak maguknak a játékosok közül. Így elvi síkon lehetővé válik, hogy a csapatokban szereplő játékosok adottságai és tehetsége kiegyenlítettebbé váljon. Más kérdés, hogy ez csak a zárt ligákban működőképes rendszer, hiszen például az európai kieséses-feljutásos bajnoki rendszerekben a tehetségek áramlása egészen más módon történik a csapatok között. Ugyanakkor a draft rendszer arra is lehetőséget ad, hogy a gyengébb csapatokhoz kerülő tehetséges játékosokat a tehetősebb és eredményesebb csapatok kivásárolják szerződésükből, ezáltal a gyengébb csapat ugyan nem javítja játékosállományát, viszont értékesítheti a nagy potenciállal rendelkező fiatal játékosait, ezzel javítva pénzügyi mérlegét.

A fizetési sapka intézménye közvetlen módon arra irányul, hogy a játékosállományhoz kapcsolódó bértömeg mértékét korlátozza, megszabva egy maximális szintet a kifizetésekre. Ezzel lehetővé válik az, hogy ne egy nagyon tőkeerős csapat halmozza fel a legértékesebb játékosokat a játékoskeretébe, hanem a kevésbé tőkeerős kluboknak is maradjanak a piacon kiemelkedő adottsággal rendelkező játékosok. Ugyanakkor a szabályozó ellen hathat az, ha a játékosok számára más forrásokból juttat kvázi fizetést egy-egy csapat (pl. szponzorációs szerződések formájában).

A játékosok munkaszerződésének jellegzetes pontja volt Észak-Amerikában hosszú időn keresztül az ún. szerződési záradék (Reserve Option Clause), amely gyakorlatilag akár teljes pályafutásuk idejére is egy klubhoz kötötte a játékosokat, ezzel teljesen kiszolgáltatva őket a munkaadó csapatoknak. A záradék lényege az volt, hogy amennyiben az előre megállapodott szerződési időtartam lejár, akkor a csapat számára rendelkezésre áll egy olyan kitétel a szerződésben, hogy egyoldalúan meghosszabbíthatja a játékos szerződését akkor is, ha azt egyébként a játékos önmagától nem tenné. Amennyiben a játékos nem értett egyet a megújított szerződés feltételeivel, úgy elhagyhatta a klubot, de az csak úgy bocsátotta el, hogy nem köthetett újabb szerződést mást csapattal, vagyis vissza kellett vonulnia a sporttól. Az opciós záradék gazdasági oka az volt, hogy ezzel a gyengébb finanszírozási háttérű csapatok is hosszabb időn keresztül maguknál tarthattak egy kiemelkedő képességű játékost vagy képesek voltak a játékjogának eladásából olyan bevételre szert tenni, amelyre enélkül esetlegesen nem lett volna lehetőségük. Mára ez a szabályozás jelentősen megváltozott, sokkal kevésbé képesek a csapatok magukhoz láncolni játékosait, de eredeti funkcióját részben még mindig betölti.

A keresztfinanszírozás közvetlenebb módja a munkaerő-piaci szabályozások mellett a jegyértékesítésből származó bevételek különböző szempontok szerint történő elosztása. Tradicionálisan az észak-amerikai baseball bajnokságban 50-50%-os arányban osztották meg a jegybevételeket a hazai és a vendég csapatok között. Az NFL-ben ugyanez az arány 60-40%-os a hazai csapat számára, ugyanakkor az NBA-ben és az NHL-ben nem használatos effajta újraelosztás. Egy másik gyökeresen eltérő módszer, hogy egyes ligákban a jegybevételek egy meghatározott arányát kötelező egy alapba befizetni, amely alap teljes összes bevétele kerül aztán központosítva újra elosztásra. A két modell mindegyike azt célozza, hogy a nagyobb szurkolói bázissal és nagyobb fizetőképes keresletű helyi piaccal rendelkező klubok ilyen irányú versenyelőnyét csökkentse a kisebbekkel szemben azáltal, hogy nettó jövedelmet von el a nagyobb kluboktól és azokat a kisebbeknek juttatja, ezzel a finanszírozási szakadékat csökkentve és lehetővé téve, hogy a kisebb csapatok is minőségi játékosokat szerződtethessenek. A két modell közötti különbség abban gyökerezik, hogy amíg az első esetben a jegybevételek mindig a mérkőzés két résztvevő csapata között kerülnek felosztásra, addig a jegyeladási alap esetében az összes mérkőzés összes bevételeiből részesedik az összes, bajnokságban szereplő csapat. Azaz az előbbi esetben egy csapat jegybevételei csak a saját mérkőzéseire – hazai és vendég mérkőzéseket egyaránt belevéve – kilátogató nézők számától függ, addig az utóbbi esetben a bajnokságban az összes csapat által lejátszott mérkőzéseken jegyet váltó nézők számától függ a jegybevétel egy bizonyos hányada. Vagyis utóbbi esetben az egyes klubok még fokozottabban érdekeltek abban, hogy a teljes bajnokság kiegyensúlyozottabb és közönségcsalogatóbb legyen.

A keresztfinanszírozás közgazdasági hatásának magyarázatát Downward et al (2009) alapján vezetjük le, akik kiindulópontként Fort és Quirk (1995) két csapatos hipotetikus bajnokságának modellezését használták fel. Két zéró összegű alapfeltétel érvényes a hipotetikus bajnokságra:

1. A bajnokságban nem lehetséges döntetlen eredmény, amiért egy mérkőzésen a két csapat győzelmi esélyeinek összege éppen 1. Kiterjesztve ezt egy N létszámú bajnokságra a győzelmek arányának összege $0,5N$. (Kétcsapatos bajnokságnál két egyenlő játékerejű csapat esetén a nyerési esély 50-50%, azaz a kettő összege éppen 100%.) Ha valamely csapat összes győzelmeinek aránya 1%-kal nő a bajnokságban, akkor az 1%-os csökkenést eredményez az összes többi csapat győzelmi arányában.
2. A másik zéróösszegű feltétel, hogy zárt ligáról lévén szó a rendelkezésre álló játékosok ún. tehetségfaktora állandó, a liga munkaerőpiacára sem be, sem arról ki nem kerülnek játékosok és a bajnokság csapatai az összes rendelkezésre álló játékost

foglalkoztatják, azaz a tehetség – mint stock mennyiség – mértéke állandó. Amennyiben az egyik csapat több tehetséges játékost foglalkoztat, úgy értelem szerűen a többi csak kevesebbet tud.

További két alapfeltétele még a modellnek, hogy a csapatok tulajdonosai profitmaximalizálók és a játékos-piac tökéletesen versenyző piac.

A modell feltételezi, hogy a bevételek (R – Revenue) két inputtényezőtől függenek: a csapatok környezetében működő lokális piacok méretétől (m – Market) és a bajnokságban szerzett győzelmeik (w – Win) arányától. Formálisan tehát az i -edik csapat bevételei (ahol $i = 1, 2$):

$$R_i = R_i(m_i, w_i) \quad (6.8 \text{ egyenlet})$$

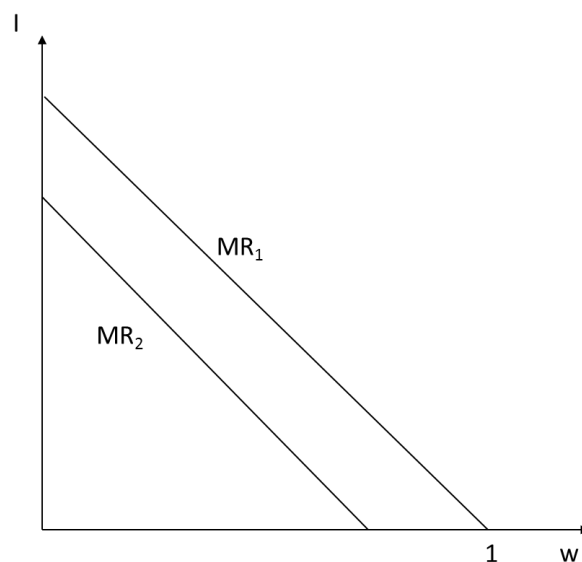
A modell feltételezi, hogy a nagyobb lokális piaccal rendelkező csapatok nagyobb bevételekre tehetnek szert – minden egyéb tényező változatlansága mellett – és a csapatok határbevétele pozitív, nagyobb piac jelenléte ugyanis nagyobb outputot – pl. jegyeladást – teszi lehetővé. Ugyanígy érvényes a másik inputtényezőre is, hogy a nyerési arány hatása a határbevételre pozitív, azaz ha nő a nyerési aránya egy csapatnak, akkor azzal nő a teljes bevétele is. Ugyanakkor érvényesül a csökkenő határhozadék elve, azaz egy újabb és újabb egységnyi növekedés a győzelmi arányban egyre csökkenő ütemű növekedést eredményez a teljes bevételben – ami magyarázható azzal, hogy ha egy csapat már „túl sokat” nyer, kiegyensúlyozatlan lesz a bajnokság és kiszámítható a végeredmény, ami csökkenti a nézők érdeklődését a mérkőzések iránt.

Az angol szakirodalom tehetségnek (Talent) nevezi a játékosok játéktudásának mértékét és feltételezi, hogy az mérhető, felhalmozható és egyfajta stock típusú mértékegységként kezelhető. A továbbiak során a fejezetben játékerőnek fogjuk hívni a játékosok által képviselt játékminőséget. Szymanski (2004) tanulmányában elméleti síkon bizonyítja, hogy a győzelmi arány egységnyi játékerő-rugalmasságú. Azaz ha egy csapat által felhalmozott játékerő összessége 1%-kal nő, akkor 1%-os növekedés fog bekövetkezni a győzelmi arányában is. Szymanski ezt arra az alapfeltevésre alapozza, hogy a játékerő össz mennyiségének kínálata a játékosok részéről állandó.

A kétcapatos bajnokság modelljét a 6.22-es és 6.23-as ábrák szemléltetik. A 6.22-es ábra koordináta rendszerében a két csapat határbevételi görbéi találhatók. Az MR_1 görbe a tehetősebb, nagyobb lokális piaccal rendelkező csapathoz tartozik, az MR_2 görbe pedig a kisebb csapathoz. A koordinátarendszer vízszintes tengelye a csapatok győzelmi arányát (w –

Win Percent) méri, azaz, hogy a bajnokságban összesen megszerzett győzelem hány százalékát érte el a csapat. Mivel a győzelmi arány a felhalmozott játékerő függvénye, ezért közvetett módon a tengely ezt is méri. A függőleges tengelyen a jövedelem (I – Income) szerepel. Az MR_1 görbe az, amely $w = 1$ értéknél metszi a vízszintes tengelyt, míg az MR_2 metszéspontja ennél kisebb, ami arra utal, hogy a kevésbé tehetős csapat egészen biztosan képtelen lesz a bajnokságban a játékos-piac által kínált játékerő összmenyiségét felvásárolni és ezzel az összes győzelmet megszerezni. Az ábráról leolvasható, hogy bármely győzelmi arány mellett a nagyobb lokális piaccal rendelkező csapat magasabb határbevétel elérésére képes, és mindkét csapatra érvényes, hogy egységnyi újabb játékerő felhalmozásával – és ezáltal egységnyivel nagyobb győzelmi aránnyal egyre kevesebb plusz bevétel elérésére lesz képes.

A két MR görbe meredeksége egyenlő, ami abból adódik, hogy azonosnak feltételezi a modell a két csapat szurkolói preferenciájának alakulását egységnyi újabb győzelem megszerzése tekintetében. Amennyiben a második csapat szurkolói többre értékelnének egységnyi újabb győzelmi arányt és ezért kiadási hajlandóságuk magasabb lenne, akkor az MR_2 görbe laposabb lenne, ami adott esetben azt eredményezhetné, hogy a két görbe metszené egymást és egy bizonyos győzelmi arány esetén a második csapat dominálhatná a bajnokságot.

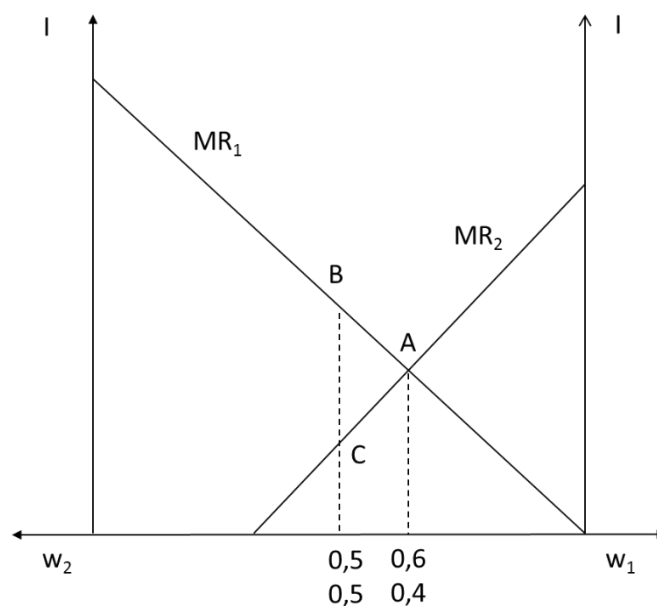


6.22 ábra: Kétszempélyes hipotetikus bajnokságban szereplő csapatok határbevételi görbéje

Forrás: Downward et al., 2009

A 6.23-as ábra koordinátarendszere a két MR görbe egymással szembe fordított koordinátarendszere. Az egyensúlyi helyzet ott alakul ki a bajnokságban, ahol az egységnyi

újabb játékerő megszerzésével elérhető határbevétel a két csapat esetében kiegyenlítődik. Tekintettel arra, hogy az első csapat MR görbéje magasabban helyezkedik el, ezért értelemszerűen ez a csapat lesz az, amely nagyobb játékerőt képes felhalmozni és nagyobb győzelmi arányt tud elérni – jelen esetben 60%-ot, míg a második csapat 40%-ot (A pont). A bajnokság tehát nem tekinthető kiegyensúlyozottnak, mivel az 50-50%-os győzelmi arány esetében az első csapat határbevétele magasabb, mint a másodiké, azaz nagyobb játékerőt tud ebben az állapotban felhalmozni és piaci értékükön a játékosokat megfizetni. A második csapat alacsonyabb bevételei miatt kénytelen játékosait eladni, amivel romlik a győzelmi aránya, így a bajnokság visszajut az A egyensúlyi pontba.



6.23 ábra: Kétcsapatos bajnokság egyensúlyi helyzete

Forrás: Downward et al., 2009

A kétcsapatos bajnokság modelljének segítségével elemezhető, hogy a keresztfinanszírozási módszerek valóban beváltják-e a hozzájuk fűzött reményt és ténylegesen elérik-e a bajnokság kiegyensúlyozását. Feltételezzük továbbra is, hogy a csapatok által foglalkoztatott játékosok játékerője a játékerővel mérhető, és egy játékos annál többet keres, minél komolyabb játékerőt képvisel, azaz kiszámítható egységnyi játékerő költsége, amely tökéletes munkaerő-piacot feltételezve minden csapat számára azonos. Eltérés csak abban van, hogy mely csapat hány egységnyi játékerőt, azaz milyen minőségű és árú játékost képes megvásárolni ugyanazon az egységáron. (Például ha „A játékos” tízszer akkora jövedelemmel rendelkezik, mint „B

játékos”, akkor az ő játéktudása tízszerese „B játékosénak”, azaz játékerőjének mértéke is tízszeres.)

1. A draft rendszer tényleges hatása valójában mindössze annyi, hogy csökkenti a játékosok bérét, ami költségtenyezőként jelentkezik a csapatok számára. Mivel minden csapat számára ugyanannyiba kerül egységnyi, a piacon megvásárolható játékerő, ezért a csapatok profitja relatíve nő ahhoz képest, mintha magasabb játékos-bérekkel szembesülnének a piacon. Ezzel a viszonylag gyengébb sportteljesítményű csapatok is nyereségesek lehetnek az alacsonyabb bérek vagy a draftolás során megszerzett jobb képességű játékosok játékjogának eladása során. De a módszer összességében nem vezet a bajnokság kiegyenlítődéhez, mivel az MR görbék ettől továbbra sem tolódnak el úgy, hogy az 50-50%-os egyensúlyi pont alakuljon ki.
2. A bérsapka módszerével maximalizálásra kerül egy csapat által a játékosok béreire fordítható költség, azaz maximalizálva lesz az általuk megszerezhető játékerő mennyisége is, ami további hatással van az elérhető győzelmek számára is. A korábban gyengébb csapat a fizetési sapka révén lehetőséget kap, hogy szerződtesse azon játékosokat – és növelje tehetségállományát – akiket az erősebb csapatok a fizetési sapka miatt már nem tudtak szerződtetni, azaz az ő győzelmi arányuk javulhat, az MR görbék metszéspontja az egyensúly irányába mozdul el.
3. A szerződési záradék hosszú távon megadja a csapatok számára egy-egy játékos játékjogának megtartását a csapat számára kedvező, a játékos számára kedvezőtlen bérköltség mellett. Ezzel a játékosok, vagyis a tehetség ára csökken, a csapatok profitja pedig nő, a játékosok játékjogát pedig a kisebb csapatok a nagyobbak számára eladhatják. Így a kisebbek bevételei nőnek – amiért újabb játékosokat vehetnek – a nagyobbak játékerője pedig nő – amivel egyensúlyozhatják a kiscsapatok plusz forrásaiból megvásárolt újabb tehetségeket. Ugyanakkor a győzelmi arányra nem gyakorol hatást a módszer, vagyis nem hat az egyensúly irányába ez az eszköz.
4. A jegybevételek újraelosztása során a hazai csapat a jegybevétel α százalékát, míg a vendégcsapat $1-\alpha$ százalékát kapja meg. Ennek megfelelően az alábbiak szerint alakul a kétcsapatos hipotetikus bajnokság két csapatának bevétele:

$$R_1^* = \alpha R_1 + (1-\alpha)R_2 \quad (6.9 \text{ egyenlet})$$

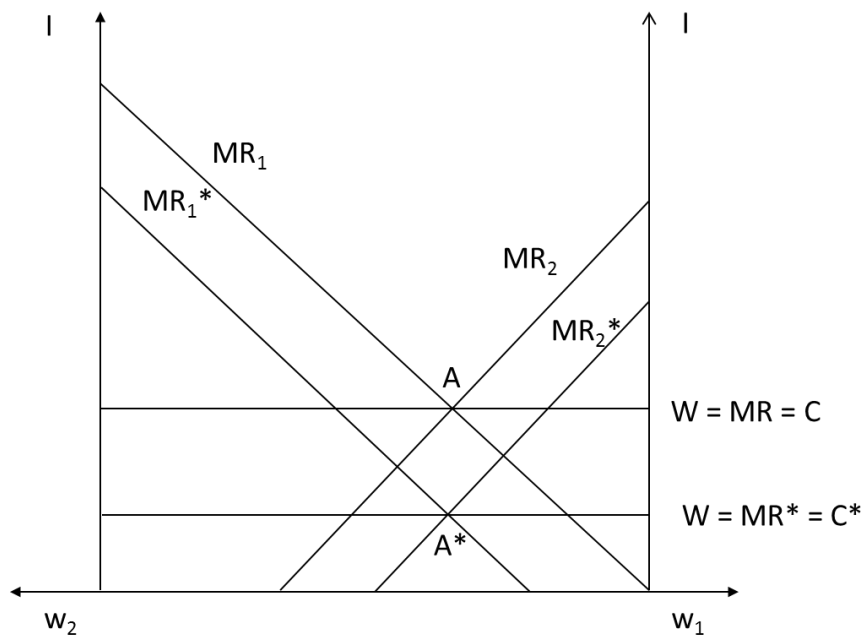
$$R_2^* = \alpha R_2 + (1-\alpha)R_1 \quad (6.10 \text{ egyenlet})$$

A bajnokságban egy csapat határbevétele tulajdonképpen az egységnyi győzelmi arány (w) növekedéssel elért többletbevételt jelenti. Értelemszerűen ugyanezzel az értékkel a másik csapat győzelmi aránya csökken, azaz ha az egyik csapat határbevétele nő, akkor a másiké szükségszerűen csökkenni fog. Képletben megfogalmazva:

$$MR_1^* = \alpha MR_1 - (1-\alpha)MR_2 \quad (6.11 \text{ egyenlet})$$

$$MR_2^* = \alpha MR_2 - (1-\alpha)MR_1 \quad (6.12 \text{ egyenlet})$$

Természetesen a bajnokság egyensúlyi pontja továbbra is az $MR_1^* = MR_2^*$ pontban van. Az új, A^* egyensúlyi pont pedig pontosan annál a győzelmi aránynál fog kialakulni ahol korábban, azaz összességében a módszer nem egyenlíti ki az erőviszonyokat. Mivel az egyensúlyi pont alacsonyabb MR értéknél alakul ki, ez egyben a játékosok foglalkoztatásának költségét is lefelé nyomja.



6.24 ábra: A jegybevételek megoszlásának hatása kétcsapatos bajnokság esetén

Forrás: Downward et al., 2009

A professzionális játékos-piac közgazdasági alapjai

A professzionális sportcsapatokat működtető vállalkozások egyik legfontosabb inputtényezője a játékos, mint munkaerő. Sok iparágban lehetséges, hogy a munkaerő és a tőkejavak (pl. technológiai berendezések) helyettesítsék egymást a termelésben. Ennek megfelelően az ilyen iparágakban tevékenykedő cégek megtehetik, hogy anyagi erőforrásaikat úgy csoportosítják a kétféle inputtényező között, hogy azzal a lehető leghatékonyabban és leggazdaságosabban állíthassák elő végtermékeiket, outputjukat. Amennyiben az egyik inputtényező a másikhoz képest relatíve megdrágul, akkor visszaszorul annak felhasználása a másik javára vagy éppen fordítva. Ugyanez a folyamat a sport esetében természetesen nem elképzelhető, a sportiparág egy munkaerő-igényes iparág.

A játékos-piac elemzésénél ismételten a tökéletes versenyként működő piac modelljét használhatjuk viszonyítási alapként. Az ilyen elven működő piacon a játékosok bérei egyenlők az általuk megtermelt értékkel – azaz határtermékükön vannak megfizetve. Egy sportvállalkozásnak egészen addig megéri egy újabb játékos foglalkoztatnia, ameddig ennek a játékosnak a hozzájárulásával megtermelt újabb többletjövedelem – ezt hívja a közgazdaságtan a munkaerő határtermék-bevételének (Marginal Revenue Product of Labour – MRPL) magasabb vagy egyenlő, mint az újonnan megszerzett játékos játékjogához fűződő költségek. A munkaerő határtermék-bevétele más szóval megmutatja, hogy egységnyi újabb munkaerő bevonása a termelésbe mekkora többletbevételt képes eredményezni a vállalkozó számára. (Kopányi, 2009)

Formálisan a profitmaximalizálás feltétele az output és az input oldaláról is megfogalmazható. Output oldalon, ahol Q mennyiséget (pl. mérkőzést vagy eladott jegyet) állít elő a sportvállalkozás:

$$MC = MR \quad (6.13 \text{ egyenlet})$$

Azaz ott a maximális a profit, ahol az újabb előállított termékegység határköltsége megegyezik annak határbevételével.

Input oldalon, ahol L mennyiséget (munkaerőt) használ fel a sportvállalkozás – eltekintve most az egyszerűség kedvéért a termelésben részt vevő többi inputtényezőtől:

$$MFCL = MRPL \quad (6.14 \text{ egyenlet})$$

Azaz ott maximális a profit, ahol az utoljára felhasznált egységnyi munkaerőhöz tapadó pótlólagos költségnövekmény (MFCL – Marginal Factor Cost of Labour) egyenlő az utoljára felhasznált egységnyi munkaerő segítségével előállított bevételnövekménnyel (MRPL).

A munkaerő határtermék-bevétele tulajdonképpen a határbevétel (MR) és a határtermék (MPL) szorzata, ahol MPL a munka határtermékét jelenti (Marginal Product of Labour), azaz az utolsó egységnyi felhasznált munkával előállított többlettermék darabszáma.

$$\text{MRPL} = \text{MR} \times \text{MPL} \quad (6.15 \text{ egyenlet})$$

Kiindulópontként korábban feltételeztük, hogy tökéletes verseny uralkodik a játékos-piacon, továbbá feltételezzük még azt is, hogy tökéletes verseny uralkodik az outputok piacán is.

Tekintettel arra, hogy a tökéletesen versenyző piacon a sportvállalkozás árelfogadó, ezért az újabb egységnyi munka felhasználása esetén

$$\text{MFCL} = P_L \quad (6.16 \text{ egyenlet})$$

azaz egy újabb egységnyi munka költsége a munka piaci árával egyenlő.

Ugyanezen gondolatmenet alapján igaz, hogy

$$\text{MRPL} = \text{MPL} \times \text{MR} = \text{MPL} \times P \quad (6.17 \text{ egyenlet})$$

ahol P az újabb előállított egységnyi termék piaci ára, vagyis a munkaerő határtermék-bevétele egyenlő a munka határtermékének mennyiségének és az output termék árának szorzatával.

Más néven ez utóbbit a munkaerő határtermék-értékének is szokás nevezni (VMPL – Value Marginal Product of Labour). Azaz

$$\text{VMPL} = \text{MRPL} \quad (6.18 \text{ egyenlet})$$

Mivel mind az output, mind az input piac tökéletes versenyben működik, ezért igaz az alábbi egyenlet is a korábbiak alapján:

$$P_L = \text{MFCL} = \text{MRPL} = \text{MPL} \times \text{MR} = \text{MPL} \times p = \text{VMPL} \quad (6.19 \text{ egyenlet})$$

Vagyis annyi játékost érdemes a vállalkozásnak alkalmaznia, amely mennyiségnél megegyezik az munkaerő ára annak határtermék-értékével.

A továbbiakban a kiindulópontként használt tökéletes piaci verseny mellett röviden jellemzésre kerül három másik lehetséges piaci struktúra is. Ezek megkülönböztetése két dimenzió mentén történik, melyek a munkaerő-piaci alkukban résztvevő két fél tárgyalási pozícióját jelentik. Vagyis attól függően alakulnak ki a különböző piaci struktúrák, hogy a játékos-piacon erős vagy gyenge alkupozícióban vannak-e a játékosok és a csapatok, mennyire képesek érvényesíteni saját akaratukat a másikkal szemben és mennyire vannak monopol helyzetben. Ennek megfelelően a korábban már elemzett tökéletes verseny mellett megkülönböztetjük a tökéletes monopólium állapotát – amikor alkupozícióját tekintve a játékos erőfölényben van a bértárgyaláskor –, a tökéletes monoposzónia állapotát – amikor a sportcsapat rendelkezik erőfölénnyel – és a kétoldali monopólium állapotát – amikor mindkét fél igen erős érdekérvényesítő képességgel bír. (6.4 táblázat)

6.4 táblázat: Lehetséges munkaerő-piaci struktúrák a professzionális sportban

		Csapat alkupozíciója	
		Erős	Gyenge
Játékos alkupozíciója	Erős	Kétoldali monopólium: Bértárgyalás	Monopólium: Sztár modell
	Gyenge	Monoposzónia: Kizsákmányolás	Tökéletes verseny: Határtermékértéken megfizetett bérek

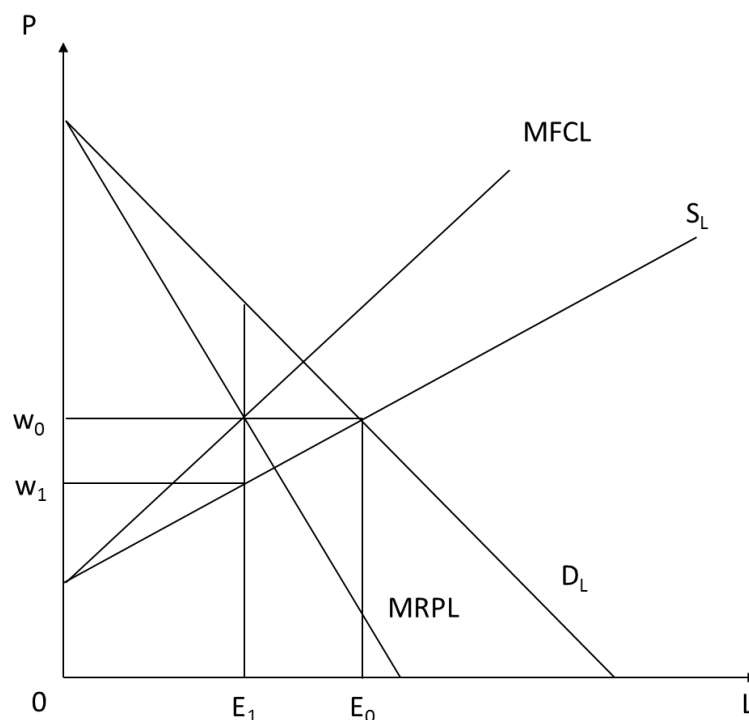
Forrás: Downward et al. (2009)

A három újabb struktúra közül monoposzónia kétféle módon jöhet létre. Egyrészt ha a tökéletes versenyhez képest kevesebb csapat van a munkaerőpiacon változatlan játékoszám mellett, azaz kevesebb csapathoz tudnak szerződni a játékosok. A másik eshetőség akkor áll fenn, ha sok csapat közül van néhány, amely kiemelkedő tradíciókkal, eredményességgel és presztízzsel bír és a játékosok nagyon szeretnék ezekbe a klubokba szerződni. Ilyenkor gyakori a játékosok kizsákmányolása, mivel határtermék-értékük alatt lesznek megfizetve.

A monoposzonista sportcsapat helyzetét a 6.25-ös ábra mutatja be a kompetitív piaci versennyel összevetve.

Tökéletesen versenyző inputpiac esetén a munkaerő kínálati görbéje a S_L egyenes. (Jelen modellnél a munkaerő mennyisége órákban értendő.) Feltételezzük, hogy a vállalat az output piacon is tökéletes versennyel találkozik, ebben az esetben pedig a munkaerő iránti keresleti

görbéje az D_L egyenes lesz. Az inputpiaci tökéletes verseny esetén tehát az egyensúly az (E_0, w_0) pontban áll be. Ezzel szemben, ha az inputot beszerző vállalkozás monopsonista, akkor MRPL határtermék-bevételi egyenessel fog szembesülni és MFCL egyenes lesz a munkaerő határkölsége⁷⁴. Mivel érvényesülnie kell az $MRPL = MFCL$ feltételnek, ezért az új egyensúlyi pont az (E_1, w_1) pontban lesz. Ugyanakkor a piacon továbbra is a S_L egyenes képviseli a kínálatot, tehát E_1 megvásárolt munkamennyiséget valójában a vállalat w_1 áron képes megszerezni. (Tehát $P_L < MFCL$) Ezt a különbséget hívjuk monopsonista kizsákmányolásnak. A monopsonista alacsonyabb ár mellett kevesebb munkaerőt foglalkoztat, mint a tökéletes verseny esetén tenné. ($E_1 < E_0$)



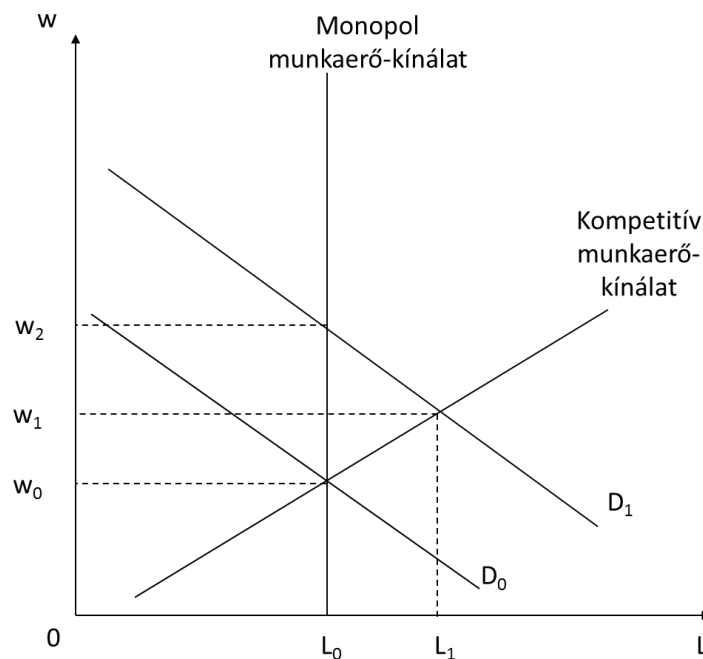
6.25 ábra: A monopsonia és a tökéletes verseny összehasonlítása a munkaerő-piacon

Forrás: Downward et al., 2009

A monopólium esete akkor áll fenn, ha néhány játékos képességei magasan kiemelkednek a többségből, emellett tömegek rajonganak értük és követik minden pályán belüli és pályán kívüli megmozdulásokat. Ők a sztárok, akiket a klubok sokszor nem is csak a pályán nyújtott teljesítményük és az ezzel elérhető eredmények alapján szerződtetnek, hanem a népszerűségük miatt is, amelyet a csapat is fel tud használni saját profittermelő képességének

⁷⁴ Amennyiben az inputtényező kínálati függvénye lineáris, akkor az MFCL függvény meredeksége éppen kétszer akkora, mint a kínálati függvény meredeksége, azaz felette fog elhelyezkedni. Ennek matematikai levezetését lásd Kopányi, 2009.

javítására. Ezek a játékosok – mivel nagyon kevesen vannak a piacon – komoly erőfölényben vannak a csapatokkal szemben a bártárgyalások során. Ennek megfelelően az ő munkakínálati egyenesük egy függőleges egyenes, ellentétben a kompetitív munkakínálati egyenessel. (6.26 ábra) A módosuló kínálati egyenes következménye az, hogy a munkaerő-keresleti egyenes felfelé és jobbra történő eltolódása – vagyis a növekvő munkaerő-kereslet D_0 egyenesből D_1 egyenesbe tolódása – hatására a monopól helyzetű játékosok kínált munkamennyisége természetesen nem nő, ugyanakkor bérük w_0 értékről w_2 értékre nő. Ha ugyanilyen mértékű kereslet-növekedés történne kompetitív feltételek mellett, akkor szintén nőnének a bérek, de jóval kisebb mértékben – w_1 lenne az új bérszínvonal –, amivel párhuzamosan a foglalkoztatott munkaerő mennyisége is nőne L_0 mértékről L_1 -re.



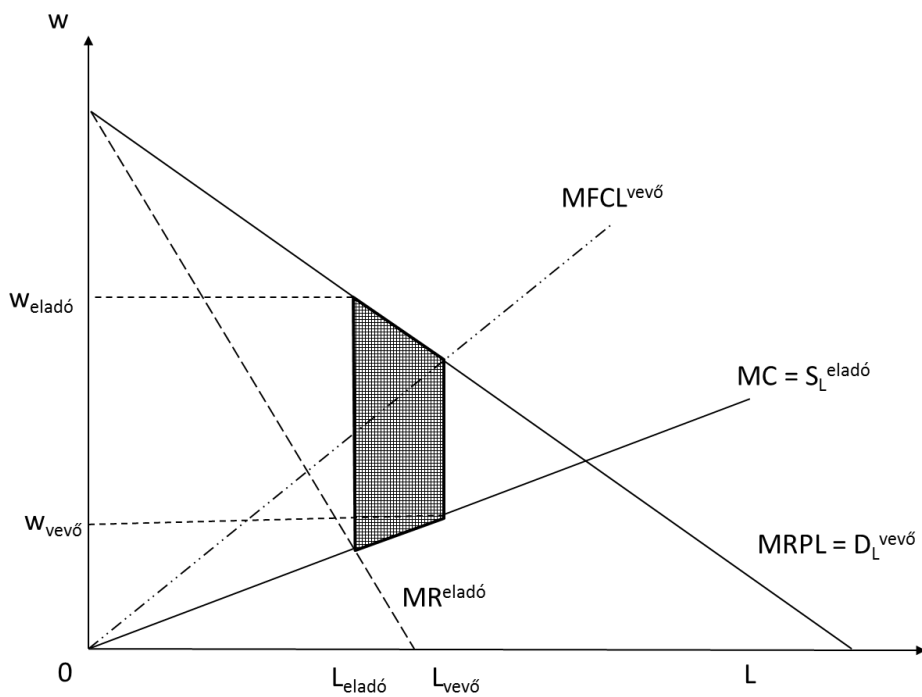
6.26 ábra: A monopól és a kompetitív munkaerő-kínálat összehasonlítása

Forrás: Downward – Dawson, 2002

A 6.4-es táblázat még nem részletezett negyedik negyede a bilaterális monopólium esete. Az ilyen piaci struktúrában a munkaerőpiac kínálati oldalán és keresleti oldalán is egy-egy szereplő áll. Azaz egy sztárjátékos kínálja munkaerejét egy kiemelkedően tradicionális és nagy presztízzsel bíró sportcsapat számára. Mivel mindkét fél alkuereje meglehetősen erős, ezért béralkut kénytelenek folytatni, amely során sajátos piaci egyensúly alakul ki kettejük között, amely reprezentálja a két fél egymáshoz viszonyított erejét. A kétoldali monopólium során kialakuló alkut a 6.27-es ábra szemlélteti.

Az alku tárgyát az képezi, hogy a játékos mennyi munkaidőt bocsásson a sportcsapat részére és azért milyen értékben kapjon bért ellentételezésül. Ismert a munkaórák előállításának határkölség egyenese, amely kompetitív piaci feltételek között a játékos munkakínálati egyenese is lenne. ($MC = S_L^{\text{eladó}}$) A játékos határbevételi egyenese is ismert ($MR^{\text{eladó}}$), így a két egyenes alapján meghatározható az a munkaóra-mennyiség, amelyet ő értékesíteni kíván. ($L^{\text{eladó}}$) Ugyanakkor a bére nem a két egyenes metszéspontjában lévő bérszínvonal lenne, hanem az egyébként a sportcsapat keresleti egyeneseként szolgáló $MRPL = D^{\text{vevő}}$ egyenesre vetített $w^{\text{eladó}}$ bérszínvonal az $L^{\text{eladó}}$ mennyiségnél. A vásárló sportcsapat számára a munkaerő határbevételi függvénye $MRPL$ egyben a keresleti függvényt is jelentené ($D_L^{\text{vevő}}$) kompetitív verseny esetén. Monopszonista vásárlóként az általa használt munkaerő határkölségének egyenese ($MFCL^{\text{vevő}}$) és a határbevételi egyenes metszéspontja határozza meg a számára ideális, alkalmazandó munkaórák számát. ($L^{\text{vevő}}$) Mindezt a $w^{\text{vevő}}$ bérszinten szerezné be akkor, ha a kínálati oldal kompetitíven versenyző lenne – azaz $MC = S^{\text{eladó}}$ kínálati egyenessel szembesülne.

Könnyen megállapítható tehát, hogy a monposzonista vevő és a monopolista eladó is eltérő mennyiségű munkaórát szeretne venni illetve értékesíteni, és mindezt eltérő bérszínvonal mellett tennék. Az általuk kötendő béralku lehetséges tartománya a két igényszint közötti tartomány pontjainak halmaza, melyet az ábra szürke része tartalmaz. Minden ezen a tartományon kívül eső összes pont elfogadhatatlan mindkét fél számára.



6.27 ábra: A kétoldali monopólium során kialakuló egyensúlyi helyzetek lehetséges tartománya

Forrás: Kopányi, 2009

6.6. Ellenőrző kérdések

1. A sportpiac mely részei tekinthetők származékos piacoknak?
2. Mondjon példát tiszta magánjóságra, tiszta közjóságra, klubjóságra és közös jóságra a sportpiacon!
3. Milyen kapcsolat van a határtermék és az átlagtermék függvény között kompetitív piaci feltételek mellett?
4. Hogyan jelentkezik holtteher veszteség a tökéletes monopólium esetén?
5. Melyik az a három fő tényezőcsoport, amely a szabadidős tevékenységek iránti keresletet meghatározzák? Részletezze ezeket!
6. Mit jelent a szabadidő és a jövedelem közötti trade-off hatás?
7. Hogyan hozható kapcsolatba a termelési lehetőségek határa görbe a közösségi sportpolitikával?
8. Soroljon fel néhány externális hatást a sporttal kapcsolatban!
9. Mi indokolja a civil szféra jelenlétét a sportpiacon?
10. Mit jelent a kimenet bizonytalansága a sportversenyek esetében? Milyen gazdasági jelentőséget tulajdonítanak neki?
11. Mi az a négy szabályozási módszer, amelyekkel a professzionális sportligák igyekeznek versenyegyensúlyt teremteni?
12. Mit jelent a bilaterális monopólium a professzionális játékos-piac esetében?

6.7. Felhasznált irodalom

Folyóirat

- Borland J., Lye J. (1992): Attendance az Australian Rules football. A panel study. In: *Applied Economics*, 24. (9) p.1053-1058.
- Cairns J., Jennett N., Sloane P. (1986): The economics of professional team sports: A survey of theory and evidence. In: *Journal of Economic Studies*, 13. (1) p.1. 3-80.
- Fort R., Quirk J. (1995): Cross-subsidization, incentives and outcomes in professional team sports leagues. In: *Journal of Economic Literature*, 33. (3) p. 1265-1299.
- Jennett N. (1984): Attendances, uncertainty of outcome and policy in Scottish league football. In: *Scottish Journal of Political Economy*, 31. (2) p. 175-197.
- Kovács T. A. (2007): A rekreáció főbb irányzatai – Civilizációs kihívások, rekreációs válaszok. In: *Magyar Sporttudományi Szemle*, 8. (30) p. 3-12.
- Neale W. (1964): The peculiar economics of professional sport. In: *Quarterly Journal of Economics*, 78. (1) p. 1-14.
- Sloane P. (1971): The economics of professional football: The football club as a utility maximiser. In: *Scottish Journal of Political Economy*, 17. (2) p. 121-146.
- Sturm R. (2004): The Economics of Physical Activity – Societal Trends and Rationales for Interventions. In: *American Journal of Preventive Medicine*, 27.(3). p. 126-135.
- Szymanski S. (2003): The assessment: The economics of sport. In: *Oxford Review of Economic Policy*, 19. (4) p. 467-477
- Szymanski S. (2004): Professional team sports are only a game. In: *Journal of Sports Economics*, 5. (2) p. 111-126.

Könyv

- Alavy K., Gaskell A., Leach S., Szymanski S. (2006): On the Edge of your Seat: Demand for Football on Television and the Uncertainty of Outcome Hypothesis. International Association of Sports Economics Working Paper. 06-30.
- Downward P., Dawson A. (2002): *The Economics of Professional Team Sports*. London: Routledge,. 247 p.
- Downward P., Dawson A., Dejonghe T. (2009): *Sports Economics – Theory, Evidence and Policy*. Burlington: Elsevier, 417 p.

- Gratton, C., Taylor P. (2002): Economics of Sport and Recreation. London: Spon Press:, 234 p.
- Humphreys B. R. – Ruseski J. E. (2006): Economic Determinants of Participation in Physical Activity and Sport. Working Paper Series, Paper No. 06-13, North American Association of Sport Economists.
http://college.holycross.edu/RePEc/spe/HumphreysRuseski_Participation.pdf
[Letöltve 2014.07.10.]
- Kopányi M. (2009): Mikroökonómia. Budapest: Akadémiai Kiadó, 556 p.
- Paár D. (2013): A magyar háztartások sportfogyasztásának gazdasági szempontú elemzése. (PhD-disszertáció) Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola 175 p.
- Pawlowski T. (2009): Die Dienstleistungsnachfrage im Freizeitsektor – Eine ökonomische Modellierung des Ausgabenverhaltens von Privathaushalten in Deutschland auf Basis von Daten der Laufenden Wirtschaftsrechnungen. Köln: Deutschen Sporthochschule, 323 p.
- Sik E. (2001): Néhány adalék az időfelhasználás társadalmi meghatározottságának vizsgálatához. Budapest: KSH, 35 p.
- Székely Cs. (2006): Gazdasági döntések Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 70 p.

- Gratton, C., Taylor P. (2002): *Economics of Sport and Recreation*. Spon Press, London. 234.
- Humphreys B. R. – Ruseski J. E. (2006): *Economic Determinants of Participation in Physical Activity and Sport*. Working Paper Series, Paper No. 06-13, North American Association of Sport Economists. Letöltve 2014. 07. 10-én: http://college.holycross.edu/RePEc/spe/HumphreysRuseski_Participation.pdf
- Kopányi M. (2009): *Mikroökonómia*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 556.
- Paár D. (2013): *A magyar háztartások sportfogyasztásának gazdasági szempontú elemzése*. PhD-disszertáció, Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola, Sopron. 175.
- Pawlowski T. (2009): *Die Dienstleistungsnachfrage im Freizeitsektor – Eine ökonomische Modellierung des Ausgabenverhaltens von Privathaushalten in Deutschland auf Basis von Daten der Laufenden Wirtschaftsrechnungen*. Deutschen Sporthochschule Köln, Köln. 323.
- Sik E. (2001): *Néhány adalék az időfelhasználás társadalmi meghatározottságának vizsgálatához*. KSH, Budapest. 35.
- Székely Cs. (2006): *Gazdasági döntések*. Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron. 70.

7. FEJEZET: ÖKONOMETRIAI MODELLEK A SPORTGAZDASÁGI DÖNTÉSEK MEGALAPOZÁSÁHOZ (DR. RAPPAI GÁBOR)

7.1. Ökonometria tárgya, fogalma, helye a tudományok rendszerében, rövid története

A gazdasági jelenségek megismerésének talán legfontosabb módja, azok számbavétele, az egyes kategóriák közötti összefüggések feltárása, a gazdaságban kimutatható ok-okozati viszonyok kimutatása. Nincs ez másként a sportgazdaságban sem, hiszen itt sem kerülhetők meg olyan kérdések, mint

- a jegybevétel árrugalmasságának kiszámítása, vagy
- a csapat összértéke (esetleg a játékosok összjövedelme) és eredményessége közötti kapcsolat kimutatása,

és a sor még hosszan folytatható lenne. A kvantifikált jellemzők kapcsolatrendszerének tudományos vizsgálatának alapeszköze a modell, amelyben a lényeges elemeket kiemeljük, a lényegtelenektől pedig eltekintünk. A gazdasági jelenségek modelljeit ökonometriai modelleknek nevezzük.

Az ökonometriának, mint általában a gyakran és széles körben használt fogalmaknak nincs általánosan elfogadott definíciója, a kifejezés kb. annyit tesz, hogy „mérés a közgazdaságtanban”. A legáltalánosabb témalehatárolás szerint (lásd Ramanathan, 2003, 19. old.) „az ökonometria a statisztikai eljárások közgazdasági alkalmazásával foglalkozik”. A tudományterület „születését” 1930-ra, az Ökonometriai Társaság (Econometric Society) alapításának időpontjára teszik. A tudományterület megerősödésének legfontosabb eszköze az 1933-ban először publikált *Econometrica* folyóirat, amely mára a világ egyik legmagasabban respektált közgazdaságtudományi folyóiratává vált.

Az ökonometriai vizsgálódások a II. világháborúig (illetve Magyarországon az 1970-es évekig) inkább a mai értelemben vett operációkutatás témakörére korlátozódtak, azaz nagy determinisztikus modellek felírásával és az ezek alapján végzett optimum-számításokkal foglalkoztak a kutatók. Sok hasznos eredményt szolgáltatott a diszciplína a háborús erőforrások kiosztása, illetve a szűkösen rendelkezésre álló javak optimális felhasználása terén. A múlt század '50-es éveitől kezdve a matematikai-statisztikai jellegű modellezés kettévált, azóta megkülönböztetjük a

- matematikai közgazdaságtant, ahol absztrakt elméletek és modellek vizsgálata zajlik, és az

- ökonometriát, amelyben a közgazdasági elméletek és mérések (a statisztikai megfigyelések) egyesítése érhető tetten.

Az ezredforduló táján kirajzolódott az ökonometria tudományon belül két – megközelítésében homlokegyenest – különböző „iskola”

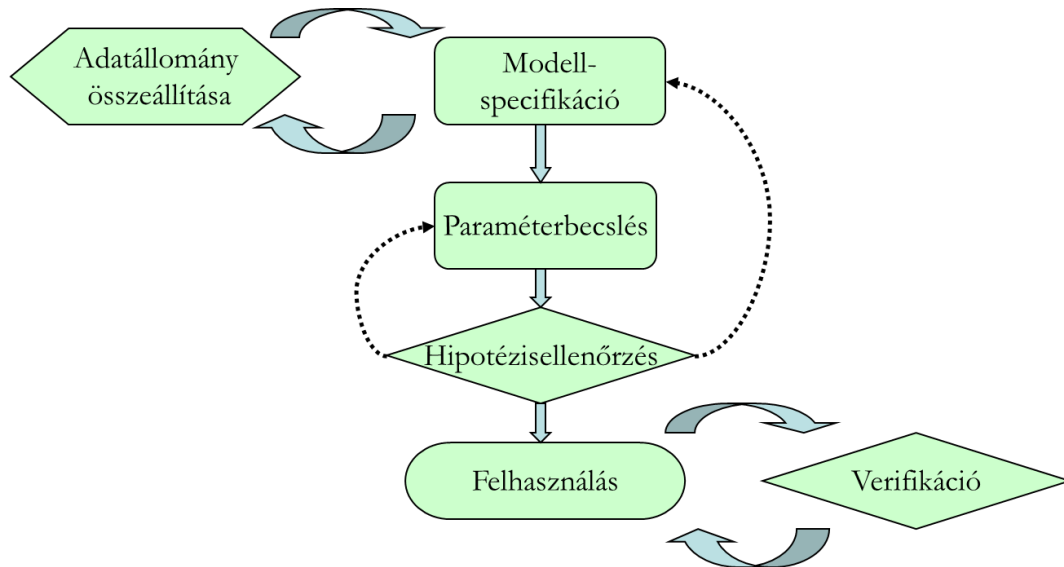
- az elméleti modellekben megfogalmazott, a gazdasági viselkedésekről alkotott hipotézisek vizsgálatát elsődlegesnek tekintő destruktív iskola (ennek talán legjelesebb képviselője a London School of Economics professzora, David Hendry, lásd pl. Hendry, 1980); illetve
- az empiriát leginkább leíró, ún. optimális modellt kereső, a „hagyjuk az adatokat beszélni” alaptézist szem előtt tartó konstruktív iskola (elsősorban a kontinentális kutatók között népszerű az elképzelés).

Az ökonometria – valószínűleg éppen erőteljes módszertani megalapozottságának köszönhetően – jelentős tudománypolitikai sikereket is magáénak tudhat, ugyanis az 1969 óta kiosztott közgazdasági Nobel-émlékdíjak közül a legszűkebb értelmezésben is legalább fél tucat kifejezetten erről a területről származó eredményeket honorált. A közgazdasági Nobel-díjak legtöbbszörében találhatunk empirikus kutatást, így annak eldöntése, hogy melyek az ökonometriai eredményekért odaítélt díjak, nem egyértelmű. A hivatalos méltatások alapján biztosan ökonometriai modellezésben elért eredményért kapta a díjat Frisch és Tinbergen (dinamikus ökonometriai modellek); Klein (ökonometriai modellek a gazdaságpolitika megalapozásában); Haavelmo (az ökonometria valószínűségelméleti megalapozása); Heckman és McFadden (mikroökonometria); Engle és Granger (idősor-modellek az ökonometriában); valamint Sargent és Sims (vektorautoregresszív modellek és okság az ökonometriában).

7.2. Az ökonometriai modellépítés menete

Mint már említettük, minden modell a valóság egyszerűsített mása kíván lenni, méghozzá úgy, hogy a lényeges összefüggéseket kiemeli, a lényegtelenektől eltekint. Meg kell jegyeznünk, hogy a modellalkotás nem más, mint kompromisszum-keresés, törekednünk a még átláthatóan egyszerű, de a valóságot már jól leíró közelítésre. Az ökonometriai modellépítés során az egyszerűséget általában a modellben szereplő változók számának korlátozásával érjük el, miközben a valósághűséget a modell magyarázó erejének számszerűsítésével mérjük.

Az ökonometria modellek felépítéséről minden a témával foglalkozó kutatónak megvan a saját, egyébként a többiektől csak részleteiben eltérő véleménye. Ebben a fejezetben a modellépítés lépéseit az 7.1 egyenlet. ábrán⁷⁵ szemléltetjük:



7.1. ábra: Az ökonometria modellkészítés logikai sémája

Forrás: saját szerkesztés

A modellezés – a korábban már említett különböző (tehát destruktív, vagy konstruktív) megközelítésekből adódóan – indulhat magával az adatállomány összegyűjtésével, vagy az elméleti modellek operacionalizálásával (modellspecifikáció) egyaránt. A gyakorlatban természetesen a két lépés párhuzamosan zajlik, kölcsönösen meghatározzák (befolyásolják) egymást.

Az adatállomány összeállítása nem egyszerűen csak adatgyűjtést, hanem az adatok tisztítását, az esetlegesen szükséges változó-transzformációk végrehajtását is jelenti. A tapasztalatok szerint a modellezés egyik leginkább időigényes szakasza a megfelelően használható adatállomány kialakítása. Az adatállományok általános sémája az alábbi mátrixszal reprezentálható:

$$\mathbf{X} = [x_{ji}] = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{21} & \dots & x_{k1} \\ x_{12} & x_{22} & \dots & x_{k2} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{1n} & x_{2n} & \dots & x_{kn} \end{bmatrix}$$

⁷⁵ Nem meglepő módon az ábra azonos a Rappai (2013) 11. oldalán található ábrával.

A fenti adatállományban k jelenséget (ismérvet, vagy változót) n alkalommal figyeltünk meg, vagyis egy $(n \times k)$ dimenziós mátrixot írtunk fel.⁷⁶ A megfigyelés egység jellege alapján három különböző típusú adatállományba sorolhatjuk:

1. Keresztmetszeti adatállomány, ugyanabból az időpontból származó, különböző adatszolgáltatóra (megfigyelési egységre) vonatkozó változók összessége, a sportban ilyen lehet a 2014-es labdarúgó világbajnokságon részt vevő csapatok legfontosabb jellemzőit tartalmazó adathalmaz. Könnyen átlátható, hogy a keresztmetszeti adatállomány jellemző tulajdonsága, hogy az adatok felsorolása többféle sorrendben is történhet (pl. az országok névsora, vagy a válogatottak világranglistán elfoglalt pozíciója szerint).
2. Idősoros adatállományok, melyek ugyanarra az adatszolgáltatóra vonatkozó időbeli felsorolásokból állnak, például egy adott úszó különböző úszásnemekben és távokon elért éves legjobb eredménye (ekkor egy az évek \times versenyszámok száma méretű adatállományt kapunk). Az előbbivel ellentétben itt az adatok sorrendje (az adatállomány sorainak sorrendje) kötött, nyilvánvalóan visszatükrözi az idő múlását (praktikusan a legrégebbi megfigyelés az első és a legfrissebb az utolsó). Az idősoros adatállományok modellezése során így a megfigyelt adatokon túl még egy nagyon fontos (látens) változót is használni tudunk, ez az idő múlása (illetve a modell operacionalizálhatósága érdekében ennek valamilyen proxy-ja, pl. a dátum). Éppen ezért az idősoros adatállományok esetén nem (pontosabban általában nem) elégséges, ha megfigyeléseink (időpontjaink) csak sorszámokkal azonosítottak, mindenképpen informálódni kell az idősorok regularitásáról (az adatok „követési távolságáról”, szakterminológiával frekvenciájáról) is. Fejezetünkben csak ekvidisztáns (egymástól azonos távolságra levő megfigyeléseket tartalmazó) idősorokat vizsgálunk, ugyanis a nemekvidisztáns idősorok modellezésének alapgondolata az, hogy az adatok kiegészítésével, illetve felosztásával törekszünk a jobban kezelhető (módszertanilag megalapozott) eredeti eljárások használatára.
3. Paneladatok, melyek az előbbi két típus kombinációjának tekinthetők, mind keresztmetszeti, mind idősoros dimenziót tartalmaznak, pl. több versenyző, néhány versenyszámban az elmúlt néhány évre vonatkozóan megfigyelt rekordjai, melyek egy

⁷⁶ Érdemes megjegyezni, hogy a statisztikai-ökonometriai jelölésrendszerben a mátrix elemeinek alsó indexe felcserélődik, előbb a változóra, majd azt követően a megfigyelésre utalunk.

versenyzők száma \times versenyszámok száma \times évek száma méretű „adatkockába” rendezhetők.

A modellspecifikáció során döntünk

- a modellben szereplő változók köréről, megengedve, hogy az összegyűjtött adatállományunkból nem feltétlenül kell minden modellben, minden változót hasznosítani;
- a kiválasztott változók szerepéről (eredmény, vagy magyarázó pozíciót töltenek-e be a modellben, illetve hogy mindössze egy, vagy több, egymással is kapcsolatban álló eredményváltozót tételezünk fel);
- a változók kapcsolódásának módjáról (lineáris, vagy nemlineáris összefüggéseket vélelmezünk),

és sok egyéb fontos kérdéstről. Jól érzékelhető, hogy az első két lépés szoros kölcsönhatásban áll egymással, hiszen hiába gondolunk ki (specifikálunk elméletben) egy modellt, ha ahhoz nem található megfelelő változó, vagy a változók értelmezési tartománya (pl. negatív értékei) nem teszik lehetővé az adott függvényforma alkalmazását.

Megfelelő adatállomány birtokában, egy jól megfogalmazott modell előállításának talán legfontosabb lépése a modell paramétereinek becslése. Ebben a lépésben rendelünk – az empirikus adatok alapján – közelítő értéket az addig ismeretlen modellparaméterekhez. Fontos megjegyeznünk, hogy a modellalkotás általában csak több iterációban hajtható végre. Bármely korábbi feltevésünk esetében derüljön is ki, hogy korábban tévedtünk (pl. a választott becslési technika nem alkalmas az adott adatállomány esetén a paraméterek torzítatlan közelítésére, vagy kihagytunk változót, esetleg felesleges változót szerepeltettünk a modellben), a modellezést egy korábbi fázistól újra kell gondolnunk.

Amikor sikerült elérnünk azt a modellt, amely valamennyi általunk fontosnak tartott hipotézisellenőrzés szűrőjén átjutott, következik a modell eredményeinek gyakorlati alkalmazása. Az ökonometriai modellek felhasználása – leegyszerűsítve – három területen történik:

- *elemzés*, vagyis a becslés során keletkezett közelítő paraméterértékek értelmezése, a múltra vonatkozó tendenciák, összefüggések feltárása;
- *előrejelzés*, vagyis a magyarázó változó(k) valamely hipotetikus értékénél az eredményváltozó feltételezett, vagyis becsült értékének kiszámítása;

- *szimuláció*, a becsült paramétereket, illetve a változók közötti összefüggéseket fennállónak feltételezve lehetséges eredményváltozó – magyarázó változó(k) kombinációk előállítására.

Nem felejthetjük el, hogy a paraméterbecslést és a hipotézisek vizsgálatát követően előállt, ideálisnak tartott modell csak akkor használható, ha a valósággal, másképpen fogalmazva a természetes logikával összevetve megállja a helyét. Biztosan nem fogadhatunk el olyan modellezési eredményeket, amelyek az eredményváltozó értékét annak értelmezési tartományán kívülre becsülik, vagy olyan eredményekre jutnak, melyek egyszerű logikai úton cáfolhatók. Ez a logikai verifikáció (vagy – negatívan hozzáállva – falszifikáció) a modellezés végső, de nem elhagyható fázisa.

7.3. Az ökonometria alapmodellje a többváltozós lineáris regresszió

Az előzőekből is kitűnt, hogy az ökonometriai modellezés alapjaiban a statisztika eszköztárát hasznosítja, így nem meglepő, hogy számos ott tanult mutatószám, illetve művelet itt is megjelenik. Anélkül, hogy a statisztika teljes eszköztárát átismételnénk, ismertnek tételezzük fel

- a számtani átlag, a módusz, a medián és a további kvantilisek,
- a szórás (és négyzete a variancia),
- az elsőrendű centrális vegyes momentum, azaz a kovariancia, valamint
- a lineáris korrelációs együttható

képzésének módját, tulajdonságait és felhasználási lehetőségeit, illetve korlátait.

Mint láthattuk az ökonometriai modellezés során kiemelten fontos szerepet tölt be a következtetési statisztikai eszköztár egyik lényeges ága a hipotézisvizsgálat. Ennek használata során alkalmasan választott statisztikai próbák (tesztek) segítségével döntünk egy-egy – megfelelően parametrizált – feltevés elfogadásáról, vagy elvetéséről. Anélkül, hogy korábbi tanulmányainkat megismételnénk, nem téveszthetünk szem elől két alapvető jelentőségű ténytet:

- a hipotézisellenőrzés módszere mindig úgy dönt az adott feltevéstről (*nullhipotézis*), hogy megfogalmazza a vele szemben álló (*alternatív*) feltevést is, tehát döntésünk (próbánk) mindig egy *hipotézis-rendszerre* vonatkozik,
- a hipotézisellenőrzés igen-nem típusú döntése csak egy adott *hibavalószínűség* mellett érvényes.

Mint bizonyára emlékszünk, hipotéziseink lehetnek egyszerűek (egyenlőséget tartalmazók), illetve összetettek (kisebb, vagy nagyobb, esetenként nem egyenlő állítást megfogalmazók). A nullhipotézisünk mindig egyszerű hipotézis, az alternatív feltevés lehet egyszerű, illetve összetett. Abban az esetben, ha az összetett alternatív hipotézisünk egyértelmű nagyságrendi relációt (kisebb, vagy nagyobb) tartalmaz, egyoldalú; más (nem egyenlő feltételezést tartalmazó) alternatíva esetén kétoldalú próbáról beszélünk.

A hipotézisvizsgálat során minta alapján kívánunk dönteni egy, az ismeretlen valóságra (alapsokaságra) vonatkozó állításról. Ez a tény az alábbi döntési szituációkat eredményezi:

7.1. táblázat: A hipotézisvizsgálat döntési szituációi

Az ismeretlen valóságban	Döntésünk során a nullhipotézist	
	elfogadjuk	elvetjük
A nullhipotézis igaz	helyes döntés	elsőfajú hiba
A nullhipotézis hamis	másodfajú hiba	helyes döntés

Forrás: saját szerkesztés

Látható, hogy a fenti táblázat eseményei soronként teljes eseményrendszert alkotnak. Nem túl bonyolult belátni, hogy célunk minél nagyobb valószínűséggel helyesen dönteni; illetve ami ezzel ekvivalens, minél kisebb valószínűséggel hibázni. A hipotézisellenőrzés végrehajtása során a minta adataiból indulunk ki, majd ezt követően egy alkalmasan választott (vagy konstruált) próbafüggvénybe helyettesítve a mintabeli megfigyelt értékeket meghatározzuk a próbafüggvény (tesztstatisztika) empirikus értékét.

Mivel a próbafüggvény meghatározása során arra törekszünk, hogy annak elméleti eloszlása, a nullhipotézis teljesülése esetén ismert legyen, így a tesztstatisztika empirikus értéke alapján meghatározhatjuk az elsőfajú hiba maximális értékét. Amennyiben a próbafüggvény elméleti (nullhipotézis alatti) eloszlásából kiválasztjuk azt a kvantilist, amely a tesztstatisztika empirikus értékével egyenlő, úgy meghatározhatjuk, hogy a konkrét hipotézisvizsgálati szituációban milyen valószínűséggel hibázunk, ha a nullhipotézist elvetjük. Az így meghatározott hiba-valószínűség, az ún. szignifikancia-érték (vagy p-érték) alkalmas arra, hogy a hipotézisrendszerünkről döntsünk.

Az ökonometriai elemzések alapmodellje, az ún. többváltozós, lineáris regressziós modell, melynek általános alakja⁷⁷

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki} + \varepsilon_i \quad (7.1 \text{ egyenlet})$$

Az (7.1 egyenlet) klasszikus lineáris modellben k darab magyarázóváltozó, ezekhez tartozóan k regressziós együttható található. Ne feledkezzünk meg arról, hogy mivel ezeken felül a tengelymetszetet, illetve a reziduális szórást (azaz a hibát szórását) is becsülnünk kell, ezért mindösszesen a becsülendő paraméterek száma $k + 2$ lesz!

Képezzünk a megfigyelt, illetve becsülendő változókból és paramétereiből mátrixokat, illetve vektorokat! Legyen

$$\mathbf{y} = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_n \end{bmatrix}$$

az eredményváltozó megfigyelt értékeinek $n \times 1$ dimenziójú vektora. Minimális kiegészítéssel felírhatjuk a magyarázó változók empirikus értékeiből álló alkalmas mátrixot is

$$\mathbf{X} = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \dots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \dots & x_{k2} \\ 1 & x_{13} & x_{23} & \dots & x_{k3} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \dots & x_{kn} \end{bmatrix}$$

Látható, hogy a mátrix a magyarázó változók megfigyelt értékein túl (ezek a másodiktól az utolsó oszlopban található) egy egységvektort is tartalmaznak, a mátrix dimenziószáma tehát $n \times (k + 1)$. A megfigyelt adatokon túl felírhatjuk a modellbecslés során „előálló” értékek, vagyis a reziduális változóra, illetve a paraméterekre vonatkozó vektorokat is (az előbbi $n \times 1$, az utóbbi $(k + 1) \times 1$ dimenziójú)

$$\boldsymbol{\varepsilon} = \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \end{bmatrix} \quad \text{és} \quad \boldsymbol{\beta} = \begin{bmatrix} \beta_0 \\ \beta_1 \\ \vdots \\ \beta_k \end{bmatrix}$$

⁷⁷ A továbbiakban az ökonometriai modelleket keresztmetszeti adatállományt feltételezve, ezáltal a megfigyeléseket a $i = 1, 2, \dots, n$ indexszel megkülönböztetve írjuk fel. Az idősoros regressziós modellekben mindez annyiban módosul, hogy az egyes időpontokat $t = 1, 2, \dots, T$ szimbólumokkal jelöljük, paneladatok esetén pedig a megfigyelések azonosítása két indexszel történik.

Ezek után a (7.1 egyenlet) modell felírható az összes megfigyelést tartalmazó módon mátrix alakban is. A többváltozós lineáris regressziós modell mátrix alakú felírása

$$\mathbf{y} = \mathbf{X}\boldsymbol{\beta} + \boldsymbol{\varepsilon} \quad (7.2 \text{ egyenlet})$$

melyről elmondható, hogy az ökonometriai modellezés legalapvetőbb összefüggése.

7.3.1. Paraméterbecslés a legkisebb négyzetek módszerével

Az ökonometriai modellezés legfontosabb feladata, hogy az ismert változóértékek (tehát \mathbf{y} és \mathbf{X}) mellett, meg kell határoznunk azt a paramétervektort, amely az empirikus adatainkra a legjobban illeszkedő analitikus függvényt eredményezi. A statisztikai tanulmányokból ismert megfontolások alapján a fent definiált, ún. görbe-illesztési feladat megoldása során általában a legkisebb négyzetek módszerét használjuk, tehát a legjobb illesztést az a megoldás adja, melyben a (7.2 egyenlet) modell eltéréseinek négyzetösszege minimális. A módszer elnevezésének ismert angol rövidítése LS (least squares), vagy utalva arra, hogy az itt bemutatott a módszer legegyszerűbb (közönséges) fajtája OLS (ordinary least squares). A továbbiakban ebben a fejezetben mi is ez utóbbi rövidítést használjuk.

Formalizálva tehát, a következő szélsőérték-feladatot kívánjuk megoldani

$$SS_{\varepsilon} = \sum_{i=1}^n \hat{\varepsilon}_i^2 = \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2 \rightarrow \min \quad (7.3 \text{ egyenlet})$$

ahol $\hat{y}_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki}$, vagyis az i -edik megfigyelés modell által becsült értéke, SS_{ε} pedig az ún. eltérés-négyzetösszeg (a jelölés az angol rövidítésből – sum of squares – keletkezik). Érdeemes megjegyeznünk, hogy mivel a paraméterek értékének változtatásával a (7.3 egyenlet)-ban definiált eltérés-négyzetösszeg is változik, így ennek, pontosabban az ebből számítható reziduális szórásnak megbecslése is modellezési feladat!

A mátrix alakú (7.2 egyenlet) összefüggést felhasználva a minimalizálandó kifejezés

$$\sum_{i=1}^n \varepsilon_i^2 = \varepsilon_1^2 + \varepsilon_2^2 + \dots + \varepsilon_n^2 = \begin{bmatrix} \varepsilon_1 & \varepsilon_2 & \dots & \varepsilon_n \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \end{bmatrix} = \boldsymbol{\varepsilon}^T \boldsymbol{\varepsilon}$$

formában is felírható.

A minimum-feladat megoldása viszonylag egyszerű:

$$\boldsymbol{\varepsilon}^T \boldsymbol{\varepsilon} = (\mathbf{y} - \mathbf{X}\boldsymbol{\beta})^T (\mathbf{y} - \mathbf{X}\boldsymbol{\beta}) = \mathbf{y}^T \mathbf{y} - 2\boldsymbol{\beta}^T \mathbf{X}^T \mathbf{y} + \boldsymbol{\beta}^T \mathbf{X}^T \mathbf{X} \boldsymbol{\beta} \rightarrow \min$$

amit a paramétervektor szerint deriválva, majd a deriváltat 0-val egyenlővé téve, azaz

$$\frac{\partial \mathbf{e}^T \mathbf{e}}{\partial \boldsymbol{\beta}} = -2\mathbf{X}^T \mathbf{y} + 2\mathbf{X}^T \mathbf{X} \boldsymbol{\beta} = 0$$

kapjuk a következő becslőfüggvényt a paraméterekre:

$$\hat{\boldsymbol{\beta}} = (\mathbf{X}^T \mathbf{X})^{-1} \mathbf{X}^T \mathbf{y} \quad (7.4 \text{ egyenlet})$$

Végül meg kell határoznunk egy becslőfüggvényt a reziduális szórás értékére is, ami – a szükséges korrekciókat figyelembe véve – az alábbi formát ölti

$$\hat{\sigma}_\varepsilon = \sqrt{\frac{\hat{\mathbf{e}}^T \hat{\mathbf{e}}}{n - k - 1}} \quad (7.5 \text{ egyenlet})$$

ahol a reziduális változó becslt (empirikus) értékeit a becslt paraméterek modellbe helyettesítésével kapjuk.

Viszonylag kényelmes formát ölt a paraméterek standard hibájának kiszámításához szükséges összefüggés⁷⁸ is:

$$\mathbf{s}_{\hat{\boldsymbol{\beta}}} = \hat{\sigma}_\varepsilon \sqrt{\text{diag} \left[(\mathbf{X}^T \mathbf{X})^{-1} \right]} \quad (7.6 \text{ egyenlet})$$

Minden különösebb magyarázat nélkül belátható, hogy a becslés során törekednünk kell arra, hogy a mintából történő következtetéssel elkövetett hibánk a lehető legkisebb legyen. Számos eljárás, illetve mutatószám ismeretes, mellyel a becslés hibáját tudjuk mérni, ezek közül itt csak a leggyakrabban alkalmazott kettőt mutatjuk be.

Két becslés összevetése esetén sokszor indulunk ki az átlagos négyzetes hiba (az angol elnevezés mean squared error, MSE) nagyságából. A mutató kiszámítása a

$$MSE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2 \quad (7.7 \text{ egyenlet})$$

képlettel történik, ahol \hat{y}_i az eredményváltozó becslt becslt értéke az i -edik megfigyelésnél. (Vegyük észre, hogy amennyiben a vonatkozó becslésünk nem más, mint az eredményváltozó átlaga, akkor az MSE mutató ekvivalens a varianciával!)

Az ökonometriában viszonylag gyakori, hogy két (vagy több) eltérő mértékegységben mért változóra vonatkozó becslést kell összehasonlítanunk, és ebben az esetben az MSE mutatója megtévesztő lehet. Az ilyen szituációkban gyakran használatos az átlagos abszolút százalékos hiba (mean average percentage error, MAPE)

⁷⁸ Könnyen belátható, hogy az $\mathbf{X}^T \mathbf{X}$ mátrix és ebből következően az inverze is $(k+1) \times (k+1)$ dimenziójú, vagyis diagonális eleme éppen $(k+1)$ darab van, így valamennyi becslt paraméterhez „keletkezik” standard hiba.

$$MAPE = \frac{100}{n} \sum_{i=1}^n \frac{|y_i - \hat{y}_i|}{y_i} \quad (7.8 \text{ egyenlet})$$

Ez a mutató sem általános érvényű (hiszen nagyon érzékeny az empirikus adatok között található 0 értékekre), így azt javasoljuk, hogy a becslések közötti választásnál körültekintően járjunk el.

A paraméterek meghatározásán és értelmezésén túl nyilvánvalóan lényeges (sokszor lényegesebb) feladat annak megvizsgálása, hogy a feltételezett modell egyáltalán létezik-e, a változók közötti összefüggések ilyen formában helytállóak-e. A következő pontban ennek a vizsgálatnak az eszközrendszerét mutatjuk be.

7.3.2. A modellellenőrzés alapgondolata, magyarázó erő, globális és parciális tesztek

Az ökonometriai modellekről általánosságban elmondottak során már említettük, hogy a jó modell egyszerű, de valóság-hű. A valóság-hűség statisztikai jellemzője a modell illeszkedése, vagyis meg kell vizsgálnunk, hogy az eredményváltozóra vonatkozó becslt értékeink illeszkednek-e a tényadatokra.

Az ökonometriai modellek illeszkedésvizsgálatának alapgondolata, hogy amennyiben nem próbálkoznánk regressziószámítással, vagyis az eredményváltozó várható értékének becslését magyarázó változók nélkül kísérelnénk meg, akkor – közismert módon – a legjobb becslésünk az eredményváltozó megfigyelt értékeinek átlaga lenne. Akkor érdemes a regressziószámítást választani, ha a modellbecslés után a függő változó egyes értékeire vonatkozó átlagos (négyzetes) hiba lényegesen kisebb lesz, mintha egyszerűen átlagbecslést hajtottunk volna végre. Írjuk fel minimálisan módosítva az (7.1 egyenlet) összefüggést

$$y_i = \hat{y}_i + \hat{\varepsilon}_i \quad (7.9 \text{ egyenlet})$$

majd vizsgáljuk meg, hogy mekkora lesz az átlagos négyzetes hiba (MSE) értéke átlagbecslés, illetve regressziós becslés esetén:

$$MSE_{\text{átlag}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2$$

$$MSE_{\text{regr}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \hat{\varepsilon}_i^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2$$

Eldöntendő tehát, hogy MSE_{regr} szignifikánsan kisebb-e, mint $MSE_{\text{átlag}}$, amennyiben igen, érdemes a regressziós modellt használni.

Minimálisan alakítsuk át a (7.9 egyenlet) összefüggést (vonjuk ki az egyenlet mindkét oldalából az eredményváltozó átlagát):

$$y_i - \bar{y} = \hat{y}_i - \bar{y} + \hat{\varepsilon}_i$$

Emeljük az így keletkezett módosított egyenlet mindkét oldalát négyzetre:

$$\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 = \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2 + 2 \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y}) \hat{\varepsilon}_i + \sum_{i=1}^n \hat{\varepsilon}_i^2$$

Mivel az eredményváltozó becült értékei és a reziduális változó korrelálatlanok (a hiba nagysága nem függhet az eredményváltozó nagyságától), ezért a jobboldali kétszeres szorzat 0, és egy olyan kifejezéshez jutunk, amely már jól használható a korábbi - modell „jóására” vonatkozó – feltevésünk ellenőrzésére.

Az eltérés-négyzetösszeg előbbiekben bemutatott felbontása mind a modell illeszkedésének mérése, mind a modell tesztelése szempontjából alapvető fontosságú, ezért érdemes megjegyeznünk az összefüggést

$$SS_y = SS_{\hat{y}} + SS_{\hat{\varepsilon}} \quad (7.10 \text{ egyenlet})$$

A (7.10 egyenlet) kifejezés alkalmas átrendezésével több ún. illeszkedésvizsgálati mutatót is meghatározhatunk:

- mint ahogy korábban, az eredmények értelmezése során már használtuk, felfogható a modell illeszkedésének mérőszámaként a becült (korrigált) reziduális szórás, a már korábban (lásd (5)) bevezetett jelöléssel

$$\hat{\sigma}_{\varepsilon} = \sqrt{\frac{SS_{\hat{\varepsilon}}}{n - k - 1}}$$

- a reziduális szórás nagyságrendje önmagában csak nehezen értékelhető, ezért gyakran használjuk a relatív reziduális szórás mutatóját, képlete

$$\hat{V}_{\varepsilon} = \frac{\hat{\sigma}_{\varepsilon}}{\bar{y}}$$

- modell ellenőrzése során leggyakrabban használatos illeszkedésvizsgálati mutató a modell magyarázó erejét mérő, ún. többszörös determinációs együttható (a továbbiakban a bevett gyakorlatnak megfelelően csak determinációs együtthatóként hivatkozunk rá), a mutató kiszámítása az alábbi képlettel történhet

$$R^2 = \frac{SS_{\hat{y}}}{SS_y} = 1 - \frac{SS_{\hat{\varepsilon}}}{SS_y} \quad (7.11 \text{ egyenlet})$$

Az eltérés-négyzetösszeg bemutatott felbontása lehetővé teszi a modellező számára, hogy elvégezze az ún. globális F-próbát. Az eljárás során a

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \exists j \in \{1, 2, \dots, k\} \rightarrow \beta_j \neq 0$$

hipotézisrendszert vizsgáljuk.

Nullhipotézisünk szerint a modell valamennyi regressziós együtthatója 0, így a magyarázó változó(k) használatával nem jutunk jobb becsléshez, mint nélkülük (azaz az egyszerű átlagbecsléssel). Az alternatív hipotézis ezzel szemben azt állítja, hogy létezik – legalább egy – olyan magyarázó változó, melynek változása szignifikánsan befolyásolja az eredményváltozó alakulását.

A hipotézis a

$$F = \frac{\frac{SS_j}{k}}{\frac{SS_\varepsilon}{n-k-1}} = \frac{R^2}{1-R^2} \times \frac{n-k-1}{k} \quad (7.12 \text{ egyenlet})$$

próbafüggvénnyel tesztelhető, ahol az empirikus tesztstatisztika a nullhipotézis teljesülése esetén $(k, n-k-1)$ szabadságfok-párú F-eloszlást követ.

Érdemes figyelni arra, hogy a nullhipotézis elvetése, ami a modell létezését jelenti, magas empirikus F-értékét kíván, ami vagy magas determinációs együtthatóval (jó illeszkedéssel), vagy – esetleg alacsonyabb R^2 esetén – sok megfigyelés (általánosan érvényes összefüggés) esetén keletkezhet.

Többváltozós modellek alkalmazása esetén felmerülhet az a kérdés is, hogy vajon szükség van-e valamennyi a modellbe épített magyarázó változóra. Noha erre a kérdésre a következő alponban visszatérünk, ezen a helyen is érdemes megemlíteni az ún. parciális t-próbát, mely az egyes regressziós együtthatókat teszteli. A próba során a

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

hipotézisrendszert vizsgáljuk. A nullhipotézis értelmében a j-edik magyarázó változóhoz tartozó regressziós együttható 0, így a magyarázó változó értékének elmozdulása nem fejt ki semmilyen hatást az eredményváltozóra, vagyis erre a tényezőváltozóra nincs szükség a modellben. A döntés meghozatalához használandó próbafüggvény roppant egyszerű

$$t = \frac{\hat{\beta}_j}{s_{\hat{\beta}_j}} \quad (7.13 \text{ egyenlet})$$

azaz a becült paraméter és standard hibájának hányadosa. A nullhipotézis teljesülése esetén a próbafüggvény $n - k - 1$ szabadságfokú t-eloszlást követ, így alkalmas a döntés meghozatalára.

7.3.3. A modell specifikációanalízise, választás a modellek között

A legkisebb négyzetek módszere, noha általános érvénnyel használatos az ökonometriai modellezésben, csak szigorú feltételek teljesülése esetén szolgáltat megfelelő (hatásos) becslőfüggvényeket. Az OLS alkalmazhatóságának feltételeit a következő táblázatban foglalhatjuk össze:

7.2. táblázat: Az OLS alkalmazási feltételei

Feltétel	Formalizálva
A véletlen változó várható értéke legyen 0	$E(\varepsilon_i) = 0$
A véletlen változó varianciája legyen véges és konstans	$Var(\varepsilon_i) = \sigma_\varepsilon^2 < \infty$
A véletlen változó eloszlása legyen normális	$\varepsilon_i \sim N(0, \sigma_\varepsilon^2)$
A véletlen változó értékei legyenek függetlenek saját korábbi értékeiktől	$Cov(\varepsilon_i, \varepsilon_{i-r}) = 0$
A véletlen változó és a magyarázó változó(k) legyenek függetlenek	$Cov(\varepsilon_i, x_i) = 0$

Forrás: saját szerkesztés

A fenti feltételek közül az első, a konstans tag alkalmas megválasztásával biztosítható. Ennek belátásához elég csak felírunk az alábbi, triviális összefüggést:

$$\hat{y}_i - (\beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki}) = \hat{\varepsilon}_i$$

Amennyiben $E(\varepsilon_i) \neq 0$, vagyis $\sum_{i=1}^n \hat{\varepsilon}_i = \Delta \neq 0$, akkor a $\beta'_0 = \beta_0 - \frac{\Delta}{n}$ paramétermódosítás

biztosítja, hogy az

$$\hat{y}_i - (\beta'_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki}) = \hat{\varepsilon}'_i$$

összefüggéssel számított módosított becült reziduális változó várható értéke megegyezzen 0-val.

Amennyiben az 1. feltétel teljesül, az 5. feltétel könnyen átírható az $E(x_i \varepsilon_i) = 0$ formára, aminek teljesülése beláthatóan szükséges az OLS torzítatlan alkalmazásához, hiszen ha a (7.4)

becslőfüggvénybe az eredményváltozóra vonatkozó tényleges értékek modellszerű felírását helyettesítjük, akkor az

$$\hat{\beta} = (\mathbf{X}^T \mathbf{X})^{-1} \mathbf{X}^T (\mathbf{X}\beta + \epsilon)$$

összefüggést kapjuk, ami minimális átrendezés után

$$\hat{\beta} = (\mathbf{X}^T \mathbf{X})^{-1} \mathbf{X}^T \mathbf{X}\beta + (\mathbf{X}^T \mathbf{X})^{-1} \mathbf{X}^T \epsilon = \beta + (\mathbf{X}^T \mathbf{X})^{-1} \mathbf{X}^T \epsilon$$

formára hozható. Képezve az előbbi egyenlet mindkét oldalán a várható értéket

$$E(\hat{\beta}) = E(\beta) + E\left((\mathbf{X}^T \mathbf{X})^{-1} \mathbf{X}^T \epsilon\right) = \beta + (\mathbf{X}^T \mathbf{X})^{-1} E(\mathbf{X}^T \epsilon)$$

vagyis az OLS becslés csak akkor torzítatlan, ha $E(\mathbf{X}^T \epsilon) = 0$, vagyis magyarázó változók függetlenek a véletlen változóktól.

A másik három feltétel ellenőrzésének könyvtárnyi irodalma van, lásd pl. Kőrösi és mtsai (1990), Mundruczó (1981), Maddala (2004), Pintér (1991), ezért itt csak a legszükségesebbeket foglaljuk össze.

A második, ún. homoszkedaszticitási feltétel lényege, hogy az OLS csak akkor alkalmazható, ha a véletlen változó varianciája konstans, vagyis sem az eredmény-, sem a magyarázó változók értékétől nem függ. A feltevés ellenőrzésének leggyakoribb eszköze a White-próba (lásd White, 1980), amely egy segéd-regresszió alapján dönt arról, hogy teljesül-e a kedvező feltételezés, vagy el kell azt vetni, ezáltal kijelenthető, hogy a modellben káros heteroszkedaszticitás mutatható ki. A káros jelenség kiküszöbölése az eredeti változók transzformálásával, vagy más becslési módszer, pl. az általánosított legkisebb négyzetek módszerének (GLS) választásával oldható meg.

A 7.2. táblázat harmadik feltétele értelmében az OLS csak akkor hatásos becslési módszer, ha a véletlen változó eloszlása normális, tehát mindezt összevonva a felsorolt első két feltétellel, azt várjuk, hogy a véletlen változó 0 várható értékű, konstans és véges szórású normális eloszlást kövessen. Normalitásvizsgálatnak számos fajtája ismert, a grafikus ábrázolástól a különböző nemparaméteres próbákig. Az ökonometriában egyik leggyakrabban alkalmazott normalitás próba az ún. Jarque-Bera teszt. A próba (lásd Jarque-Bera, 1987) az eloszlás harmad- és negyedrendű momentumaira építve teszteli a normalitás nullhipotézisét a nem normális eloszlással, mint alternatívával szemben. A próba konstruálása során arra építünk, hogy a momentumok segítségével meghatározható, hogy a vizsgált empirikus eloszlás szimmetriája, illetve csúcsossága (lapultsága) milyen mértékben tér el a normális eloszlás esetén várt elméleti értékektől. A nullhipotézis teljesülése esetén a

$$JB_N = \frac{n}{6} \frac{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\hat{\varepsilon}_i^3}{n-1} \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\hat{\varepsilon}_i^2}{n-1} \right)^3} + \frac{n}{24} \left[\frac{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\hat{\varepsilon}_i^4}{n-1} \right)}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\hat{\varepsilon}_i^2}{n-1} \right)^2} - 3 \right]^2$$

próbafüggvény 2 szabadságfokú χ^2 -eloszlást követ, így alkalmas a kiinduló hipotézis tesztelésére.

Az OLS hatásos alkalmazhatóságának negyedik feltétele volt, hogy a véletlen változó értékei legyenek függetlenek saját korábbi értékeiktől. A feltétel teljesülése esetén a modellt autokorrelálatlannak, ellenkező esetben autokorreláltnak nevezzük. Az autokorreláció káros jelenség, megjelenése esetén az OLS-sel végzett paraméterbecslés nem lesz hatásos, a standard hibákat felülbecsüljük, a szokásos próbák nem használhatók. Noha az autokorrelációt a szakirodalom általános jelenségként definiálja, igazából csak dinamikus specifikáció (idősoros regresszió) esetén érdemes vele foglalkozni. Ilyenkor ugyanis értelmezhető a „korábbi” kifejezés, vagyis azt kívánjuk, hogy a modell tévedése ne függjön a korábbi időpontokra vonatkozó tévedéseinktől. Az autokorreláció okaként általában a helytelen függvényforma-választást, illetve a kihagyott változók esetét szokták nevesíteni.

A káros jelenség tesztelésére leggyakrabban a Durbin-Watson-próba használatos, ám az elmúlt évtizedekben számos, ennél erősebb teszt is megjelent az irodalomban. A magasabb rendű autokorreláció tesztelésére a szakirodalom a pótlólagos regresszió alapuló Breusch-Godfrey próbát javasolja. Amennyiben modellünk nem mentes az autokorrelációtól célszerű újragondolni a modellspecifikációt, illetve más becslési eljárást választani.

Az eddigiekben bemutattuk az ökonometria legáltalánosabb modelljét, paraméterbecslésének leggyakrabban alkalmazott módszerét és ennek legegyszerűbb tesztelését. A modell létezésén, egyes magyarázó változók szükségességén, illetve a becslési módszer kiválasztásának helyességén túl még számos kérdést meg kell vizsgálnunk, mire kijelenthetjük, hogy ideális (de legalábbis optimális) modellt alkottunk. Azt az összetett, sok különböző tesztet tartalmazó eljárás-sorozatot, mellyel valamennyi lehetséges problémát végigvizsgálunk, specifikációanalízisnek nevezzük.

Mindeddig úgy tárgyaltuk a regressziós modelleket, mintha az a kérdés, hogy melyek legyenek az egyenlet magyarázó változói, magától értetődő, vagy eleve elrendelt lenne. Az ökonometriai modellezés gyakorlata azonban nem ez, sokkal sűrűbben fordul elő, hogy miközben az eredményváltozó adott (a vizsgálat célja meghatározta), addig több potenciális magyarázó változó közül kiválasztanunk az „optimális” specifikációt. Intuitíve is belátható,

hogy amennyiben kihagyunk egy fontos tényezőváltozót, akkor a becslésünk torzított és inkonzisztens lesz (ráadásul – mint az előbb megemlítettük – még az autokorreláció veszélyével is számolnunk kell!). Mivel ebben az esetben a tengelymetszetre (konstansra) vonatkozó becslésünk is torzított, így az egész modell (praktikusan az eredményváltozó előrejelzése) is torzított. Mivel ebben az esetben a standard hibákat felülbecsüljük, így a szokásos próbák nem alkalmazhatók, vagyis a modell ellenőrzése sem valósítható meg korrektül.

Kicsit más a helyzet, ha a modellbe felesleges változót is beépítünk. Abban a rendkívül ritka esetben, ha a redundáns magyarázó változóhoz tartozó regressziós együttható 0, a parciális t-próba kiszűri a hibás specifikációt, és elhagyhatjuk a változót. Ám ennél sokkal gyakoribb eset, amikor a felesleges magyarázó változó korrelál az eredményváltozóval, de a többi tényezőváltozóval is, ilyenkor a paraméterekre vonatkozó becsléseink ugyan torzítatlanok és konzisztensek, de nem hatásosak. A standard hibákat felülbecsüljük, a szokásos tesztek nem használhatók, az eredményváltozóra vonatkozó előrejelzésünk bizonytalan.

Mindkét esetben azzal a problémával állunk szemben, hogy két, ún. egymásba ágyazott modell között kell választanunk. Példaként legyen a két modellünk az alábbi

- bővebb (korlátozás nélküli, unrestricted) modell

$$- \quad y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki} + \beta_{k+1} x_{k+1,i} + \dots + \beta_{k+m} x_{k+m,i} + \varepsilon_i^U$$

- a szűkebb (korlátozott, restricted) modell

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki} + \varepsilon_i^R$$

Láthatjuk a második modellben m darabbal kevesebb magyarázó változó, és értelemszerűen ugyanennyivel kevesebb paraméter van. Könnyen átlátható, hogy amennyiben igaz a

$$\beta_{k+1} = \beta_{k+2} = \dots = \beta_{k+m} = 0$$

paraméterrestrikció, akkor a két modell ekvivalens egymással.

Az ilyen problémák esetén alkalmazott próbafüggvények konstruálása három elven történhet, ezek a

- likelihood arány (LR) elv;
- Lagrange-multiplikátor (LM) elv;
- Wald (W) elv.

Legyen a következtetési statisztikából ismert definíció szerint

$$L_0 = L(y_1, y_2, \dots, y_n, H_0) = f(y_1, y_2, \dots, y_n | H_0)$$
$$L_1 = L(y_1, y_2, \dots, y_n, H_1) = f(y_1, y_2, \dots, y_n | H_1)$$

a nullhipotézis, illetve az alternatív hipotézis bekövetkezése (teljesülése) esetén érvényes likelihood-függvény.

A likelihood arány (LR) próbák alapgondolata, hogy amennyiben az előbbi likelihood-függvényeket meghatározzuk valamennyi létező ellenhipotézis esetén, úgy felírható az alábbi, ún. általánosított likelihood-hányados

$$\Lambda = \frac{\sup_{H_0} L_0}{\sup_{H_1} L_1}$$

ahol a számlálóban a kiinduló hipotézisnek megfelelő maximális, a nevezőben az összes szóba jöhető ellenhipotézis esetén adódó legnagyobb likelihood-érték szerepel. Az elv kézenfekvő: ha a nullhipotézis helyes, akkor a korlátozott modell likelihood-ja csak kevéssel marad el a korlátozás nélküli modell likelihood-jától, vagyis a hányados 1-hez közeli lesz, és ekkor nem szükséges a bővebb modell alkalmazása.

Sajnálatos módon sok esetben azonban nem adható meg Λ eloszlása, ilyenkor kell alkalmazni az aszimptotikus LR-tesztet. Hincsin tétele alapján megmutatható, hogy az

$$LR = -2 \log \Lambda$$

próbafüggvény khi-négyzet eloszlást követ, ahol a szabadságfok megegyezik a korlátozó feltételek számával.

A második röviden bemutatandó próbakészítési elv a Lagrange-multiplikátor (LM) elv, aminek alapötlete, hogy a log-likelihood függvényt maximáljuk a nullhipotézis (korlátozott modell) alatt, és azt vizsgáljuk, hogy a korlátozás feloldása szignifikánsan növeli-e a log-likelihood értékét. Ha igen, akkor a nullhipotézis elvetendő, ha nem, akkor megelégszünk a kisebb (korlátozott) modellel. Az LM-elv tulajdonképpen az alábbi szélsőérték-feladat megoldását jelenti:

$$\log L_0 + \lambda(\theta - \theta_0) \rightarrow \max$$

ahol λ a Lagrange-multiplikátor, θ a bővebb modell esetén becsült, és θ_0 szűkebb modell esetén feltételezett paramétervektor. Kihasználva, hogy maximum esetén az első derivált 0, azaz

$$\frac{\partial \log L_0}{\partial \lambda} + \lambda = 0$$

csupán azt kell vizsgálnunk (hiszen az első tag az ML becslés logikájából adódóan maximális), hogy a Lagrange multiplikátor szignifikánsan nagyobb-e 0-nál.

A próbafüggvény értékének meghatározásához ki kell számolni az ún. információs számot

$$I(\theta) = \text{Var}\left(\frac{\partial \log L_0}{\partial \theta}\right) = -E\left(\frac{\partial^2 \log L_0}{\partial \theta^2}\right)$$

és ezt, valamint a log-likelihood deriváltját felhasználva meghatározható a próbafüggvény értéke:

$$LM = \frac{\left(\frac{\partial \log L_0}{\partial \theta}\right)^2}{I(\theta)}$$

ami ismét csak khi-négyzet eloszlást követ, ahol a szabadságfok a korlátozások száma.

A Wald (W) elv, az előbbiektől egy kicsit eltérő módon, explicite a korlátok létezésének tesztelésére épül. Alapgondolata, hogy a szűkebb modell felírható úgy, hogy az esetében használatos paramétervektor (θ) eleget tesz valamilyen korlátozásnak (az esetek nagyrésztében praktikusán néhány a vektorban található paraméter 0-val egyenlő, rendezzük ezeket a paraméterrestrikciókat egy alkalmas \mathbf{R} mátrixba).

Tesztelni kell tehát az alábbi hipotézisrendszert:

$$H_0 : \mathbf{R}\theta = \mathbf{r}$$

$$H_1 : \mathbf{R}\theta \neq \mathbf{r}$$

Mindez minimálisan átírva azt jelenti, hogy vizsgálnunk kell, fennáll-e az

$$(\mathbf{R}\hat{\theta} - \mathbf{r}) - (\mathbf{R}\theta - \mathbf{r}) = \mathbf{R}(\hat{\theta} - \theta) = 0$$

összefüggés. Amennyiben igen, akkor a becsült paraméterek esetében a korlátozástól való eltérés nem szignifikáns, vagyis a kisebb modellt választjuk, amennyiben nem, akkor a bővebb modellt tartjuk relevánsnak.

A fentiekből következő általánosan alkalmazható próba

$$W = (\hat{\theta} - \theta)^T \mathbf{R}^T [\mathbf{R}\mathbf{I}^{-1}(\theta)\mathbf{R}^T]^{-1} \mathbf{R}(\hat{\theta} - \theta)$$

formájú és khi-négyzet eloszlást követ, ahol a szabadságfok a korlátozások száma. Mindez elsőre meglehetősen bonyolultnak hat, ám pl. egy korlátozás esetén rendkívüli módon egyszerűsíthető.

Láthatjuk, hogy mindhárom próba khi-négyzet eloszlású és jobboldali kritikus tartománnyal rendelkezik, valamint a szabadságfok minden esetben a korlátozások száma. Így érdemes megjegyezni, hogy a próbafüggvények értékére az alábbi nagyságrendi reláció érvényesül:

$$W \leq LR \leq LM$$

vagyis a Wald elv eredményezi a legszigorúbb, az LM elv a legmegengedőbb próbát.

Érdemes belegondolni az intuíciókba, melyek a három próbát sugallják:⁷⁹

- a likelihood arány próba két modell közül az esélyesebbet választja;
- a Lagrange multiplikátor próba azt vizsgálja meg, hogy a szűkebb modell becslését követően maradt-e a reziduumban még megmagyarázható rész;
- a Wald próba azt vizsgálja, hogy a bővebb modell illesztése során keletkező becslési paraméterek ellentmondanak-e a korlátozó feltételeknek.

Mint említettük a próbák a gyakorlatban sokkal könnyebben végrehajthatók. Jelölje $USS_{\hat{\epsilon}}$ a korlátozás nélküli, $RSS_{\hat{\epsilon}}$ a korlátozott modell esetén keletkező reziduális eltérésnégyzetösszeget. MADDALA (2004) bebizonyítja, hogy

$$F = \frac{RSS_{\hat{\epsilon}} - USS_{\hat{\epsilon}}}{USS_{\hat{\epsilon}}} \times \frac{n - k - m}{m} \quad (7.14 \text{ egyenlet})$$

F-eloszlást követ, $(m, n - k - m)$ szabadságfok-párral, és így alkalmas a restriktió szükségességének tesztelésére. (Vegyük észre, hogy mivel a korlátozás nélküli modell sosem illeszkedik rosszabbul, mint a korlátozott, ezért mindenkor érvényes a $RSS_{\hat{\epsilon}} \geq USS_{\hat{\epsilon}}$ összefüggés, hogy a próbafüggvény az F-eloszlás által kívánt tartományban mozog.)

Ebben a meglehetősen elméleti fejezetben tömören áttekintettük az ökonometriai modellezés legalapvetőbb eszköztárát, annak érdekében, hogy a következőkben bemutatandó gyakorlati problémák esetén megfelelő terminológiát használhassunk. Erősen hangsúlyozzuk, hogy a bemutatott módszertan csak ízelítő, a korrekt gyakorlati modellezés alaposabb felkészültséget igényel!

7.4. Sportgazdasági döntések modellezése

Ebben az alfejezetben néhány konkrét példát mutatunk arra, hogy miként lehet az ökonometriában standard modelleket a sportgazdaság kérdésköréire, illetve adatállományain alkalmazni. A bemutatott esetek valós adatokon alapulnak, ugyanakkor az

⁷⁹ Hunyadi (2001) könyvében rendkívül szemléletes ábrák illusztrálják az egyes elvek „működését”.

elsődleges cél az ökonometriai modellezés illusztrálása, így nem feltétlenül koncentrálnak a modellbecslési eredmények részletes elemzésére.

7.4.1. Termelési függvények alkalmazása az eredményesség modellezésére

A termelési függvény a gazdaságtudományi modellezés egyik legalapvetőbb eszköze. Használatát már a neoklasszikus közgazdasági gondolkodók is felvetették, egyes vélekedés szerint már a XIX. század közepén megjelentek az első kísérletek az output (kibocsátás) és az input (termelési tényezők) közötti kapcsolat algebrai függvényekkel történő leírására. Legáltalánosabb felírása szerint

$$Q = f(K, L, a, t, \dots) \quad (7.15 \text{ egyenlet})$$

ahol

- Q - a kibocsátás (output),
- K - a holtmunka (tőke) ráfordítás,
- L - az élők munkára fordítás,
- a - a technológia (technikai haladás) valamilyen jellemzője,
- t - az idő múlását reprezentáló változó

és – mint látjuk – még további magyarázó változók is modellbe építhetők. A termelési függvények története, illetve mai csoportosítása tulajdonképpen azon alapul, hogy a fenti modellben milyen függvénytypust (lineáris, nemlineáris) szerepeltetünk.

A termelési függvényeken alapuló neoklasszikus elméletek feltételezik, hogy a kibocsátás a technológiai hatékonyság növelésével már nem fokozható (minden ismert módszert használunk és jól használunk), így az output növelésének egyetlen eszköze az allokációs hatékonyság növelése. Ezért ezen modellek feladata, hogy a termelési tényezők arányának, helyettesítésének és kölcsönhatásának alakulását vizsgálják.

A termelési függvények használatának elterjedtségét az indokolja, hogy – alkalmasan választott függvényforma esetén – az említett tényező-helyettesítés könnyen kezelhető. Mindez azt jelenti, hogy adott technológia mellett könnyen kiszámolható több olyan termelési tényező-kombináció is, amely azonos nagyságú kibocsátást (outputot) eredményez. Amennyiben a (7.15 egyenlet) függvényt tovább egyszerűsítjük, és magyarázó változóként csak a tőke-, illetve a munkaráfordítást szerepeltetjük, vagyis

$$Q = f(K, L) \quad (7.15a \text{ egyenlet})$$

akkor könnyen képezhető a helyettesítési határárány

$$s_L = \frac{\partial Q}{\partial L} : \frac{\partial Q}{\partial K}$$

ami megmutatja, hogy egységnyi tőkeáfordítást hány egységnyi munkaráfordítással lehet kiváltani. Amennyiben képezzük az ún. helyettesítési rugalmasság mutatóját

$$\sigma = \frac{\partial(K/L)}{(K/L)} : \frac{\partial s_L}{s_L}$$

akkor egy olyan mértéket kapunk, amely megmutatja, hogy mekkora a technikai felszereltség relatív változásának és a helyettesítési határárány relatív változásának hányadosa. A termelési függvényeket leggyakrabban ezen helyettesítési rugalmasság alapján szokták csoportosítani:

- konstans elaszticitású (CES), ezen belül
 - Cobb-Douglas-típusú, illetve
 - általános CES, valamint
- változó elaszticitású (VES)

függvényekre.

7.4.1.1. Rövid történet, a termelési függvények ma használatos fajtái

Noha még nem használták a termelési függvény kifejezést de már a XVIII. századtól megjelent az inputok és az output illetén összekötésének gondolata, előbb Turgot, majd Malthus munkásságában. Ez utóbbi már logaritmikus (vagy ahogy Malthus írta mértani haladványt figyelembe vevő) függvényben gondolkodott, ennek segítségével igyekezett Ricardo előrejelzést adni a bérleti díj megosztására.⁸⁰

Johann Heinrich von Thünen (lásd von Thünen, 1910) írta le először az exponenciális termelési függvényt, a következő képletet használva

$$Q = f(F_1, F_2, F_3) = \beta_0 \prod_{i=1}^3 (1 - e^{-\beta_i F_i})$$

ahol F_1, F_2, F_3 az inputok (von Thünnennél a munka, a tőke illetve a trágyázás), β_i a modell paraméterei és a Q mezőgazdasági termelés, vagyis kibocsátás. Von Thünen a paramétereket még csak feltételezések alapján „állította” (mai szóhasználattal kalibrálta), vagyis esetében még nem volt szó empirikus adatállományon végrehajtott modellezésről. Említett művében von Thünen egy egyszerűbb formulát is alkalmazott, eszerint

$$q = \alpha k^\beta$$

⁸⁰ A gondolat fejlődéséről érdemes elolvasni Mishra (2007) összefoglalóját.

ahol $q = Q/L$ az egy munkásra jutó mezőgazdasági termelés (ma azt mondanánk: termelékenység), $k = K/L$ az egy munkásra jutó tőke (vagyis a tőkeellátottság), α, β a modell paraméterei, melyek közül az első a talaj tápértékétől és a munka hatékonyságától függ, míg a másodiktól azt tételtezte fel, hogy 0 és 1 közötti értéket vehet fel.

Ebből a formulából indult ki Cobb és Douglas elhíresült cikkükben (lásd Cobb-Douglas, 1928), ugyanis az előbbi formula mindkét oldalát az élőmunka-ráfordítással beszorozva megkapjuk az első már valóban becsülhető, konstans elaszticitású termelési függvényt

$$qL = \alpha k^\beta L \rightarrow Q = \alpha K^\beta L^{1-\beta}$$

A Cobb-Douglas termelési függvény eredeti alakjában a β paraméter rugalmasságot (elaszticitást) jelent, megmutatja, hogy amennyiben 1%-kal növeljük a tőkeráfordítást, hány százalékkal változik (növekszik) a kibocsátás. Értelemszerűen ugyanígy értelmezhető a munkaráfordításhoz tartozó kitevő, 1%-os élőmunka növelés $1-\beta$ százalékkal növeli az outputot. Noha a függvény eredeti formáját paraméterbecslési megfontolások is indokolták, a szerzők többször is azzal érveltek modelljük mellett, hogy így a volumenhozadék (a tőke és a munka egyidejű 1%-os növelésének hatása) pontosan 1%, ami „igazságos”. A későbbiekben az empirikus kutatásokban ez a megszorítás nem volt fenntartható, így alakult ki a Cobb-Douglas függvény ismert, és ma is használatos alakja

$$Q = \alpha K^{\beta_1} L^{\beta_2} \quad (7.16 \text{ egyenlet})$$

ahol α az ún. teljes tényező-hatékonyság (sok értelmezésben a technikai haladás szintje), míg β_1 és β_2 a tényező-rugalmasságok. A CD-termelési függvény fontos jellemzője, hogy a helyettesítési rugalmasság nem egyszerűen konstans, hanem definíciószerűen 1, ami ismét csak felesleges restrikciónak tűnhet.

A konstans, ám nem egységnyi helyettesítési rugalmasságú (általánosított CES) termelési függvények megalkotói az ún. „stanfordi kör” tagjai, Arrow, Solow és munkatársaik voltak, akik a függvény általánosítását növekedési modelljeik valóságosságának növelése érdekében alkalmazták (lásd Arrow et al., 1961). Ahogy az ökonometriában megszokott a rugalmasabb felhasználhatóság a paraméterbecslés nehézségeinek növekedésével járt együtt, ugyanis a

$$Q = \alpha \{ \delta L^\beta + (1-\delta) K^\beta \}^{1/\beta} \quad (7.17 \text{ egyenlet})$$

általánosított CES-modell esetén már a helyettesítési rugalmasságot

$$\sigma = \frac{1}{1+\beta}$$

is becsülni kell.

A termelési függvények irodalmában a teljes általánosítás a Lu-Fletcher (1968) által kifejlesztett változó helyettesítési rugalmasságú CES függvény, azaz

$$Q = A[\delta K^\beta + (1 - \delta)\eta(K/L)^{-\epsilon(1-\beta)}L^\beta]^{1/\beta} \quad (7.18 \text{ egyenlet})$$

amit Revankar (1971) a következő formára írt át

$$Q = \alpha K^{\beta(1-\delta\mu)} [L + (\mu - 1)K^{\delta\mu}] \quad (7.18a \text{ egyenlet})$$

Revankar VES-modellje alkalmas paraméter-megszorítások esetén átírható a korábbi modellek szinte mindegyikébe.

Mára a termelési függvények felhasználása a növekedési modellekben jelentősen visszaszorult, ugyanakkor a mikroszintű alkalmazások (melyek közül hazánkban az egyik első Pintér 1987-es tanulmánya volt) egyre több területen nyernek teret, jól illusztrálva, hogy az ökonometria és a termelésmenedzsment vizsgálódási területe ismét közeledik egymáshoz.

7.4.1.2. Termelési függvények a sportgazdaságban

Sportegyesületekre becsült termelési függvényekkel már mintegy 40 éve találkozhatunk. Ezekben a modellekben a cél mindig azonos: meg akarjuk érteni, hogy milyen mélyebb összefüggések mutathatók ki a csapatok eredményessége és a játékosok teljesítménye között. A problémáról Rottenberg már 1956-ban ír (Rottenberg, 1956), igaz ő még nem becsül termelési függvényt. Úgy vélekedik, hogy „egy baseball csapat, akár bármely más vállalat, termékét a termelési tényezőinek kombinálásával hozza létre”. Még a termelési tényezőket is explicit nevesíti: „legyenek a csapat játékosai az egyik, és minden más (menedzsment, utaztatás, stadion és a másik csapat játékosai) a másik tényező”.

Az első empirikus adatokat is használó sportgazdasági felhasználás Scully (1974) cikkében olvasható, ahol a szerző összefüggést keresett a játékosok jövedelme és a baseball csapatok győztes mérkőzéseinek aránya között.

Borland (2006) a témánk szempontjából alaplűnek számító kézikönyv vonatkozó fejezetében kitűnően foglalja össze a sportegyesületekre vonatkozó termelési függvények összes lényeges jellemzőjét. Véleménye szerint az alkalmazandó termelési függvények legáltalánosabb formája az alábbi⁸¹

$$P_{it} = f(Q_{1it}, \dots, Q_{jit}, M_{it}, X_{it}, T_{1it}, \dots, T_{Nit}) \quad (7.19 \text{ egyenlet})$$

ahol $i = 1, \dots, I$; $t = 1, \dots, T$ (tehát I csapatra és T évre érvényes a modell)

⁸¹ Borland jelölései némiképp zavaróak, ugyanis az egyes szimbólumok nem feltétlenül ugyanazt jelentik, mint az eddig tárgyalt általános részben; ennek ellenére ragaszkodtunk a cikk eredeti jelölésrendszeréhez, mivel az – az angol kifejezések kezdőbetűjéből kiindulva – logikus és könnyen megjegyezhető.

- P_{it} - az i -edik csapat t -edik évben nyújtott teljesítménye,
 Q_{1it}, \dots, Q_{Jit} - ugyanezen csapat és időszak J játékosának minősége,
 M_{it} - a menedzser képességei az adott csapatnál, a vizsgált évben,
 X_{it} - a vizsgálatba vont egyéb magyarázó (exogén) változók,
 T_{1it}, \dots, T_{Nit} - az i -edik csapat N ellenfelének minősége a t -edik év bajnokságában

A tanulmány kitűnően gyűjti össze, hogy a függvény specifikációja során milyen konkrét eredmény, illetve magyarázó változókat érdemes használni, illetve milyen függvényformát és becslési módszert javasolhatunk az empirikus kutatóknak.

A termelési függvények elmélete során olyan könnyen értelmezhető kibocsátás kategóriája a sportegyesületek teljesítménye esetén korántsem triviális. A szakirodalomban alkalmazott output kategóriák az alábbiak:

- az adott bajnokságban (szezomban) megnyert mérkőzések aránya (Espita-Escuer – Garcia-Cebrain, 2004),
- az adott bajnokságban szerzett pontok száma (Schofield, 1988, vagy Dawson et al., 2000),
- a csapat mérkőzéseinek látogatottsága (Gustaffson et al., 1999),
- a TV-közvetítésekből származó bevétel nagysága (Hausman-Leonard, 1997).

Természetesen képezhetők még további, egy-egy sportágra, illetve bajnokságra jellemző output-kategóriák (pl. az amerikai egyetemi kosárlabda-bajnokság végén a draftolt játékosok száma/aránya, vagy bármilyen, az előrelépést mérő kategória), ám ezek inkább csak partikulárisan használhatók.

Az említett tanulmány részletesen tárgyalja a szóba kerülő input változókat, fejezetünk korábbi terminológiájával, termelési tényezőket is. A csapat játékosainak képességeit mérő változók, mint például a kor, vagy a tapasztalat, a sportágak függvényében egyes testi adottságok (magasság, testtömeg, lépéshossz, stb.) éppúgy szerepelhetnek a modell magyarázó változói között, mint az előző szezont (szezonomat) jellemző adatok (szerzett gólok száma, sportnapilap osztályzatok, stb). A tanulmányok egy részében a játékosállomány minősége egyszerűen a fizetésekkel jellemzett, ez bizonyos szempontból nyilván egyszerűsíti a kérdést, ugyanakkor felvet olyan szubjektív elemeket, mint az adott bajnokságban (kultúrában) szokásos bérek, vagy egy-egy hiányposzt nyilvánvalóan túlfizetettsége.

Ennél nehezebben operacionalizálható a csapat menedzserének (edzőjének), sőt menedzsmentjének teljesítménye. Elképzelhető, hogy ezt csak marginális hozadéknak tekintjük (az ökonometria szóhasználatával kontroll változóként kezeljük), azaz mindössze azt

vizsgáljuk, hogy egy-egy tréner érkezése milyen eredményváltozást idézett elő a csapat teljesítményében. Nyilván itt is kézenfekvő a menedzseri béreket bevonni az empirikus elemzésbe, ami ugyanazokat a problémákat veti fel, mint a játékosok jövedelmének használata.

Általános sportszakmai vélekedés, hogy az ellenfelek játékereje nem hagyható ki a sportegyesületek teljesítményének vizsgálatából, ezzel nyilván egyetértünk. Ugyanakkor nem feledkezhetünk meg arról, hogy konkurens csapatok képességjellemzőinek modellbe építése olyan mértékben növeli a magyarázó változók számát, ami sokszor a modellbecslést is ellehetetleníti.⁸²

Borland tanulmánya részletesen ismerteti a szakirodalomban korábban használt termelési függvény típusokat, ezt nem megismételve kijelenthető, hogy a szakterületen konszenzus mutatkozik abban, hogy multiplikatív (hatványkitevős) függvényt célszerű használni, ugyanis intuitíve is viszonylag könnyen átlátható, hogy a teljesítmények nem egyszerűen összeadódnak, hanem egy jól működő csapatnál szinergiák is keletkeznek. A következőkben bemutatott illusztratív példában ezért mi is egy Cobb-Douglas típusú termelési függvénnyel operálunk.

7.4.1.3. Termelési függvények a világ legjobb labdarugó klubjainak működésére

Empirikus példánk adatállománya a www.transfermarkt.com (letöltés 2014. július 8.) weboldalról származik, és a jelenleg legértékesebb 50 futballklub adatainak termelési függvénnyel történő elemzését mutatja be. Az adatállományban minden csapat esetében a 2013/14-es bajnokságot vizsgáltuk, a klub jellemzése a

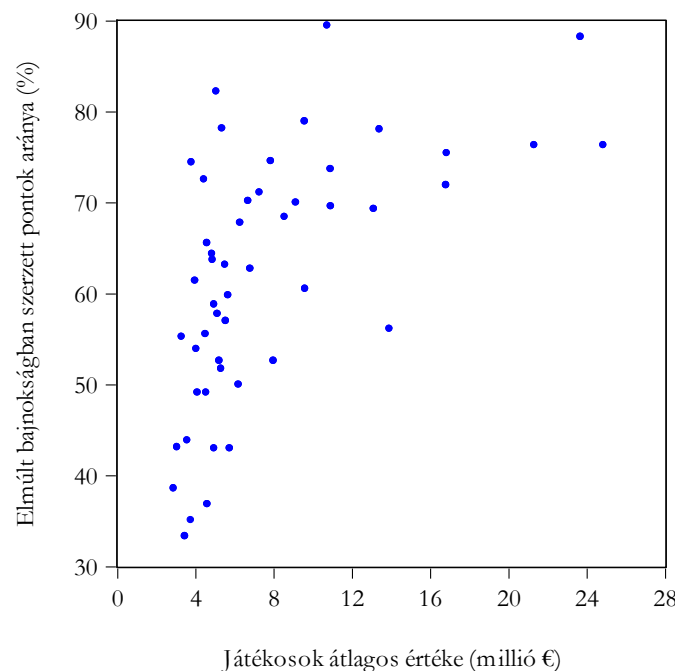
- az első csapat keretében levő játékosok összértéke (*value*, millió €)
- a játékosok átlagos értéke (*av_value*, millió €)
- a klub által használt stadion maximális befogadóképessége (*stadium*, fő)
- az elmúlt bajnokságban megszerzett pontok aránya az összes megszerezhető ponthoz viszonyítva (*pctwin*, %)
- a klub mérleg szerinti eredménye az elmúlt üzleti évben (*bus_result*, millió €)
- a klub által eddig megnyert nemzeti bajnokságok száma (*champ*, db)
- a klub által eddig megnyert hazai kupák száma (*cup*, db)

⁸² Anélkül, hogy mélyebb statisztikai megfontolásokat teszünk nyilvánvaló, hogy az adatállományunkban a megfigyelések száma a vizsgált csapatok száma, ugyanakkor, ha minden csapat teljesítményének modellezése során magyarázó változóként használjuk az összes többi csapat teljesítményét, akkor a magyarázó változók száma eléri, sőt – egyéb tényezőváltozók használata esetén – meg is haladhatja a megfigyelések számát, vagyis a becslés szabadságfoka elfogy...

változók alapján történik.

Könnyen átlátható, hogy az első három változó termelési tényező, azaz input típusú, vagyis modellünkben magyarázó helyen szerepelhet, az utolsó négy változó output típusú, eredményt, teljesítményt kifejező változó.

Pusztán az illusztráció kedvéért ábrázoljuk a játékosok átlagos értéke függvényében a megszerzett pontok arányát:



7.2. ábra: A keret átlagértéke és a teljesítmény közötti összefüggés

Forrás: saját szerkesztés

A 7.2. ábra jól mutatja, hogy a két változó között pozitív, ugyanakkor nem (feltétlenül) lineáris sztochasztikus kapcsolat mutatható ki. A 90%-ot megközelítő teljesítményt nyújtó csapatok (Bayern München és Juventus) keretét drága játékosok alkotják, de semmiképpen sem nevezhető a kapcsolat determinisztikusnak. (Míg a Real Madrid játékosainak átlagértéke közel 25 millió €, addig a megszerezhető pontoknak éppen úgy háromnegyedét megszerző Sahtar Donyeck játékosállománya átlagosan csak mintegy 5 millió €.)

A termelési függvénnyel történő elemzés illusztrálása érdekében hat Cobb-Douglas típusú, azaz hatványkitevős (log-lineáris) termelési függvényt illesztettünk. Ezek specifikációja (multiplikatív, tehát szorzatként kapcsolódó reziduális változót feltételezve):

$$1. \quad pctwin_i = \beta_0 (value_i)^{\beta_1} (stadium_i)^{\beta_2} \varepsilon_i$$

$$2. \quad pctwin_i = \beta_0 (av_value_i)^{\beta_1} (stadium_i)^{\beta_2} \varepsilon_i$$

$$3. \text{ bus_result}_i = \beta_0 (\text{value}_i)^{\beta_1} (\text{stadium}_i)^{\beta_2} \varepsilon_i$$

$$4. \text{ bus_result}_i = \beta_0 (\text{av_value}_i)^{\beta_1} (\text{stadium}_i)^{\beta_2} \varepsilon_i$$

$$5. (\text{champ} + \text{cup})_i = \beta_0 (\text{value}_i)^{\beta_1} (\text{stadium}_i)^{\beta_2} \varepsilon_i$$

$$6. (\text{champ} + \text{cup})_i = \beta_0 (\text{av_value}_i)^{\beta_1} (\text{stadium}_i)^{\beta_2} \varepsilon_i$$

A modellspecifikációk önmagukért beszélnek. A termelési függvények szóhasználatával élve az élőmunka-ráfordítást a keret összértékével, illetve – az eltérő keretméretek torzító hatásának kiküszöbölése érdekében – a játékosok átlagos értékével jellemeztük, a holtmunka-ráfordításra nem találtunk jobb jellemzőt, mint a használt stadion befogadóképessége. Ez utóbbi nyilván nem úgy van kapcsolatban a teljesítménnyel, hogy nagyobb stadionban jobban játszanak a csapatok, de biztos nem irreális a feltevés, hogy nagyobb stadion (és ebből adódóan nyilván nagyobb nézőszám) nagyobb költségvetést, erősebb anyagi háttérrel eredményez.

Az eredmény-típusú (teljesítmény) változók körében használtuk

- a megszerzett pontok arányát, ami leginkább a sport-eredményességet méri,
- az inkább üzleti eredményességét jellemző mérleg szerinti eredmény adatát, illetve
- a korábban a klub által elnyert bajnokságok és hazai kupák teljes számát (ez a változó kicsit „sántít”, hiszen nem ugyanarra az időszakra vonatkoznak a modell eredmény és magyarázó változói, ezért ezeket a modelleket inkább csak érdekes gondolatkísérletnek tekintjük!).

Becslési eredményeinket a 3. táblázat tartalmazza:

7.3. táblázat: A termelési függvények becslési eredményei

Modell	Termelési tényezők szerinti teljesítmény-rugalmasság		Magyarázó erő (R^2)	Specifikáció-analízis		
	élőmunka	holtmunka		JB	White	DW
1.	0,265**	-0,036	0,437	0,963	0,435	1,861
2.	0,247**	-0,012	0,404	0,550	0,615	1,791
3.	2,104	-1,034	0,114	40,023**	0,735	1,675
4.	1,920	-1,136	0,083	40,438**	0,772	1,660
5.	0,369*	1,008**	0,431	18,740**	0,741	1,624
6.	0,297	1,054**	0,418	21,953**	0,700	1,619

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatban

- a kitevőben szereplő regresszió együtthatók (β_1, β_2), melyek elaszticitásként értelmezendők (a paraméterek mellett ** jelzi, ha 1%-os, * jelzi, ha 5%-os szinten elvethető a parciális t-próba nullhipotézise)
- a magyarázó erőt a többszörös determinációs együtthatóval jellemeztük,
- a specifikáció-analízis során a normalitást Jarque-Bera-, a homoszkedaszticitást White-próbával teszteltük (mindkét esetben szintén ** jelzi ha a nullhipotézist 1%-os, *, ha 5%-os szinten el kell vetni), végül közöljük a Durbin-Watson-statisztikát is, sokkal inkább a modell általános megítélése⁸³, semmint a keresztmetszeti adatállomány esetében amúgy is nehezen értelmezhető autokorreláció tesztelése érdekében.

Mint említettük nem elsődleges célunk az eredmények sportgazdasági szempontú értelmezése, de néhány fontos momentumot érdemes kiemelni a 3. táblázatból:

- A legkedvezőbb eredményeket az első két specifikáció szolgáltatta, mivel a modellek magyarázó ereje kielégítő, emellett a specifikáció-analízis sem mutat különösebb

⁸³ A DW-próba eredménye akkor kedvező, ha a statisztika a 2 közelében található.

zavaró hatást. Érdeemes megjegyezni, hogy ezekben a modellekben csak az élők munkafelhasználás (játékosállomány értéke) mutat szignifikáns kapcsolatot az eredményességgel, de erre is viszonylag rugalmatlan összefüggést becsültünk, hiszen a játékosok össz-, illetve átlagértékének 1%-os növelése, modellünk szerint, ceteris paribus, csak mindössze durván $\frac{1}{4}$ százalékkal növeli az eredményességet.

- Sajnos sikertelennek kell tekintünk az üzleti eredményre felírt termelési függvényeket, mind az alacsony magyarázó erő, mind a nem normális eloszlású reziduális változó azt mutatja, hogy ezt a specifikációt nem nagyon érdemes forszíroznunk.
- Érdekes az utolsó két modell eredménye: igaz, hogy a normalitás-tesztek itt is kedvezőtlen eredményeket mutatnak, ugyanakkor csak ezekben a specifikációkban mutatott szignifikáns hatást a stadion mérete. Kicsit utánagondolva persze ez nem meglepő, mindez kb. úgy interpretálható, hogy inkább a múltbeli sikerek eredményezik a nagy népszerűséget, amit előbb-utóbb a nézőszám növekedése követ, amit – célszerűen – a minél nagyobb létesítmények felépítése fog követni. Itt tehát a termelési függvény inkább egy feedback-mechanizmust tár fel, amelynek további elemzését rábízunk a sport-szakemberekre.

Összességében bizonyára érdemes lenne a holtmunka-felhasználást hatékonyabban közelíteni, valamint a gazdasági eredményességet valamilyen bruttó típusú mutatóval (teljes, vagy jegyeladásból származó árbevétel, összes nézőszám) jellemezni, ekkor további érdekes információkhoz juthatunk.

7.4.2. Keresleti modellek a nézőszám előrejelzéséhez

Az ökonometria egyik legrégebbi vizsgálandó területe a kereslet modellezése, melynek célja annak megállapítása, hogy a fogyasztók milyen motívumok alapján döntenek el, hogy vásárolnak-e egy terméket, vagy szolgáltatást, vagy tartózkodnak ettől. A sportgazdaságban is jól használhatók az ilyen modellek, hiszen segítségével megválaszolhatók az alábbi kérdések:

- hogyan hat a lakossági (reál)jövedelmek változása a sportszolgáltatások iránti keresletre?
- milyen mértékben befolyásolja egy sportesemény látogatottságát a belépőjegyek ára?
- milyen tényezőktől függ egy-egy sportág, vagy sportverseny reklámképessége?

A fenti – korántsem teljes – felsorolás ízelítőt ad abból, hogy milyen területeken lehet létjogosultsága az ökonometriában alaposan körüljárt, ebből adódóan viszonylag standard eszközzel operáló kereslet-elemzésnek.

7.4.2.1. Keresletelméleti alapfogalmak, a keresleti függvények rövid története

Közismert, hogy egy meghatározott termék, vagy szolgáltatás iránti fogyasztói keresleten az illető termék, vagy szolgáltatás azon mennyiségét értjük, amelyet a fogyasztók egy meghatározott időszakban a piacon megvásárolni szándékoznak.⁸⁴ A keresletelemzés legfontosabb eszköze az egyegyenletes keresleti modell, vagy más néven keresleti függvény, ami megmutatja, hogy a fogyasztó piaci döntését hogyan befolyásolják a különböző gazdasági és nem gazdasági tényezők. Eddigi tanulmányaink alapján is nyilvánvaló, hogy a keresleti függvény specifikálása során a legnagyobb problémát az jelenti, hogy össze kell gyűjtenünk azokat a számba vehető (mérhető) tényezőket, amelyek a kereslet alakulását befolyásolják.

Ebben a témakörben külön problémát jelent, hogy a (mérhető) fogyasztás nem feltétlenül egyezik meg a (nem mérhető) szándékolt kereslettel, attól sok esetben akár jelentősen is eltérhet. Gondoljunk arra, hogy hiány-szituációban a kereslet akár lényegesen nagyobb is lehet, mint a tényleges fogyasztás, hiszen lesznek olyan fogyasztók, akiknek szándékukban áll a vásárlás, ám nekik már nem jut a termékből (szolgáltatásból)! Ugyanakkor a másik irányú torzulás is elképzelhető, hiszen lehet, hogy kapcsolt kínálat miatt, vagy a kényszerhelyettesítések okán a szándékoltnál nagyobb mennyiséget fogyasztunk. A szakirodalomban általában megkülönböztetik a keresleti függvényt (a szándékolt keresletet leíró regressziós modellt) és a fogyasztási függvényt (a tényleges tranzakciós mennyiséget magyarázó regressziót), ám mivel a sportgazdaságban ezek a hiány-, illetve kényszerhelyettesítési szituációk csak viszonylag ritkán tapasztalhatók, ezért tankönyvünkben maradunk annál a feltételezésnél, hogy a kereslet nagysága megegyezik az elfogyasztott mennyiséggel.

Amennyiben a keresletet a fogyasztással azonosítottuk, a modell specifikációja a magyarázó változók körének kijelölésére és a függvényforma meghatározására redukálódik. A modellbe építendő magyarázó változók köre az elmúlt közel két évszázadban folyamatosan bővült, a legfontosabb mérföldkövek az alábbiak voltak:

⁸⁴ A keresleti függvényeknek hasonló tartalommal számos definíciója létezik, az általunk alkalmazott legközelebb a Hajdu és mtsai (1987) által használt meghatározáshoz áll. A továbbiakban is ezen könyv terminológiáját és gondolatmenetét használjuk.

- az első matematikai formulával történő keresletelemzés Cournot nevéhez fűződik, ő 1838-ban bemutatott egy a keresletet kizárólag a termék árával magyarázó modellt,
- közel egy fél évszázaddal később, 1873-ban Walras annyiban bővítette ki a modellt, hogy a keresletet nem csak a termék saját ára, hanem a kiegészítő (komplementer) és helyettesítő (kompetitív) termékek árától is függővé tette,
- a jövedelem keresletet befolyásoló szerepének elemzését Pareto és Engel szorgalmazták a XIX. század utolsó évtizedében,
- míg – a leglényegesebb magyarázó tényezőket tekintve – végül Moore 1914-ben felvetette, hogy a keresletnek trendje lehet, a modellekben érdemes számolni a a korábbi kereslet nagyságával, illetve az idő múlása által eredményezett változásokkal.

A mai napig jelentős erőket mozgat az ökonometriai modellezéssel foglalkozó szakma, hogy a minőséget valamilyen módon a keresleti függvényekbe építse, ám – valószínűleg a kategória nehéz operacionalizálhatósága miatt – mindezt csak proxy változókkal (pl. az árral) sikerült megoldani.

Az általános keresleti függvény felírható az alábbi formában

$$D = f(p^s, p^1, \dots, p^k, Y, t) \quad (7.20 \text{ egyenlet})$$

ahol

D	- a kereslet, illetve a fogyasztás,
p^s	- a vizsgált termék (szolgáltatás) saját ára,
p^1, \dots, p^k	- az ún. rokon jószágok (kiegészítő, illetve helyettesítő termékek) árai,
Y	- a fogyasztó(k) jövedelme,
t	- az idő múlását reprezentáló változó

A fenti magyarázó változók mellett nyilvánvalóan szóba jöhetnek még további, a keresletet alakító tényezők, pl. a kínálat, vagy egyéb szociológiai tényezők.

Anélkül, hogy az alapozó mikroökonómiai kurzusok tananyagát részleteiben megismételnénk, tekintsük át a keresletelemzés legfontosabb kategóriát! A keresleti függvények empirikus becslésének elsődleges célja, hogy rugalmassági együtthatókat becsüljünk. A rugalmassági együttható (más néven elaszticitási együttható) általános formája

$$E(x) = \frac{\partial D}{D} \div \frac{\partial x}{x} \quad (7.21 \text{ egyenlet})$$

vagyis megmutatja, hogy a vizsgálatban szereplő tényezőváltozó 1%-os változása átlagosan milyen mértékű (és irányú) relatív változást okoz a keresletben.

A keresleti függvények becslésének talán legfontosabb feladata a kezdetektől fogva annak megállapítása volt, hogy milyen mértékben függ egy jószág kereslete annak árától. Az előbbiek alapján kézenfekvő, hogy amennyiben a (7.21) képletbe magyarázó változóként az árat helyettesítjük, vagyis

$$E(p) = \frac{\partial D}{D} \div \frac{\partial p}{p} \quad (7.22 \text{ egyenlet})$$

akkor megkapjuk az ár rugalmasság mutatóját. Ha a képletben szereplő ár

- a termék (szolgáltatás) saját ára (p^i), akkor az elaszticitási együttható a sajátár-rugalmasság, ami általában (így a sportgazdaságban is) negatív előjelű, vagyis az ár növekedése a jószág iránti keresletet csökkenti,
- a termékkel rokon termék ára (p^j), akkor keresztár-rugalmasságot számszerűsítettünk, amely kiegészítő termékek esetén (pl. úszónadrághoz úszószemüveg) általában negatív előjelű, komplementer termék esetén (két különböző márkájú futócipő esetén) általában pozitív előjelű.

Hasonlóképpen a jövedelemrugalmassági együttható azt mutatja meg, hogy a rendelkezésre álló jövedelem egy százalékos növekedése átlagosan hány százalékos változást idéz elő egy adott jószág keresletében. Ha a jövedelem-elaszticitás értéke nagyobb, mint 1, akkor a terméket rugalmas keresletűnek, ha kisebb, akkor merev keresletűnek nevezzük. Empirikus kutatások azt mutatják, hogy mind a sport(olás), mind a sportrendezvényeken való részvétel iránti igény rugalmas keresletű.

A keresleti függvények formájának specifikálása során mindig tekintettel kell lennünk arra, hogy olyan analitikus függvényt válasszunk, amelynek paraméterei könnyen értelmezhetők. Az előbbiek gyakorlati teljesülését szépen nyomon lehet követni Engel munkásságában, aki olyan – kizárólag a kereslet és a jövedelem kapcsolatát leíró – függvényeket javasolt, amelyekben a kereslet jövedelemrugalmassága könnyen meghatározható. Írjuk fel és minimálisan alakítsuk át a jövedelem-elaszticitás mutatóját

$$E(Y) = \frac{\partial D}{D} \div \frac{\partial Y}{Y} = \frac{\partial D}{\partial Y} \div \frac{D}{Y} \quad (7.23 \text{ egyenlet})$$

A (23) felírása szerint a jövedelem-rugalmasság két tényező hányadosaként állítható elő:

- a fogyasztási határhajlandóság ($\frac{\partial D}{\partial Y}$), ami megmutatja, hogy a jövedelem egységnyi abszolút növekedése hány egységgel növeli a termék (szolgáltatás) iránti keresletet, praktikusán, ha ezer forinttal növeljük az egyén jövedelmét, átlagosan hány forinttal többet költ a vizsgált jószágra, illetve

- a relatív kereslet ($\frac{D}{Y}$), ami nem más az összes jövedelem adott termékre fordított részaránya (ez láthatóan egy olyan megoszlási viszonyszám, amelynek értéke 0 és 1 között változhat).

Engel azt javasolta, hogy a relatív kereslet, illetve a jövedelemrugalmasság alapján kategorizáljuk a termékeket, és ezen besorolás alapján válasszuk ki az adott függvényformát. A leggyakrabban alkalmazott Engel-görbéket a 7.4. számú táblázat⁸⁵ tartalmazza:

4. táblázat: A kereslet-jövedelem függvények (Engel-görbék) típusai

<i>Engel-görbe</i>	<i>Jövedelemrugalmasság</i>	<i>Relatív kereslet</i>	<i>Alkalmazás</i>
$\hat{D} = b_0 Y^{b_1}$	$E(Y) = b_1$	$\hat{D}_r = b_0 Y^{b_1-1}$	Konstans jövedelemrugalmasság
$\hat{D} = b_0 + b_1 \ln Y$	$E(Y) = \frac{b_1}{b_0 + b_1 \ln Y}$	$\hat{D}_r = \frac{b_0 + b_1 \ln Y}{Y}$	Divergens
$\hat{D} = b_0 - \frac{b_1}{Y}$	$E(Y) = \frac{b_1}{b_0 Y - b_1}$	$\hat{D}_r = \frac{b_0}{Y} - \frac{b_1}{Y^2}$	Konvergens
$\hat{D} = \frac{b_0 Y^{b_1}}{e^{b_2 Y}}$	$E(Y) = b_1 - b_2 Y$	$\hat{D}_r = \frac{b_0 Y^{b_1-1}}{e^{b_2 Y}}$	Inferior
$\hat{D} = b_0 Y + b_1 Y^2$	$E(Y) = \frac{b_0 Y + 2b_1 Y^2}{b_0 + b_1 Y^2}$	$\hat{D}_r = b_0 + b_1 Y$	Növekvő relatív kereslet, növekvő jövedelemrugalmasság
$\hat{D} = b_1 Y - b_0 $	$E(Y) = \frac{ b_0 }{b_1 Y - b_0 }$	$\hat{D}_r = b_1 - \frac{ b_0 }{Y}$	Növekvő relatív kereslet, csökkenő jövedelemrugalmasság

Forrás: saját szerkesztés

A sportgazdasági kutatások alapján a gyakorlati példa előtt is megelőlegezhetjük, hogy a sportgazdaságban termékek, szolgáltatások iránti igény modellezése esetén leggyakrabban három függvényforma közül választunk:

- mivel a sportolók (amatőr sportolók) teljesítményének minden határon túl történő növelése irreális, ezért elképzelhető, hogy a sport-szolgáltatások konvergens

⁸⁵ A táblázatban analitikus függvényeket szerepeltetünk a sztochasztikus modellek helyett, ezért használjuk a kereslet helyett annak becslt értékét.

keresletűek, azaz az irántuk megnyilvánuló kereslet nem emelkedik egy adott telítődési színvonal fölé,

- a folyamatos innovációk (és részben a marketingtevékenység) eredményeképpen egyes sporteszközök kereslete elképzelhető, hogy divergens, vagyis a jövedelem növelésével a kereslet abszolút növekedése korlátlan, ám a kereslet növekedési üteme csökken,
- található olyan esetek is a sportgazdaságban, amikor a javak iránti kereslet a jövedelem növekedésével párhuzamosan egy ideig nő, majd egy adott színvonal felett csökkenni kezd és egy (alsó) határhoz tartva csökken, vagyis a jószág inferiornak tekinthető (gondoljunk a bérelt sportszolgáltatásokra, melyek iránt egy ideig folyamatosan nő a kereslet, ám egy adott jövedelemszint felett a fogyasztók már megveszik az eszközt, ezáltal csökkentik a bérlet iránti keresletet).

Az elméleti keresleti függvények bemutatását követően következzen néhány empirikus kutatási eredmény.

7.4.2.2. Keresleti függvények a sportgazdasági gyakorlatban

A sportgazdaság témakörében megjelent kutatások alapvetően két különböző irányultságú keresleti függvénnyel operálnak:

1. Egyrészt vizsgálják, hogy a lakosság sportolásra fordított kiadásai milyen tényezők függvénye, hogyan alakul az időben, milyen nemzetgazdasági következményekkel járnak. Ilyen elemzést olvashatunk Norvégia példáján Løyland-Ringstad (2009) cikkében, és részben ezzel a témával foglalkoznak Ács és mtsai (2011) tanulmányukban. A sport iránti kereslettel foglalkozik a sportgazdaságtan egyik alapművének számítató kézikönyv teljes 2. része is (lásd Andreff-Szymanski (ed.), 2006).
2. Másrészt tanulmányok sokasága foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy mitől függ egy sportrendezvény nézettsége, hogyan lehet a látogatószámot növelni, milyen gazdálkodási eredmény várható az egyes hatótényezők megváltozását követően.

A továbbiakban a második típusú elemzésre mutatunk példát. Ferguson et al. (1991) például az Észak-Amerikai Jégkorong Liga (közismert nevén NHL) csapatainak gazdálkodási eredményeit vizsgálta, és arra a kérdésre kereste a választ, hogy a csapatok vajon profitmaximalizáló magatartást követnek-e a gazdálkodásuk során. Empirikus keresleti függvényükben a keresletet az összbevétellel közelítették (annyiban fogható ez fel

keresletként, hogy meghatározása a nézőszám és az átlagos jegyár szorzataként történt), míg a modellben magyarázó változóként szerepeltették

- az otthon játszó csapat városának lakónépességét, illetve a városban lakók egy főre jutó jövedelmét,
- a csapatban játszó „szupersztárok” számát,
- a csapat múlt szezonban elért bajnoki helyezését, illetve a jelenleg futó szezonban elfoglalt átlagos helyezést (ez nyilvánvalóan fordulóról fordulóra változhat), végül
- egy dummy változót, amely a kanadai és az USA-beli csapatokat hivatott megkülönböztetni.

Kétegyenletes nemlineáris modellt specifikáltak és igényes ökonometriai eszköztárat felvonultatva elemezték az NHL három egymást követő szezonjának adatait. Eredményeik – noha a keresleti függvény paramétereinek becslése sok érdekes eredményt mutatott – nem váltották be a várakozásokat, ugyanis úgy tűnik, hogy a csapatok jegyár-politikáját nem feltétlenül a profit-maximalizálás célja határozza meg.

Talán ennél is érdekesebb tanulmányt közöl Dobson-Goddard (1995). A szerzők közel hét évtizedre visszatekintve elemzik, hogy az angol (és walesi) első ligában (Premier League) szereplő csapatok nézőszámát milyen tényezők befolyásolják. A magyarázó változók között szerepeltetik

- az egy évvel korábbi átlagos nézőszámot, kontrollálva ezáltal, hogy vannak hagyományosan népszerű, nagy szurkolótáborral rendelkező klubok és kiscsapatok,
- szintén megjelenik a csapat előző éves, illetve jelenlegi helyezése,
- a rúgott gólok száma (az adott szezonban),
- a jegyárak, és
- különféle dummy-k, amelyek egyrészt a különböző időszakokat (második világháború előtt, illetve után; a kommercializálódott sport megjelenését megelőzően, illetve azt követően megrendezett bajnokságok) hivatottak elkülöníteni.

Az eredmények roppant érdekesek: nemcsak az egyes klubok vonatkozásában kapunk empirikus keresleti függvényeket (amelyekből kiderül, hogy a leghűségesebb táborral a Manchester United és Newcastle rendelkezik), hanem például azt is megtudhatjuk, hogy szinte minimális „kiszorító” hatást jelent, ha a környezetben más csapatok is találhatóak, vagy, hogy a szurkolók árérzékenysége viszonylag csekély.

Hasonló eredményekre jut Madalozzo-Villar (2009), azzal a különbséggel, hogy a brazil futball iránti hazai kereslet szinte minden magyarázó változó tekintetében rugalmatlannak

bizonyult, igaz a szerzők megállapítják, hogy a modell környezetét jelentő piac messze nem tekinthető igazi versenypiacnak.

Illusztrációképpen építsünk saját keresleti modellt! Adatállományunkat az Észak-Amerikai Profi Kosárlabda Liga (ismert nevén az NBA) 30 csapatának néhány jellemzője alkotja (az adatok forrása www.nba.com, letöltve 2014. július 14.). A kereslet (értsd a csapat mérkőzéseire iránti kereslet) nagyságát a 2013/14-es szezon átlagos nézőszámával (D , fő) közelítettük, potenciális magyarázó változóként

- az adott város lakosságának a nagyságát (x , fő),
- a csapat mérkőzéseire árult jegyek átlagos árát (p , \$), illetve
- a csapat által az alapszakaszban megnyert mérkőzések számát (win , db)

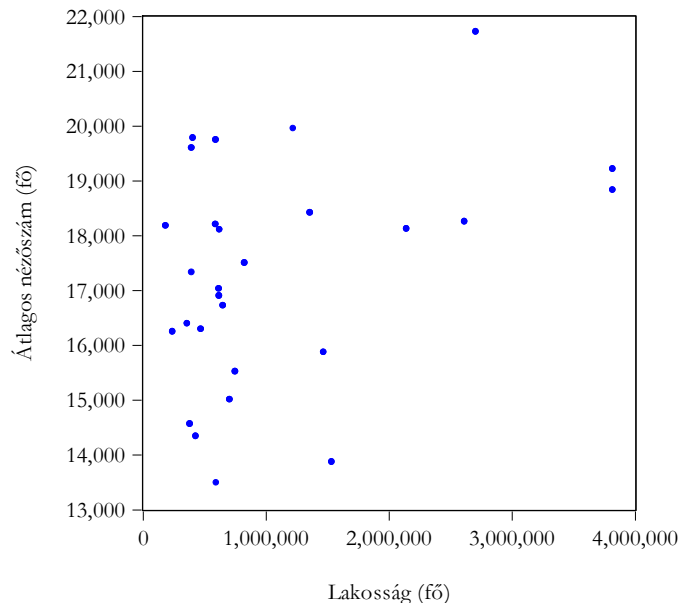
vettük számításba.

Érdeemes megnézni, hogy a magyarázó változók milyen összefüggést mutatnak az eredményváltozóval. A lineáris korrelációs együtthatókat tartalmazó mátrix (a mátrixban a változók sorrendje D, x, p, win)⁸⁶:

$$\mathbf{R} = \begin{bmatrix} 1,00 & & & \\ 0,31 & 1,00 & & \\ 0,57 & 0,68 & 1,00 & \\ 0,54 & 0,09 & 0,02 & 1,00 \end{bmatrix}$$

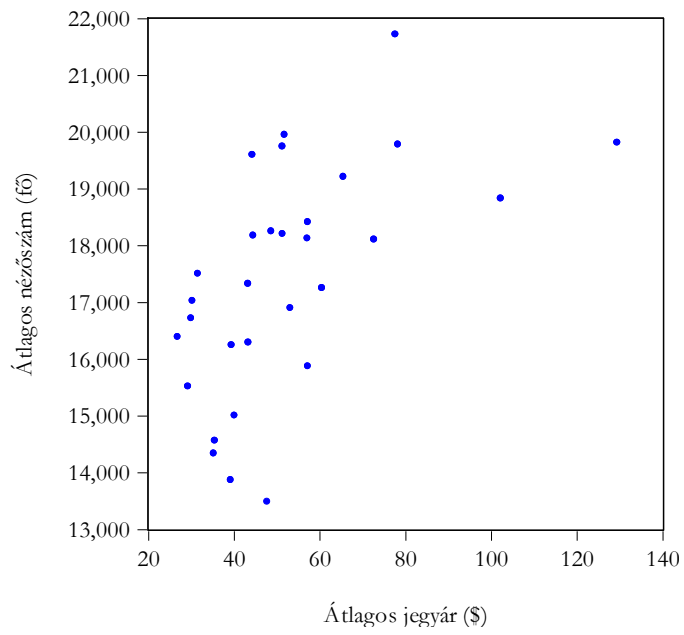
A magyarázó változók közepes szorosságú, pozitív irányú kapcsolatban állnak az eredményváltozóval, miközben a városnagyság és a jegyár sem tűnik függetlennek egymástól. Érdeemes megvizsgálni a kapcsolatok típusát is, hiszen nem lehetünk benne biztosak, hogy az összefüggések lineárisak.

⁸⁶ A korrelációs mátrix definíció szerint szimmetrikus, ezért csak az alsó háromszöget tüntettük fel.



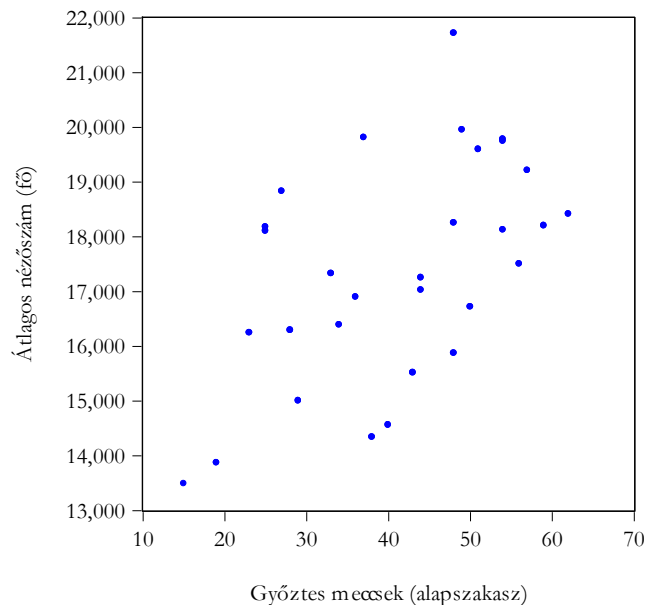
7.3 ábra: A lakosságszám és az átlagos nézőszám összefüggése

Forrás: saját szerkesztés



7.4.ábra: Az átlagos jegyár és az átlagos nézőszám kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés



7.5. ábra: A győztes meccsek száma és az átlagos nézőszám kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

Mindhárom ábrán jól látható, hogy pozitív kapcsolat van az egyes magyarázó változók és az eredményváltozó között, ugyanakkor továbbra is vélelmezhetjük, hogy a kapcsolatok nem feltétlenül lineárisak. (Annak érdekében, hogy az összefüggések jobban kirajzolódjanak, a 3. ábrán nem szerepeltettük a new york-i csapatokat, ugyanis az ezekhez tartozó közel 10 milliós lakosságszám a kisebb településeken „összenyomja” az ábrát.)

Kiindulásként négyváltozós lineáris regressziót illesztettünk, annak érdekében, hogy lássuk vajon szükség van-e valamennyi magyarázó változóra. A becslés legfontosabb eredményei:

$$\hat{D} = 10\,929 - 0,0002x + 63,9p + 84,4win$$

$$R^2 = 0,627 \quad DW = 1,385$$

A modell illeszkedése megfelelő, ugyanakkor az általános diagnosztikai tesztként használt Durbin-Watson statisztika óvatosságra inti a felhasználót. A regressziós együtthatók közül az első (a lakosságszámhoz tartozó) nem különbözik szignifikánsan a 0-tól, így valószínűsíthető, hogy erre a változóra nincs szükség a modellépítés során.

Újrabecsültük tehát a regressziót, még mindig lineáris modellt feltételezve, de már szűkítve a változók számát:

$$\hat{D} = 11\,408 + 50,3p + 81,8win$$

$$R^2 = 0,601 \quad DW = 1,441$$

A modell magyarázó ereje nem csökkent számottevő mértékben, miközben a többi statisztika javult. A szignifikáns regressziós együtthatók közül az ár változóhoz tartozó paraméter előjele

nehezen értelmezhető, hiszen pozitív kapcsolatot mutat (már a korrelációs mátrix alapján sejtettük, hogy összefüggés furcsa, hiszen a paraméterbecslés szerint ha 1\$-ral növekszik az átlagos jegyár, akkor ceteris paribus átlagosan 50 fővel növekszik az átlagos nézőszám).

A korábban bemutatott konstruktív ökonometriai felfogás értelmében több nemlineáris modellspecifikációval is kísérleteztünk, annak érdekében, hogy megtaláljuk a legjobban illeszkedő modellt. A becslési eredmények:

$$\hat{D} = 4\,744 p^{0,176} win^{0,168}$$

$$R^2 = 0,625 \quad DW = 1,510$$

$$\hat{D} = 17\,436 - \frac{146\,530}{p} + 77,01 win$$

$$R^2 = 0,578 \quad DW = 1,487$$

$$\hat{D} = \frac{18\,010 + 98,4 win}{e^{-0,456 - 0,017 p}}$$

$$R^2 = 0,614 \quad DW = 1,500$$

Látható, hogy a modell illeszkedését nem sikerült számottevően javítani (ne feledjük a 60%-os magyarázó erő 30 megfigyelés esetén nem tekinthető alacsonynak!), a specifikációanalízis és hasonló helyen mutat zavaró hatásokat. A legjobban illeszkedő log-lineáris (hatványkitevős) regresszió alapján kijelenthető, hogy a nézőszám (kereslet) meglehetősen rugalmatlan mind az ár, mind a csapat eredményessége vonatkozásában, például 1%-os árváltozás átlagosan mintegy 0,2%-kal változtatja a keresletet, minden további tényezőt változatlanul tekintve.

Illusztratív példánk alapján is kijelenthető, hogy a sportmérkőzések iránti kereslet modellezése meglehetősen összetett feladat, számos modellspecifikáció közül választhatunk, ugyanakkor nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy a legnagyobb szerepe a korrektül összeállított, releváns adatállománynak és az átgondolt modellspecifikációnak van.

7.4.3. VAR-modellek a sportgazdasági elemzésekben

Eddigi empirikus példánk keresztmetszeti adatállományokat dolgoztak fel, vagyis egy bajnoki szezon eredményeit, vagy nézettségi adatait vizsgáltuk, különböző klubok vonatkozásában. Könnyen belátható, hogy nagy mennyiségű információ rejlik az elmúlt időszakok adataiban is, kár lenne figyelmen kívül hagyni egy-egy csapat múltbeli eredményeit, akár a korábbi szezonokat, akár egy adott szezon korábbi mérkőzéseit tekintjük is múltnak. Ebben az alfejezetben idősoros ökonometriai modellekkel, illetve azok közül az

egyik legelterjedtebbet, az ún. vektor-autoregresszív (VAR) modellel végezhető elemzésekre mutatunk példát.

7.4.3.1. Vektor-autoregresszív modellek alapfogalata

Az időben sztochasztikusan változó jelenségek modellezésének alapeszköze az *autoregresszív* (autoregressive, AR) modell, melyben feltételezzük, hogy az idősor mai értéke függ saját korábbi értékeitől. Az AR-modell esetében lényeges ismerv, hogy milyen időtávra tekintünk vissza, azaz hányad rendű késleltetést építünk a modellbe. Egy p-ed rendű autoregresszív folyamat (AR(p)) leírható az alábbi formulával

$$y_t = \mu + \phi_1 y_{t-1} + \phi_2 y_{t-2} + \dots + \phi_p y_{t-p} + \varepsilon_t \quad (7.24 \text{ egyenlet})$$

ahol ε_t fehér zaj.⁸⁷

Érdemes megjegyeznünk, hogy az AR(p) modellek illesztése csak a stacionárius idősorok esetén korrekt, ezért, ha az idősorunk nem stacioner, akkor előbb azt differencia-képzéssel stacionáriussá kell tenni.⁸⁸ A stacionaritás-vizsgálat egy autoregresszív modellnél praktikusán azt jelenti, hogy meg kell vizsgálni az ún. karakterisztikus egyenletet. Bebizonyítható⁸⁹, hogy egy AR(p) folyamat stacionárius, ha az alábbi

$$1 - \phi_1 \lambda - \phi_2 \lambda^2 - \dots - \phi_p \lambda^p = 0$$

ún. karakterisztikus egyenlet λ -re vonatkozó valamennyi megoldása abszolút értékében nagyobb 1-nél. (Gyakran használjuk az előbbi leírás szinonimájaként, hogy a karakterisztikus egyenlet valamennyi gyöke az egységsugarú körön kívül helyezkedik el.)

A vektor autoregresszív modellek (VAR-modellek) az egyváltozós autoregresszív modellek többváltozós általánosításai. A VAR-modellek többegyenletes rendszerek, praktikusán ez magával vonja, hogy egynél több eredményváltozó együttes vizsgálatára alkalmasak. A legegyszerűbb (kétfváltozós, csak elsőrendű késleltetéseket tartalmazó) esetben a modell a következő

$$\begin{aligned} y_{1t} &= \beta_{10} + \beta_{11} y_{1,t-1} + \alpha_{11} y_{2,t-1} + \varepsilon_{1t} \\ y_{2t} &= \beta_{20} + \beta_{21} y_{1,t-1} + \alpha_{21} y_{2,t-1} + \varepsilon_{2t} \end{aligned} \quad (7.25 \text{ egyenlet})$$

ahol a két véletlen változó egymástól független fehér zaj. A (7.25) modell könnyen általánosítható, hiszen többváltozós VAR-modellek is felírhatók, amelyek komplexebb összefüggések vizsgálatát is lehetővé teszik.

⁸⁷ Fehér zajnak nevezzük a „tisztá véletlen” folyamatot, melynek várható értéke 0, varianciája állandó és a késleltetett értékek egymástól függetlenek. A precíz definíciót lásd Darvas (2005).

⁸⁸ Az idősor-elemzés alapfogalmairól, stacionaritásról, illetve annak tesztjeiről lásd Rappai (2013).

⁸⁹ A bizonyítást lásd SCHLITGEN-STREITBERG (1991) 93-94. pp.

Írjuk fel a (25) modellt mátrix alakban:

$$\begin{bmatrix} y_{1t} \\ y_{2t} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \beta_{10} \\ \beta_{20} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \beta_{11} & \alpha_{11} \\ \beta_{21} & \alpha_{21} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} y_{1,t-1} \\ y_{2,t-1} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_{1t} \\ \varepsilon_{2t} \end{bmatrix}$$

vagy még egyszerűbben

$$y_t = \beta_0 + B_1 y_{t-1} + \varepsilon_t$$

Ez utóbbi formula már alkalmas a VAR-modell (esetünkben VAR(k)-modell) általános alakjának felírására:

$$y_t = \beta_0 + B_1 y_{t-1} + B_2 y_{t-2} + \dots + B_k y_{t-k} + \varepsilon_t \quad (7.26 \text{ egyenlet})$$

ahol y_t tetszőleges számú eredményváltozó t-edik időpontban megfigyelt értékéből képzett vektor.

Láthatjuk, hogy a modell felírásának talán egyetlen nehézségét az jelenti, hogy meg kell határoznunk, milyen hosszú emlékezet mutatható ki egy-egy idősorban, ami nem feltétlenül triviális.⁹⁰ A késleltetés számának egyik kézenfekvő módja az egymásba ágyazott modellek közötti választást lehetővé tevő likelihood-arány (LR) próba. A próba logikáját tekintve megegyezik a korábban bemutatott teszttel, hiszen itt is paraméterrestrikcióról kell döntenünk. A nehézséget ez esetben az jelenti, hogy mivel többegyenletes a modell, ezért nem csak egy eltérés-négyzetösszegünk van, hanem minden egyenlet esetében egy, így a modellek közötti választást is ezek egyidejű figyelembevételével kell megtennünk.

Noha az LR-próba könnyen elvégezhető és széles körben alkalmazható, feltétlenül ellene szól, hogy több alternatív specifikáció esetén a próbát csak páronként lehet elvégezni, és egyes ritka esetekben akár önellentmondásba is keveredhetünk. Éppen ezért alternatív megoldásként az ún. többegyenletes információs kritériumokat használják, melyek az egyegyenletes esetre kidolgozott Akaike-, Schwarz-, illetve Hannan-Quinn kritérium többegyenletes általánosításai:

$$AIC = \log |\hat{\Sigma}| + \frac{2(g + kg^2)}{T} \quad (7.27 \text{ egyenlet})$$

$$SBIC = \log |\hat{\Sigma}| + \frac{g + kg^2}{T} \ln T \quad (7.28 \text{ egyenlet})$$

$$HQIC = \log |\hat{\Sigma}| + \frac{2(g + kg^2)}{T} \ln(\ln T) \quad (7.29 \text{ egyenlet})$$

⁹⁰ Például a sportgazdasági elemzésekben itt kellene meghatározni, hogy egy bravúr, vagy éppen fiasco hány fordulón keresztül érvényesíti hatását a nézőszám alakulásában.

valamennyi esetben $|\hat{\Sigma}|$ jelöli a véletlen változók variancia-kovariancia mátrixának determinánsát, $g + kg^2$ az összes becsülendő paraméter számát, T az idősor hosszát. A kritériumok alapján, azt a modellt tekintjük a legtakarékosabbnak, amelynél a döntéshez használt információs kritérium értéke minimális. (Ügyeljünk arra, hogy a modellek közötti választásnál mindig azonos típusú információs kritériumot használjunk, tehát pl. AIC-t csak AIC-vel hasonlíthatunk össze!)

A VAR-modellek egyik legfontosabb haszna, hogy segítségével viszonylag egyszerűen feltárhatók a bonyolult struktúrákon belüli ok-okozati viszonyok is. A változók közötti okság tesztelésének alapgondolata, hogy paraméter-restrikciókat (bizonyos paraméterek 0-val való egyezőségét) kell tesztelnünk, ahol a nullhipotézis teljesülése az ok-okozati összefüggés hiányát jelenti.

Tekintsünk egy viszonylag egyszerű, kétváltozós harmadrendű késleltetést tartalmazó VAR-modellet! Az egyszerűbb kezelhetőség érdekében némiképp átparamétereztük:

$$\begin{bmatrix} \mathcal{Y}_{1t} \\ \mathcal{Y}_{2t} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \alpha_{10} \\ \alpha_{20} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \beta_{11} & \beta_{12} \\ \beta_{21} & \beta_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \mathcal{Y}_{1,t-1} \\ \mathcal{Y}_{2,t-1} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} & \gamma_{12} \\ \gamma_{21} & \gamma_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \mathcal{Y}_{1,t-2} \\ \mathcal{Y}_{2,t-2} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \delta_{11} & \delta_{12} \\ \delta_{21} & \delta_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \mathcal{Y}_{1,t-3} \\ \mathcal{Y}_{2,t-3} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \varepsilon_{1t} \\ \varepsilon_{2t} \end{bmatrix}$$

A fenti modell segítségével a következő ok-okozati összefüggések tesztelhetők (zárójelben a szükséges paraméter-megszorítások):

- \mathcal{Y}_1 oka \mathcal{Y}_2 -nek, de fordítva nincs okság ($\beta_{21} \neq 0$ és/vagy $\gamma_{21} \neq 0$ és/vagy $\delta_{21} \neq 0$, miközben $\beta_{12} = \gamma_{12} = \delta_{12} = 0$)
- \mathcal{Y}_2 oka \mathcal{Y}_1 -nek, de fordítva nincs okság ($\beta_{12} \neq 0$ és/vagy $\gamma_{12} \neq 0$ és/vagy $\delta_{12} \neq 0$, miközben $\beta_{21} = \gamma_{21} = \delta_{21} = 0$)
- a változók között kölcsönös okság (feedback mechanizmus) van ($\beta_{21} \neq 0$ és/vagy $\gamma_{21} \neq 0$ és/vagy $\delta_{21} \neq 0$ és $\beta_{12} \neq 0$ és/vagy $\gamma_{12} \neq 0$ és/vagy $\delta_{12} \neq 0$)
- egyik változó sem oka a másiknak ($\beta_{21} = \gamma_{21} = \delta_{21} = \beta_{12} = \gamma_{12} = \delta_{12} = 0$)

Az előbbi paraméterrestrikciók a korábban bemutatott LR-próbával könnyen tesztelhetők.

További kézenfekvő kiterjesztése a VAR-modelleknek, ha a jobb oldalon olyan változókat is szerepeltetünk, melyek a modell szempontjából teljes mértékben exogének, vagyis empirikus értékeik a modellen kívül határozódnak meg. Vegyünk például egy exogént változókat is tartalmazó VAR(1)-modellt:

$$\mathbf{y}_t = \mathbf{A}_0 + \mathbf{A}_1 \mathbf{y}_{t-1} + \mathbf{B} \mathbf{X}_t + \boldsymbol{\varepsilon}_t \quad (7.30 \text{ egyenlet})$$

ahol \mathbf{X} , az exogén változó(k) mátrixa, \mathbf{B} az ezekhez tartozó regressziós együtthatók mátrixa. Az ilyen (bizonyos irodalomban VARX-szel jelölt) modellek esetén is tesztelhető (a \mathbf{B} mátrix elemeire megfogalmazott megszorítások alapján) akár az exogén változó szükségessége, akár az exogén- és az endogén változók közötti okság megléte.

A kutatók a VAR-modellek által kínált lehetőségek közül leggyakrabban a véletlenül bekövetkezett sokkok hatásának egzakt vizsgálatát alkalmazzák, ami a szakirodalomban az impulzus-reakció (impulse responses) elemzés néven ismert. Amennyiben a VAR-modelleket vektor mozgóátlag modellekké alakítjuk (lásd pl. Rappai, 2013), lehetőséget kapunk arra, hogy egy véletlen sokk (outlier, nem várt egyszeri esemény, stb.) átfutását a rendszeren (ha úgy tetszik „lecsengését”) nyomon kövessük.

7.4.3.2. VAR-modellek sport tárgyú alkalmazásai

A vektor-autoregresszív modellek a sportgazdaságban is egyre inkább terjednek. Mint korábban láthattuk ennek a megközelítésnek az a legnagyobb előnye, hogy nem feltétlenül kell előre meghatároznunk, hogy modellünkben melyik az eredmény- és melyik a magyarázó változó, hiszen a VAR-modellek szimmetrikusan kezelik az ismérveket. A sport teljesítmények elemzése során rendkívül sokszor szembesülhetünk azzal a problémával, hogy feedback (visszacsatolásos) mechanizmus mutatható ki két (vagy több) változó között, gondoljunk olyan kézenfekvő esetekre, mint teljesítmény és jövedelem, vagy nézőszám és jegyárak.

A VAR-típusú modellek egyik első sport tárgyú felhasználása Davies et al. (1995) közel 20 éves tanulmányában olvasható. A cikk tulajdonképpen módszertani útmutatónak is felfogható, áttekinti ugyanis az összes lehetséges problémát, amit az okozhat, hogy egyegyenletes környezetben vizsgáljuk a sport iránti keresletet (a konkrét példában a rögbi-liga nézőszámait).

Érdekes, a fejezetünkben bemutatott példához sokkal közelebbi VAR-alkalmazás olvasható Davis (2008) tanulmányában. A szerző háromegyenletes vektor-autoregresszív modelljében endogén változóként szerepelteti az egyes baseball csapatok hazai mérkőzéseinek átlagos nézőszámát szezononként, a teljes liga átlagos nézőszámát ugyanabban a szezonban, illetve a vizsgált csapat adott szezonban megnyert mérkőzéseinek az arányát. Mivel a kiválasztott 10 csapat több mint 100 éve játszik a ligában, ahol szezononként mintegy 80 hazai meccset játszanak, így attól nem kellett tartani, hogy a megfigyelések száma nem lesz elégséges. A megnyert mérkőzések aránya 50% körül mozgott, a nézőszám ugyan időben növekedett, ám a

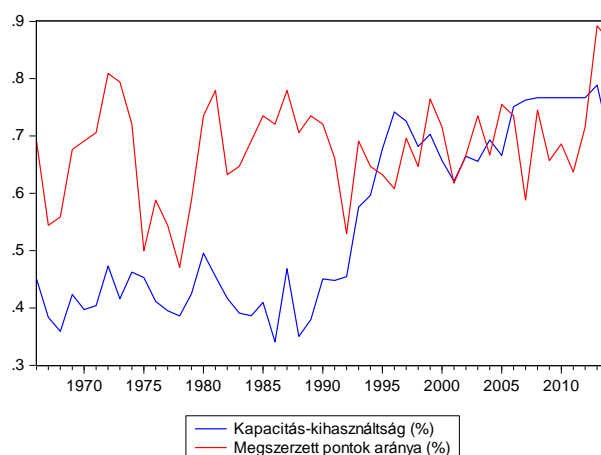
csaptok nagyobb részénél a stacionaritás nullhipotézise elfogadható volt. A tanulmány számos érdekes eredménye közül talán érdemes kiemelni, hogy kimutatható, mennyire másképp reagálnak az egyes szurkolótáborok az eredménytelenségre (a győztes mérkőzések arányának csökkenésére), míg pl. a Detroit Tigers nézői szinte azonnal távolmaradásukkal tüntetnek, addig a New York Yankees esetében közel 10 fordulónak is el kell tenni, míg a folyamatos vereségek hatására csökkenni kezd a nézőszám.

Empirikus vizsgálatunk az FC Bayern München labdarugó csapatának szereplése és hazai nézőszáma közötti kapcsolatot igyekszik feltérképezni. (Adataink a <http://www.unser-fcb.de/> website-ről származnak, letöltés 2014. július 15.) Vizsgálatunkba mindössze két változót vontunk:

- a csapat által az adott hazai bajnoki szezonban (Bundesliga) megszerezhető pontokból a megszerzett pontok aránya (*pctwin*, %), valamint
- a hazai bajnoki mérkőzések átlagos stadionkihasználtsága (*cap_util*, %), amelynek számításánál figyelembe vettük a szezon összes nézőszáma mellett, az adott évben otthon lejátszott meccsek számát, valamint azt is, hogy a Bayern a Bundesliga-meccseit eleinte a Grünwald Stadionban, 1972-től az Olimpiai Stadionban, míg az utolsó évtizedben az Allianz Arénában játszotta.

A vizsgálat időhorizontja az 1965/66-os szezontól az ideig, 2013/14-es bajnokságig tartó 49 év. (A VAR-modellek, mint említettük, nagy adatigénnyel rendelkeznek, ám illusztrációs céllal most megelégszünk a fenti, viszonylag rövid időszorral.)

A két változó időbeli alakulását mutatja az 7.6. ábra:



7.6. ábra: A Bayern teljesítménye és nézőszáma közötti összefüggés

Forrás: saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy a megszerzett pontok aránya az 50-90%-os tartományban helyezkedik el (az átlagos érték 68%, a normalitás-próba szerint nagyjából normális eloszlást mutat a változó), ugyanakkor a mindenkori stadionok kihasználtsága az 1990-es évek elején drasztikusan megnőtt, a kezdeti 40-50%-os tartományból mára már masszívan meghaladja a 70%-ot.

A két változó összefüggését VAR-moddellel kívánjuk jellemezni, ugyanis úgy gondoljuk, hogy a teljesítmény és a nézőszám között kölcsönös ok-okozati összefüggés is feltételezhető. Az idősor rövidege okán mindössze másodrendű késleltetéseket alkalmaztunk, így a becült modell

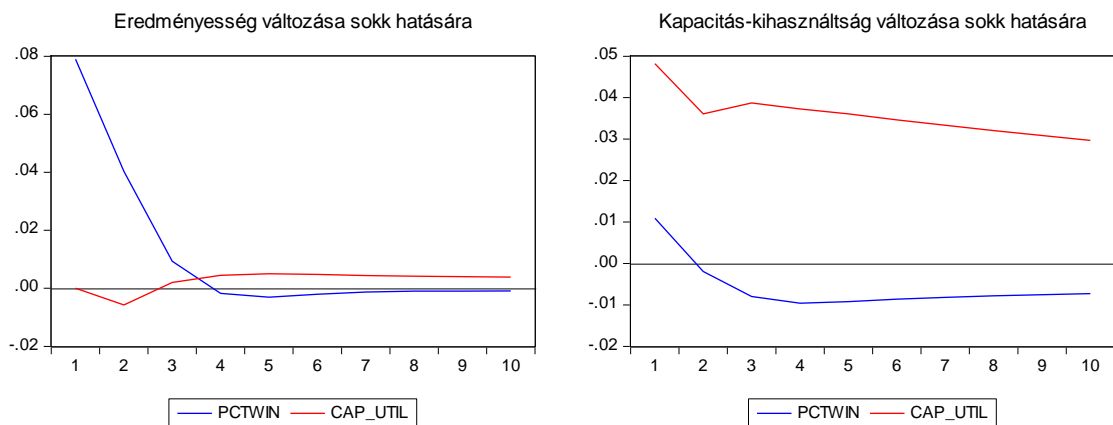
$$pctwin_t = \beta_{10} + \beta_{11}pctwin_{t-1} + \beta_{12}pctwin_{t-2} + \alpha_{11}cap_util_{t-1} + \alpha_{12}cap_util_{t-2} + \varepsilon_{1t}$$

$$cap_util_t = \beta_{20} + \beta_{21}pctwin_{t-1} + \beta_{22}pctwin_{t-2} + \alpha_{21}cap_util_{t-1} + \alpha_{22}cap_util_{t-2} + \varepsilon_{2t}$$

formájú.

A becslés outputját nem mutatjuk be teljes részletességgel, csak néhány figyelemreméltó eredményt említünk:

- Mindkét változóról feltételezhető a stacionaritás (a kapacitáskihasználtság esetében strukturálist törést feltételezve, lásd Mák, 2011).
- Becslésünk alapján egyik változó sem tekinthető egyértelműen a másik okának, a VAR-modell szerint sokkal inkább függ mind a kapacitáskihasználtság, mind pedig az eredményesség saját múltbeli értékétől, mint a másik változótól.
- Érdeemes megnézni a szimulált impulzus-válasz függvényeket



Láthatjuk, hogy az eredményesség hirtelen megváltozása (a szimuláció egy standard hibányi elmozdulást vizsgál) magát az eredményességet mintegy 3 szezonon keresztül befolyásolja, ugyanakkor szinte alig okoz változást a nézőszámban. Ugyanakkor a nézőszám változása sokkal inkább trendeknek engedelmeskedik, amennyiben a kapacitás-kihhasználtság változik, a változás 10 év alatt sem cseng le, miközben az eredményességet érdemben nem befolyásolja.

- Összességében úgy tűnik, hogy az FC Bayern meglehetősen stabil szukrolói háttérrel rendelkezik, akik nem tántorodnak el csapatuktól egy-egy rosszabbul sikerült szezon követően, szintén kijelenthető, hogy a menedzsment követi a szurkolói trendeket, és megalapozott stadionépítési-projektekkel vállal csak fel.

A VAR-modellek és főképpen a segítségükkel meghatározható impulzus-válaszfüggvények rengeteg érdekes eredményt tárhatnak fel, de ismét felhívjuk a figyelmet arra, hogy a módszer igencsak adatigényes, ezért célszerű éves bontásnál nagyobb frekvenciájú idősorokkal operálni.

7.4.4. Néhány további ökonometriai modell speciális alkalmazási lehetőségei

Az ökonometriai modellezés eszköztára rendkívül szerteágazó, a statisztikai-ökonometriai eljárások sportgazdasági alkalmazásai rohamosan terjednek. Ennek a tankönyvnek nem lehet feladata az alkalmazott módszerekről teljes körű áttekintést adni, az érdeklődő Olvasónak javasoljuk Rodriguez et al. (2013) könyvét. A terület térhódítását mi sem mutatja jobban, mint hogy a könyvhöz William Greene, napjaink talán legismertebb elméleti ökonométere írt előszót. A könyv éppúgy foglalkozik a versenyrendszer hatékonyságával, mint a játékos-piaccal, vagy a nézőszám modellezésével, az utolsó rész pedig a sport nemzetgazdasági hatásait elemzi.

A hagyományos ökonometriai modellek mellett három további területre érdemes felhívni a figyelmet, melyek egyre nagyobb teret kapnak a sportgazdasági elemzésekben:

1. Panelmodellezés, amely az idősorok és a keresztmetszeti adatok együttes felhasználásának a legelterjedtebb módozata. Abban az esetben, ha például a nézőszám és az eredményesség már többször vizsgált összefüggését fordulóról fordulóra (időbeli dimenzió) és csapatról csapatra (keresztmetszeti dimenzió) egyidejűleg modellezzük, panelmodellt alkalmazunk. Az ilyen modellspecifikáció lehetővé teszi, hogy csak az összefüggések időbeli változását elemezzük (állandó hatású panelmodell), de módunk van a csapatonként kimutatható különbségek megragadására is (véletlen hatású panelmodell). Az elemzés módszertanáról érdemes elolvasni Kőrösi és mtsai (1990) könyvét, a panelmodellek sportcélú alkalmazásainak jó példája Kahn (1993), vagy Hofler-Payne (2006).
2. Térökonometria, ahol az előbbi paneladatokat még azzal a sajátossággal is bírunk, hogy a keresztmetszeti megfigyeléseink térben meghatározottak (például városok, vagy

régiók). Könnyen átlátható, hogy a sportgazdaságban nem elhanyagolható, ha egy csapattal azonos városban egy másik jelentős klub is található (a teljesség igénye nélkül a Real és az Atletico Madrid, vagy az AC Milan és az Internazionale), mindez befolyásolhatja a nézőszámot, a jegyárakat, de akár stadionépítési projekteket is. A gazdaság szereplőinek hálózatosodása, a kialakuló térbeli koncentrációk mind azt sugallják, hogy a területi elhelyezkedést érdemes megkülönböztetett figyelemmel kísérni. Két egymás melletti területi egység módszertani szempontból nagyfokú hasonlóságot mutat két egymást követő időponttal, ennek köszönhető, hogy a térökonometria terminológiájában megjelennek olyan kifejezések, mint térbeli autokorreláció, vagy térbeli heterogenitás, azaz a hagyományos ökonometriában ismert tesztek és eljárások új dimenziót nyernek. A téma módszertanáról érdemes elolvasni Varga (2002) tanulmányát, a sportcélú felhasználásra példa Forrest et al. (2002).

3. Bayes-i ökonometria, meta-analízis a hatalmas adatállományok (big data) információtartalmának minél hatékonyabb kihasználása érdekében. A módszertan lényege, hogy különböző helyen és időpontban lefolytatott, hasonló (ideális esetben azonos) témájú és módszertanú kutatások eredményeit összegezzük úgy, hogy a korábbi eredményeket alkalmas módszerrel (bayes-i statisztika) „összesúlyozzuk”. A módszer napjainkban egyre inkább terjed a sport témájú (elsősorban laboratóriumi) kutatások területén is.

Láthatjuk, hogy a modellezés módszertana szinte minden problémára kínál megoldást, a legfontosabb, hogy mindig az adekvát eljárásokat válasszuk, ügyeljünk az egyes módszerek alkalmazási feltételeinek betartására, és az eredmények korrekt értelmezésére.

7.5. Adatgyűjtési lehetőségek, ökonometriai programcsomagok

Fejezetünkben kitűnt, hogy az ökonometriai modellek alkalmazásának döntő momentuma, hogy sikerül-e megfelelő adatállományt találnunk, hogy az egyébként helyesen specifikált modellünket a megfelelő becslési módszerekkel és tesztekkel alkalmassá tegyük az elemzésre, illetve előrejelzésre. Jól használható adatállomány birtokába két módon juthatunk

- primer (elsődleges) adatfelvétellel, vagyis konkrét a saját kutatásunk céljából végrehajtott mintavétellel, vagy
- szekunder (másodlagos) forrásból, a megfelelő statisztikai kiadványokból, honlapokról, folyóiratokból, stb.

Az első adatgyűjtési módhoz tartozó mintatervezési módszertan ismertetése meghaladja könyvünk célját, érdemes elolvasni néhány a témában alaplátnak számító könyvet (Kish, 1989; Hunyadi, 2001).

Meglepő számban találhatunk folyóiratot a nemzetközi szakirodalomban, amelyek a sportgazdasággal, illetve annak elemzésével foglalkoznak. Ezek a lapok nemritkán komplett adatállományokat is közölnek, máskor pontosan megadják adatforrásukat, így lehetőséget kaphatunk arra, hogy a mások által már összegyűjtött adatokat más szemlélettel elemezzük. A teljesség igénye nélkül néhány folyóirat (az elsősorban sportorvoslással, illetve a sport élettani hatásaival foglalkozó lapokat most nem érintve):

- Journal of Sports Economics,
- International Journal of Sport Finance,
- Journal of Sport Sciences,
- Journal of Sport & Social Issues.

Kitűnő adatállományokhoz juthatunk az internetet böngészve is. Egyre több bajnokság, illetve liga fordít nagy hangsúlyt arra, hogy eredményeit, illetve az eredményeit befolyásoló tényezőket publikussá tegye, az átláthatóság növelésével nyilvánvalóan a korrekt lebonyolítás és sportszerűség eszméjét is közvetíteni kívánják. A fejezetben néhányszor hivatkoztunk ilyen honlapokra, csak biztatni tudjuk az Olvasót, hogy bátran keresgéljen a neten, ha adatra van szüksége (az Ellenőrző kérdések között adunk is ilyen feladatot).

Láthattuk, hogy a modellezés hatalmas matematikai apparátust igényel, szerencsére az alkalmazandó eljárások zöme gyakran ismétlődő, könnyen algoritmizálható, ezért jól lefedhető informatikai eszközökkel. Az ökonometriai programcsomagok széles tárháza áll a modellező rendelkezésére, a köztük való választást a kutatási cél, az informatikai (programozás-technikai) jártasság, illetve az anyagi lehetőség határozza meg.

A modellezés során használt szoftverek egy csoportosítása szerint vannak

- inkább (általános) *statisztikai* elemzési céllal kifejlesztett szoftverek, melyek egyes menüpontjai (eljárásai), elsősorban a regressziószámítás témakörében, lehetővé teszik ökonometriai jellegű modellek felállítását (*SPSS, SAS, Statistica*, stb.);
- viszonylag egyszerűen „programozható”, a gyakorta használatos eljárásokat beépített (vagy az interneten keresztül könnyen elérhető) rutinokkal támogató „nyelvek” (pl. *Gauss, Matlab, R*), melyekben előny a rugalmasság, ezáltal problémaorientáltság, hátrány, hogy a programozásban járatlan felhasználó számára a használat elriasztó;

- a kifejezetten *ökonometriai* alkalmazásra kifejlesztett, általában könnyen átlátható menürendszerrel ellátott programcsomagok (*RATS*, *EViews*, *Gretl*, *TSP*, stb.), melyek kényelmes használata bizonyosan előny, ugyanakkor a beépített eljárások korlátozhatják a modellezőt.

Ebben a fejezetben az illusztratív példák megoldása során az Eviews 8.0 programcsomagot használtuk, aminek rendelkezésre bocsájtásáért ezúton is köszönetet mondunk a PTE Közgazdaságtudományi Karának. Amennyiben nem áll rendelkezésre ilyen eszköz, bátran biztatunk mindenkit az ingyenes (freeware) Gretl programcsomag használatára.

7.6. Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Milyen kérdéseket kell megválaszolnunk egy keresleti függvény specifikálása során? Adjon konkrét választ ezekre a kérdésekre a labdarúgó klubok reklámbevételének keresleti modellje esetén!
2. Milyen tényezőváltozók jöhetnek szóba, amennyiben egy vízilabdacsapat nézőszámát kívánja modellezni? Mennyiben változhat a modellspecifikációja, ha időben késleltetett változókat is alkalmazhat?
3. Állítson össze egy panel-adatállományt a magyar élvonalbeli labdarúgó klubok legfontosabb adataiból!
4. Felírtunk egy egyszerű keresleti függvényt, melyben a nézőszámot az egyesület városában lakók átlagos jövedelmével magyaráztuk. Mit jelent, ha
 - a. a jövedelemrugalmasság pozitív?
 - b. a modell heteroszkedasztikus?
 - c. a jövedelem növekedésével a relatív kereslet csökken?

5. Értelmezze az alábbi termelési függvény β_1, β_2 paramétereit!

$$\hat{Q} = 1,25K^{0,25}L^{0,48}$$

A függvényben Q a megszerzhetőből megszerzett pontok arányát, L a játékosok átlagbérét, K a menedzsmentre fordított összes kiadást jelenti, az adatállományt jégkorong csapatok alkották.

6. Próbálja meg eldönteni, hogy van-e ok-okozati összefüggés az azonos városban található labdarúgó csapatok szereplése között! Ennek érdekében gyűjtse össze a lehető leghosszabb idősorokat a
 - a. Chelsea és Arsenal
 - b. Milan és Internazionale
 - c. Barcelona és Espanyol
 - d. Újpest és Ferencváros

bajnoki szerepléséről és építsen VAR-modelleket! Eredményeit értelmezze!

7. Végezzen sok országra kiterjesztett adatgyűjtést, amelyben az aktív sportolók száma és a GDP sportra fordított hányada mellett rögzíti az egészségügyi kiadások nagyságát, a

várható egészségesen megélt életkor nagyságát, a szív- és érrendszeri megbetegedésben elhalálozottak számát a lehető leghosszabb időhorizonton? Milyen típusú adatállományhoz jutott? Milyen modelleket specifikálna a sport egészségmegőrző hatásának modellezése érdekében?

8. Írjon fel regressziós modellt, mellyel a különböző nemzetek olimpiai szereplésének sikerességét lehet előre jelezni! Milyen magyarázó változókat építene a modellbe?

7.7. Felhasznált irodalom

- ÁCS P., HÉCZ R., PAÁR D., STOCKER M: (2011): A fittség (m)értéke - A fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei Magyarországon. In: Közgazdasági Szemle, 58. (7-8) p. 689–708. old.
- ANDREFF W., SZYMANSKI S. (ED.) (2006): Handbook of the economics of sport. Cheltenham: Edward Elgar Publ., 829 p.
- ARROW K.J., CHENERY H.B., MINHAS B.S. SOLOW R.M. (1961): Capital labour substitution and economic efficiency. In: Review of Economics and Statistics, 63. (1) p. 225-250.
- BORLAND J. (2006) Production functions for sporting teams In: Szymanski, S. (ed): Handbook on the economics of sport. Cheltenham: Edgar Elgar Publishing, p.610 - 615.
- COBB C.W., DOUGLAS P.H. (1928): A theory of production. In: American Economic Review, 18. (1) p. 139-165.
- DARVAS ZS. (2005): Bevezetés az idősorelemzés fogalmaiba. (Jegyzet) Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, , 110 p.
- DAVIES B., DOWNWARD P. , JACKSON I. (1995): The demand for rugby league: evidence from causality tests. In: Applied Economics, 27. (10) p. 1003-1007.
- DAVIS M.C. (2008): The interaction between baseball attendance and winning percentage: A VAR analysis.In: International Journal of Sport Finance, 3. (1) p. 58-73.
- DAWSON P.S., DOBSON S., GERRARD B. (2000): Estimating coaching efficiency in professional team sports: Evidence from English association football.In: Scottish Journal of Political Economy, 47. (2) p. 399-421.
- DOBSON S.M., GODDARD J.A. (1995): The demand for professional league football in England and Wales, 1925-1992.In: Journal of the Royal Statistical Society. Series D. (The Statistician), 44. (2) p. 259-277.
- ESPITA-ESCUER M., GARCIA-CEBRAN L. (2004): Measuring the efficiency of Spanish first-division soccer teams.In: Journal of Sports Economics, .5. (2) p. 329-346.
- FERGUSON D.G., STEWART K.G., JONES J.C.H., LE DRESSAY A. (1991): The pricing of sports events: Do teams maximize profit? In: The Journal of Industrial Economics, 39. (3) p. 297-310.

- FORREST, D., SIMMONS R., FEEHAN P. (2002): A spatial cross-sectional analysis of elasticity of demand for soccer. In: *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 49. No. 3., 336-356. pp.
- GUSTAFSON E., HADLEY, L., RUGGIERO J. (1999): Alternative econometric models of production in major league baseball. In: FIZEL E., GUSTAFSON E., HADLEY L. (ED): *Sport Economics: Current Research*. Greenwood Publishing Group, p. 95-108.
- HAJDU O., HERMAN S., PINTÉR J., RÉDEY K. (1987): *Ökonometriai alapvetés*. Budapest: Tankönyvkiadó, 159 p.
- HAUSMAN J., LEONARD G. (1997): Superstars in the National Basketball Association: Economic value and policy. In: *Journal of Labour Economics*, 15. (3) p. 586-624.
- HENDRY D. F. (1980): Econometrics – Alchemy or Science? *Econometrica*, 47. (2) p. 387-406.
- HOFLE R.A., PAYNE J.E. (2006): Efficiency in the National Basketball Association: a stochastic frontier approach with panel data. In: *Managerial and Decision Economics*, 27. (4) p. 279-285.
- HUNYADI L. (2001): *Statisztikai következtetésemélet közgazdászoknak*. Budapest: KSH, 484 p.
- JARQUE C.M., BERA A.K. (1987): A Test for Normality of Observations and Regression Residuals. In: *International Statistical Review*, 55. (2) p. 163-172.
- KAHN L.M. (1993): Free agency, long-term contracts and compensation in Major League Baseball: Estimates from panel data. In: *Review of Economics and Statistics*, 75.(1) p. 157-164.
- KISH L. (1989): *Kutatások statisztikai tervezése*. Budapest: Statisztikai Kiadó, 251 p.
- KŐRÖSI G., MÁTYÁS L., SZÉKELY I. (1990): *Gyakorlati ökonometria*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 481 p.
- LØYLAND K., RINGSTAD V. (2009): On the price and income sensitivity of the demand for sports: Has Linder's disease become more serious? in: *Journal of Sports Economics*. 10. (6) p. 601-618.
- LU, Y., FLETCHER L.B. (1968): A generalization of the CES production function. In: *Review of Economics and Statistics*, 50. (4) p. 449-452.
- MADALOZZO R., VILLAR R.B. (2009): Brazilian football: What brings fans to the game. In: *Journal of Sports Economics*, 10. (6) p. 639-650.

- MADDALA G. S. (2004): Bevezetés az ökonometriába. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 704 p.
- MÁK F. (2011): Egységgyök-tesztek alkalmazása strukturális törések mellett a hazai benzinár példáján. In: Statisztikai Szemle, 69.(1.) p. 545-573.
- MISHRA S.K. (2007): A brief history of production functions. In: MPRA Paper No. 5254. p. 233.. <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5254/> [letöltve: 2014.07.10]
- MUNDRUCZÓ GY. (1981): Alkalmazott regressziószámítás. Budapest: Akadémiai Kiadó, 258 p.
- PINTÉR J. (1987): A termelési függvények vállalati alkalmazása. In: Statisztikai Szemle, 65. (2-3) p.187-206.
- PINTÉR J. (1991): A heteroszkedaszticitás diagnosztizálása. in: Statisztikai Szemle, 69. (1) p. 16-36.
- RAMANATHAN R. (2003): Bevezetés az ökonometriába – alkalmazásokkal. Budapest: Panem Kiadó, 708 p.
- RAPPAI G. (2013): Bevezető pénzügyi ökonometria. Harlow: Pearson, 149 p.
- REVANKAR N.S. (1971): A class of variable elasticity of substitution production functions. In: Econometrica, 39.(1) p. 61-71.
- RODRIGUEZ P., KESENNE S., GARCIA J. (2013): The econometrics of sport. Cheltenham: Edward Elgar Publ., 225 p.
- ROTTENBERG S. (1956): The baseball player's labour market. In: Journal of Political Economy, 64. (2) p. 242-258.
- SCHLITGEN R., STREITBERG B.H.J. (1991): Zeitreihenanalyse. München: Oldenbourg Verlag, 502 p.
- SCHOEFIELD J. (1988): Production functions in the sports industry: An empirical analysis of professional cricket. In: Applied Economics, 20. (1) p. 177-193.
- SCULLY G. (1974): Production functions in the sports industry: An empirical analysis of professional cricket. In: Applied Economics, 20. (1) p. 177-193.
- VON THÜNEN J. H. (1910): Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Jena: Fischer Verlag, 704 p.
- WHITE H. (1980): A Heteroskedasticity – Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity.in: Econometrica, 48. (4) p. 817-838.
- VARGA A. (2002): Térökonometria. In: Statisztikai Szemle, 80. (4.) p. 354-370.

8. FEJEZET A HIVATÁSOS SPORT GAZDASÁGTANI ALAPJAI (DR. ANDRÁS KRISZTINA)

8.1. Bevezetés

A fejezet célja a hivatásos sport (jellemzően csapatsportágak) és az üzleti szféra – ti. Chikán, 1991 alapján a társadalom szempontjából tekintett piaci koordináció megvalósítói – kapcsolatának leírása a gyakorlat alapján.

Chikán (2008) szerint a XX. század domináns koordinációs mechanizmusa (Kornai, 1986) a piac lett, ami miatt különösen fontos a társadalom minden, gazdaságon kívüli alrendszere és az abban dolgozók, vezetők/menedzserek számára, hogy értsék az üzlet működését, annak legfőbb összefüggéseit. A fejezet megközelítése az üzlet elméletének hiányában vállalatgazdaságtan alapú (ld. közgazdaságtanon, kontingencia- és érintett elméleten alapuló), sportvállalatok működése által leírt, menedzsment szemszögű. Elméleti alapjául szolgál a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) Gazdálkodástudományi Karának és a Testnevelési Egyetem (jogelőd: Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Karának) közösen akkreditált Sportmenedzser mesterszakos képzésén, I. évfolyam második félévben nappalis és levelezős hallgatóknak tanított, A sport üzleti kérdései (továbbiakban SÜK)⁹¹ nevet viselő tárgyának, a tárgy kiemelt ismereteinek egyfajta rövid összegzésének tekinthető.

Napjainkban óriási mértékben megnőtt és megváltozott a sport szerepe. Az eredetileg civil, mozgáson alapuló, szabadidős magántevékenységből mostanra olyan tevékenységek is sporttevékenységnek számítanak, amik már nélkülözik az eredeti jellemzőket. Mindez a sport fejlődésének immanens tulajdonságaiból és a sportot mint a társadalom egyik alrendszerét körülvevő változásokból is eredeztethető. Az egyik nagy változást jelentő terület, hogy a sporttevékenység – legyen az a szabadidős, illetve a hivatásos változata – gazdasági jelentőséget is nyert, így ez, illetve ennek hatása itt is tetten érhető és mérhető. A sport gazdasági jelentőségének a megnövekedése megteremtette a sport gazdasági elemzésének igényét. A sport gazdasági kérdéseinek vizsgálata az iparági gazdasági jellegű vizsgálatok körébe tartozik, és tudományos jelentőségét azok az ágazati sajátosságokat felvető kutatások adják, melyek sem a közgazdasági, sem a gazdálkodástani uralkodó paradigmákkal nem

⁹¹ A tárgy, A sport üzleti kérdései (SÜK) két szakmailag és tartalmilag összekapcsolódó, egymásra épülő tárgy első fele. A sport üzleti kérdései olyan társadalomtudományi stúdium, amely a sportvállalatok működésének elvi alapjait tárgyalja és ezek magyarázatát adja. Megközelítésében gazdálkodástani, vizsgálati szintjét a sportvállalatok adják. Nézőpontjául a menedzseri, felsővezetői szemszöveget követi és tárgyalásában üzleti szempontú, funkcionális bemutatásra törekszik. A II. évfolyam első félévben Sportágak gazdaságtana (SÁG) c. tárgy célja, hogy a SÜK fogalmi apparátusra építve nézze meg az egyes sportágak (jellemzően gazdaságtani és nem sportszakmai) működését.

határozhatók 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, még nincs önálló tudományterületként megnevezhető sportgazdaságtan.

A sport(köz)gazdaságtani kutatások esetében is megtalálhatók 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 sportszolgáltatások, -szolgáltatók működésének kérdései, a kereslet és kínálat jellemzőinek és a sportszervezetek működésének vizsgálata áll. A két szint között jelenik meg a mezoszint, mely a sportágak olyan sajátosságaival foglalkozik, mint például a ligák gazdaságtana és a játékospiac működési specialitásai.

Elsőként a koncepcionális – elméleti háttér bemutatásáról esik szó. Ebben a részben a modern sport eredetétől indulva kitérünk a sport fogalmára, ezt a napjainkban is tágító tényezőkre, a sport tipizálására, illetve a sport fogalmának alakulásának keresztül a fogalmak megkülönböztetésére. Ezt követően tárgyaljuk a sport üzletté válását és ezek következményét annak belső és külső működésére.

8.2. Koncepcionális, elméleti háttér

A sport eredetének áttekintése különösen érdekes a sportüzlet vizsgálatának esetében, hiszen modernkori kialakuláskor egészen más, az üzlettől eltérő motivációk játszottak szerepet. A történeti visszatekintés⁹² lényege, hogy megismerkedjünk azon tényezőkkel, melyek magukban hordozták a sport és az üzleti szféra egymásra találását. A sport fogalmának tisztázása nemcsak a közgazdászok számára jelent vizsgálati területet: jogászok, szociológusok, politikusok, sportszakemberek 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

⁹² A történeti visszatekintést meghatározza a sport fogalmának azon eltérő értelmezése, ami megtalálható a torna sport mint német vonatkozás, illetve az angolszász jellegű, a versengést kezdettől engedő, támogató atlétika, vonatkozása között. A fejezetben jellemzően az angolszász logikát követjük, a fogalmakat, ismereteket és összefüggéseket ennek mentén értelmezzük. Ugyanakkor a sportgazdaságtani kutatások egyik fontos alapját a nagy amerikai ligák példáját vizsgáló kutatások adják. A nemzetközi közgazdaságtani és sportgazdaságtani irodalmak (Rottenberg (1956), Dobson – Goddard, 2004, Neale (1964), Sloane, 1971) és azok megállapításai élesen ketté válnak annak alapján, hogy kutatásuk háttérében az Egyesült Államok valamelyik nagy ligájának, ún. major league csapatsportága vagy Európa valamelyik nemzeti, jellemzően futballbajnokságának vizsgálata áll-e.

megtaláljuk: szabadidős tevékenység, fizikai tevékenység (testmozgás) és versengés (Nagy, 1996). Általában konszenzus övezi, hogy klasszikus értelemben a sport: fizikai erő kifejtéssel járó szabadidőben végzett tevékenység.

A XX. századra ez az értelmezés több irányba is kiterjedt és a sport fogalmát manapság is számos tényező tágítja (Nagy, 1996, Sárközy, 2002/a, idézi András, 2003). 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 (továbbiakban hivatásossá válás vagy hivatásos) hatására vannak olyan sportolók, akik számára a sport jövedelemszerző munka és alapvetően nem szabadidős tevékenység. Az egészségügy szintén kitágította 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 erő kifejtéssel. Ezek esetében a sporttá válás másik fontos kiváltója a hivatásossá válás. Bővítik a sport fogalmát a különböző rétegsportok (gyerek-, diák- és seniorsport, vagy fogyatékosok sportja) is. Sporttá váltak az ún. technikai sportok: autó- és motorversenyzés, vitorlázórepülés, ejtőernyőzés, motorcsónaksport, a változó fogyasztói szokások és az extrém sportágak terjedése. 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. Nagy, 1996 alapján megállapítható, hogy míg a hivatásos sport elengedhetetlen jellemzője a versengés, addig a szabadidősporté a testmozgás, testedzés.

A sport csoportosítása több szempont alapján megtehető. Jellemzően a szociológia és a közgazdaságtan tudományterülete felől közelítünk, azonban a fejezet szempontjából a hangsúly a gazdálkodástani megközelítésen van. 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 esetben 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. Továbbá 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). Gazdálkodástani szempontból a meghatározás középpontjában a fogyasztó

áll. A sport két változata a szabadidő- illetve a hivatásos sport. Az első esetében a fogyasztó maga a sporttevékenységet végző, míg az utóbbinál a mások sportolásának nézője (András, 2003, 2004) értelmezendő fogyasztóként. 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.

Ha a sport alakulásának történeti fázisait vizsgáljuk, akkor elmondható, hogy a XX. század a gazdaság, a piac logikájának térnyerése, az amatőrként említett sport háttérbe szorulása által jellemzhető. A sport két nagy területe egyre inkább elkülönül egymástól, és külön szerveződött tovább. 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 munkakikapcsolódás közti rendkívül éles elkülönülés is. A XX. század második felében a sport jelentős része az üzleti élet alkotóelemévé vált, melynek legfőbb tényezői Sárközy (2002/a) 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 hivatásos sportban 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 arculátvitel, 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 hivatásos sport területén működő legtöbb szervezet számára is a legfőbb szervezeti keretet a gazdasági társasági forma jelenti. A XX. század vége felé a médiaiparban lezajlott változások és regionális szabályok voltak fontos hatással a sport történetére. 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.

A gazdálkodástani szempontból fontos megközelítésben érdekes a hivatásos és a szabadidősport közti különbségek áttekintése. A hivatásos (passzív) sportban a csere tárgya a sportrendezvény által nyújtott szórakozás és az ehhez kapcsolódó izgalom, tehát mások sportolása mint szórakoztatás. A szabadidős (aktív) sport esetében 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 sportnál a fogyasztó maga a – jellemzően – aktív módon szórakozni vágyó sportoló, addig a hivatásos sportban fogyasztó alatt elsősorban a – jellemzően – passzív módon szórakozni vágyó közönséget értjük. Míg a szabadidős szegmensben alapvetően az egészségre gyakorolt hatás az elsődleges, addig a hivatásos sport esetén inkább az élvezeti érték dominál. A hivatásos sport további sajátossága, hogy a sportesemény iránt a nézőkön mint fogyasztókon kívül más vevők és ügyfelek is megjelennek származékos kereslettel. A média⁹³ kereslete olyan származékos kereslet, melyet nagyban befolyásol, hogy a fogyasztók mennyire érdeklődnek a sportrendezvények iránt, illetve, hogy a médiajelenlétnek mekkorák a közvetlen és közvetett költségei. A médiakereslet legjelentősebb elemét a televíziós csatornák kereslete adja. A média aktív jelenléte szükséges ahhoz, hogy egy hivatásos sportág

⁹³ Gálik (1998) szerinti értelmezése alapján a tömegkommunikációs eszközök és intézmények összességét jelenti.

látványsporttá válhasson. Ez az átalakulás nem törvényszerű és nem is történik meg minden sportágban. Ráadásul ennek megléte/nem léte különböző lehet időben és térben is

A másik ügyfél vagy vevőkör a vállalati szférának az a része, mely a sporteseményt, illetve az abban résztvevőket üzleti, jellemzően marketing (reklám, hirdetési, szponzorálási és márkamenedzsment) célokra használja fel. A három összefügg, hisz ahogyan a nézők kereslete befolyásolja a média keresletét, úgy befolyásolja a média kereslete a vállalatok keresletét. Fontos különbség mutatkozik a hivatásos és a szabadidősport közt a sportoló és a sportolás jellemzőiben is. A hivatásos sportban 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 keresztül jövedelemszerzés. A hivatásos sport lényege, hogy a fogyasztók passzív részvételén nyugszik, elsősorban üzleti szolgáltatók által előállított eseményt, vagy ehhez kötődő látvány, élményt, egyszóval szórakozást kínál. A szabadidős sportban a sportoló számára nem a jövedelemszerzés a cél, hanem jellemzően a szabadidő eltöltése és az egészségmegőrzése.

8.1. táblázat: A szabadidő- és a hivatásos sport összevetése

	Szabadidősport⁹⁴	Hivatásos sport
A sport	<ul style="list-style-type: none"> ▪ szabadidős tevékenység, ▪ fizikai erő kifejtéssel jár, ▪ nem szükséges eleme a verseny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ munka, hivatás, ▪ nem feltétlenül jár fizikai erő kifejtéssel, ▪ 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 gazdasági szerepe	fogyasztó	munkaerő
Fogyasztó	a sportoló maga	a szórakozni vágyó közönség
Fogyasztó elsődleges célja	egészségre gyakorolt hatás	élvezeti érték

Forrás: Nagy (1995) alapján⁹⁵ András (2002)

⁹⁴ Néhány Szerző (Dénes – Misovicz, 1994) a szabadidősport szegmensét tovább bontja aszerint, hogy a sporttevékenység végzéséhez kapcsolódik-e közvetlen jövedelem, illetve mik a tevékenység által elérni kívánt fő célok.

⁹⁵ Nagy (1995) eredeti írásában rekreációs és professzionális sportról beszélt, ugyanakkor munkájában 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 hivatásos sport kategóriáinak a használata. Ezen felül a sport területén működő vállalatok fogyasztói igények nyereséges

Szólni kell még a szakirodalomban megjelenő látványsport kérdésköréről. A látványsport használata a szakirodalomba az 1990-es években került be⁹⁶. Dénes (1998/a) szerint a formális sportnak két válfaja van: a szabadidős és a látványsport. A látványsport fogalma – megközelítése szerint – azon alapszik, hogy a csere tárgyát az a lehetőség jelenti, hogy megnézhetjük mások sportolását. Hozzáfűzi, hogy az ebbe a körbe tartozó sportágak rendezvényeit megfelelő sportlétesítményekben, sok ezer fizető néző előtt rendezik meg (Dénes, 1998/a). Magyarországon a fogalom szakirodalomban való felmerülése számos problémához vezetett. Korábban szóhasználatába illesztése mind a hétköznapi életben, mind a sportszakmai berkekben gondot okozott. A hétköznapi életben az emberek többsége látványsportra akkor gondol, ha a hivatásos sportolók által űzött tevékenység megfelelő színvonalú és valódi látvánnyal jár. Látványsporttá az a sportág, illetve annak eseménye válhat, amely (András, 2003):

- jelentős nézői érdeklődéssel jár a helyszínen,
- médiaképessége és közvetítése által elérhető nézők magas száma által kiváltja a média érdeklődését,
- mindezek megteremtik az adott sportág számára a vállalati szféra üzleti közeledését.

Mindezek megvalósulása esetében az adott sportág alkalmas lehet az üzleti alapon történő működtetésre. A látványsporttá válás kötelező, de nem elégséges feltétele, hogy az adott sportág a hivatásos sport kategóriájába tartozzon. Azaz a sportesemény előállításában erre specializálódott, hivatásos sportolók játsszák a főszerepet, biztosított legyen a megfelelő infrastruktúra és intézményi háttér. A tőke valamilyen tulajdonosi céllal, valamiféle megtérülés reményében kerül a sportágba, melyre jellemzően valamilyen társasági formában kerül sor. A 8.2. táblázat a sport fejlődésének főbb elméleti fázisait és a sport fogalmának egyfajta alakulását mutatja be.

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.

⁹⁶ A magyar nyelvű szakirodalomban Dénes (1998/a) írásában olvashatjuk.

8.2. táblázat: A sport fejlődési fázisai és a sport fogalmak alakulása⁹⁷

Fázisok*	A változás indukálója	A sport változása	Újabb sportfogalmak**
Kezdetben		aktív tevékenység	aktív sport ⁹⁸
1. fázis	a teljesítmény összemérése	versenyszerűség	versenysport
2. fázis	a nézői érdeklődés megjelenése	passzív tevékenységként is megjelenik	passzív sport
3. fázis	a jegybevételek megjelenése a kluboknál	hivatássá válhatott	hivatásos (profí) sport
4. fázis***	a sportolók sporttevékenység végzésére szakosodása	sportsikerekben mérhető hivatás	minőségi, élsport
5. fázis	a média érdeklődése	televíziós terméké válhatott	látványsport

Forrás: András, 2003

A sport kezdetben aktív tevékenység volt, melynek passzív formáját az érdeklődést kiváltó sportteljesítmény hívta életre. Később a terjedését a gazdasági jelentőségüvé váló tömegmédi⁹⁹, a televízió biztosította. Részben ennek köszönhetően a szórakozási formák is átalakultak: a hagyományos szórakozási formák mellett megerősödtek az individualizáltabb, otthonhoz, lakáshoz erőbben kötődő kikapcsolódási formák (Misovicz, 1998).

A leghagyományosabb bevételi forma, a jegybevétel lehetővé tette a sportolók fizetésének biztosítását, melyben a klubok is érdekeltté váltak azáltal, mert a sportteljesítmény megfelelő színvonala nagyobb nézői érdeklődést biztosított. A klubok ekkor már nem csak az események szervezését, hanem a jegyárúsítást is megszervezték. Mindez létrehozta a sport hivatásos, professzionális formáját. A látványsportok megjelenésének jelensége mögött az áll, hogy a média – más hatásai mellett – képes befolyásolni az egyes sportágak fejlődési irányát. Azok a sportágak, melyek megfelelnek a média által támasztott követelményeknek komoly

⁹⁷ * Az egyes fázisok nem feltétlenül időbeliséget jelölnek, és a különböző sportágak eltérő fejlődése miatt nem konkrét időpontot takarnak. Inkább a változások különböző szakaszainak elkülönítésére szolgálnak. ** Mai szóhasználat. *** A 4. fázis magyar szóhasználatban elterjedt minőségi, élsport magyarázata végett került be a táblázatba. A sport látványsporttá alakulása szempontjából nincsen jelentősége.

⁹⁸ Az aktív sport másik megfelelője a szabadidősport, melyet sokáig rekreációs sportként neveztek leszűkítve ezzel a sport hatását a rekreációra. A magyar nyelvű tanulmányok esetében ezért célszerű a szabadidősport használata.

⁹⁹ A televízió tömeges elterjedése Európában, az 1950-60-as években zajlott le. Gazdasági jelentőségüvé válását elterjedése mellett a kompetitív televíziós piac indukálta.

médiától származó bevételre számíthatnak és látványsporttá válhatnak, míg a hivatásos sportágak ezen kívüli csoportjai nem részesülnek ezekből a bevételekből.

Mindezek következtében a hivatásos sport egy erősen versengő iparág, a szórakoztatóipar részévé vált, ami alapvetően változtatta meg működését, ennek hatékonyság biztosításához szükséges elvárt menedzsment követelményeket, erős elvárást támasztva a gazdaságtani ismeretek megléte elé. Porter (1980) iparág fogalma alapján szórakoztatóipar alatt értjük mindazon vállalatok csoportját, melyek ellenérték fejében olyan szolgáltatást nyújtanak, amik alkalmasak arra, hogy a fogyasztók szabadidejüket szórakozással töltsék. A szolgáltatók általában a szolgáltatást erre szakosodott, munkájukat hivatásosan végző alkalmazottak által nyújtják. A szolgáltatást igénybe vevő szórakozása, ennek megtekintése, „passzív”¹⁰⁰ élvezete által történik. Napjainkra a szabadidő¹⁰¹ eltöltésének számos lehetősége kínálkozik. Ugyanakkor az erre rendelkezésre álló időnk és pénzünk véges. Dönteni kell a szabadidő eltöltésének módjáról abban a tekintetben, hogy azt aktívan vagy passzívan kívánjuk-e felhasználni. A passzív eltöltés legnagyobb körét jelentő alternatíváit a szórakoztatóipar szolgálja. Ebbe a körbe tartozik mások mellett a hivatásos sport¹⁰² is. Az aktív eltöltés legfőbb terepét szintén a sport adja, melyet a jelenlegi szakirodalom szabadidősportként aposztrofál.

Szórakoztatóipar legfőbb részeit a média, a hivatásos sport és a kultúra (zene, irodalom, tudományok) jelenti. Érdeemes összevetni a hivatásos sportot a szórakoztatóipar egyéb részeivel, melynek során egyaránt találkozhatunk hasonlóságokkal és különbségekkel.

András, 2011/b Kassay, 2003 alapján a szórakoztatóipar legfőbb egységeit a színház, koncert, mozi, cirkusz, revü, show és a hivatásos sport jelenti. Mindhárom esetben ismertek a helyszínek és többnyire az „előadók” mint „csapatok” és mint egyének is. Közös pontot jelent, hogy a szolgáltatást igénybe vevők várakozása általában valamiféle hírnéven, imázson alapul. A szórakoztatás akár a helyszínen, akár a médián mint tömegkommunikációs eszközön keresztül jelen időben, adott pillanatban zajlik. Fontos tényező a szolgáltatás minősége szempontjából a tömeg pszichózisnak¹⁰³ mint pozitív externáliának a varázsa. Érdekes az

¹⁰⁰ Ugyanakkor, mint minden szolgáltatás ez is kapcsolatorientált, azaz a szolgáltatás minősége függ a résztvevő személyektől (szolgáltató és szolgáltatást igénybe vevők) is.

¹⁰¹ Szabadidő alatt értve a statisztikai időmérlegek készítése során értelmezett szabadidőt, azaz azt az időt, amit nem társadalmilag kötött tevékenységgel (kereső-termelő tevékenység, tanulás, önképzés, háztartásban végzett önellátó munkák, gyermekek ellátása, vásárlás, szolgáltatás igénybevétele) és közlekedéssel, nem fiziológiaiilag kötött szükségletek (alvás, testi higiénia, étkezés) kielégítésével töltünk el.

¹⁰² A szakirodalom a sport passzív eltöltésének azon formáját, mely napjainkra a szórakoztatóipar részévé vált, látványsportnak hívja. Ugyanakkor érdekes lehet a passzív sport azon részének a szórakoztatóiparral történő összehasonlítása, melyet nem sorolunk a látványsportok közé. Az ún. hivatásos sport leginkább médiaképességében tér el a látványsporttól, azaz a médiában történő ritkább megjelenése miatt.

¹⁰³ A sok ember együttes jelenlétének meglehetnek a negatív externáliái is: huliganizmus, vandalizmus, tömegverekedés, stb.

üzleti szempontnak a megjelenése. Míg az első két oszlop esetében nincs megkérdőjelezve ennek jelensége, a hivatásos sportban gyakran ellenérzések követik az üzleti szempontok megjelenését, figyelembe vételét. Ugyanezen irodalomban a hasonlóságok mellett fontos különbségek is azonosíthatók. Míg a szórakoztatóiparban az események bizonyos kivételektől eltekintve megismételhetők, addig a hivatásos sportban nincs két egyforma sportesemény. Ebből következően a darabok, történetek kimenete ismert lehet, addig a sport felé megnyilvánuló kereslet alapját (Dénes, 1998/a) a bizonytalan kimenetel adja.

Az elmondott összevetéssel azonos eredményre jutunk, ha úgy vizsgálódunk tovább, hogy a szórakoztatóiparnak csak a televíziós műfajaira koncentrálunk. Ekkor azonban az igazán izgalmas kérdést a szórakoztatóipar és a látványsport összevetése jelenti, hisz a szórakoztatóiparnak inkább azok a hivatásos sportok tudtak a részévé válni, melyek médiaképességük miatt látványsportnak is tekinthetők. Whannel (1992) csoportosítása szerint a televíziózás gyakorlatát – általában véve – három alapvető értékrend alakítja (Misovicz, 1997). A zsurnalizmus/újságírás, a szórakoztatás és a dráma értékei. A sportműsorokat korábban kizárólag az újságírói realizmussal, míg az 1980-as évek elejére már a másik két pólus felé történő elmozdulással jellemezhetünk.

A televíziós műfajok vizsgálatában találunk két újabb fontos, egymással összefüggő különbséget, mely némileg magyarázatot ad arra a jelenségre, mely sokáig a közvetítési jogok piacát jellemezte. Az egyik fontos különbséget az jelenti, hogy míg a sporton kívüli televíziós műfajok reprodukálhatók, addig a sport nem reprodukálható¹⁰⁴. Ebből adódóan, míg a sporton kívüli televíziós műfajok viszonylag könnyen helyettesíthetők, a piacukat a túlkínálat jellemzi, addig a látványsportok esetében a helyettesíthetőség nehezebb, a kínálat szűkösebb¹⁰⁵.

8.3. A sport üzletté válása

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 rendszere, fejlettsége, kulturális hagyományai, külső társadalmi, gazdasági változások) is. Készültek vizsgálatok (Ibrahim, 1976) a sport és a gazdaság kapcsolatára vonatkozóan. A kutatók azt

¹⁰⁴ A látványsportok reprodukálhatósága csak annak megismétlésével valósítható meg, mely nem jelenti ugyanazt az élvezetet, mint annak előszöri és – ha lehet – megvalósulása pillanatában történő megtekintése.

¹⁰⁵ Itt kimondottan a nagy nézettséget produkáló minőségi sportesemények közvetítésére kell gondolni.

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 ún. sportszakmai 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 elemei, melyek közül a legfőbbek (András, 2003):

- üzleti koordináció, üzleti technikák,
- specializálódás: ügynökök, közvetítők,
- új „termékek”: közvetítési jogok, hirdetési felületek, jogdíjak, sportolói transzferek,
- sportszervezetek vállalatokká: társadalmi egyesületek gazdasági társaságokká, sportági szakszövetségek ligákká 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 területét tekintve hivatássá, annak médiaképes változata látványossággá vált. Az üzlet azokat a sportágakat érintette leginkább, melyek 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 hivatásossá válás, sem az elüzletiesedés folyamatán. Egyszerűen mára eltűntek a mindennapokból (ld. krockett, 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 hivatásos sportágakat és azok korábban jellemző bevételszerkezetét. Az elüzletiesedés a sportágak belső értékeire is hatottak, melyek alkalmazkodtak a megváltozott külső körülményekhez. Néhány sportág amatőr, elitista ethoszt az üzleti, hivatásos 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 vállalatok 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. Láthattuk, hogy az üzlet leginkább a hivatásos és a látványsportban fejtette ki hatását. A szabadidősport 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 médiának köszönhetően a látványsport mára a szórakoztatóipar szerves részévé vált. A következőkben gyakran média alatt csak a televíziót értjük, mely üzleti szempontból napjainkban a legmeghatározóbb sportmédiaként jelenik meg. A televízió sportban megjelenő keresletének legfőbb célja a fogyasztói igények felkeltése. A média és az őt kiszolgáló informatika forradalma hozzájárult a sport üzleté válásához. A média a sportban az üzlet lényegi hordozója, ezért minden üzleti kérdést a média érdekein keresztül kell értelmezni. 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 csoportosítást¹⁰⁶. A hagyományos sportágak esetében fontos kérdés, hogy milyen jellemzőkkel kell rendelkezniük ahhoz, hogy médiaképesnek nevezhessük őket. Egy sportágnak a médiaképesség eléréséhez öt feltételt kell egyidejűleg teljesítenie (András, 2003):

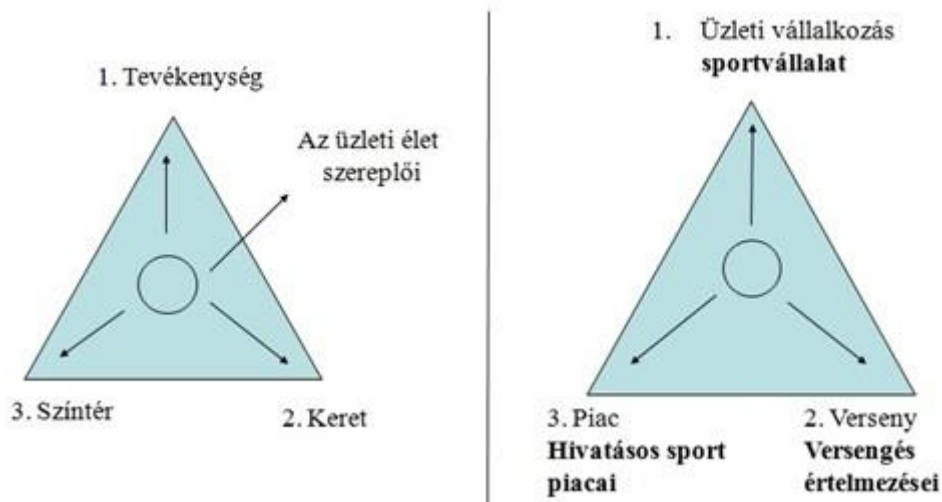
- megfelelő lebonyolítási mód, mind terét, mind időtartamát tekintve,
- érthető, egyszerű szabályrendszer,
- látványos,
- extra szakértelem és felszerelés nélkül történő közvetíthetőség,
- magas nézői érdeklődés.

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, amiben napjainkra az Internet újabb üzletesedési változásokat okoz.

A következőkben a hivatásos sport kapcsán a legfőbb sportgazdaságtani fogalmak áttekintését tesszük meg, úgy hogy üzlet-elmélet (Business Theory) hiányában az üzleti világ szerkezetét (8.2. ábra) mint vonalvezetést használjuk fel. Az üzleti világban a legfőbb tevékenységet az üzleti vállalkozás adja, míg ezek működése a piacon zajlik, szabályozási keretül pedig a verseny szolgál. Mindezen fogalmak általános áttekintésén túl, érdemes tisztázni ezek hivatásos specifikus jellemzőit is. A következőkben elsőként értelmezzük a sportvállalatok fogalmát, ismertetjük a verseny megközelítési lehetőségeit, majd gazdaságtanilag mutatjuk be

¹⁰⁶ 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 hivatásos sportban jelentkező értékeket, végül beszélünk a tevékenység legfőbb színterét adó piacokról.



8.1. ábra Az üzleti világ szerkezete – sportgazdaságtani alapok

Forrás: Chikán, 2002 alapján András, 2003

8.3.1. A vállalat sportban való értelmezése

Chikán (1991) a Vállalatgazdaságtanban a vállalatot az üzleti vállalkozás szervezeti kereteként definiálta, és tovább szűkítve csak a jogi személyiséggel bírókat sorolta e körbe. A vállalat mint szervezet jelenik meg, mely miatt el kell tudnunk dönteni, hogy mely szervezetek lehetnek üzleti vállalkozások. Egyszerűen eldönthető a szervezet jogi formája alapján, amely ha a gazdasági társasági formák bármelyike, akkor üzleti vállalkozásról beszélhetünk. Ennek kapcsán az egyik könnyen azonosítható üzleti elem a sport működés szervezeti formáinak áttekintése lesz. A kérdés eldöntésében azonban a Vállalatgazdaságtan által több szempontú feltételrendszerre támaszkodva, egy szervezetet akkor tekintünk üzleti vállalkozásnak, ha a következő, egymással összefüggő feltételek mindegyike teljesül (Chikán, 1991):

- a szervezet önálló alapvető céljának megvalósításában,
- profitorientált, azaz a túlélés fő feltétele a gazdasági értelemben vett nyereséges működés,
- kockázatot vállal,
- valóságos piacon működik.

Ebben az értelemben az üzleti vállalkozás egy olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével (Chikán, 1991). A sportvállalat tehát egy olyan vállalat, mely a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett. A sportvállalat üzleti motívumának azonosítása esetében meg kell vizsgálni, hogy az adott szervezetnek van-e lehetősége körülményei saját szempontú mérlegelésére, és döntéseit erre alapozva meghozni. Hosszú távon valóban nyereségesen működik-e, ami ugyanakkor nem kell, hogy mérlegelésekor egyedüli szempontként jelenjen meg. Működése során valóban kockázatot vállal-e? A sportot mindenhol a világon kockázatos befektetésnek tekintik, mivel maga a szolgáltatási termék bonyolult. Bayer (2002) szerint ilyen nagyságú kockázatot csak a szórakoztató iparban: a filmmél, a zenénél és a sajtónál tapasztalhatunk, ahol az egyéni teljesítmények és azok hullámzó alakulása óriási kockázatot jelentenek. Ugyanakkor a nagy kockázat elméletileg nagy haszonnal jár, és a befektetőknek egyéb egyéni preferenciáinak (ld. ismertségre való törekvés) is megfelelelhet. Valóságos piacon van-e jelen, ahol mind az input, mind az output oldalon jól működő ármechanizmussal találkozunk? A 19. század második felében alakult ki a sport non-profit alapú intézményrendszere, melynek fő formáját a társadalmi egyesületek jelentették. Ezek történetileg nem is voltak jogi személyek, egyfajta polgári jogi társaságként működtek. A 19-20. század fordulójától kezdve a sportegyesületeknek megkezdődött egy nemzeti integrálódása, azaz a versenyek rendeltetésszerű megrendezése céljából társulva sportegyesületek szövetségeként kialakították a nemzeti sportági szövetségeket. A sportági szövetségek is felvették az egyesületi formát, jogi személy egyesületté válva ezzel. Egy sportági szakszövetség tagjainak egyfajta érdekképviseleti szervének tekinthető. A nemzetközi versenyrendszer működtetése (nemzetközi versenyek és játékszabályok) érdekében lezajlik egy nemzetközi integráció is: a nemzeti sportszövetségek továbbtársulva létrehozzák a nemzetközi sportági szövetségeiket. Ezek a létrehozásuk helyszínéül szolgáló országának jogi személyei, egyesületei oly módon, hogy tagjaik különböző országok nemzeti sportszövetségei.

András (2002) alapján a sporttársaságok olyan vállalatok, melyek a sporthoz kapcsolódó üzleti vállalkozások szervezeti kereteit adják. Vállalkozási formájukat tekintve jellemzően gazdasági társaságok¹⁰⁷. Méretüket tekintve azonban inkább a kisméretű vállalatok közé sorolhatók. A sportvállalatok gazdaságtani értelmezése lehet szűk és tág, amennyiben a szűk

¹⁰⁷ A sport területén megszokott még a klub kifejezés használata. A klub a csapatokat működtető különböző sportszervezeteknek felel meg, melyek tágabb értelmezésű, mint a sportvállalat, mert beleértendők a nem gazdasági társaságként (például alapítványi formában vagy társadalmi egyesületként) működő sportszervezetek is.

értelmezésben sportvállalat alatt csak a végső fogyasztóval kapcsolatba kerülő sportszolgáltató vállalatot értjük, míg a tág értelmezés a láncban a végső fogyasztótól távolabb eső szereplőkre, pl. a sportszer- és felszerelésgyártókra, a sportlétesítményekre, más beszállítókra is kiterjed. Ezen vállalatok számos sajátossággal jellemezhetők. Az egyik sajátossága, hogy bevételeiket öt különböző, de egymással szoros kapcsolatban álló piacról szerzik be (András, 2003). Ezek a láncok, illetve hálók napjainkra gyakran nemzetállami határokat átlépve, nemzetközi szerepvállalással jellemezhetők. A sportvállalatok további jellegzetessége, hogy kettős, néhol egymásnak ellentmondó célrendszerrel működnek. A sportbeli eredményességi és a gazdasági működés eredményességének¹⁰⁸ követelménye különböző mértékben, de egyszerre van jelen. A tulajdonosok döntése alapján a menedzsment feladata a kettő közti egyensúly megtalálása. A kettős célrendszer egy másik aspektusban is megjelenik, ugyanis a sportvállalatok esetében is megfigyelhető a kettős értékteremtés (Chikán, 2003) jelensége. Egyszerre kell az ügyfél¹⁰⁹ számára és a tulajdonos számára értéket teremteni. Ugyanaz a folyamat, melynek során a vállalat az ügyfél számára értéket állít elő, egyúttal értéket kell jelentsen a tulajdonos számára is.

8.3.2. A hivatásos sport piacai

Hunyadi alapján (1989) a piacot egyrészt tágan, másrészt bizonyos tekintetben sajátosan értelmezem. A tág értelmezés szerint a piac valamely jószágoknak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba (Chikán, 1997). Speciális az értelmezés (András, 2004) abban a tekintetben, hogy a hivatásos sporthoz kapcsolódó piac alatt értem mindazon forrásokat, melyekből a sporttársaságok bevétele jellemzően származik (András, 2004). 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 tárgyat, ennek legfőbb jellemzőjét, a termék értékére ható főbb tényezőket, a piac szereplőit: eladókat, vevőket, közvetítőket és végül a fogyasztók-eladók piaci magatartását befolyásoló legfőbb tényezőt. A piacok ilyen formában

¹⁰⁸ Sok esetben ez nem nyereség formában jelenik meg, hanem elegendő lehet akár az önfenntartás megvalósulása is.

¹⁰⁹ A Szerzőtől eltérően fogyasztó helyett ügyfél kifejezést használunk, ezzel is kifejezve, hogy a mai világban jellemző ellátási hálók esetében a végső felhasználón (fogyasztón) túl fontos a közbelső felhasználók (vevők) megjelenítése is. A hivatásos sportban a fogyasztókat: a nézők, szurkolók, míg a legfőbb ügyfeleket: a média és a vállalatok jelentik.

történő elemzése lehetővé teszi az üzleti működést befolyásoló legfőbb tényezők azonosítását, az egyes piacok közti kapcsolatok felvázolását.

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

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

A fogyasztói piac keretein belül szó esik az adott sportágat mint sportszolgáltatást helyszínen igénybe vevő és médián keresztül élvezőkről, fogyasztókról. A hivatásos sport 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 sportvállalatok működésében fontos bevételi forrást jelenthet a játékosok adás-vételének egyenlege, az ún. transzferegyleg. Ennek bemutatására a játékospiacnál kerül sor. 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.

A sporttársaságok üzleti működésének vizsgálatakor fontos bemutatni, hogy speciális jellemzőként említhető a felsorolt piacok elérése. A hivatásos sportban a különböző piacok elérésének módjáról a különböző versenykiírások áttanulmányozása által kaphatunk képet. Van olyan eset, amikor a különböző piacok akkor válnak elérhetővé, ha egy csapatot 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 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 rendszerben a bajnokságban való részvétel, illetve kiesés 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 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 sport 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 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 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.

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 különböző sportágakban, megteremtve ezzel a sporttársaságok működésének üzleti alapjait.

A hivatásos sportban jelentkező értékek három szinten – ti. az esemény vagy eseménysorozat kiírójánál, a sportvállalatoknál és a sportolónál – jelennek meg. A hivatásos sport központi

termékét mára a különböző sportesemények, rendezvények jelentik. Bonyolultságukat tekintve eltérnek egymástól, de megkülönböztethetünk egyedi rendezvényt vagy rendezvénysorozatot (András, 2003). Mind az egyedi, mind a rendezvénysorozat esetében létezik egy jogtulajdonos, aki jellemzően az adott sportesemény kiírója, azaz a versenyrendszer meghatározója. A főbb jogok, melyekkel rendelkezik: 1) a televíziós, rádiós közvetítések joga, 2) szponzorációs jogok, 3) merchandising-jogok. A jogtulajdonosok jellemzően non-profit jellegű szervezetek: nemzeti illetve nemzetközi sportági szövetségek. A jogok értékesítését általában nem maguk végzik, hanem tulajdonosi jogaikat különböző sportügynökségeken keresztül, ügynöki megbízás kiadása által gyakorolják (András, 2003).

A hivatásos sportban meglevő jogok értékességét ugyanakkor az adott esemény által kiváltott fogyasztói érdeklődés biztosítja. 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 hivatásos sport üzleti működésében a sportvállalatok és a sportolók. A sportvállalatok értékteremtő tényezőinek egy részével közvetlenül, más részükkel csak közvetetten rendelkeznek. A közvetlen tényezők legfőbb példái a létesítményhez kapcsolódó jogosultságok, az adott versenysorozatban való indulási jog, az induláshoz szükséges licenccel való rendelkezés, a szerződött 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. Látnunk kell, hogy a közvetlen értékteremtő tényezők nagy részének alakulására a sporttársaságnak közvetlen ráhatása van csupán. A legfőbb közvetett¹¹⁰ értékteremtő tényezőt a televíziós, rádiós közvetítések joga jelenti. Ennek alakulására már csak közvetett kihatása van a sportvállalatnak. 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 sportolók mint munkavállalók önálló értékteremtő tényezőkkel bírnak. Ezek közül a legfontosabbak a játékjog feletti rendelkezési jog és a személyes imázs, márkaérték. Ahhoz, hogy egy sportvállalat vagy egy sportesemény tulajdonosa az értékesítés érdekében márkát építhessen ki, sztárookra van szükség. Olyan sztárjátékosra, aki képes a márkanév viselésére,

¹¹⁰ Természetesen mindez csak abban az esetben tekinthető közvetettnek, amennyiben a jog értékesítését nem egyedileg a sportvállalatok, hanem a sportági szakszövetség, vagy azok hivatásos tagozata központilag végzi.

képes ezzel azonosulva megnyilatkozni, viselkedni. Magyarországon gyakran találkozunk olyan jelenséggel, amikor – szabad véleménynyilvánítás jogára hivatkozva – a sportoló 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 az adott sportág fogyasztóinak, ügyfeleinek érdeklődését.

A következőkben a hivatásos sport öt piacának (András, 2003) részletes tárgyalása által tekintjük át a piacok közti kapcsolatot, az értelmezett értékek által érvényesíthető lehetséges bevételi forrásokat. A sportesemény megtekintése a sport úgynevezett passzív formája. Az ember azért fizet, hogy mások sportolását megtekintse. Ezt a megtekintett sportolást mára hivatásos sportolók végzik, és a kapott szolgáltatásba az alap- vagy magiszolgáltatáson túl, úgynevezett kiegészítő szolgáltatások is beletartoznak (András, 2002). Ez jelenti az ún, fogyasztói piac termékét, a csere tárgyát.

8.3. táblázat: A hivatásos sport fogyasztói piacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	sportesemény vagy eseménysorozat megtekintésének lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	hozzákapcsolódó élmény, szórakozás
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	<ul style="list-style-type: none"> – sportteljesítmény minősége, – helyszínen nézve: kiegészítő szolgáltatások, létesítmény színvonala, helyszíni nézők jellemzői – médián keresztül fogyasztva: a közvetítéshez kapcsolódó szolgáltatások (háttérbeszélgetések, elemzések)
A piac szereplői:	
<ul style="list-style-type: none"> – eladó – fogyasztó – közvetítő 	<ul style="list-style-type: none"> – 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, 2003

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 kínáلتa lehetőségeken, míg a médián keresztüli fogyasztás esetében a média mint transzformáló tényezőn múlik. A sportszolgáltatás magját ebben az esetben egy sportesemény és a hozzákapcsolódó szórakozás, izgalom jelenti, melynek értékét elsősorban a sportteljesítmény minősége adja¹¹¹. 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 sport fogyasztói piaca esetében két fogyasztói csoportot különíthetünk el. A helyszíni fogyasztók belépőjegyet vagy bérletet váltva, a helyszínen közvetlenül élnek 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 televízió nézők számára, ugyanakkor a technológiai fejlesztések és a közösségi média kínáلتa szolgáltatások jelölik ki számára a továbblépés irányait. A médiafogyasztás lehetővé válásával a századfordulóra a fogyasztók is megváltoztak¹¹². A szűken értelmezett sportvállalat fogyasztóival közvetlenül még a merchandise piacon keresztül találkozunk. A merchandising¹¹³ az amerikai filmvilágban alakult ki, s vált – leginkább – a hivatásos sporthoz fűződő részpiaccá. A merchandising lényegét tekintve arculatátvitelt jelent. Dénes (1998/b) szerint a sportvállalati 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.

¹¹¹ A fejezet Szerzője nem tekinti feladatának a sportszakmai kérdések vizsgálatát, mely más szakemberek és külön vizsgálatok tárgyát kell, hogy jelentse.

¹¹² 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 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.

¹¹³ 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 merchandise vagy merchandisingként használom.

8.4. táblázat A hivatásos sport merchandising piacának jellemzői

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: – eladó – fogyasztó – közvetítő	– 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, 2003

A merchandising-tevékenység kiegészítő reklámtevékenységként erősítheti a fogyasztói elkötelezettséget, fokozhatja a végső fogyasztók keresletét. Egy jól 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 reklámtevékenység kiegészítésével 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 tárgyiasult formában való meg nem jelenéséből adódó problémákat.

A szűken értelmezett sportvállalat legfőbb ügyfeleiként a médiát és a jellemzően marketing céllal közeledő vállalatokat értelmezzük. Ezekkel az ún. közvetítési jogok és a szponzori piacon kerül a hivatásos sportvállalat kapcsolatba. 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 közvetítésének¹¹⁴ lehetősége jelenti.

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

¹¹⁴ A továbbiakban közvetítés alatt jellemzően a televíziós közvetítéseket értjük.

közvetítést adjon. Sárközy (2002/a) 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 műsorszolgáltatónak, 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 médiaképessége¹¹⁵ 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 kötnék 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 kiírói¹¹⁶.

A jogok értékesítése történhet egyedileg és központosított formában is. 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 sport közvetítési jogai piacának vevőjeként a különböző televíziós műsorszolgáltatók vannak jelen, akik kizárólagos jog megszerzésére törekednek. A sportközvetítések jövedelmezősége a műsorszolgáltatók számára alapvetően három oknak köszönhető. Egyrészt a sportadások az egyik 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 számára.

¹¹⁵ 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.

¹¹⁶ 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.

8.5. táblázat A hivatásos sport közvetítési jogok piacának jellemzői

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 – fogyasztó – közvetítő	– (származtatott) jogtulajdonos, – műsorszolgáltató – sportügynökségek
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– közvetítési jog ára

Forrás: Chikán (1995) alapján András, 2003

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. 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.

8.6. táblázat A hivatásos sport 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)
– fogyasztó	– szponzor – jellemzően marketing céllal közeledő vállalat
– közvetítő	– sport(marketing)- és médiaügynökségek
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– szponzorált reklámértéke, imázsa

Forrás: Chikán (1995) alapján, András, 2003

A hivatásos sport sportszponzori piacán a csere tárgyat többek között¹¹⁷ a sporttal kapcsolatos képzettársítás lehetősége jelenti. Bauer – Berács (1998) szerint ez az asszociáció marketing szempontból a következő főbb esetekben nyilvánul meg:

- ha a vállalat és a szponzorált alany célcsoportja megegyezik,
- ha úgynevezett imázs-átvitelt kívánnak elérni,
- ha a szponzorált olyan médiumban jelenik meg, melyet a szponzoráló célcsoportja is használ.

A hivatásos sport 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

¹¹⁷ 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 fogyasztói, az üzleti szféra vállalatai jelentősen hozzájárulhatnak a szponzorációval a hivatásos sport 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 vállalat célpiacához való minél közelebbi alkalmazkodás.

A sportszponzori piac fogyasztói 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 szinteket¹¹⁸. Beszélhetünk helyi szponzorokról, akik alapvetően a helyszínre 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 versenykiírója¹¹⁹ 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. A játékospiac egy speciális munkaerőpiac, ahol a szerződés tárgya alapvetően egy speciális vagyoni értékű személyi jog: a játékjog használatának meghatározott időtartamra vonatkozó átruházása. Olyan személyhez kötődő vagyoni értékű jog, mely a sportoló

¹¹⁸ 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).

¹¹⁹ Nemzeti bajnokság esetében az adott sportág nemzeti szakszövetsége, nemzetközi versenysorozat esetében a nemzetközi szakszövetség.

sporttevékenységéhez fűződő fizikai és szellemi képességeinek összességét fejezi ki. Mint ilyen át nem ruházható, el nem adható, de a licencszerződéshez hasonlóan a sportvállalat számára a játékjog használati joga átruházható. Ez csak a szerződés időtartamára történik, és ennek lejártát követően a használati jog ellenérték nélkül visszaszáll a sportolóra. A játékjog használati jogát a sportvállalat ideiglenesen vagy véglegesen más sportvállalatra ruházhatja a sportoló hozzájárulásával. Ebben az esetben az átadó vállalat térítésre, átigazolási díjra tarthat igényt. A játékjog a szerződés alapján járó díjazás mellett külön jövedelemhez juttatja a sportolót: igazolási díjra (aláírási pénz) tarthat igényt. Manapság a játékjog feletti rendelkezési jogon túl – jellemzően további díj ellenében – gyakran a merchandising-tevékenység keretén belül a sportoló a személyiségi jogainak hasznosítását is átengedi a sportvállalat részére. A szerződése speciális elemeként jelenik meg a biztosításokkal kapcsolatos kikötés is, hisz ennek hiánya mindkét félnek komoly anyagi kárt okozhat.

8.7. táblázat A hivatásos sport játékospiacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	sportoló játékjog 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 – fogyasztó – közvetítő	– 1) lejárt szerződés esetében: a hivatásos játékos, sportoló mint természetes személy, 2) érvényes szerződés esetében: átadó futballvállalat – (átvevő) sportvállalat – játékos ügynökök, menedzserek, -megfigyelők
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– átigazolási díj

Forrás: Chikán (1995) alapján, András, 2003

A csere tárgyának elméleti jellemzője, hogy a játékos a jogot nem adja el teljesen. Fontosabb jellemző azonban, hogy a játékosvásárlás a sporttársaság 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. A játékosok adásvételét – egyfajta közvetítőként – gyakran licenccel rendelkező ügynökök segítik (Heller, 2002). A játékospiacnak számos specialitása van. Egyrészt a játékospiac időben korlátozott piac: a különbözős hivatásos csapatsportágakban megszokott, hogy évente kétszer, nyáron és télen nyit ki. Ugyanakkor a nemzetközi szövetség szezon közben is lehetővé teszi az átigazolást, amennyiben az átigazolási időszakban a játékos önhibáján kívül nem talált csapatot magának. Másrészt a piac terméke mögött megbújó sportoló egy speciális munkaerő, mely jellemzően a következőkben nyilvánul meg:

- a sporttal mint hivatással eltöltött idő véges,
- kortól függők a szerződési szabályok,
- 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.

A játékos és sportszervezet közt munkaszerződés van. A sportoló játékospiaci mozgása kapcsán átigazolásról beszélünk, amennyiben két sportszervezet egymással érvényes szerződés mellett köt egyezséget, átigazolási szerződést. Ekkor a legtöbb esetben¹²⁰ az átvevő sportvállalat átigazolási díjat fizet kártalanítás jogcímen. Az átigazolási díj 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.

¹²⁰ Kivéve, ha a sportoló és a sportszervezet közt írásbeli megállapodás van az átigazolási díj lemondásáról.

8.4. Versenyképesség értelmezése a hivatásos sportban

A hivatásos sport¹²¹ gazdaságtani megközelítésében érdekes párhuzam, hogy a játékos, szabadidős tevékenységeket akár sporttevékenységgé alakító verseny, a közgazdaságtanban és annak alkalmazott területén, a gazdálkodásban is rendkívüli fontossággal bír, és jelensége, fogalma szorosan, keretet adva kapcsolódik az üzleti világ színteréhez, a piachoz. A sportgazdaságtani versenyértelmezés azonban számos specialitással bír a chikáni (1991), egyébként a hivatásos sport területén is jól értelmezhető verseny definícióhoz – ti. két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége – képest. Fontos sajátosság a sportgazdaságtanban végig jelenlevő kettősség, ti. sportszakmai és gazdasági értelmezési síkok megléte, továbbá az üzleti szférában a fogyasztói érdekeket sértő versenykorlátozások tiltásának speciális megjelenése, és ezzel párhuzamosan akár a monopol, kartelljellegű szerveződések engedélyezése. Éppen ezért a hivatásos sport versenyképesség értelmezése esetében meg kell néznünk, hogy milyen színtereken, milyen értelmezésben azonosítható ez a verseny és érdemes áttekinteni mindazon változásokat, amik az elmúlt évtizedekben nagy hatással voltak e témára.

András (2011/a) alapján a sport eredetét tekintve civil, magán-tevékenység. Kialakulásakor a keretét a non-profit jellemzőkkel bíró, tagsági forma adta. A nyereség keletkezése nem volt cél, de nem is volt kizárt tényező. A középpontban a tranzakciós költségek csökkentése és az esetlegesen képződött nyereség visszaforgatása állt. A mai társadalmakat – Kornai (1986) szerint értelmezetten – az ún. vegyes koordináció jellemzi: az állami és a piaci koordináció együttesen szabályoz. A dominánssá váló piaci koordináció folyamatosan nemzetköziesedik, miközben az állami koordináció elhagyta a nemzetállami kereteket, és napjainkra regionalizmus jellemzi. Mindez kihat a társadalom gazdaságon kívüli olyan alrendszerre is, amelyeknek logikája jelentősen eltér az üzlet logikájától. Így van ez a sport, a hivatásos sport működésével is. A hivatásos sport és annak „médiaképes”¹²² változatai, az ún. látványsportágak a szórakoztatóipar részévé váltak, amire így ugyanúgy hatással van a 2008 óta tartó gazdasági recesszió. Ugyanakkor a hivatásos sportot területén – más tényezők mellett – megjelenik az ún. „panem et circenses” (kenyeret és cirkuszt) adta effektus védelme

¹²¹ Hivatásos sport alatt András (2002) alapján azt értjük, amikor a fogyasztók (helyszíni és média-) jellemzően mások sportolásának megtekintéséért fizetnek, és a sportoló specializálódott munkaerőként jövedelmét közvetlenül illetve közvetve a sportolási tevékenysége kapcsán kapja.

¹²² András (2002) szerint a médiaképességet a következő 5 tényező együttese határozza meg: (1) megfelelő lebonyolítási mód, (2) egyszerű szabályrendszer, (3) látványosság, (4) extra szakértelem, felszerelés nélküli közvetíthetőség, (5) magas nézői érdeklődés

(András, 2013). Napjaink egyik legfontosabb kihívása annak megismerése a hivatásos sportban, hogyan lehet sportszakmai és gazdasági értelemben együttesen sikeresen versenyezni a globális gazdasági keret adó rendszerben. A versenyben való helytállást kifejező versenyképesség fogalma különösképpen központi fogalommá vált.

Állandó feszültségeknek lehetünk tanúi a sport kialakulását jellemző, monopolisztikusan felépülő nemzetközi, európai és nemzeti sportági szakszövetségek és a mára sokszor társasági formában, üzleti logikával működtetett sportvállalatok között. A szövetségek gyakran ligásodnak, a korábbi versenyrendszerek üzletivé alakulnak, a különböző sportágakban komoly tényezővé váló, eredményeket elérő stratégiai, érdekvédelmi szövetségek alakulnak (András, 2011/a). Mindez komoly kényszereket ró a hivatásos sport területén működő sportvállalatokra, szövetségekre. Középpontba helyezi a fogyasztót, rákényszerít az üzleti modellben, érintettek figyelembe vétele melletti gondolkodásra, a piacméret növelése felé hajt, hosszú távú fenntarthatóságot követel.

A világgazdaság eddig leírt változásai és annak sportgazdasági következményei mellett még mindenképpen meg kell említeni a verseny élesedését (Ohmae, 1995, idézi Chikán, 2006). Különösen érdekes jelenség ez, mert az üzleti szférától eltérően a hivatásos sportban ez nem feltétlenül jár együtt a követelményeknek való erősebb megfeleléssel, illetve a versenyben való helytállás erősebb kényszerével, a túlélés veszélyeztetésével. Magyarázó tényezőként itt válnak nagyon fontossá a hivatásos sport specialitásai (pl. monopolisztikus struktúrák megléte, az állam szerepvállalásának speciális megjelenése, az iparági önszabályozók erős szerepe, a sportszakmai és gazdasági verseny kiegyenlítetlenségét korlátozó szabályok).

8.4.1. Működési modellek és a verseny értelmezése

A leírt változások, a Czakó (2012) alapján értelmezhető gazdasági rendszerekben történő átalakulások hatására a hivatásos sportban is egyre erősebb és speciális értelmezést kívánó lett a verseny. A sportszakmai értelmezésű versenyen túl komoly verseny zajlik a fogyasztók idő- és pénzráfordításáért, az üzleti szféra figyelméért és az állam szervezeti, jogi és pénzügyi támogatásért (Chikán, 2009 alapján András, 2011/b).



8.2. ábra Gazdasági rendszerek

Forrás: Czakó, 2012

A leírtakkal összefüggésben a verseny fontossága és szerepe igen eltérő a különböző gazdasági rendszerekben és az András (2003, 2011/a) alapján azonosított működési modellekben.

8.8. táblázat A versengés értelmezése

Értelmezési szempont	A verseny középpontjában:	Kikkel verseng a hivatásos sportvállalat?	Hol versenyez?
Üzleti	a fogyasztó áll	a szórakoztatóipar más termékeivel	piacokon
Állami	az állami források megszerzése áll	más sportágakkal	költségvetési és más törvényekben
Sportszakmai s	az eredményesség áll	adott versenyrendszerben részt vevőkkel	versenyrendszerekben

Forrás: András (2003 és 2011/b) alapján

A hivatásos sport 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 hivatásos sportágak finanszírozása egyenlő az állami finanszírozással. Ez a modell leginkább a kelet-európai országok, köztük Magyarország vonatkozásában volt tetten érhető a legutóbbban. Az üzlet középpontjában a kettős – párhuzamosan történő –, fogyasztói és tulajdonosi értékteremtés (Chikán, 2003) áll. Az államot jellemző bürokratikus koordináció mögött emberi döntéseket, voluntarista magatartásra törekvést, kiterjesztésre törekvő, költséges és politikai ciklusokkal jellemezhető mechanizmust találunk. A sport eredeti formája – ld. non-profit jellegű jellemzők – tulajdonságaiban inkább az állami működés logikájához közelít.

8.9. táblázat: A non-profit, az állami és az üzleti működés főbb jellemzői

	Non-profit	Állami	Üzleti
Tulajdonos	tagsági jellegű	képviseleti	valós tulajdonos
A sport	tevékenység	legitimál, presztízs	szolgáltatás
Fogyasztó	mellékes	mellékes	a legfőbb
Forma	civiliszervezet	vegyes	gazdasági társaság
Jellemző cél	tranzakciós ktg. csökkentése	társadalmi cél	értékteremtés
Koordinációs mechanizmus	bürokratikus	bürokratikus	piaci

Forrás: András (2009, 2011/b) alapján

Üzleti alapú a működésről beszélhetünk, amikor a sporttársaságok 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 (András, 2003).

A bevételek – ezen megkülönböztetés alapján tekinthető – két fő formájának (államtól versus üzleti szférából származó) magyarázata mögött a hivatásos sportág eltérő szerepe áll. Az állami modellben az adott sportág sportsikerekben gazdag működése alkalmas volt a politikai rendszer legitimálására, a közhangulat javítására, míg az üzleti modellben a hangsúly a 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 (András, 2003). A két működési modellben a működési keret is eltérő. Az állami modellben a működés keretét valamilyen non-profit szervezeti forma,

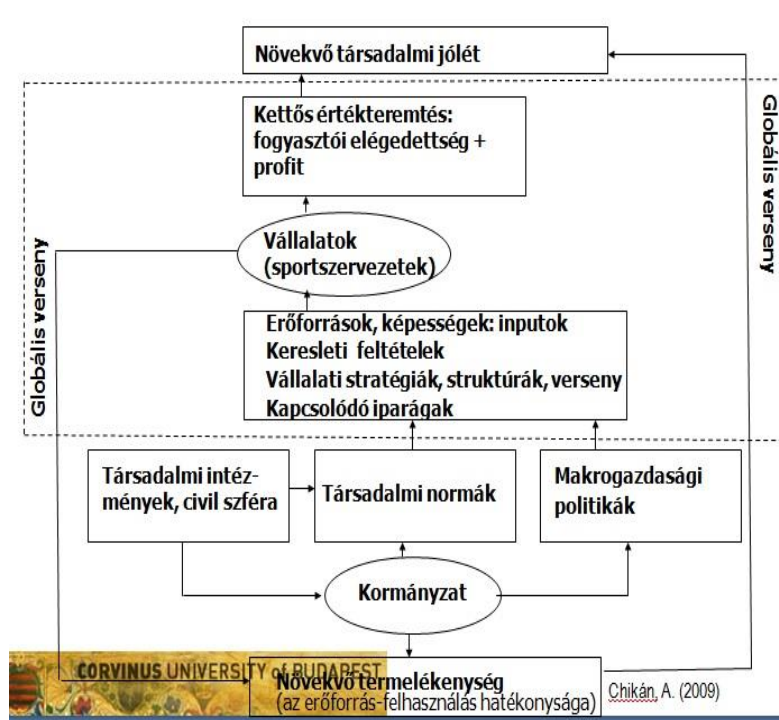
jellemzően társadalmi egyesület szolgál, míg az üzleti modellben az üzleti vállalkozások intézményi háttéréül jellemzően valamilyen gazdasági társaságot találunk (András, 2003).

8.4.2. Versenyképesség értelmezése a gazdaságtanban és sportgazdaságtanban

A versenyképesség napjaink egyik leggyakrabban használt közgazdasági (Chikán, 2006) és gazdálkodásban is értelmezett fogalma. A nemzetközi szakirodalomban jellemzően a gazdasági versenyképességnek négy szintjét szokták megkülönböztetni, értelmezik nemzeti, iparági, vállalati és a termék szintjén (Chikán, 2006, Czakó – Gáspár, 2007). A szakembereket megosztja¹²³ a jelenség regionális versenyképesség értelmezése, amely szerint beszélhetünk makro- (pl. USA, EU, Kína, Japán vagy Délkelet-Ázsia, Buckley, 1998, Mirza, 1998, idézi Chikán, 2006) vagy kisebb földrajzi régiókról (Észak-Olaszország, Közé-Anglia, stb. IMD-jelentések vagy Porter, 1998, idézi Chikán, 2006). Chikán (2006) alapján vállalati versenyképességnek mind a fogalom meghatározása, mind a mérése elhanyagolt az irodalomban összevetve a versenyképesség további szintjeivel, és ennek hivatásos sportvállalatokra történő értelmezésére, azok specialitásainak figyelembe vételére még inkább igaz ez. A versenyképesség értelmezésnek számos megközelítése ismert (ezekről bővebben Chikán – Czakó, 2005, 2006, 2009), tanulmányunkban arra a képességre helyeződik a hangsúly, hogy a vállalat a versenyben a siker reményében vesz részt.

A sportgazdaságtanban történő versenyképesség értelmezésben kiemelten fontos a versenyképesség és a teljesítményre vonatkozó fogalmi és mérési rendszerének a megkülönböztetése. Itt is érvényes az a megállapítás, hogy a versenyképesség feltétele a folytonos működőképesség fenntartása mellett a változásoképesség (proaktív adaptivitás) folyamatos fenntartása (Chikán, 2006). Általában a versenyképesség, így a hivatásos sportban értelmezett versenyképesség is sokféle megközelítés és szempontrendszer alapján vizsgálható. Az elemzési keretrendszerben érdemes makro- és mikroszintű, ex ante és ex post, külső és belső, input és outputoldali hatótényezők és eredményeik minél teljesebb körét figyelembe venni (Némethné, 2010).

¹²³ Vannak, akik szerint (pl. Krugman, 1994, idézi Chikán, 2006) nincs értelme a vállalatnál magasabb rendszerek szintjén versenyképességről beszélni, hiszen a verseny színhelye a piac, ott pedig vállalatok jelennek meg termékeikkel, szolgáltatásaikkal.



8.3. ábra A versenyképesség makro- és mikro megközelítésének kapcsolódásai

Forrás: Chikán – Czakó, 2009, 80. p.

A makrogazdasági versenyképesség esetében a kormányzati politika emelendő ki, míg a sportvállalatok esetében is elmondható, ezek napjainkra a hivatásos sport piacainak eltérő, de globális jellege miatt (András, 2004, András – Jandó, 2012) közvetlenül ki vannak téve a globális verseny követelményeinek.

8.5. A hivatásos sport globális tevékenységi kerete

A XX. század legjelentősebb, domináns 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 – jellemzően a sport specialitásainak biztosítása miatt (pl. szabályok egységessége, a kimenet bizonytalansága és az „egy legjobb” megléte) kizárólagosságra, monopolhelyzet kialakítására törekszik.

8.5.1. Az üzleti globalizáció értelmezése és a hivatásos sport

A különböző versenyiparágokban élenjáró vállalatok stratégiáját nagyon gyakran a változásokhoz való gyors alkalmazkodóképesség jellemzi. Nincsen ez másként azon hivatásos sportágakban sem, ahol szolgáltató vállalatokként vannak jelen a sportvállalatok a

szórakoztatóipar versenyiparágában. Fontos végig gondolni, hogy milyen tényezők határozzák meg napjainkban ezeknek a vállalatoknak a működését. Ha a STEP (Social-Technology-Economic-Political) elemzést használjuk fel ennek illusztrálására, megállapíthatjuk, hogy gazdasági szempontból a globális gazdaság mint az üzleti (Chikán, 2010) és (sport)üzleti tevékenységi kerete, a gazdasági recesszió (iparági válságok, nemzetállami, regionalista kényszerek) és a megváltozó gazdasági rendszerek (Czakó, 2012) jelentik a legfőbb kihívást (András, 2011/a). A hivatásos sport és az üzleti globalizáció kapcsolata nem új keletű. A globalizációt Chikán (2008) alapján üzleti szempontból értelmezve: a hivatásos sportágakban működő vállalatok vezetői döntéseiknél az egész világon adódó lehetőségeket mérlegelik. Ezek a döntések ma még sok esetben megmaradnak Európa határain belül, de nem kell már sokat várni a hivatásos sportágakban sem a határok kitágulására. Chikán (2008) üzleti világ szempontjából történő gazdasági globalizáció értelmezésének a középpontjában tehát a gazdasági döntéshozók állnak, akik döntéseikkor: legyenek azok az input vagy output piacaikkal kapcsolatban felmerülők, a teljes világ lehetőségeiben gondolkodnak, azokat mérlegelik. A hivatásos sport piacai (András, 2004) különböző mértékben, de ugyanúgy globálisak¹²⁴. András (2011/b) alapján a hivatásos sport és annak „médiaképes”¹²⁵ változatai, az ún. látványsportágak a szórakoztatóipar részévé váltak, amire ugyanúgy hatással van a 2008 óta tartó gazdasági recesszió. Ugyanakkor a hivatásos sportot védi az ún. „panem et circenses (kenyeret és cirkuszt) effektus”. Az IEG Sponsorship Report (2013) szerint, míg a klasszikus marketingtevékenységek (reklám, PR) költségei valóban visszaestek, addig a sportszponzoráció kicsiny megtorpanást követően világszinten ismét növekvő.

8.5.2. Mitől globális egy sportág?

A nemzetközi és hazai szakirodalom¹²⁶ több sportágat is globális sportágként említ. Ezek jellemzően azok a sportágak: labdarúgás, kosárlabda, jégkorong és a Forma 1, amelyek népszerűségük és médiaképességük miatt válhattak azzá. De érdemes azonosítani a sportágak globalitását hordozó tényezőket. Ezek egy része a sport ún. immanens, belső tulajdonságából, kialakulásának történetéből eredeztethető. A modern sport kialakulásának egyik fontos mozzanata volt az adott sporttevékenység földrajzi terjedése, a szabályok egységesülését

¹²⁴ A témáról bővebben in. András, K. – Havran, Zs. – Jandó, Z. (2012)

¹²⁵ András (2002) szerint a médiaképességet a következő 5 tényező együttese határozza meg: (1) megfelelő lebonyolítási mód, (2) egyszerű szabályrendszer, (3) látványosság, (4) extra szakértelem, felszerelés nélküli közvetíthetőség, (5) magas nézői érdeklődés

¹²⁶ Magyarul pl. Dóczi, T. (2007)

biztosító, mintegy feladatul ellátó nemzetközi sportági szakszövetségek, monopolisztikus sportági struktúrák létrejötte. Ahogyan az üzleti globalizáció is törekszik a standardizálásra (Demeter, 2010), ez a sportban az egységes szabályhasználatok által már kezdetektől jelen van. Szintén ilyen tényezők a különböző nemzetközi események, versenyrendszerek, amelyek népszerűsége, médiaképesség miatt közvetítéseket generál, globálissá téve az ún. médiafogyasztói piacot, a világ minden tájára eljuttatva ezeket a sporteseményeket. A globális sportágak versenyrendszerei mind a klub-, mind a válogatott események tekintetében – ha ezek földrajzi kiterjedtségére gondolunk – nemzeti, regionális és globális piacokhoz való hozzájutást tesznek lehetővé (példaként a 8.10. táblázat a hivatásos labdarúgás versenyrendszereit szemlélteti).

8.10. táblázat A hivatásos labdarúgás versenyrendszerei azok földrajzi kiterjedtsége szerint¹²⁷

	Nemzeti	Regionális	Globális
Válogatott		Európa Bajnokság selejtezősorozatok és döntők	Világbajnokság selejtezősorozatok és döntők
Klubfutball	nemzeti bajnokságok, kupák	UEFA Bajnokok Ligája és Európa Liga	FIFA Klubvilágbajnokság

Forrás: András – Havran, 2014

Napjainkra mindezt az Internet tovább bővíti, újabb lehetőségeket teremtve. A marketingcéllal, jellemzően marketingkommunikáció céllal közeledő vállalatok számára lehetőséget nyit a nagyobb földrajzi kiterjedésű piacaik elérésére. Chikán (2003) alapján András (2003, 2004) értelmezi a szponzori piac tekintetében a helyi, körzeti, nemzeti, regionális és globális szponzorációt. A játékos piac globalizáltsága régi keletű. Még a korábbi zárt gazdasági rendszerekből is gyakoriak voltak a külföldre igazolások, napjaink sokat előforduló jelenségei, a sportolói honosítások. Mindennapossá váltak a sportvállalatok közti különböző együttműködések: az egyszerű szerződésektől, a külföldi tőkebefektetésekre terjedően (András – Jandó, 2012). Gyakoriak a különböző túrázások, akár tétmérkőzések, akár barátságos, felkészülési mérkőzések fontos piacokra vitele. A hivatásos sportban is azonosíthatók a globális gazdaságot jellemző alapvető tendenciák. A kereskedelem növekedésének lehetünk tanúi mind a játékospiacok, mind a közvetítési jogok piacának tekintetében. Globálissá váltak a média- és a merchandise-fogyasztók, fontossá vált a globális

¹²⁷ A regionalizáció az európai kontinens, így az Európai Unió tekintetében értendő.

szponzori piac. Az új globális térképen tovább fokozódik a verseny a feltörekvő országok miatt is. Gondoljunk csak az új Forma 1-es versenyhelyszínekre vagy a jelentőssé váló kínaiak általi stadionépítésre. Így nem véletlen a XXI. században a globális sportágak – legyen az egysportágas vagy több sportágas (ld. olimpiai játékok) – nagy eseményeinek helyszín választása. Ezzel magyarázhatóan vált pl. nagyon fontossá az ún. BRICS (kezdetben csak Brazília, Oroszország, India és Kína, mára Dél-Afrikával kiegészülve) országok óriási lehetőségű piacain való megjelenés. A nemzetállamok szerepének az újraértelmezése is fontos jelenség. Mára egy nemzetállami szándékot hosszasan egyeztetni, engedélyeztetni kell az adott regionális központtal. Tanúi lehetünk a tényezőárak, bérek kiegyenlítődének is, így mára bizonyos sportágakban pl. a játékospiacon megfordultak az igazolási tendenciák (ld. Magyarország svéd, norvég vagy ibériai kézilabdázók igazolásának célországává vált az elmúlt években).

8.6. A hivatásos sportvállalatok működésének alapjai, kihívások¹²⁸

A következőkben áttekintjük a hivatásos sportvállalatok működésének legfőbb sajátosságait. A hivatásos sportban az alapszolgáltatás jellemzően szezonális szolgáltatás. Mind a bajnoki, mind a nemzeti és nemzetközi kupasorozatok szezonokra, jellemzően őszi és tavaszi szezonra tevődnek. Az adott évi versenynaptárakat az adott sportág nemzetközi sportági szakszövetségei határozzák meg, küldik el tagszövetségeik számára. A nemzeti szövetségek ezek, illetve éghajlati jellemzőiket figyelembe véve alakítják ki versenyrendszereik szezonjait. Ennek a versenyrendszer dinamikájából adódó sajátosságnak azonban sportvállalati működésre kiható következményei is vannak, hiszen bizonyos – alapvetően a mérkőzésekhez kapcsolódó – működési bevételek, kiadások alakulása időszakfüggő. Éppen ezért gyakori jelenség, hogy – amennyiben a kettő eltérő – a sportvállalatok nemcsak a gazdasági évhez igazodva, hanem szezonhoz igazodva is elkészítik számviteli kimutatásaikat. A szezonok ezen túlmenően kijelölik azt az időszakot is, amikor a sportvállalatok számára lehetőség nyílik a sportoló mint vagyonelemként és sikertényezőként legfőbb erőforrás (le/át)igazolására.

Megfigyelhető jelenség, hogy a szezonon kívüli időszakban is megjelennek különböző, alapvetően felkészülést szolgáló (például barátságos, edző-) események és bizonyos sportágakban (pl. hivatásos labdarúgás) szinte minden évben rendeznek valamilyen jelentősebb kontinensbajnokságot¹²⁹. Ennek egyik oka a szezonra való felkészülés, másik azonban a működési bevételek folyamatos biztosítása, mely ettől eltérő esetben likviditási

¹²⁸ András, 2003 alapján

¹²⁹ Európa-bajnokság, Copa America, Afrikai Egységkupa, világbajnokság., Bajnokok Kupája

gondhoz vezethet. Ezeknek azonban az emberi teljesítőképesség, a sportolók túlterheltsége gátat szabhat¹³⁰, így speciálisan lényeges kérdéssé válik az emberi erőforrással való gazdálkodás.

Ráadásul az egyes évek is eltérnek egymástól abban a tekintetben, hogy az évenként megszokott versenyeken kívül, az adott évben esedékes vagy sem más, bizonyos ciklusonként megrendezésre kerülő sportesemény (pl. olimpia, világ- vagy Európa-bajnokság). Nem véletlen, hogy mára állandó konfliktus tárgyát képezi a sportvállalatok oldaláról a sportolók válogatottba történő „ingyenes” elengedése. A hivatásos sport működése gazdasági szempontból azáltal is speciális, hogy az egymástól elváló két sikerfogalom, sportszakmai és gazdasági siker közt nem teremthető egyértelmű kapcsolat. Angliában Szymanski – Kuypers (1999) által végzett empirikus vizsgálatokon alapuló jelenség, hogy egy adott bajnoki idény végén elért jobb bajnoki helyezés sem az adott, sem az azt követő évben nem vezetett feltétlenül nagyobb (adózás előtti) eredményhez. A vizsgálatok azt mutatták, hogy a klubok profitja nulla körül szóródott, néhány esetben a jó helyezés magasabb nyereséggel, de néhány esetben magasabb veszteséggel járt együtt.

A hivatásos csapatsportágaknak sajátossága, hogy bizonyos értékkel bíró termékeit leginkább kartellszerű értékesítéssel tudja kiaknázni. Ennek következtében egy sporttársaság bevételeinek csak egy része realizálható közvetlenül, mások nagyságának alakulására a vállalatnak csak közvetett a befolyása. Ugyanakkor a központi, hazai és nemzetközi szövetségtől/ligától érkező bevételek jelentős nagyságot képviselhetnek egy sportcég működési bevételi szerkezetében. Mindezen túl a sporttársaságok bevételi és kiadási oldalát azért is nehéz összehangba hozni, mert jellemzően eltér azok idődimenziója. A kiadások legjellemzőbb tételét a játékosokkal kapcsolatos juttatások jelentik, melyek esetében a társaságok igyekeznek minél hosszabb időre elkötelezni magukat. Ugyanakkor a bevételi oldalon gyakran beterveznek olyan tételeket, melyek realizálása rövidebb távú és komoly problémákba ütközhet. Egyetlen egy csapat sem mehet biztosra például a nemzetközi kupákban való sikeres szereplést illetően vagy nem tudhatja, hogy vajon a következő években is növekvő tételekre számíthat a közvetítési jogdíjakból befolyólag. Ez utóbbira jó példát jelenthet a napjaink hivatásos sportját fenyegető pénzügyi csőd, mely a 2000-es évek elején a

¹³⁰ Nem véletlen, hogy manapság gyakori problémaként merül fel a túl sűrű versenyprogram kérdése.

televíziós társaságok által túlértékelt közvetítési jogok nyereséges kitermelésének¹³¹ problémája kapcsán gyűrűzött be, napjainkra pedig jellemzően a bevételeket meghaladó kiadások, azok túlzottan nagy arányban a sportolókkal kapcsolatos kiadásokkal magyarázható nagysága miatt jelenik meg a hivatásos sportban. A hivatásos sport – jogszabályi értelmezésben is – különleges helyzetben van, alkalmazandó szabályzatai nem mindig simulnak a hatályos törvényekhez, esetleg az Európai Unió (EU) jogszabályaihoz.

A sportvállalatok működését tehát sok kihívás jellemzi, amelyekre megfogalmazhatók a legfőbb javaslatok (András, 2011/ a). A hivatásos sportban lehet és szükséges a sportágak együttműködése egymással. Különösen fontos ez azon sportágaknak, amelyek nem tudják másokkal felvenni a versenyt a képernyőre kerülésben, a valós szponzorszerzésben vagy a fogyasztók számának növelésében másokkal szemben. Más szempontból fontos ez az ún. komplementer, szezonalitással jellemezhető sportágakban. Az együttes érdekérvényesítéssel, a közös, értéket közvetítő ajánlatokkal jobb lenne az alkupozíció mind a szponzori, mind a közvetítési jogok piacán, együttesen sikereesebbek lehetnének az állami támogatások elnyerésében. Valódi stratégiai gondolkodásra van szükség. A stratégia ne csak sportágfejlesztési koncepció maradjon, hanem szóljon a hosszú távon (ön)fenntartó gazdasági működésről is. A jelenlegi helyzet felméréséből kiindulva fogalmazzon meg jövőorientált, hosszú távon érvényes célokat, jelöljön ki rövid távú fókuszokat és a megvalósuláshoz szükséges eszközöket, utakat, forrásokat. Napjainkra nagyon fontos az üzleti modellben való gondolkodás. Egy-egy működési kérdés esetében fel kell mérni a döntés legfőbb érintettjeit, azok elsődleges érintettségét, céljait. Jól kell ismerni, tudatosan használni, kihasználni, kommunikálni az adott sportág sajátosságait, specialitásait. Nagyon fontos a fogyasztóorientált gondolkodás, szemléletmód, a szolgáltatásban való gondolkodás. Fel kell mérni, meg kell ismerni valamennyi piacon jelentkező fogyasztói igényt. Ténylegessé kell tenni a potenciális igényeket, a szolgáltatásunktól függővé a fogyasztókat. Márkát kell építeni, brandeket kell kialakítani. A globális gazdaságban a márka védelmet jelent, megkönnyíti a fogyasztói választást. A márkaépítés költséges, hosszú idő kell hozzá, de a sport és annak szereplői, a hiteles, pozitív értékeket hordozó sportolók kiválóan alkalmasak erre. Piacméretet kell növelni, a bevételeket piaci alapúvá kell tenni, ami mögött mindig az az elismert érték áll, amit a fogyasztó a vásárlással kifejez.

¹³¹ Az általános gazdasági recesszió kihat a vállalatok működésére, melyek ebben az időszakban egészségesre zsugorodnak, visszafogva a visszafogható kiadásait. Mindez érzékenyen kihat a hirdetési piacra, mely közvetlenül érinti a médiaipart.

A hivatásos sport területén is nagyon fontos a sztereotípiák megszegése, az ezzel járó szemléletmód váltás segítése. Nagyon fontos a hivatásos sport ügyfeleinek, üzleti partnereinek, azaz a jellemzően marketing céllal közeledő vállalatoknak és a médiának a kiszolgálása. Őket érdeklő, az ő nyelvüket beszélő ajánlatot kell tenni, ezt teljesíteni és megtartani őket!

Hasonló javaslatok fogalmazhatók meg az állam: központi és helyi képviselőinek, a gazdaságpolitika alkotóinak, képviselőinek és megvalósítóinak (András, 2011/a). Nagyon fontos lenne valóban hosszú távú prioritásokat meghatározni a sport területén. Ehhez fontos lenne, hogy az állami szerepvállalástól, gazdaságpolitikától, politikai ciklustól függetlenül valljon állami feladatokat általában és a sport vonatkozásában. Viszonylag könnyen belátható, védhető az állam szerepe:

- az elesettekről, fogyatékosok sportjáról való gondoskodásban,
- a sport területén is jelenlevő alapvető közintézmények létrehozásában, fenntartásában, fejlesztésében,
- az ún. pozitív externáliák társadalmilag szükséges mértékű előállításának ösztönzésében,
- a közjavak tekintetében,
- a gyermekek sportolásának elősegítésében,
- az utánpótlás-nevelésben.

Ugyanakkor erősen vitatható a jelenléte olyan sportágakban, amelyeknek meg kellene élniük a piacról, amelyek rendre túlnyújtóznak bevételeiknél, vagy amelyek hivatásos formában működő látványsportágaknak tekinthetők.

Fontos lenne meghatározni a sportszakmai értelmezésű alapsportágakat (pl. atlétika, úszás vagy a lovassport), amelyek fontosak valamennyi gyermek életében nevelési, mozgási és idegrendszer-fejlesztési, értékközvetítési, egészségi, stb. céllal. Ezek a sportágak a képviselt társadalmi hatásokon túl multiplikatív hatásúak lehetnek, mivel más sportágak alapjául szolgálnak, így az ide elköltött forintok komoly többletet fialnak. Az egyes sportágak, programok támogatása előtt hatáselemzéseket kellene végezni, végeztetni. Hogy a szabályozás ne egyirányú és ne csak társadalmi konszenzuson, hanem előrelátható valós hatások felmérésén alapuljon. Állami források kellene a fogyasztói igény megteremtéséhez és a szemléletmód megváltoztatásához. Ahhoz, hogy a gyermekek életébe bekerüljön az aktív sportolás kell a szülői példamutatás és példaadás. Kell, hogy a gyermek korának megfelelően, kezdetben játékosan és nem versenyztetve, hiteles, lelkes emberek segítségével kerüljön

kapcsolatba az alapsportágakkal. A mindennapos testnevelés célzott hatású megvalósulásának is feltétele lesz a megfelelő humán tőke, a játékosság és nem dominálhat a kötelezővé tétel és a korai versenyeztetés. Fontos lenne a közvetlen állami, a működési és a személyi jellegű támogatások csökkentése a nem indokolható területeken. Átgondolásra szorul a sokszor nemzetgazdasági teherbíró képességet messze meghaladó, igen magasra tett sportszakmai sikerelvárások kérdése, ezek hosszú távon szándékolt állami szerephez igazítása. Az olimpián résztvevő sportolók felkészülése nemcsak egy évet, de még csak nem is egy-egy olimpiai ciklust jelent. Amennyiben ki tudunk jelölni olyan sportágakat, amelyeket állami támogatással akarunk olimpiai részvételhez segíteni, akkor ezek műhelyeken keresztüli támogatását hosszú távon kell megoldani.

Összegzésként megállapítható, hogy az üzleti szférában zajló erős verseny sokszor olyan megoldásokra, változásokhoz való alkalmazkodásra kényszerít, amelyek tapasztalatai az eltérő logikát követő sportszakmainak és államnak is követendő utat mutathat.

8.7. Ellenőrző kérdések

1. Ismertesse a sport(köz)gazdasági kutatások főbb területeit!
2. Mutassa be a sport fogalmának alakulását, a főbb változásokat indukáló tényezőket és azon okokat, amelyek miatt a fogalom a mai napig változik, tágul!
3. Vesse össze a szabadidő- és a hivatásos sport jellemzőit!
4. Hogyan válhat egy hivatásos sportág látványsportággá?
5. Vesse össze a hivatásos sportot a szórakoztatóiparra, ki térve a hasonlóságokra és a különbségekre is!
6. Mutassa be a televíziós műfajok és a látványsportágak közti kapcsolatot!
7. Jellemezze a média szerepét a sport üzletté válásában!
8. Adja meg a sportvállalat fogalmát és mutassa be működésének sajátosságait!
9. Mutassa be egy sportág médiaképességének öt feltételét!
10. Ismertesse a hivatásos sport piacainak jellemzőit!
11. Kik a hivatásos sport fogyasztói, illetve ügyfelei?
12. Mutassa be földrajzi kiterjedés szerint elkülöníthető szponzori szinteket!
13. Adja meg a verseny fogalmát, mutassa be a sportbeli értelmezés sajátosságait!
14. Mitől globális egy sportág?
15. A globális gazdaság tendenciáit értelmezze a hivatásos sportban!
16. Jellemezze a hivatásos sportban értelmezhető különböző működési modelleket!
17. Mutassa be a versenyképesség makro- és mikro megközelítésének kapcsolódásait!

8.8. Felhasznált irodalom

- András K. (2002): Üzleti elemek a sportban. (Doktori értekezéstervezet) BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola
- András K. (2003): A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok. Budapest: BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 47 p.
- András K. (2003): Üzleti elemek a sportban. (PhD értekezés) Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- András K. (2004): A hivatásos labdarúgás piacai. In: Vezetéstudomány 35. (PhD különszám) p. 40-57.
- András K. (2009): Sport + üzlet = sportüzlet? (Konferencia-előadás) Budapest, 2009. április 23.
- András K. (2011/a): Piacméretet növelni, de hogyan? – a hivatásos sport példáján.(Tanulmány) NSSz Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III. p. 27-32.
- András K. (2011/b): A hivatásos labdarúgás működési modellje. Sportágak versenye. MSTT füzetek III., p.18-42., Forrás: <http://www.sporttudomany.hu/kiadvanyok/fuzetek/sportagak.pdf>
- András K. (2012): A hazai hivatásos sportvállalatok nemzetközivé válása. TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje .Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/782/1/TM71_AndrasK.pdf
- András K. (2013): Globalizáció és nemzetközivé válás a hivatásos sportban. Verseny-pályán . MSTT füzetek IX., p.39-45.
- András K. (2014): A (hivatásos) sport mint globális iparág. (Nemzetközi vállalatgazdaságtan előadás) Budapesti Corvinus Egyetem, 2014.04.02.
- András K., Havran Zs., Jandó Z. (2012): Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása. TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje. Forrás: <http://www.versenykepessseg.uni-corvinus.hu/index.php?id=46167>
- András K., Jandó Z. (2012): Hivatásos sportvállalatok nemzetközivé válása. Forrás: http://issuu.com/mlbkt/docs/logisztikai_hirado_kulonszam_2012/4
- András K., Havran Zs. (2014): Regional export-efficiency on the market of football players. Conferencia Paper (megjelenés alatt)

- Bayer J. (2002): Sportmarketing. BKÁE Sportüzlet és –menedzsment 2001/2002 II. félév 2002. április 17-i előadása
- Bauer A., Berács J. (1998): Marketing. Budapest: AULA Kiadó
- Brasher K. (1986): Traditional versus Commercial Values in Sport. The Case of Tennis. In: Allison L. (ed.) (1986): The Politics of Sport. Manchester: Manchester University Press, p.198-215.
Magyar nyelven: Misovicz T. (szerk.) (1996): Sport és társadalom. Sportszociológiai szöveggyűjtemény. Budapest: AULA Kiadó, BKE Sport Társadalomtudományi Kutatóközpont
- Buckley P. J. (1998): A perspective on the emerging world economy: protectionism, regionalization and competitiveness, In: Mirza H. (1998b): Global Competitive Strategies in the New World Economy. Cheltenham: Edward Elgar p.12–21.
- Chikán A.: Vállalatgazdaságtan. Budapest: AULA Kiadó, 1991., 1997., 2001., 2008.
- Chikán A. (1995): A vállalat társadalmi környezete. (Egyetemi előadás) BKÁE 1995/1996 1. félév
- Chikán Attila (2002): A vállalat helye a társadalmi rendszerben. (Egyetemi előadás) BKÁE 2002/2003. 1. félév
- Chikán A. (2003): [A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja](#). In: Vezetéstudomány 35. (5) p. 3-9.
- Chikán A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. In: Pénzügyi Szemle, 51. (1) p.42-57.
- Chikán A. (2009): A közgazdaságtudomány és a magyar sport – egy elemzési keret. (Előadás) Sporttudományi konferencia, MTA, Budapest, 2009. október 9.
- Chikán A. (2010): A globális gazdaság – az üzleti tevékenység kerete. In: Czakó E., Reszegi L.: Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Budapest: Alinea Kiadó, p. 63-88.
- Chikán A., Czakó E. (2005): Kutatási tervtanulmány. Versenyben a világgal, 2004–2006. Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 1. sz. műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Chikán A., Czakó E. (2006): A versenyképesség szintjei: fogalmak és értelmezések. Versenyképességi Kutatások műhelytanulmány-sorozat. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ

- Chikán A., Czakó E. (szerk.) (2009): Versenyben a világgal – vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Budapest: Akadémia Kiadó, 401 p.
- Czakó E. (2012): A nemzetközi környezet elemzése. (Egyetemi előadás) Budapest: BCE, 2012.02.29.
- Czakó E., Gáspár J. (2007): Vállalatok nemzetközivé válása és a versenyképesség. In: Könczöl E. (szerk.)(2007): Vállalati Stratégia. Budapest: Alinea Kiadó
- Demeter K. (2010): A termelés és szolgáltatásnyújtás. In: Czakó E., Reszegi L(2010).: Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Budapest: Alinea Kiadó, . p.337-372.
- Dénes F. (1998/a): A futball eladása a közönségnek. In: Marketing & Menedzsment, 32. (5) p. 59-63.
- Dénes F. (1998/b): Csecse-becse menedzsment. In: Marketing & Menedzsment, 32.(3) p. 20-21.
- Dénes F. (2003): Erősödő futballvárosok.In: Világgazdaság, 35. (október 9) p.14.
- Dénes F., Misovicz T. (1994): Bevezetés a sportökonómiába. In: Vezetéstudomány, 26.(3) p. 57-61.
- Dobson S., Goddard J. (2004): The Economics of football. Cambridge: Cambridge University Press
- Dóczy T. (2007): Sport és globalizáció: a XXI. század kihívásai, In. Kalokagathia, 45. (1-2) p. 5-13.
- Fazekas I., Nagy A. (1994): Szponzorálás. Budapest: MIND Bt.
- Fazekas I., Nagy A. (2000): Szponzorálás. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Freyer W. (1990): Modernes Sportmarketing 4.4.4. Werbung und Sport. p. 323-351., Magyar nyelven: Szántai T. (szerk.) (1995): Sport és marketing – szöveggyűjtemény. Budapest: AULA Kiadó, BKE Sport Társadalomtudományi Kutatóközpont
- Gálik M. (1998): Médiagazdaságtan 1-2. Budapest: AULA Kiadó, 250 p.
- Guttmann A. (1978): From Ritual to Record. The Nature of Modern Sports. New York: Columbia University
- Heller J. (2002): Új lehetőségek a könyvvizsgálati piacon a sporttörvény tükrében. In: Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat, 44.(3) p. 116-119., 44. (4) p. 182-186.
- Hunyadi Cs. (1989): A vállalat piaci környezete. In: Chikán A. (szerk.) Vállalatgazdaságtan. MKKE jegyzet
- Ibrahim, H. (1976): Sport and Society. An Introduction to Sociology of Sport. Whittier: Whittier College, p. 108-126.,

Magyar nyelven: Misovicz Tibor (szerk.) (1996): Sport és társadalom. Sportszociológiai szöveggyűjtemény. Budapest: AULA Kiadó

- IEG Sponsorship Report (2013) Forrás: <http://www.sponsorship.com/iegsr/2013/01/07/2013-Sponsorship-Outlook--Spending-Increase-Is-Dou.aspx>, [Letöltve: 2014.07.29.]
- Kassay L. (1998): A szponzorok és reklámozók kiszolgálása. In: Marketing & Menedzsment 32. (3) p. 25-27.
- Kassay L. (2003): A sportmarketing alapjai. Egyetemi előadás a BKÁE 2002/2003.tanév, 2. félév
- Kornai J.(1986): Bürokratikus és piaci koordináció. In: Közgazdasági Szemle, 33. (3) p. 1025-1038.
- Kornai J., Matits Á. (1987): A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Kozma M., Kynsburg Z. (2000): A játékosok menedzsmentje. In: András K., Kozma M., Kynsburg Z., Rohony Á. (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment) (zárótanulmány) Budapest
- Krugman P. (1994): Competitiveness: A dangerous obsession. In: Foreign Affairs 73.(2) p. 28–44
- Mirza H. (1998/a): Globalization and regionalization:an introduction. In: Mirza H. p.3–11
- Mirza H. (ed. 1998/b): Global Competitive Strategies in the New World Economy. Cheltenham: Edward Elgar
- Misovicz T. (1998): Szolgáltatásmenedzsment – használjuk a látványsportban! (kézirat) Budapest: BKE Vállalatgazdaságtan tanszék
- Misovicz T. (1997): Mi megy a tévében? In: Jel-Kép, (1) p. 23-33.
- Nagy P. (1995): Bevezetés a professzionális sport közgazdaságtanába. In: Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben. Budapest : BKE I. kötet p. 488-493.
- Nagy P. (1996): A sport és a rekreáció közgazdaságtana – áttekintés. (kézirat) Budapest: BKE Sport Társadalomtudományi Kutatóközpont
- Neale W.C. (1964): The peculiar Economics of professional sports. In: Quarterly Journal of Economics, 78. (1) p. 1–14.

- Némethné Gál A. (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. In: Közgazdasági Szemle, 57. (2) p. 181-193.
- Ohmae K. (ed. 1995): The Evolving Global Economy. Making Sense of the New World Order. Cambridge: Harvard Business School Press, 300 p.
- Porter M.E. (1980): Versenysztratégia. Budapest: Akadémia Kiadó
- Porter M. E. (1998): The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press
- Rottenberg S. (1956): The baseball players “labor” market. In: Journal of Political Economy, 64. (3) p. 242-258
- Sárközy T. (2002/a): A sporttörvény magyarázata. Budapest: HVG OracLap- és Könyvkiadó Kft.
- Sárközy T. (2002/b): Labdarugás mint a gazdasági jog tárgyát képező üzlet. In: Gazdaság és Jog, 9.(1) p. 21-25.
- Szymanski S., Kuypers T. (1999): Winners & Losers. The Business Strategy of Football. Viking
- Sleight S. (1989): Sponsorship. What it is and how to use it? London: McGraw Hill
Magyar nyelven: Fazekas I., Nagy A. (1994): Szponzorálás, Budapest: MIND Bt.
- Sloane P. (1971): The Economics of professional football: the football club as utility maximiser. In: Scottish Journal of Political Economy, 17. (18) p. 121–146
- Urbán Á. (1997): Sportüzlet, média és társadalom. In: Jel-Kép, (1) p. 15-22.
- Whannel G. (1992): Fields in Vision. London: Routledge

9. FEJEZET: A SZABADIDŐSPORT GAZDASÁGI KÉRDÉSEI (DR. SZABÓ ÁGNES)

9.1 Bevezetés, érintett területek

A sport, a szabadidősport egyre fontosabb tényezővé válik a társadalomban, és gazdasági súlya is egyre szignifikánsabban jelentkezik. A szabadidőnkben való sportolás társadalmi, gazdasági és egyéni szinten is, valamint a szabadidősport területén működő és a szabadidősporttal kapcsolatba kerülő vállalkozásoknak is értéket teremt. Nefiodow (2004) szerint érdemes többet sportolnunk szabadidőnkben, mert az elkövetkező időkben a fejlődés szűk keresztmetszete a testileg-lelkileg egészséges ember lesz. Szerinte az eddigi Kondratyev-ciklusok a technikáról, a műszaki megoldásokról – gőzgép, vasút, acél, elektronika, kőolaj, autó, információ-technológia – szóltak, amelyek számos környezet- és egészségkárosítással jártak. Ezzel ellentétben a 6. ciklus fő hajtóereje az egészség, az egészséges ember.

A sport gazdasági jelentőségének megnövekedése teremtette meg a sport gazdasági elemzésének igényét. Az első sportgazdasági témájú írások az 1950-es években születtek Amerikában, majd a 1960-as évek végén Angliában, amelyek természetesen a hivatásos sportokkal, jellemzően csapatsportokkal és a ligákkal foglalkoztak. A sportgazdaságtani kutatásokban megtalálhatók a közgazdaságtani elemzés hagyományos szintjei. Makroszinten a sport gazdasági jelentőségét, a nemzetgazdasági jövedelemhez, a foglalkoztatáshoz, a fogyasztói kiadásokhoz való hozzájárulást mérik. A mikrogazdasági kutatások a piaci működés kérdéseit, a kereslet és kínálat jellemzőit, a szolgáltatásokat és a sportszervezetek működését vizsgálják. A két szint között jelenik meg a mezoszint, mely a sportágak, ligák gazdaságtanával és a piacok (munkaerőpiac vagy éppen szabadidősport piacok) működési specialitásaival foglalkozik.

Jelen fejezetben a szabadidősportra fókuszálok, és a továbbiakban ehhez kapcsolódóan határozom meg először az alapfogalmakat: szabadidő, sport és- szabadidősport-értelmezéseket, a szabadidősport-iparágat és a szabadidősport-piacokat. A következő rész a fogyasztói piacot mutatja be. A fogyasztó a szabadidősport központi szereplője. A szabadidősport (és a szabadidősport-szolgáltató) egyértelműen értéket teremt a fogyasztó számára. Az egyénnek megéri a szabadidősportba időt és anyagi erőforrásokat fektetni, annak rövid és hosszú távú jótékony hatásai miatt. Az értékteremtés mellett a fogyasztói szokásokat és a szabadidősport-fogyasztást meghatározó tényezőket is ismertetem. Majd az állam és a

szabadidősport kapcsolatát írom le nagyon röviden. Az államnak megéri erőforrásokat fektetnie a szabadidősportba, tekintettel annak tovagyűrűző pozitív gazdasági és társadalmi hatásaira. Kitérek a munkahelyi sportra is. Aztán a civil szféráról írok, majd a sportegyesület és sportvállalat meghatározása, megkülönböztetése után az üzleti alapon működő szolgáltatókkal, azok szolgáltatásminőségével foglalkozom. Kitérek arra, mely sportágak működnek üzleti alapon a szabadidősportban. A fejezetekhez kapcsolódóan nemzetközi és hazai példákat, „best practice”-ket is bemutatok.

9.2. Alapfogalmak

9.2.1. Szabadidő-koncepciók

A technika forradalmi fejlődésével a társadalmi szabadidő szükségszerűen nő. Az emberek nincsenek felkészülve a megnövekedett időmennyiség eltöltésére. Az időnek csak kisebb részét használják fel, mint "leisure", mint valódi rekreáció, nagyobb részben a nem minőségi szabadidő-magatartás pozíciói erősödnek.

Nash (1960) megalkotott egy szabadidőeltöltési-piramist, melyben a nulla alatti szinten a társadalom ellen elkövetett tevékenységek - bűnözés, vandalizmus – állnak. A nulladik szinten az egyén maga ellen, a saját fejlődése ellen ható szabadidős tevékenységek állnak, úgymint ivás, krónikus tévézés, de akár a túlzásba vitt sport is lehet ilyen tevékenység. Az első szinten a kikapcsolódás, szórakozás található, olyan tevékenységekkel, mint például a tévézés, mozi, vagy sportesemény látogatása. A második szintre az érzelmi bevonódást, érzelmi részvétel fontosságát hangsúlyozó tevékenységek kerültek, a zenehallgatás, színházi élmény, de sportesemény megtekintése is lehet ezen a szinten. A harmadik szinten lévő tevékenységek aktív részvételt követelnek meg, ilyen a zenélés vagy a sportolás. A negyedik, legmagasabb szinten lévő szabadidős tevékenységek kreativitást is igényelnek, ilyen például a zeneszerzés vagy egy új stratégia kitalálása a sportban. Az egyes szinteken megvalósuló és egymásra épülő cselekvési formák célja elvezetni az egyént a minőségi élet megtapasztalásához. Minél feljebb van egy tevékenység a piramisban, annál értékesebb az mind az egyén, mind a társadalom számára (1. ábra).



9.1. ábra: Nash szabadidőeltöltési-piramisa

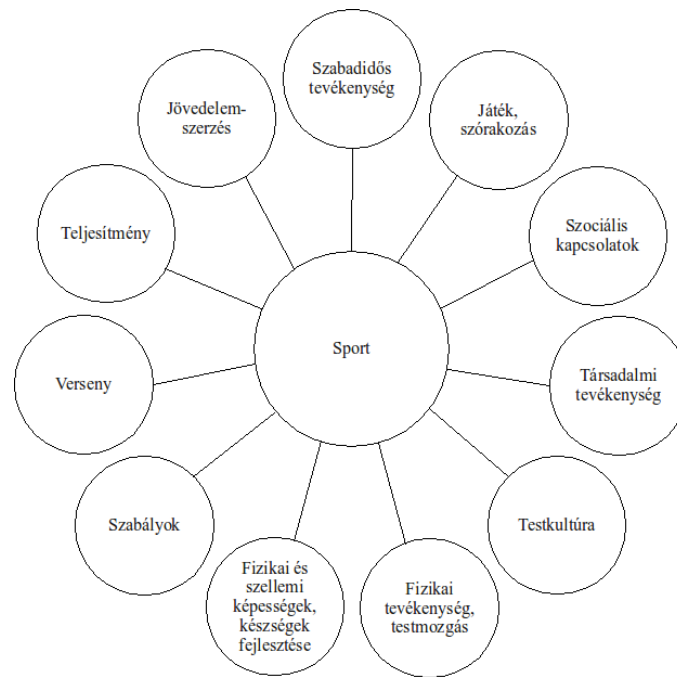
Forrás: Nash (1960) alapján Szabó (2012)

Bár teljesen egyértelmű szabadidő definíció nincs, közös pontok vannak, mint a „nem munka” és a szabadság, a szabad tevékenységek. Boda – Falussy (1989) szabadon felhasznált idő definíciója – a társadalmilag kötött idő és a fiziológiailag kötött időn felül maradó idő – kifejező. A szerzők állítása szerint az egységnyi szabadidőre jutó összmunkaidő csökkentése alapvető cél, valamint több ország vizsgálatával bizonyították, hogy ez az érték a gazdasági fejlettség növekedésével csökken. A szerzők állítása szerint a szabadidő mennyisége és a GDP között pozitív korreláció van.

Értelmezésben a szabadidő a társadalmilag kötött időn és a fiziológiailag kötött időn felül maradó idő, amelyet személyes fejlődésre, szórakozásra, felüdülésre fordíthatunk. Mull et al. (2005) kilencféle szabadidős tevékenységet neveztek meg, amelyek közül az egyik a sportolás. A sport egyszerre képes a személyes fejlődést, a szórakozást és a felüdülést is szolgálni. A következő részekben a sport és szabadidősport fogalmát járom körbe.

9.2.2. Sportfogalmak

A sport fogalma sokféle módon közelíthető és időben is változó, de léteznek rendszeresen feltűnő, klasszikus elemei, amelyeket a 2. ábra tartalmaz.



9.2. ábra: Sportfogalmak kulcsszavai

Forrás: Szabó (2012)

A sport egyik általánosan, és általam is elfogadott definíciója: „Minden fizikai tevékenység, amely esetenként vagy szervezett formában a fizikai és szellemi erőnlét fejlesztését szolgálja, társadalmi kapcsolatok teremtése vagy különböző szintű versenyeken eredmények elérése céljából” (Európai Sport Charta, 1997).

A 20. században következett be a szabadidősport és a hivatásos sport szétválása. Ennek okai, hogy egyrészt a társadalom szabadideje megnőtt, másrészt az egészségtudatosság szélesebb körben való elterjedése következtében kialakult a sportnak az egészség megőrzését szolgáló formája, ahol eltűnt a teljesítmény-követelmény, a kemény versengés, és helyette megjelent a rekreációs cél. Egy szűk rétegnél azonban felerősödött a teljesítmény és a kemény verseny kényszere. Így a sport egyrészt a szórakoztató ipar egyik, hatalmas tömegek érdeklődési középpontjában álló ága lett, másrészt a szolgáltató ipar részévé vált.

9.2.3. Szabadidősport

A szabadidősport-fogalmak három megközelítés körül csoportosulnak. Egy részük azt emeli ki, hogy szabadidőben, önként, szervezett formában sportolunk, és teljesen kizárja a passzív részvétel lehetőségét. Másik részük a hivatásos sport elemeit (munkavégzés, jövedelemszerzés, teljesítménykényszer) tagadja. Harmadik részük felsorolja a különböző sporttevékenységeket vagy a sporttevékenység hatásait.

Értelmezésben a szabadidősport szabadidőben önként végzett, rendszeres és nem rendszeres fizikai testmozgás, az aktív rekreáció része, amelynek célja a teljesítőképeség és egészség megőrzése vagy helyreállítása, valamint a kikapcsolódás, szórakozás, a testi-lelki jóllét érzésének elérése mind a sportolás időtartama alatt, mind utána. Sportolhatunk üzleti alapon működő szolgáltatóknál, állami/önkormányzati/közösségi létesítményekben, parkokban, civil szervezetekben (egyesületekben) vagy akár otthon is (Szabó, 2012).

A szabadidősport-fogyasztás előfeltételei lehetnek (Budai, 1999; Laki-Nyerges, 2004): a megfelelő mennyiségű szabadon felhasználható idő, a megfelelő életszínvonal, pénz és a megfelelő szemlélet. Véleményem szerint a harmadik felsorolt tényező, azaz a szemlélet a legfontosabb.

Ha valaki aktívan részt vesz szabadidős sporttevékenységben – főleg ha formális keretek között –, akkor valamilyen formában biztosan van kapcsolata a szabadidősport-iparággal. Napjainkra ugyanis a sport, a valamikori egyértelműen civil tevékenység, összetett, folyamatosan változó és jelentős üzleti lehetőségeket rejtő iparággá fejlődött.

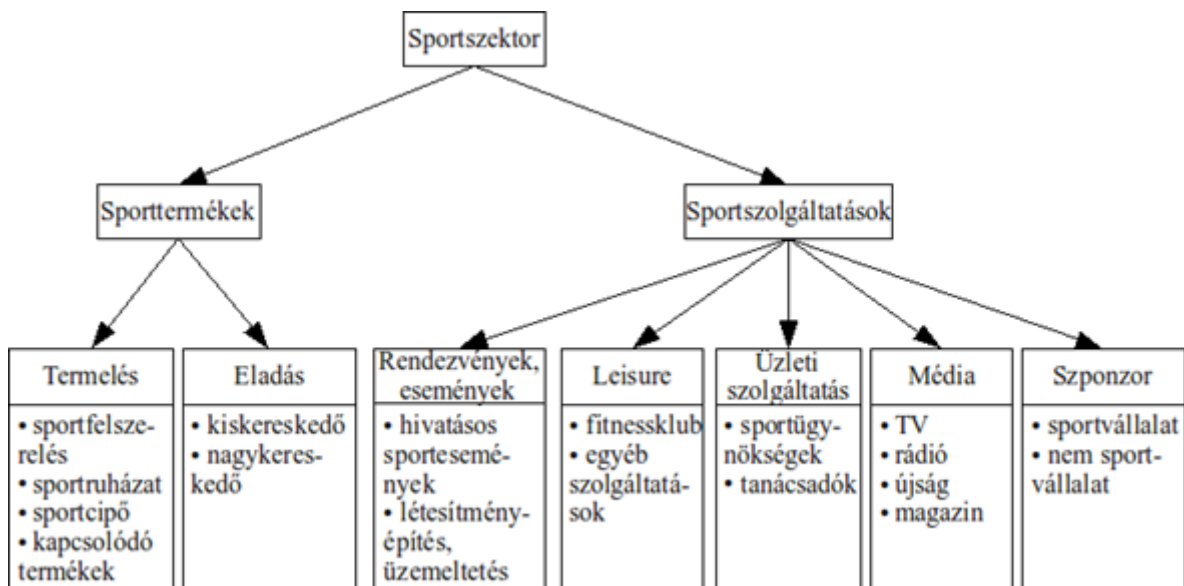
9.3. Szabadidősport-iparág és piacok

Minden olyan szervezet a sportiparág része, amely sporttal kapcsolatos terméket, szolgáltatást, helyszínt, személyt vagy ötletet kínál a fogyasztóknak (Parks et al., 2007). Ezen definíció alapján a szabadidősport-iparág olyan szervezeteket ölel fel, akik a szabadidősporthoz kapcsolódó termékeket, szolgáltatásokat, helyszíneket, személyeket vagy ötleteket kínálnak.

Parks et al. (2007) a szabadidősport-iparágat – termék és vevő alapon – három részre bontották:

- teljesítmény szegmens: a szabadidősport szempontjából fontos szereplők az üzleti alapon működő szabadidősport-szolgáltatók és a nonprofit szervezetek,
- termék, szolgáltatás szegmens: fontos szereplők a sportfelszereléseket, sportruházatot gyártók, forgalmazók, a szabadidősport-szolgáltatásokban résztvevő kiegészítő szolgáltatásokat nyújtók (pl. létesítményhez kapcsolódó szolgáltatásokat nyújtók),
- promóció szegmens: merchandisinghoz, szponzorációhoz, eseményszervezéshez, médiához kapcsolódó vállalatok.

Gratton és Taylor (2000) modelljében (lásd 9.3. ábra) a hivatásos sporteseményeket leszámítva valamennyi tényező releváns a szabadidősportot illetően is, bár a média megjelenése a szabadidősport esetében nem olyan jelentős még, mint a hivatásos sportnál.



9.3. ábra: Gratton – Taylor sportiparág-modellje

Forrás: Gratton – Taylor (2000) alapján

Az érintettek között szereplő fogyasztókat, játékosokat, szponzorokat és médiát, valamint a merchandising termékek forgalmazóit András (2003, 2004) a hivatásos sport esetében piacokként értelmezte. Gratton – Taylor (2000) és Parks et al. (2007) modelljeit és András munkáit alapul véve, kiegészítve, a szabadidősport esetében a következő piacokat különböztetjük meg: a hivatásos sporthoz hasonlóan elméletileg itt is létezik fogyasztói piac, szponzori piac és merchandising piac, ezen felül a sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca és a sportszakember piac. A fogyasztói piac részletes elemzése előtt röviden bemutatom azt a négy piacot, amelyek egyértelműen üzleti lehetőségeket rejtnek a szabadidősport esetében.

9.3.1. Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca

A szabadidős sportolási lehetőségek szolgáltatói számára a sportszerek és felszerelések, valamint a sportruházat gyártói szállítóként jelennek meg. Olyan inputokat nyújtanak a kínálat szereplői számára, melyeket felhasználnak a szabadidős sportszolgáltatások előállításánál (András, 2006).

A sportszerek és -felszerelések, valamint a sportruházat gyártói közvetlenül a fogyasztóknak is értékesítik termékeiket. Ez a piac nagyon szoros kapcsolatban áll a szabadidős sportolási szolgáltatások piacával, hiszen a szabadidősport és a sportszer, sportruházat egymással kiegészítő viszonyban van. Ha nő a szabadidőben végezhető sportszolgáltatások iránti

fogyasztói igény és kereslet, akkor a sportfelszerelések, sportruházat iránt is nőni fog, azaz származtatott keresletről beszélhetünk. A keresletet nagyban befolyásolja a termékek ára, minősége, ár-érték aránya, valamint a márka értéke a fogyasztók számára és a fogyasztói hűség.

Magyarországon a kilencvenes években működő kisebb sportboltok a sportáruház-láncok bejövetelével megszűntek, az önálló kiskereskedések többnyire csődbe mentek, (kivétel a kerékpár-kereskedelem). Csak a nagy márkák – Adidas, Nike, Puma – éltek túl a sportáruház-láncok megjelenését. Jelenleg oligopol piacszerkezetről beszélhetünk, három óriás, a Decathlon, a Hervis és az Intersport uralja a magyar piacot, míg ez a piac Nyugat-Európában általában sokkal több szereplős. A Decathlon 2006 óta piacvezető. A kereslet és a kínálat együtt növekedett az elmúlt években, új sportágak jelentek meg, ennek köszönhetően új kereslet generálódott, új sportágakat, és ezekhez új sporteszközöket próbáltak ki az emberek. A válság azonban a sportszer és sportruházat piacát is visszavetette. Az egy főre jutó sportszer, sportruházat költség Magyarországon 2010-ben megközelítőleg 60 euró volt, Franciaországban ez több mint háromszor ennyi, kb. 200 euró, de a cseheknél vagy a szlovéneknél is kétszer ennyi volt. Mi magyarok keveset költünk sportszerre és sportruházatra. A bevételeket a hiedelmekkel ellentétben Magyarországon nem a labdarúgás vagy a többi labdajáték alapozza meg, hanem a fitnessz, a túrázás és a téli sportok (sí). Az ár-érték arány meghatározó a választásban. A sportruházat specializálódásában lemaradásban vagyunk. Egyféle sportcipőt és ruhát használunk különböző tevékenységekhez, valamint az utcai és a sportruházat nálunk egymást helyettesítő termékek lehetnek. A helyzet az elmúlt tíz évben javult, de még van fejlődési potenciál. Az egyes sportáruházak forgalma régió-specifikus, a régióban lévő sikeres hivatásos sportcsapatoknak érezhető a hatása (Szabó, 2012).

9.3.2. Sportszakemberek piaca

A szabadidősport-szolgáltatók által alkalmazni kívánt szakember vagy épp külső tanácsadó semmiben nem különbözik egy bármilyen más, átlagos munkavállalótól, neki is a képzettsége, képességei, jellemzői, tulajdonságai határozzák meg munkaerő-piaci értékét az oktatásban, szervezésben, tanácsadásban. A sportszakember alkalmazottként (sportedző, sportoktató, instruktor, sportszervező, sportmenedzser) belső érintett, tanácsadóként külső érintett a sportszolgáltatónál. Magyarországon a különféle sportok oktatói mellett újabb szakmák jelentek meg, úgymint a rekreáció-szervezés és egészségfejlesztés, vagy épp a sportszervezés. 2004. augusztus 1-től, a minőség biztosítása érdekében, csak államilag elismert végzettséggel lehet sportoktatói tevékenységet folytatni, amelyet akkreditált intézmények adhatnak. A

sportszakember piachoz tartoznak a tanácsadók is, akik segíthetnek, ha egy üzleti alapú szolgáltatót szeretnék nyitni, működtetni (pénzügyi, marketing, média tanácsadás), vagy egy-egy eseményt megszervezni.

Magyarországon az üzleti alapon működő képzőintézményeknél egyszerre van jelen a túlzott liberalizáció és a túlszabályozás. A túlzott liberalizáció azt jelenti, hogy bárki indíthat OKJ-s szakemberképző-tanfolyamot. Csak kimeneti szabályozás van, egy szakmai vizsga a végén. 30-50 szakemberképző intézmény van országszerte. A túlszabályozás ott jelentkezik, hogy az állam túlzottan beleszól a tananyagba és a vizsgáztatás rendszerébe. A „három nagy”, neves, mindenki által elismert képzőintézmény: a Fitness Company, a Fitness Akadémia, és az IWI (International Wellness Institute). Természetesen a sportszakember piacon jelen vannak a különböző főiskolai, egyetemi képzésekben, országszerte állami vagy költségtérítéses formában képzett szakemberek (rekreáció, sportszervező, stb.) is.

Nyugat-Európában teljesen máshogy működik a szabadidősport területén a sportmenedzser piac, mint Magyarországon, ott úgy működik ez a piac, mint bármelyik más iparágban. Magyarországon még csak kialakulóban van a sportmenedzseri piac a szabadidősport területén. A tanácsadók piacán is kevés az igazi szakember. Sokszor a gépeket árulók egyben tanácsot is adnak, ezen tanácsadások azonban sokszor inkább a gépek eladásáról szólnak (Szabó, 2012).

9.3.3. Szakemberpiaci „best practice”-k: EQF és HUREPS

Az EU-ban létezik egy Európai Képesítési Keretrendszer (EQF), ami a minőségbiztosítás egyik záloga, amely egy átlátható, egyértelmű, követhető, ellenőrizhető, összehasonlíthatóságot lehetővé tevő rendszer. A közép-európai régióban az IWI 2009 óta rendelkezik az EHFA (European Health and Fitness Association) akkreditációjával és ad ki az Európai Képesítési Keretrendszer szerinti (EQF Level 3,4.) végzettséget. 2013 novemberében indult el a HUREPS (Hungarian Registry of Exercise Professionals, azaz a Magyar Fitnesz Szakemberek Regisztere), ami a magyar fitnesz iparág edzőinek és oktatóinak nyilvántartására létrehozott rendszer.

9.3.4. Szponzorok piaca

A szponzorálás a felszerelésekre kötött szerződések kapcsán jelent meg a hivatásos sportban, és az 1970-es évektől vált egyre jelentősebbé. A szponzorálás egy kétoldali üzleti kapcsolat, mindkét fél számára jogokkal és kötelezettségekkel.

A vállalatok különböző célok, motivációk miatt szponzorálják a sportot (Meenaghan, 1983, 1984; Irwin – Assimakopoulos, 1992; Sandler – Shani, 1993; Pope, 1998; Bennett, 1999 alapján):

- vállalati célok miatt: goodwill, hírnév, imázs építése, társadalmi felelősségvállalás, kapcsolatépítés a célcsoporttal,
- termékkel kapcsolatos célok miatt: termékbevezetés, termékpozicionálás, referencia, márkatudatosság, lojalitás építése,
- értékesítéssel kapcsolatos célok, értékesítési volumen növelése miatt,
- médiamegjelenéssel kapcsolatos célok miatt,
- hospitality, azaz az üzleti partnerekkel történő kapcsolatépítés miatt,
- személyes célok miatt: ismertség, elismerés, felelősnek lenni, de még inkább személyesen kedvelt sportág vagy sportoló támogatása.

A szabadidősport esetében sportszervezetet (sportegyesületet vagy sportvállalatot), sportszövetséget vagy egy adott eseményt szponzorálhatnak a vállalatok, amelyben üzleti lehetőséget látnak.

A szabadidősport szponzorálása a hivatásos sport szponzorálásához képest elenyésző, sokkal kevesebb pénz kerül ide. Nehezebb a szabadidősport területén szponzort találnia egy-egy szervezetnek, ugyanakkor mégis találkozhatunk a szabadidősportot választó vállalatokkal is. Sok esetben barter-ügyletekről beszélhetünk, (ami egyik félnek sem kerül pénzbe, hanem kölcsönösen hirdetik, reklámozzák a másikat, vagy éppen reklámfelületet cserélnek edzőhelyszínre). A szabadidősport-szponzorálás jellemzően az események szponzorálását jelenti, amit alapvetően termékek népszerűsítésére, imázsépítésre, pozitív kép kialakítására, társadalmi felelősségvállalás demonstrálására használnak a vállalatok. A pozitív kép, a felelősségvállalás nemcsak kifelé, hanem befelé, a saját dolgozóik felé is értékes. Egy „új hullám”, hogy a vállalatok egy része szabadidős közösségekhez és szabadidős programokhoz szeretne csatlakozni. A szabadidősport szponzorálása biztonságosabb, nincsenek olyan kockázatok, amelyek a hivatásos sportban jelen vannak (az elvárt sikerek, a sikerhez vezető út során felhasznált eszközök, dopping, botrányok, sérülések), itt nincs eredménykényszer, mindenki nyertes, aki például egy futóversenyen célba ér, ami hatalmas előny. Másrészt hiányzik az a dráma, az az emóció, amit a ki nyer-ki veszít kérdés generál a hivatásos sportban. Sokszor az egyéni preferenciák, a marketinges vagy az egyéb vezető személye dönt a szabadidősport választásában, továbbá az anyacég iránymutatása.

A szabadidősport-szponzorálás jellemzően inkább lokális, mint országos, egy-két kivételtől eltekintve. A helyi rendezvényekhez csak egy-egy helyi szponzort lehet találni. Az országos

vagy lokális jelenlét az adott márka stratégiájától, piaci jelenlététől, pozíciójától is nagymértékben függhet. A helyi (kis) cégeknek, mint szponzoroknak a célcsoportja is ott helyben van.

Manapság azt is látnunk kell, hogy a nagy szabadidősport-szponzorok (pl. Magyar Telekom, K&H, Nike) a hivatásos sportban is jelen vannak, azaz a szabadidősport és a hivatásos sport szponzorációjának kombinációját alkalmazzák.

A szabadidősportot választó szponzor a következőket várja el:

- széles körű elérés, azaz legyen magas a résztvevők száma az adott rendezvényen vagy az adott sportágban, szolgáltatónál,
- állandóság, rendszeresen megrendezésre kerülő, jó minőségű események, vagy magas minőségű szolgáltatás,
- professzionális kiszolgálás ,
- média-megjelenés – sok esetben a helyi média is elég,
- kizárólagosság, legalább az adott iparágon belül.

9.3.5. Szponzor piaci „best practice”: Budapest Sportiroda és a szponzorok

A Budapest Sportirodával (BSI-vel) szeretnek szerződést kötni a szponzorok, és jellemzően hosszú távon szerződnek. Miért?

- Kiemelkedő minőségű, professzionális kiszolgálást kapnak a szponzorok.
- Biztosan nem marad el az esemény; rendszeres, sok fogyasztót megmozgató eseményeik vannak több sportágban, a fővárosban és vidéken egyaránt.
- Biztosan szerződés szerint jár el a BSI.
- Kocsis Árpád vezérigazgató nemzetközi ismeretanyaggal, több tízéves éves hazai tapasztalattal rendelkezik, és szakmailag magas szintű csapatot gyűjtött maga köré.
- A BSI számára nem csak addig érdekes a szponzor, amíg átutalja a pénzt.
- Hosszú távon gondolkodnak.
- Szeretik a partnerek, hogy a BSI szervező, reklámügynökség, kivitelező ügynökség, hostess és PR-szolgáltatással egybekötve (Szabó, 2012).
- Kialakítottak egy szponzori kategóriarendszert, melyben az egyes kategóriákban együttműködő szponzorok tudják, hogy milyen tartalmi és eszmei értéket kapnak a pénzükért és terméknyújtásukért cserébe (Kassay, 2014a).

9.3.6. Merchandising piac

A merchandising logókkal, szimbólumokkal és megjelenésekkel ellátott termékek eladását jelenti. Napjainkban egy-egy utcai futóversenyen vagy üzleti alapon működő szolgáltatónál megjelenhetnek ezek a termékek, melyeknek „márkaértékük”, vagy még inkább „hírértékük” van, és az ár mellett az egyes fogyasztók elkötelezettsége határozza meg megvásárlásukat.

Jelenleg Magyarországon ez a piac a szabadidősport területén szinte nem létezik. Nincs kultúrája hazánkban, a hivatásos sportban sem olyan mértékben jellemző, mint Nyugaton. Magyarországon jellemzően nincs igény, nincs kereslet ezen termékekre a szabadidősportban. A nagyobb fitnesztermek próbálják a saját, márkázott termékeiket (főleg sportruházatot) árulni, hogy erősítsék a kötődést. Jövőbeli potenciál mindenképpen van ebben a piacban, de jelenleg még szinte nulla az ebből származó bevétel (Szabó, 2012).

A következőkben az ötödik piacot, a fogyasztói piacot mutatom be. Véleményem szerint a fogyasztók, az állam, a civil szféra és az üzleti szféra, eme négy érintett csoport kiemelten fontos szerepet játszik a szabadidősport működésében, a továbbiakban ezen szereplőkkel foglalkozom.

9.4. A fogyasztói piac

Fogyasztó nélkül nem működik a szabadidősport, fogyasztó nélkül nincs szolgáltatás. A szolgáltatás minősége kiemelt jelentőséggel bír. Kiemelt tényező lehet a sportfogyasztásban a szolgáltatók (és események) igénybevételének közvetlen és közvetett költségei. Közvetlen költség a belépő ára, közvetett pedig a helyszínre történő eljutás, a parkolás, az egyéb fogyasztás, a feláldozott haszon, hogy a szabadidőt nem mással töltjük. Az egyénnek azonban megéri a szabadidősportba időt és anyagi erőforrásokat fektetni, annak rövid és hosszú távú értékteremtő, jótékony hatásai miatt.

Ha a sportolás célja a testi és lelki egészség megőrzése, akkor egyfajta tartós fogyasztási cikként értelmezhető a sport (Nagy, 1996). A rendszeres sportolás ugyanis a jelenben és a jövőben egyaránt hozzájárul az egészség és a jó közérzet kialakulásához és megőrzéséhez, valamint a hosszú élethez (egészség-modell (Glanz – Rimer, 1995, idézi Henderson, 2009). A sport olyan készségeket, képességeket fejleszt, amelyek mind a munka, mind az élet egyéb területeire transzferálhatóak. Angliai diákok körében végzett felmérés eredményei szerint a rendszeresen sportoló diákok jobb tanulmányi átlaggal bírnak, kevesebbet lógnak, és jobban viselkednek (Oakley– Rhys, 2008). A szabadidősport nevelő funkcióval is bír.

A szabadidősport természetesen nemcsak az egészségmegőrzést segíti elő, hanem élvezetet, izgalmat, öröm és jól-lét érzést is nyújthat fogyasztójának. Ezen előnyei csupán a sportolás

időtartamára korlátozódnak, azaz ebben az esetben a szabadidősportot nem tartós fogyasztási cikként értelmezhetjük (Nagy, 1996; Downward et al., 2009). Ide tartozhat: a játék öröme, a verseny öröme, a győzelem öröme, az élvezet, az izgalom, a kikapcsolódás, a felszabadulás, az elszakadás a hétköznapoktól, a pillanatnyi jól-lét érzése, valamint annak öröme, hogy együtt vagyok a családdal, barátokkal (lásd élvezet-modell: Henderson – Ainsworth, 2000, idézi Henderson, 2009 és szociális közeg elmélete: Seefeldt et al., 2000, idézi Henderson, 2009). A tartós és nem tartós hatásokat sok esetben nem lehet szétválasztani, együtt jelentkeznek.

Azokat a sporttevékenységeket, amelyek alkalmasak a sportoló egészségének javítására, valamint megőrzésére, nemcsak tartós fogyasztási cikként, hanem tőkejóságként is felfoghatjuk (Nagy, 1996; Lechner, 2009; Downward et al., 2009). Ebben az esetben nem konkrétan az egészségre gyakorolt hatás jelenti a sportolás hasznát, hanem az, hogy a jobb egészségi állapotban lévő ember nagyobb teljesítményre képes, megbízhatóbb munkaerőként jelenik meg a munkaerőpiacon, ami közvetve nagyobb jövedelem, magasabb életszínvonal elérését eredményezheti. A jobb egészségi állapot további előnye, hogy csökkennek az egészségügyi kiadások.

A következőkben a fogyasztói szokásokat mutatom be, hogy lássuk, milyen a fogyasztói igény, és milyen tényezők befolyásolják azt.

A legtöbb kutatás szerint a férfiak, a fiatalabbak, a magasabb jövedelműek, a nagyobb településen lakók és a képzettebbek többet sportolnak (Polányi, 1998; Földesiné, 2008; Eurobarometer, 2010 és 2014; Paár, 2013). Az egyes nemzetek sportaktivitását a tradíció és a kultúra erősebben befolyásolja, mint az egy főre jutó GDP, a társadalmon belüli egyéni különbségek viszont nagyban függenek a gazdasági státusztól (Földesiné, 2009). Földesiné 2008-as kutatása szerint mindössze 26 százalék azoknak az aránya, akik sportolnak, kirándulnak, vagy sétálnak napi rendszerességgel, és 13 százalék azoké, akik hetente legalább háromszor teszik ezt. Azok, akik sportolnak, első helyen a sétát, kirándulást és a túrázást jelölték meg, mint leggyakoribb mozgásfajta, emellett – egyéb kutatásokkal összhangban – az aerobikot, a kondizást, a kerékpározást, a labdarúgást, a futást és az úszást említették nagyobb arányban. A GfK 2009-es kutatása szerint a kerékpár a legnépszerűbb a magyarok körében, azt követi a futball, az úszás és a fitnessz (Bacher, 2010). A KSH (2010) időmérleg kutatásokat áttekintve sajnos 1999/2000-ról 2009/2010-re 19 percről 15 percre csökkent a séta, kirándulás, sport, testedzésre szánt átlagos szabadidő. A 2010-es Eurobarométer-felmérés adatai szerint a magyar lakosság csupán 5%-a végzett rendszeres (heti 5 alkalommal)

sporttevékenységet, de a valamilyen rendszerességgel testmozgást végzők aránya (18%) is alacsony volt. A 2014-es Eurobarometer kutatás adatai alapján 15%-ra növekedett a heti 5 alkalommal sportolók száma, és 23%-ra a valamilyen rendszerességgel mozgók aránya (EU átlag 33%).

Az Ifjúság 2000, 2004, 2008 és 2012 kutatások szerint az életkor előrehaladtával csökken a rendszeresen mozgók aránya; minél magasabb státuszú oktatási intézménybe jár valaki, annál valószínűbb, hogy rendszeresen sportol; a magasabb státuszú településtípus nagyobb eséllyel jelent nagyobb arányú sportolási részvételt. Sajnos 2004-ről 2008-ra és 2008-ról 2012-re is csökkent a sportolási arány a fiatalok körében (Magyar Ifjúság, 2012; Perényi, 2010).

A szenior sport egészen elmaradott Magyarországon, a 60 év felettiiek mindössze 5 százaléka sportol, azaz 2 millió nyugdíjasból mindössze 100 ezer. Amíg az 50 és 60 év közöttiek még az időhiányt (40 százalék) és egészségi állapotukat (40 százalék) jelölik meg a nem sportolás okaiként, addig 60 év felett mindössze 11 százaléka panaszkodik időhiányra és 66 százaléka az egészségi állapotára (Varga, 2008; Földesiné, 1998).

A kedvelt, sokak által üzött sportágak közül az aerobikhoz és a kondihoz köthető üzleti alapon működő szolgáltató, a séta, kirándulás, túrázás, futás, kerékpározás szolgáltató igénybevétele nélkül üzhető, a futás, kerékpározás és túrázás esetében azonban sok az esemény, rengeteg eseményszervező szolgáltatóval találkozhatunk.

9.4.1. A szabadidősport-fogyasztást meghatározó tényezők

Számos tényező befolyásolja a fogyasztók szabadidősport-fogyasztását. A szerzők a neoklasszikus modellben, a háztartási modellben és a pszichológiai megközelítésben más-más tényezőkre helyezik a hangsúlyt. A neoklasszikus modellben a termék ára, más termékek ára és a fogyasztó jövedelme a meghatározó, a háztartási modellben a megszerezhető javakon és az időn van a hangsúly, a pszichológiai modellben értelemszerűen pszichológiai, motivációs tényezőkön.

Az üzleti alapon működő szabadidősport-szolgáltatók igénybevitelét a következő tényezők határozzák meg (Gratton – Taylor, 1985):

- A fogyasztó jövedelme és diszkrécionális jövedelme
- A szolgáltatás (és a kapcsolódó, kiegészítő szolgáltatások) ára
- A szolgáltatás (és a kapcsolódó, kiegészítő szolgáltatások) minősége
- A sportszolgáltatást nyújtó létesítmény távolsága, elérhetősége, a közlekedési lehetőségek, utazási költségek, valamint a mi mobilitásunk

- A szolgáltató (és a versenytárs szolgáltatók) marketingtevékenysége: tudatos célpiaci marketinggel és marketingstratégiával, a 4P, és főleg a kommunikáció eszközeinek megfelelő alkalmazásával, sőt, szolgáltatások esetében sokkal inkább a 7P (product, price, place, promotion, people, process, physical evidences, azaz termék, ár, értékesítési utak, promóció, emberek, folyamatok, tárgyi elemek) megfelelő alkalmazásával lehet sikeres egy szabadidősport-szolgáltató (Oakley – Rhys, 2008). Megfelelő információval kell rendelkezünk a sportolási lehetőségekről, a szolgáltató programjairól, nyújtott szolgáltatásairól, kiegészítő szolgáltatásairól.

A szabadidőben való sportolást további tényezők is befolyásolhatják, amelyeket összegezve az 9.1. táblázat tartalmaz.

9.1. táblázat: Szabadidősport-fogyasztást befolyásoló tényezők

Belső tényezők	Külső tényezők	Szituációs tényezők
Személyiség	Kultúra, értékek	Fizikai környezet
Motiváció	Szocializáció	Társadalmi környezet
Tanulás	Társadalmi osztály	Feladat
Észlelés	Referenciacsoportok, család	Idő
Attitűd, beállítódás	<i>Divat</i>	Korábbi tapasztalat
<i>Elkötelezettség</i>	<i>Média, hivatásos sportok és sztárok hatása</i>	<i>Fizikai képességek</i>
<i>Érdeklődés</i>		<i>Egészségi állapot</i>
		<i>Lehetőségek</i>
		<i>Hozzáférés</i>
		<i>Helyettesítő termékek</i>

Forrás: Shank (2002) alapján, saját kiegészítésekkel

A szabadidejében sportolók számának, azaz a fogyasztói piacnak a növelése rendkívül fontos cél hazánkban. Minden a fogyasztói jelenlétén alapul, szükség van a fogyasztóra, aki keresi az adott sportszolgáltatást, és adott esetben akár hajlandó fizetni is érte. Azonban minden egyes fogyasztó más és más. Az embereket és az igényeiket nem lehet ösztársadalmi szinten egységes, homogén halmazként kezelni, különböző heterogén csoportokat, „szegmentumokat” kellene létrehozni. A szokásos csoportképző szempontok – nem, kor, jövedelem, lakhely, iskolai végzettség – mellett a célokat, motivációkat is fel kellene használni, amikor különböző szabadidősport-eseményeket, sportolási lehetőségeket tervezünk. Egy szűk rétegeknek van csak pénze az üzleti alapon működő szolgáltatókra. A lakosság nagy része nem tudja megengedni magának ezt, nem tud fizetni, vagy annyit nem tud fizetni a sportolásáért. Nekik szükségük van az állami segítségre, a közterekre, parkokra,

vagy a civil szféra nyújtotta olcsóbb lehetőségekre. A magyar szabadidősport működésének kulcsa a szemléletformálásban, keresletélnkítésben rejlik, ami történhet az iskolában, otthon, egyéb közösségekben (barátok, munkahely, események, szolgáltatók) vagy a médiában. Az államnak leginkább az iskolában, a médián keresztül és a nagy eseményeken van szemléletformáló feladata. A civil szféra a közösségépítésben és az események szervezésével tud leginkább szemléletet formálni. Az üzleti szféra marketingtevékenysége meghatározó e témában (Szabó, 2012).

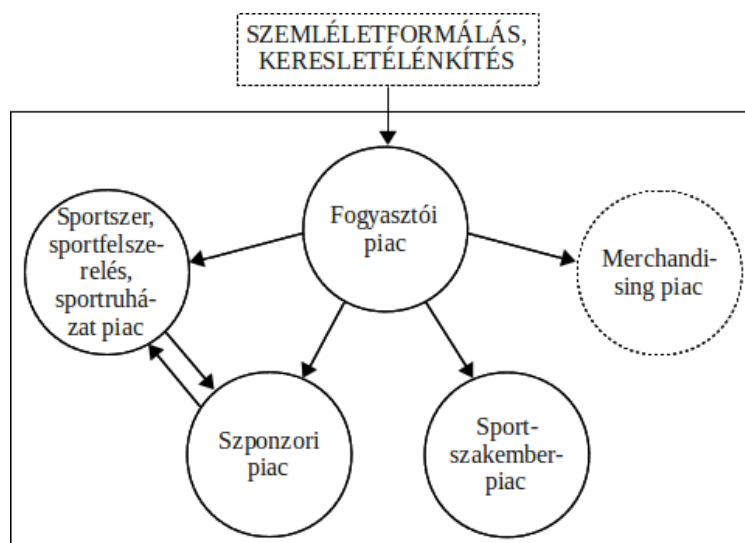
Szemléletformáló, keresletélnkítő „best practice”-k

Kiváló példa volt a Médiaunió kampánya a szemléletformálásra. „A sport mindenkié!” címmel 2012-ben társadalmi célú kampányt indítottak. A foci-eb és az olimpia évében a Médiaunió felhívta az emberek figyelmét arra, hogy mindenki kezdjen el rendszeresen, heti 3x1 órában sportolni (Szabó, 2012).

A 2013-ban 5 millió darab 2 literes Coca-Cola palack belső falán helyezett el a Coca-Cola az otthon üdítő fogyasztó családoknak szabadidős mozgásra buzdító üzenetet. A 2014-ben a palackozó megismételte ezt az aktivitását (Kassay, 2014b).

A fogyasztói piac növekedése magával hozná a sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat, a szakember, a szponzori és a merchandising piacok növekedését is (9.4 ábra)¹³².

¹³² A szabadidősport-piacok összegző ábráján szaggatott vonallal jeleztem, ahol hiányosság, probléma van, folytonos vonallal jelöltem a működő piacokat. A további összegző ábrákon is a hiányosságokat szaggatott vonalak jelzik majd.



9.4. ÁBRA: SZABADIDŐSPORT-PIACOK ÖSSZEGZŐ ÁBRÁJA

Forrás: Szabó (2012)

9.5. Az állam és a szabadidősport kapcsolata

Ha sportolnak az emberek szabadidejükben, egészségesebbek lesznek, így kisebb teher hárul az egészségügyre, a társadalombiztosításra. A gyógyításra fordított összegek mellett elkerülhető a betegség okozta jövedelemkiesés, valamint a jó kondíció nagyobb termelékenységhez vezethet. Kanadai kutatók (Staines et al., 2003) összességében azt mutatták ki, hogy ha 1 dollárt áldoz az állam egy ember mozgására, 2-5 dollár a megtérülés tíz éves időtávot vizsgálva. A kanadai kutatáshoz hasonlóan az amerikai betegségmegelőzési központ is felismerte, hogy jó befektetés a szabadidősport. Szerintük „minden dollár, amit a fizikai aktivitás népszerűsítésére fordítanak, három másikat fial”. Az Egészségügyi Világszervezet (2003) „Health and Development through Physical Activity and Sport” („Egészség és fejlődés a fizikai aktivitás és sport által”) címmel kiadott dokumentumában megállapítja, hogy minden fizikai aktivitásba fektetett dollár összességében 3,2 dollár megtakarítást jelent az egészségügyben.

A fizikai aktivitás hiánya miatti rossz egészségügyi állapotnak köszönhetően csökken a várható élettartam, ezért a munkavállaló kevesebb ideig van jelen a munkaerőpiacon, így kevesebbet termel a gazdaság számára. Az élet társadalmi értéke pedig számokban nehezen mérhető, de az biztos, hogy veszteséget szenved el a társadalom. Az America National Institute of Health adatai szerint az összes elhalálozásnak és a halált okozó betegségeknek 16,6 százalékban a fizikai inaktivitás az oka (CDC, 2004). A szabadidősport által csökkenthető a halálozási és rokkantsági ráta (Staines et al., 2003; Apor, 2012). Barro a

lakosság egészségi állapotát a gazdasági teljesítmény, a gazdasági növekedés egyik legfontosabb indikátorának tartja (Barro, 1997, idézi Ács et al., 2011). Az OECD szerint is a humán tőke meghatározó tényezője a termelékenységnek (Chikán – Czakó, 2009).

A sportolás értelmes szabadidő-eltöltés, ahol le lehet vezetni a fölös energiákat. A szabadidősportban való részvétel növekedésével csökkenhet a bűnözés, a huliganizmus, így a rendfenntartás költségei is, és ezzel együtt javulhat a társadalom többi tagjának közérzete (Berrett et al., 1993; Oakley – Rhys, 2008). A sport előmozdítja a különböző kultúrák közötti párbeszédet és segít küzdeni a diszkrimináció különböző formái ellen (Goodchild et al., 2000). Felfogható közösségformáló erőként, a szociális kohézió, a közösségi szellem erősítőjeként is. Lehet nemzeti és kulturális identitásformáló erő, hozzájárulhat egy helység társadalmi-szociális fejlődéséhez (Oakley – Rhys, 2008). A szabadidősportnak egyrészt a nemzetgazdaságra gyakorolt hatása, hogy nő a gazdaság teljesítőképessége, termelékenysége, nő a GDP, másrészt a szabadidősport munkahelyeket teremt, költést, adóbevételeket generál.

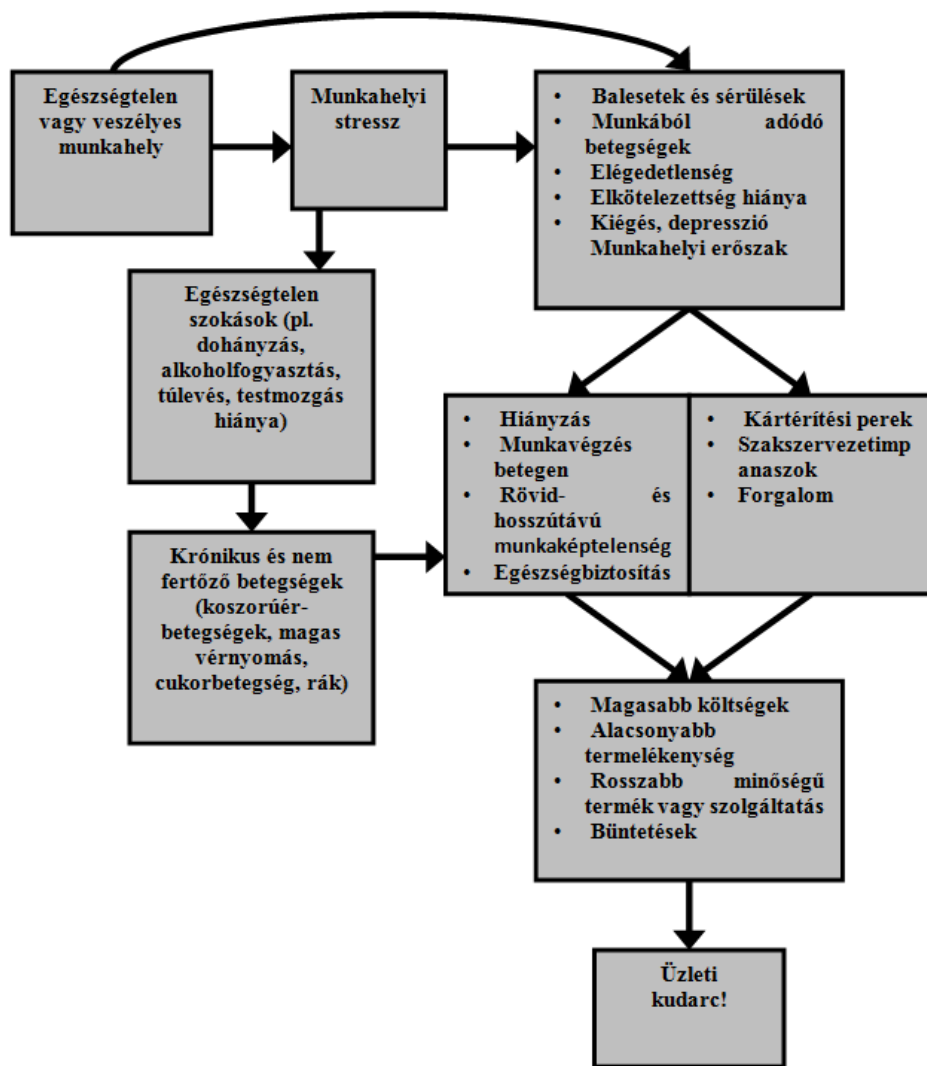
A turisztika egyre fontosabb részét képezik a szabadidősportok. A turizmushoz kapcsolódóan bevétel származhat: egészségturizmusból, eseményturizmusból, különböző szabadidős sporteseményekből, például különböző utcai futóversenyekből, Balaton-átúszásokból és multikulturális ifjúsági rendezvényekből, és üdülési turizmus keretében szabadidős tevékenységek igénybe vételéből (lovás-, kerékpár-vagy golfturizmusból). A szabadidősporthoz kapcsolódó – nem csak turisztikai célú – utazás, közlekedés is jelentős bevételeket hozhat (Gratton – Taylor, 2000).

A fejlett és kevésbé fejlett országok közti nemzetgazdasági versenyképességbeli különbségek magyarázatában meghatározó a humán tőke szerepe (Palócz, 2006). Az egyes versenyképességi definíciókban szereplő kulcstényezőkre, úgymint termelékenység, jólét, életszínvonal, egy főre jutó GDP, foglalkoztatás és mindezek növekedése, fontos hatással bírhat a szabadidősport. A fentiekén túl a következő, versenyképességet meghatározó tényezőkkel hozható még kapcsolatba a szabadidősport: a rendelkezésre álló munkaerő és annak hatékonysága, termelékenysége, az egészségi állapot (az egészségi állapot részét képezi a humán tőke minőségének, ami számszerűen a Human Development Indexben is kifejeződik), a várható élettartam hossza az adott országban, az életminőség, a halálozási ráta, valamint a szociális kohézió és a jó és biztonságos társadalmi környezet (utóbbi kettő a társadalmi tőke részeként). Azokban az országokban, ahol a társadalom nagy arányban sportol, és sokat költenek szabadidősportra, jobb helyezést érnek el a HDI rangsorban és a versenyképességi rang-sorokban (Szabó, 2011). Persze a versenyképesebb gazdaságokban sokkal inkább meg tudják maguknak engedni az emberek a szabadidőben való sportolást és a

sportjavakra, sportszolgáltatásokra való költést (ha megnézzük az egy főre jutó GDP-t, azt láthatjuk, hogy jóval magasabb ezen országokban), és számos egyéb tényező is hat, de azt állíthatjuk, hogy a szabadidősport a humán tőkére, az emberek testi-lelki egészségére, képességeire, termelékenységére biztosan pozitív hatással bír. Az egészség, a sportolás tehát szoros kölcsönhatásban áll a nemzetgazdasági versenyképességgel, amihez megfelelő gazdaság- és társadalompolitikát társítva egymást erősítő pozitív hatással bírnak. A humán tőke a gazdasági növekedés endogén tényezője, tehát valamiképpen gazdasági közpolitikai eszközökkel befolyásolható. (Chikán – Czakó, 2009). A makrogazdasági versenyképesség mellett egyéni és vállalati versenyképességet is javíthat a szabadidősport. Az Európai Bizottság 2004-es Versenyképességi jelentése is hangsúlyozta, hogy az egészség a munkaerő produktivitásának növelése és a foglalkoztathatók számának bővülése révén jelentős szerepet játszik a gazdasági növekedés biztosításában.

9.5.1. Kitekintés: A vállalatoknál megjelenő hatások

A vállalati szintű hatások összeadódva érzékelhetők nemzetgazdasági szinten is, de a sport értékteremtése az egyes vállalatok életében is jelentős lehet. Ha sportolnak az alkalmazottak, akkor hosszú távon a vállalat táppénzre fordított kiadásai csökkennek, kevesebb a munkahelyi hiányzás, a betegség és a munkahelyi baleset, valamint az egészségesebbek már rövid távon is jobb fizikai és szellemi teljesítményre képesek, hatékonyabbak, termelékenyebbek és elégedettebbek, motiváltabbak (lásd 5. ábra). A sport számos, a munkába is transzferálható képességet fejleszt (Neck et al., 2000; Nana et al., 2002; Lechner, 2009). Kanadában már az 1990-es évek elején végeztek felméréseket arra vonatkozólag, hogy a mozgás-programokkal rendelkező vállalatoknál megnőtt a termelékenység, csökkent a hiányzás, a fluktuáció és a munkahelyi balesetek száma is. A kanadai tanulmány szerint 25 százalékos növekedés a dolgozók fizikai aktivitásában össztársadalmi szinten 0,25–1,5 százalékkal növeli a munkaerő termelékenységét (Nana et al., 2002). A Daimlernél 1985-ben kezdték el a Wellness Programjukat. 1995-ben, 10 évvel a program elindítása után havonta alkalmazottanként 16 dollárt spóroltak meg számításaik szerint. A dolgozók egészségügyi kiadásai évente 100-200 dollárral csökkentek (Smith – Westerbeek, 2007). Az EU szerint a munkahelyi egészségfejlesztésbe befektetett 1 euró 2,5-4,8 euró megtakarítást eredményez a vállalatnak.



9.5. ábra: Az egészséges munkahely működési modellje

Forrás: WHO 2010, 6.p.

Egy másik dimenzió a vállalatok CSR-tevékenységének megnyilvánulása a sport által. A szabadidősporttal, rendezvények megrendezésével, támogatásával, szponzorálásával hozzá tudnak járulni a közösségek (belső és külső érintettek) jól-létéhez. Mindez a vállalati hírnévre, imázsra is jó hatással bír.

9.5.2. Vállalati „best practice”: Unilever

Az Unilever pozitív vállalati kultúrát épített ki azért, hogy gondoskodik a munkavállalók egészségi állapotáról és kondíciójáról. A cél megvalósítása érdekében született meg a cég „Lamplighter” nevű programja nemzetközi szinten, amely az alkalmazottak egészségét kívánja megőrizni és fejleszteni. A program úgy született, hogy a felsőbb vezetők azzal a

kéréssel álltak elő, hogy szeretnék segítséget kérni beosztottaik és saját maguk életmódjának, energiaszintjüknek megfelelő fejlesztéséhez és irányításához, hogy ezáltal a legtöbbet tudják kihozni az idejükből. Magyarországon 2007 óta elérhető a „Doctors for Vitality” által fejlesztett „Pulse For Business” program¹³³, melynek szellemisége: a megelőzés sokkal olcsóbb és hasznosabb, mint a szűrés, a betegségekről nem is beszélve. A program keretében elérhetőek a következők: életmód felmérés, relaxáció szoba, masszázs, gerinctorna, belső konditerem, fitness bérlet, munkahelyi kerékpárok, csocsóasztal, különböző sport aktivitásokra való támogatott nevezés, egészségmegőrző előadások. Ez az egészségprogram egy önmagába visszatérő körben, a szakmaiság és a komplexitás elvét követve, az egyéneket és az egyének igényeit maximálisan figyelembe véve, a következő elemekre épül:

- laborvizsgálatok, testparaméterek mérése
- online-kérdőív kitöltése a dolgozókkal az egészségfejlesztés fontos területeire koncentrálva: táplálkozás, stressz (munkahelyi, otthoni), stresszkezelés, személyiség típusok és érzelmek (pszichológiai immunitás), függőségek (dohányzás, alkohol), orvoshoz járási szokások (szűrések, oltások), alvási és napozási szokások, fizikai aktivitás, rekreáció
- egyéni kiértékelés, személyes fejlesztési tervek és ajánlások a saját rizikófaktoroknak megfelelően
- szűrőprogramok
- vállalati adatbázis a fő területekhez, (amelyben természetesen névtelen adatok szerepelnek), és erre épülő aktivitások, tréningek, programok
- folyamatos követés a rizikófaktorok, kockázatok függvényében évente.

A folyamatosság, a körkörös működés a hosszú távú sikeres egészségprogram záloga: az Unilever dolgozói évente egyszer átgondolják az egészségi állapotukat és az azt veszélyeztető tényezőket a teszt kitöltésével. Ennek alapján kapnak életmód-javaslatokat, illetve a rizikófaktoraiknak megfelelő szűrési ajánlásokat. Az összegyűlt adatokra a cég ráépít év közbeni programokat, megcélozva a táplálkozás, mozgás, mentális egészség-tesztek által felfedezett legfontosabb problémákat, ugyanakkor kihasználva a dolgozók feltárt erősségeit is. Majd egy év múlva ismétlés következik, ahol megnézik, miben történt fejlődés, melyek az új prioritások. A program segítségével a vállalat több díjat is elnyert: a „Move Europe” - Egészséges munkahely pályázati díját és az Amerikai Kereskedelmi Kamara „Egészséges

¹³³ <http://doctors-for-vitality.com/>, letöltés ideje: 2014. július 7.

munkahely” különdíját. Nemzetközi szinten innovációs díjat nyert. Az egészségfejlesztési programban arra a legbüszkébbek, hogy egyénre szabott, a munkavállalók igényeire épül. Ez egy olyan holisztikus program, amely képes mérések által bizonyítani az egészség és a munkavállalók teljesítménye közötti kapcsolatot (Szabó, 2014).

Azt egyértelműen kijelenthetjük, hogy a szabadidősport egyénnek, társadalomnak, vállalatoknak értéket teremt, és az ország versenyképességének fejlesztéséhez is hozzájárulhat (az értékteremtések összefoglalását lásd a 9.2. táblázatban).

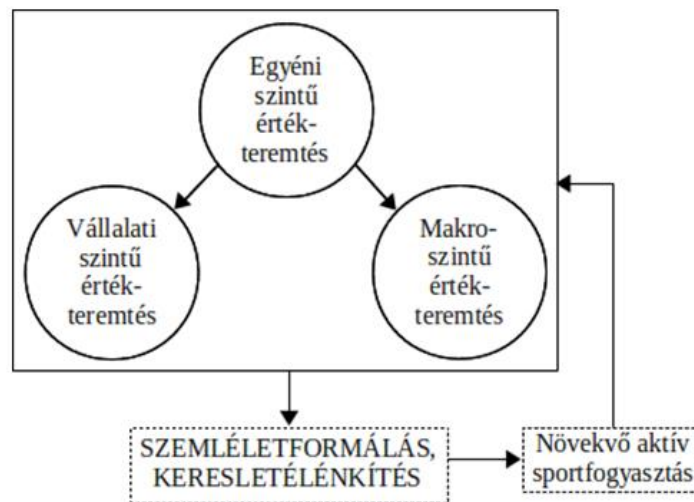
9.2. táblázat: A szabadidősport értékteremtése és a nemzetgazdasági versenyképesség¹³⁴

Szabadidősport értékteremtése	Nemzetgazdasági versenyképességhoz való hozzájárulás
Mikroszint	
Egyéni tényezők	
Testi egészség megőrzése/ fejlesztése/visszaállítása*[1]	Humán tőke (egészségi állapot) fejlesztése, várható élettartam, életminőség és termelékenység, GDP növekedése, halálzási ráta csökkenése
Leleki egészség megőrzése/ fejlesztése/visszaállítása*	
Az élet egyéb területeire transzferálható képességek/készségek fejlesztése*	Humán tőke (tudás, képességek) fejlesztése, munkaerő termelékenységének növekedése
Élvezet, izgalom, öröm pillanatnyi érzése	-
Megbízható munkaerőként való megjelenés/nagyobb egyéni jövedelmek eléérése*	Munkaerő termelékenységének növekedése
Csökkenő egyéni egészségügyi kiadások*	-
Vállalati tényezők	
Csökkenő vállalati táppénzkiadások*	-
Kevesebb munkahelyi hiányzás/betegség/baleset*	A rendelkezésre álló munkaerő, és termelékenységének növekedése
Nagyobb teljesítmény (elégedettebb, motiváltabb dolgozók)*	Munkaerő termelékenységének növekedése
Munkában fontos transzferálható képességek/készségek fejlesztése*	
Társadalmi felelősségvállalás demonstrálása a szabadidősport által (dolgozók és közösség felé)	-
Makroszint	
Csökkenő egészségügyi kiadások és táppénzkiadások*	Egészségi állapot javulása → gazdaság termelékenységének, GDP-nek a növekedése
Csökkenő betegség okozta jövedelemkiesés*	Gazdaság termelékenységének, GDP-nek a növekedése
Csökkenő halálzási és rokkantsági ráta, növekvő várható élettartam*	Gazdaság termelékenységének, GDP-nek és a várható élettartamnak növekedése, halálzási rátának csökkenése
Csökkenő bűnözés, huliganizmus, vandalizmus és rendfenntartás költségei	Társadalmi tőke fejlesztése – jó és biztonságos társadalmi környezet megteremtése
Közösségformálás	Társadalmi tőke (szociális kohézió) fejlesztése
Új munkahelyek	Gazdaság termelékenységének, GDP-nek a növekedése
Addicionális adóbevételek	-
Növekvő fogyasztás és bevételek sportturizmusból, utazásból, közlekedésből	GDP növekedése

Forrás: Szabó (2012)

¹³⁴ A *-gal jelöltek jellemzően csak a rendszeres fizikai aktivitás esetében jelentkező hatások

Az egyéni szintű értékteremtő tényezők megjelennek a vállalati szintű értékteremtésnél, valamint makroszinten is van hatásuk. Az a probléma, hogy a lakosság nagy része nincs tisztában ezekkel az értékteremtő tényezőkkel. Szükség lenne minden szféra részéről az értékteremtő tényezők tudatosítására. A növekvő aktív sportfogyasztás tovább növelné az értékteremtés lehetőségeit mind egyéni, mind vállalati, mind társadalmi szinten, azaz egy pozitív körforgásba kerülnék, egy pozitív értékteremtési spirál indulhatna el (lásd 9.6. ábra).



9.6. ábra: A szabadidősport értékteremtési spirálja

Forrás: Szabó (2012)

9.5.3. Az állam feladatai

Sárközy (2004) és András (2002) alapján az állam feladatai a (szabadidő) sportban:

- jogszabályi feltételek meghatározása, azaz szabályozás, törvényhozás
- sportstratégiai koncepció kialakítása,
- támogatások, kedvezmények nyújtása a civil szférának és az üzleti szférának,
- versenyszabályozás,
- reálinfrastruktúra megteremtése, létesítményfejlesztés.

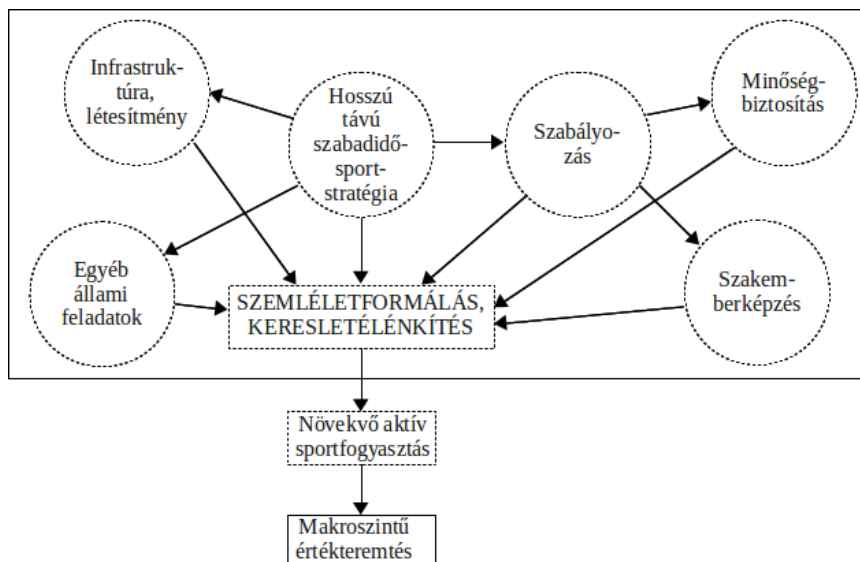
Az állam tulajdonosként is megjelenhet: jellemzően a szükséges infrastruktúra, a sportlétesítmények birtoklásában, ahol nagy súllyal jelennek meg a helyi önkormányzatok is. Stiglitz (2000) a fejlett piacgazdaságokban az állam gazdasági szerepvállalásának három célját nevezte meg:

- a piaci kudarcok hatásainak (monopóliumok, közjavak, externáliák, nem teljes piacok, információs aszimmetria, munkanélküliség) enyhítése, amelyek közül a szabadidősportnál a közjavak kérdése a leginkább releváns,
- a jövedelmek eloszlásának befolyásolása, jövedelem újraelosztás és esélyegyenlőség teremtés
- a meritorikus javak fogyasztásának ösztönzése.

A klasszikus neoliberais piacelfogással szemben teret nyerő jóléti társadalom felfogások egyre több kifogást emeltek az ellen, hogy a sporttevékenység szolgáltatásként való megszervezése és piaci viszonyok közötti cseréje adott esetben jelentős tömegeket szorít ki a sportolásból. Egyes célcsoportok – gyermekek, munkanélküliek és más hátrányos helyzetűek – sporttevékenységek piacáról való kiszorulása számos társadalmi problémával jár. Stigler (1975) szerint az igazságosság jegyében a központi kormányzatnak biztosítani kell az aktív sportolásból származó hasznok méltányosabb elosztását a társadalom tagjai között. A méltányossági érv azok sportban való részvételére koncentrál, akik nem tudnak fizetőképes kereslettel megjelenni a sportpiacon, számukra szükséges a közösségi finanszírozás.

A sportot tekinthetjük meritorikus jószágnak. Mivel az emberek bizonytalanok hosszú távú hatásainak megítélésében, ezek hasznosságát alulbecslik (Musgrave, 1987) és sportszolgáltatásokból „alulfogyasztanak”. Az állam ezért sem vonulhat ki a szabadidősport területéről. Az államnak szerepe lehet a kereslet élénkítésében (társadalmi marketing, egészségnevelés, információs rendszer a lehetőségekről). A fogyasztói oldalon szemléletváltásra, tudatformálásra van szükség. Nem elhanyagolható az állam sportoktatásban, diáksportban betöltendő szerepe. Kínálati oldalon a meglévő létesítmények kihasználtságát kell javítani, valamint új létesítmények létrejöttét segíteni, célzott támogatásokat adni és megfelelő szakembereket képezni (Downward et al., 2009).

Az államnak azért kellene a fontos prioritású feladatait megfelelő módon ellátnia a szabadidősportban, mert ezáltal sokkal hatékonyabban valósulhatna meg szélesebb rétegek bevonása a szabadidősportba. Az új struktúrában az állami feladatok egy része a MOB-hoz került. A megnövekvő aktív sportfogyasztás a társadalmi értékteremtés egyes tényezőire (kevesebb táppénz, betegség, stb.) is pozitívan hatna, egyértelműen megéri az állam számára, ha szélesebb fogyasztói réteg sportol. A célok és az érdekek összhangja elméletileg megvan. A gyakorlatban még vannak hiányosságok (lásd 9.7. ábra).



9.7. ábra: Az állam legfontosabb feladatai és hiányosságai a szabadidősportban hazánkban

Forrás: Szabó (2012)

9.6. Civil szféra és üzleti szféra a szabadidősportban

Ha a fogyasztónak igénye van arra, hogy szabadidejében sportoljon, és nem otthon vagy köztéren sportol, akkor szabadidősport-szolgáltatást vesz igénybe – vagy civil egyesületnél, vagy üzleti alapon működő szolgáltatónál. Több egybehangzó felmérés szerint Európában egyre kevésbé sportolnak az emberek egyesületi keretek között. A legkisebb arányban Lengyelországban, Magyarországon és Lettországon sportolnak egyesületi keretek között, és Dániában, Belgiumban és Hollandiában a legmagasabb az egyesületi keretek között sportolók aránya. Napjainkban Belgiumban sem éri el ez az arány a 35 százalékot (Downward et al., 2009). Európa országaiban legjelentősebb az informális úton, azaz gazdaságilag számbavehetetlen módon való sportolás (otthon vagy köztereken) és egyre inkább jellemzővé válik az egyesületek helyett az üzleti szolgáltatók igénybevétele (Downward et al., 2009). Az Eurobarometer 2014-es felmérése is ezt támasztja alá, a 27 EU tagország lakosainak 40 százaléka köztéren, parkban, 36 százaléka otthon, 15 százaléka fitness-klubban, 8 százaléka egyéb sportközpontban sportol, és csak 13 százalékuk sportol egyesületi keretek között. A magyarokra vonatkozó adatok: 16 százalékuk sportol köztéren, parkban, 51 százalék otthon, 3 százalék fitness-klubban, 6 százalék egyéb sportközpontban és 5 százalék egyesületi keretek között.

A civil szervezeteknek egymással párhuzamosan három funkcióval kell bírniuk: szolgáltató (közfeladatok, közszolgáltatások, alternatív megoldások), érdekérvényesítő-lobbi (döntések befolyásolása) és közösségépítő. Ezen funkciók mellett a pályázatok és az együttműködések

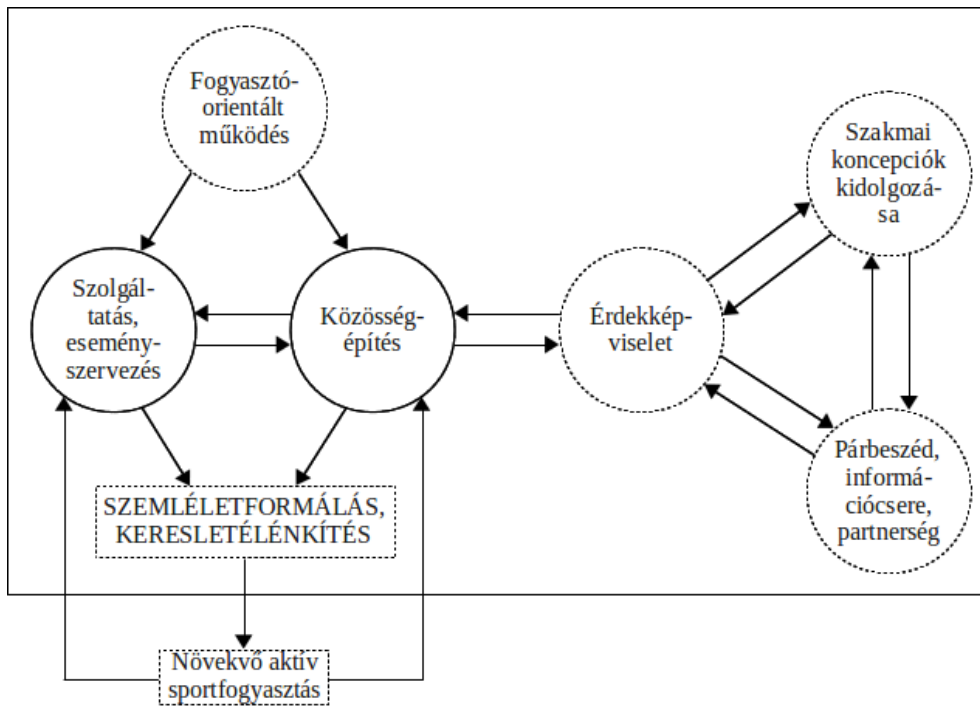
(állammal, egyéb nonprofit szervezetekkel és for-profit szervezetekkel), és információ-csere területén lehet fontos szerepük a civil szervezeteknek (Breiner, 2008).

9.6.1. Szolgáltatást nyújtók a szabadidősportban – sportegyesület versus sportvállalat

András (2002) értelmezése alapján a sportvállalatok olyan vállalatok, melyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett. A szabadidősport-szolgáltató vállalatok mindezt a szabadidősport területén működve teszik meg. A sportvállalat esetében jól azonosítható a tulajdonos, és annak legfőbb célja, a profit maximalizálása. Az egyesületek esetében a cél a tagok hasznának maximalizálása, akik a tranzakciós költségek csökkentése érdekében alakítottak szervezetet, szervezett keretet biztosítván a sportoláshoz. A sportegyesület nem törekszik nyereségre, (de tagdíjat szed, a fennmaradása érdekében) szemben a sportvállalattal, amelynek – mint minden gazdasági vállalkozásnak – alapvető célja a nyereséges működés, melyet a felmerülő fogyasztói igények kielégítésével éri el (Thiel – Mayer, 2009). A két szervezeti forma manapság egymás mellett létezik.

A szabadidősportban a sportvállalatok létrejöttének oka, hogy az 1980-as évek közepétől látványos változások zajlottak le a fejlett piacgazdaságokban – nálunk a rendszerváltozás után, az 1990-es évek közepétől – amelyek fizetőképes keresletet eredményeztek a szabadidősport-szolgáltatók iránt. Ha a piaci koordináció elemeit hozzuk be a rendszerbe, azaz a magánszektor az üzleti vállalkozásaival, azzal versenyt alakítunk ki, ami egyrészt növeli az erőforrásgazdálkodás hatékonyságát, másrészt a szolgáltatás minőségét. Jelenleg annak a jelenségnek vagyunk tanúi, hogy az egyesületi modell és az üzleti modell, valamint az állami modell egymás mellett élnek.

Wicker – Breuer (2010) németországi kutatásai szerint az egyesületek emberi erőforrásbéli és anyagi problémákkal küzdenek leginkább, emellett infrastrukturális – főleg létesítmény-problémáik vannak. Németország mellett Kanadában, Görögországban, Ausztráliában, Angliában, Finnországban és Lengyelországban is készültek kutatások a témában, és ezen országokban is kimutatták a pénzügyi erőforrások egyre jelentősebb problémáját, melynek egyik fő okát az állami támogatások visszaszorulásában látják (emellett a tulajdonosi szemlélet hiányában, pazarlásban, puha költségvetési korlátban). Hazánkban a civil szervezeteknek a fogyasztóorientált működésben, érdekképviselésben, szakmai párbeszédben, koncepciók kidolgozásában, információcserében, együttműködésekben, partnerségek kialakításában kellene erősödniük (lásd 9.8. ábra).



9.8. ábra: A civil szféra legfontosabb feladatai és hiányosságai a szabadidősportban hazánkban

Forrás: Szabó (2012)

Az európai sport esetében a korábban egyesületi alapon működő, tehát alapvetően a sportolók érdekeit szem előtt tartó sportmodellt az üzleti modell váltja fel, amelyben a sporttevékenységeket szolgáltatásként kell előállítani, a tevékenységek céljait pedig a szolgáltatások tulajdonosainak hosszú távú profitérdekei határozzák meg.

9.7. Az üzleti alapon működő szabadidősport-szolgáltatók

A szabadidőnkben való sportolásunk egy része napjainkra piaci tranzakcióvá vált, a sportolási szükségletünk fogyasztói igényként jelenik meg, amelyet erre szakosodott szolgáltatók elégítenek ki. András (2002) alapján a szabadidősport-szolgáltatót rendelkezésre álló erőforrások olyan felhasználásaként értelmezem, melynek célja a fogyasztó állapotában változásokat végrehajtva „hozzáadott értéket” teremteni. A szabadidő hasznos eltöltéséért, egészsége megőrzéséért fizet a fogyasztó a szolgáltatónak.

A lovelock-i szolgáltatás-tipológia alapján a szabadidősport-szolgáltatók sportszolgáltatása a tevékenység természetét tekintve emberre irányuló, megfoghatósága nehezen eldönthető. Lehet folyamatos vagy egyedi, a fogyasztókkal való kapcsolat alapján, tagsági viszonyal vagy tagsági viszony nélkül (András, 2002). Lehet mind egyénre szabott (személyi edző), mind tömegszerű (fitneszedzés egy egész csoportnak), a személyzet döntési szabadsága pedig

attól függ, hogy kiről van szó (személyi edzőről vagy a pultoslányról). Jellemzően a fogyasztó megy, és jellemzően egy kirendeltség van, bár már megjelentek a hálózatok is. A sportszolgáltatások iránti fogyasztói kereslet meglehetősen ingadozó: az ingadozás alapját azonban nem véletlenszerű folyamatok irányítják, a kereslet hullámozása többnyire periodikus – szezonális, illetve a napszakok által meghatározott –, tehát többnyire megbízhatóan előre jelezhető. Végül, de nem utolsósorban: nagyon fontos az emberi tényező, a sportszolgáltatások erősen személyorientáltak. A társadalom, a kultúra változik, a sportok is fejlődnek, a fogyasztói igények is változnak, ennek következtében ma már olyan sportok üzésére van lehetőség a sportszolgáltatóknál, amelyek 10-20 évvel ezelőtt nem is léteztek (pl. fittánc, nia, vagy éppen a fitness különböző válfajai, például speedfitness). A szolgáltatások és a fogyasztói igények is heterogének, a különböző sportágak mind a szolgáltatás, mind a fogyasztói igények tekintetében különböző jellemzőkkel bírnak.

A sportszolgáltatók feladata, hogy fogyasztóvá tegyék a jövedelemtulajdonosokat. Az üzleti elemek igazából akkor létezhetnek, ha a fogyasztók érdeklődését ki tudják váltani, és ezt fenn is tudják tartani. A szabadidősport nem alapszükséglet, az egyén döntése, hogy diszkrecionális jövedelméből szán-e rá, szabadidősport-fogyasztó lesz-e vagy sem. Kulcstényező lehet a fogyasztóorientált szolgáltatás, és a minél elégedettebb vevő. Chikán (2008) definíciója alapján üzleti vállalkozásnak nevezzük azt az emberi tevékenységet, amelynek alapvető célja fogyasztói igény kielégítése nyereség elérésével. A chikáni kettős értékteremtés fogalma szerint értéket kell adni a fogyasztónak és a tulajdonosnak egyazon folyamatban. Mull és szerzőtársai (2005) „menedzsment modellje” szerint is a siker két kulcsa: a megfelelő sportszolgáltatás és a profit.

A szolgáltatások sajátja a HIPI-elv (Veres, 2002), amely a szolgáltatások 4 fő jellemzőjét mutatja be (heterogenitás, megfoghatatlanság, tárolhatatlanság, elválaszthatatlanság). A jellemzők bemutatásán túl a sportszolgáltatások területéről hozott megoldási és kezelési javaslatokat is adok az egyes jellemzőkre.

1. Heterogenitás (Heterogeneity): A szolgáltatók teljesítménye heterogén, térben és időben változó. A szolgáltatás alapját képező emberi tényező következménye a teljesítmény-ingadozás. A végeredmény, a szolgáltatási teljesítmény és a minőség megítélése is változó, bizonytalan. Ebben a vevői értékítélet szubjektivitása is szerepet játszik. Sportos példát hozva a heterogenitásra, soha nem tudja még ugyanaz az edző sem ugyanazt az edzést produkálni, (fontos a minőség biztosítása, a megfelelő szakember, amely azért egyfajta garancia a minőségre). Egy fáradt, kedvetlen vagy éppen ingerült vendég adott esetben teljesen más szemüvegen keresztül nézheti a szolgáltatást, teljesen

másképp érzékelheti ugyanazt az edzést. Az egyes sportfogyasztóknak más-más az igénye, az elvárása, a képessége, ezért például a kiszabott edzéstervek is egyénről-egyénre változnak.

2. Nem fizikai természet, megfoghatatlanság (Intangibility): A szolgáltatások nem tárgyiasultak, érzékszervi úton legtöbbször nem vizsgálhatóak. A szolgáltatás nem tapintható, nem látható, nem szagolható. Ennek következtében a vevők bizonytalansága és kockázata nagy a vásárlás előtt. Csak az igénybevétel közben ismerhetik meg a szolgáltatást, az értékeléshez tapasztalatot kell szerezniük. Továbbá nehéz megmondani, megítélni, hogy mennyit ér egy aerobic-óra vagy egy fallabda mérkőzés, milyen hasznossággal bír az egyén számára, ha sportolást vesz és ez a hasznosság mikor jelentkezik. Sportszolgáltatók esetén a megfogható tárgyi elemek hangsúlyozásának kiemelten nagy szerepe van (magának a szolgáltató helyiségnek, a gépeknek, berendezéseknek) a megfoghatatlanság felülírásában, a szolgáltatás előzetes megítélésében és a minőségérzetben. A szájreklám alapján való döntés kiemelt jelentőségű a sportszolgáltatók esetében.
3. Tárolhatatlanság (Perishability): A szolgáltatásokból nem halmozható fel készlet, nem raktározható, nem lehet előre megvenni, nem lehet a keresletet előrehozni, ezért kapacitáshiány vagy éppen kapacitástöbblet keletkezhet. A sportszolgáltatók esetén a kreatív, csúcskereslethez igazodó árazás, a foglalási rendszerek (pl.: pályafoglalás), a kiegészítő szolgáltatások megléte (büfé, szauna, masszázs), valamint a kapacitások növelése (több edző, több gép) jelenthet megoldást a kapacitáshiányra, amely a reggeli és főleg az esti órákban (munka előtt és után), valamint hétvégeken jelentkezhet, tehát azért előre jelezhető.
4. Elválaszthatatlanság (Inseparability): A szolgáltatások nyújtása és felhasználása időben és térben elválaszthatatlan egymástól, azaz a termelés és fogyasztás egy időben megy végbe a szolgáltató és az igénybevevő jelenlétében. Az igénybevevő is aktívan részt vesz a folyamatban, sőt a többi igénybevevőt sem lehet mindig kizárni, ami a minőségérzetre is erősen hatással van. Sportszolgáltatók esetén egyáltalán nem lehet kizárni a többi sportolót, velük együtt kell hogy igénybe vegyünk a sportszolgáltatást legtöbb esetben.

A HIPI-elvből Jackson és Cooper (1988, idézi Veres, 2002) SHIPIT-elvet alkotott, kiegészítve az előző négy sajátosságot további kettővel:

- Specializáció: a szolgáltatás általában a vevő speciális, egyedi igényeire szabott. Sportszolgáltató esetén jó, ha a fogyasztó fizikai, erőnléti és egészségi állapotának,

képességeinek megfelelő, valamint az éppen aktuális egyéni igényéhez, elváráshoz igazodó szolgáltatást kap.

- Technológiához kapcsolódó: a szolgáltatás általában valamilyen technológiához kötődik. Sportszolgáltatók esetén a lehető legjobb gépek, vagy éppen a lehető legjobb minőségű létesítmény (pl.: teniszpálya) az elvárt technológiai szempontból.

Az üzleti alapon működő szolgáltatók esetében a fogyasztóorientáltság, a fogyasztói igények minél magasabb szintű kielégítése hangsúlyos. Az 1990-es évek végétől uralkodó az a szemlélet, hogy a szolgáltatók versenyelőnyének egyik lehetséges, fontos eszköze a minőség, valamint a fogyasztóorientáltság, a tulajdonosi és fogyasztói értékteremtés egy kiemelt tényezője is.

A következőkben a szabadidősport-szolgáltatás tipikus jellemzőit, más szolgáltatásoktól való eltérésüket ismertetem, amelyeket a sikeres üzleti működéshez és a megfelelő szolgáltatásminőség nyújtásához szem előtt kell tartani (Chelladurai et al., 1987; Chelladurai, 1992; Chelladurai – Chang, 2000; Papadimitriou – Karteroliotis, 2000; Ko – Pastore, 2004):

- A szolgáltatás igénybevevőinek egyedi motivációi, igényei, elvárásai, képességei, készségei és problémái vannak. A fogyasztónak a fizikai, erőnléti és egészségi állapotának, képességeinek megfelelő, valamint az éppen aktuális egyéni igényéhez, elváráshoz igazodó szolgáltatást kell kapnia. Nagyon fontos a motivációkat és egyéni jellemzőket, problémákat felismerni.
- A négy fő szolgáltatás-jellemzőből az elválaszthatatlanság kifejezetten hangsúlyos, emiatt az emberi tényezőknek kiemelten fontos szerepük van. A szolgáltatás folyamata alatt számos alkalmazottal kerül kapcsolatba a fogyasztó. A folyamatok egy része sztenderdizálható (recepció), viszont nagy része személyre szabott (edzés, táplálkozás tanácsadás). A fogyasztó nem csak szolgáltatást vásárol, hanem aktív részese (co-producer) a szolgáltatásnak. A bevonódottság mértéke nagyon magas más szolgáltatásokhoz (pl. bank, fodrász, stb.) képest. A bevonódottság, az érzelmi hatás a fogyasztók minőségérzete szempontjából előnyös és értékteremtő tényező, valamint az is értékes, hogy a fogyasztó nagyobb ellenőrzést, kontrollt gyakorolhat a szolgáltatás folyamatára.
- Jelentős a többi fogyasztóval való kapcsolat, interakció, amely lehet előnyös („közös szenvedés”, közös öröm), de lehet hátrányos is (szégyen, kinevetés, helyhiány). A fogyasztók egymás közötti interakcióit nagyon komolyan tekintetbe kell venni és

kezelni kell. Valamint a tömeg, a túlsúlyolt szolgáltató sem előnyös, ahogy a kongó, üres szolgáltató helyiség sem.

- A szájreklám alapján való döntés kiemelt jelentőségű a sportszolgáltatók esetében: kutatások szerint a sportszolgáltatókat igénybe vevők 61 százaléka barátjától, ismerősétől hallott az adott helyről és az alapján ment oda sportolni.
- A fogyasztók a szabadidősport-szolgáltatóknál átlagosan több időt töltenek (egy alkalommal is, és összességében is), mint egyéb szolgáltatóknál, alapvetően rendszeresen járnak (jó esetben).
- Bizonyos, a szolgáltatásminőség szempontjából fontos tényezők a szolgáltató hatáskörén kívül esnek: időjárás, csoport-hatás.
- A szolgáltató helyiségnek, annak külső és belső környezetének, a tárgyi elemeknek hatalmas a szerepük, egyéb szolgáltatásokhoz viszonyítva kiemelkedően fontosak. Modern berendezések, gépek és a megfelelő dizájn és hangulat elengedhetetlen. Az első benyomásunkat, majd a kedvünket meghatározza, hogy mit látunk, és ebből a nyújtott szolgáltatás minőségére is következtetünk. Nagy szerepe van a létesítmény környezeti, tárgyi elemeinek az adott szolgáltatóhoz való vonzódásunkban vagy épp annak elkerülésében, hogy rendszeres fogyasztók leszünk, vagy soha vissza nem térünk.
- Az azonnal érezhető, értékelhető végtermék, eredmény az élmény.
- A tartós eredmények (fizikai változások, javuló fittség, nagyobb teljesítmény, kialakuló képességek, lelki hatások) hosszú idő után jelentkeznek.

Ha egy üzleti alapon működő szabadidősport-szolgáltatót akarunk létrehozni, átgondolandók, megtervezendők a következők, választ kell találnunk a következő kérdésekre:

- Mit ajánl a szolgáltató, azaz mi a konkrét termék/szolgáltatás? Milyen igényekre vagy problémákra akarunk megoldást kínálni? Milyen haszna vagy előnye származik a vendégeinknek a szolgáltatásainkból? Mi a szolgáltatás-csomag része?
- Kiknek ajánlja ezt, azaz kik a fogyasztók, ki/kik a célcsoport?
- Hogyan elégíti ki a fogyasztói igényeket, azaz milyen erőforrások szükségesek? Miből: saját forrásból vagy idegen forrásból? Szakmai vagy pénzügyi befektetővel?
- Hol? Melyek a belépési korlátok? Milyen a piac? Kik a versenytársak?
- Milyen célokkal?
- Mennyire nyereségesen, azaz mik a legfontosabb költségek és bevételi források?

Szükséges egy beruházási terv (piac és konkurencia-elemzéssel, célcsoporttal, pénzügyi tervvel és műszaki tervvel) és egy üzleti terv (működési költséggel, marketing költséggel, tervezett forgalommal, várható bevétellel, tervezett kiadással, fedezeti pont számítással).

A helyszínnel kapcsolatban fontos átgondolni:

- tulajdon vagy bérlemény legyen
- mekkora területen
- milyen és mekkora helyiségekre lesz szükség
- parkoló helye, mérete
- kivitelezés-berendezés (gépek, információs rendszer - klub üzemeltetési szoftver, szellőző és klímarendszer). A gépek, berendezések választásánál befolyásoló a célcsoport igényei, anyagi lehetőségek, divatirányzatok, hely és minőség.

A sportmenedzsment irodalomban (is) kiemelt terület a marketing. Miután első lépésben meghatároztuk a szolgáltatásunkat, hogy milyen fogyasztók milyen problémájára adunk megoldást (elvégeztük a szegmentálást-célcsoportképzést-pozicionálást), tudjuk, hogy milyen hasznot, értéket adunk, milyen áron, vevőt kell „szerezni”. A nyitás előtt szükséges már „kampányolni”, nyitás után jó ötlet lehet a nyílt nap, valamilyen rendezvény, ingyenes, kedvezményes próbaórák. További átgondolandó, megválaszolendő kérdéseink:

- Milyen vendégből szeretnénk sokat? Hogyan íránk le az ideális fogyasztónkat? Mit várnak el tőlünk a potenciális fogyasztóink?
- Milyen üzeneteket tudunk megfogalmazni a számukra? Miről szól a kommunikációnk? Konzisztensek-e az üzeneteink? Van-e jól működő weboldalunk? Közösségi médiában aktívak vagyunk-e?
- Milyen vevőket vonzó eszközeink vannak és milyenekre lenne még szükségünk? Mennyire hatékonyak ezek? Hogyan lehetne az értékesítés hatékonyságát növelni?

A nálunk sportoló fogyasztókat meg is kell tartani, elégedettségüket mérni kell. Sokkal olcsóbb egy meglévő vendéget megtartani, mint újakat szerezni.

- Hogyan tudjuk minimálisra csökkenteni az elpártoló vendégek számát?
- Mennyire ismerjük a vendégeinket? Ismerjük őket eléggé ahhoz, hogy képesek legyünk hosszú távon megtartani őket? Hogyan tudhatnánk meg minél többet róluk?
- Képesek vagyunk-e olyan környezetet teremteni, amelyben kivételesen fontosnak érzi magát minden egyes fogyasztónk?

- Hol és mely munkatársak kerülnek érintkezésbe a vendégekkel? Képesek-e a munkatársaink azon a szinten kiszolgálatni, amely garantálja a vendégeink hűségét? Megtesznek-e mindent a vevőmegtartás érdekében? Hogyan ellenőrizzük ezt?
- Vannak-e tudatos közösségépítő technikáink?
- Tudjuk, mit gondolnak rólunk a vendégeink? Elmondhatják a véleményüket?
- Igyekszünk minden felmerülő negatív véleményt, panaszt megfelelő módon kezelni?
- Összességében milyen a szolgáltatásunk minősége?

9.7.1. Szolgáltatásminőség az üzleti szolgáltatóknál

A szolgáltatásminőség irodalmát, és ezen belül a legismertebb minőség-modelleket és azok dimenzióit áttekintve arra a következtetésre juthatunk, hogy három fő dimenzió határozza meg a szolgáltatásminőséget: alaptermék (core product), tárgyi környezet (a szolgáltatásnyújtás környezete) és személyi környezet, interakciók (a szolgáltatásnyújtás folyamata). A szabadidősport-szolgáltatók minőségével foglalkozó kutatók szintén ezen elemekkel foglalkoztak, de ami esetükben a különbség, hogy általában a program és a végeredmény minőségét külön kezelték, valamint az általános minőség-modellekhez képest egyéb tényezők – kiegészítő szolgáltatások – is fontosak voltak. Jellemzően észlelt minőséget mérnek, és a minőséget úgy értelmezik, mint megfelelni a fogyasztók elvárásainak, vagy túlszárnyalni azt.

A szolgáltatót meghatározzák szervezeti és technikai jellemzői, tárgyiasítható és nem tárgyiasítható elemei (Bolton – Drew, 1991). A fogyasztónak vannak bizonyos elvárásai, amelyek a szolgáltató jellegéből, imázsából, valamint a személyes igényeiből, ismerősei szájreklámjából és a korábbi tapasztalataiból adódik. Ezen elvárások és a ténylegesen kapott szolgáltatás vagy megerősítik, és elégedetté teszik, vagy nem. Az elégedettség tulajdonképpen annak kérdése, hogy az elvárásoknak megfelelt-e a szolgáltatás, vagy nem. A minőség a szolgáltatás nyújtott értékét is meghatározza, a fogyasztók áldozatai (hozzáférés költségei) és a fogyasztók jellemzői (személyes, kulturális, pszichológiai, stb.) figyelembevételével. A minőség a nyújtott értéken keresztül meghatározza a fogyasztó további szándékait, viselkedését, visszajön-e vagy sem, hűséges fogyasztó lesz-e vagy sem. Zeithaml és szerzőtársai (1990) szerint az elvárt, vágyott és a tényleges szolgáltatás között, amit a fogyasztó tapasztal, rés van. (lásd rés-modell, Veres, 2002). Nem mindig tudják a szolgáltatók, mit akar, mi az elvárása a vevőnek (1. rés), nem mindig jók a szolgáltatásztenderdjek (2. rés), nem feltétlenül teljesítik jól a sztenderdek (3. rés), és előfordul, hogy nem jól kommunikálnak (4. rés), (ezek a rések mind-mind értékromboló

tényezők, és együttesen ezek adják az 5. részt: az elvárt és a tényleges szolgáltatásminőség különbségét). Míg vállalati szempontból a minőség-menedzsment feladat és értékteremtési-lehetőség, a vevői elvárásokat ismerni kell és minden folyamat minden részletébe bele kell tudni vonni, tudni kell biztosítani, addig vevőszempontból a minőség tulajdonképpen a vásárlási döntés befolyásoló tényezője, tulajdonképpen „értékválasztás”, jelentős tapasztalati és bizalmi elemekkel és szubjektivitással. Összegezve, az üzleti szféra esetében a tulajdonosnak és a fogyasztóknak is értéket kell teremteni, és erre a megfelelő szolgáltatásminőség kiváló lehetőség.

9.7.2. „Best practice” a szolgáltatásminőség területéről: Budapest Sportiroda – FittAréna, „az év leg fittebb napja”

A BSI FittAréna rendezvényén keresztül mutatom be, hogy hogyan lehet a rés-modell egyes réseit csökkenteni, megszüntetni. A FittAréna Magyarország legnépszerűbb, valamint Közép-Európa egyik legnagyobb fitness rendezvénye. 2014-ben kilencedik alkalommal került megrendezésre, az esemény névadó támogatója 2014-től a Decathlon Magyarország Kft. (korábban a Tesco volt), és Budapesten immáron második alkalommal a SYMA Sport és Rendezvényközpontban volt, a Papp László Budapest SportArénát kinőtte a rendezvény. A 3. táblázatban azt láthatjuk, hogy mit tett a BSI, milyen tényezőknek köszönhető a BSI FittAréna eseményének (és egyéb eseményeinek is) mindig magas minősége. A BSI kiváló példa arra, hogy kis és középvállalatok (sportesemény-szervezők) minőségügyi rendszer, tanúsítvány nélkül is nyújthatnak kiemelkedő szolgáltatásminőséget.

9.3. táblázat: A rés-modell elemeinek csökkentése a gyakorlatban

	1. rés csökkentése	2. rés csökkentése	3. rés csökkentése	4. rés csökkentése
Mit tett a BSI az 5. rés csökkentése, a minőség fejlesztése érdekében?	Fogyasztói igények folyamatos mérése	Íratlan sztenderdek és ezekhez való szigorú ragaszkodás	Elkötelezett csapat	Hiteles kommunikáció
	Online-kérdőívek			Honlap
	Közönségsvavazás	Rejtett fogyasztói igényekre is sztenderdek	Felelősségteljes, rutinos csapat, aki képes azonnal döntést hozni, problémát megoldani	Hírlevél
	Helyszíni jelenlét és problémamegoldás	Nem statikus sztenderdek, hanem a tapasztalatok beépítése, folyamatos fejlődés	Tapasztalatírási kötelezettség problémákról, fejlesztendő területekről, és ezek folyamatos felhasználása	Facebook oldal
	Trendek figyelése			

Forrás: Szabó – Demeter (2013)

9.7.3. Üzletileg működő szabadidősportok

A tulajdonosok esetében pénzügyi és szakmai befektetőket különböztethetünk meg. A pénzügyi befektető rövidtávon, míg a szakmai befektető hosszabb távon gondolkodik. A

pénzügyi befektető garanciákat keres, hogy a szabadidősportban megvan-e a piaci potenciál, mekkora bevétel realizálható, ha ki akar lépni, lesz-e, aki megveszi a sportvállalatot. A pénzügyi befektető sok esetben nem jártas az adott iparágban, így fontos számára a megfelelően képzett, tapasztalt menedzsmen. A szakmai befektető ezzel ellentétben jártas az adott iparágban, megvan a know-how-ja és hosszú távú gondolkodásában ott van a minél szélesebb piac elérése, minél szélesebb rétegek bevonása a szabadidősportba, jelen lehet céljai között a létesítmény-fejlesztés, a márkaismertség növelése, és a minél szélesebb körben való ismertté válás (András, 2003). Ugyan a kétféle befektető befektetési céljai, érdekeltsége eltérő, de közös jellemzőjük, hogy tőkebefektetésük után az adott iparág kockázatának megfelelő reális hozamot kívánnak elérni.

Az egyértelmű, hogy nem minden sportág tud a szabadidősportban üzletileg működni. Melyek mégis azok a sportágak, amelyekért az emberek hajlandóak fizetni, akár szolgáltató igénybevételével, akár eseményre való belépő, nevezési díj kifizetésével, akár azzal, hogy sportszerre, sportruházatra költenek? Az eredmények a 9.4. táblázatban láthatóak.

9.4. táblázat: Mely sportágaknak van üzletileg „súlya” Magyarországon a szabadidősportban?

Üzletileg működő szabadidősportok 31 mélyinterjú alapján	Sportszer, sportruházat vásárlásban kiemelkedő	Üzleti alapon működő szolgáltatók számossága (KSH Cég-Kód-Tár)	Shape magazin tartalomelemzése, 4 év számait áttekintve	Budapest Sportiroda sportágai
Fitnessz	Fitnessz	Fitnessz	Fitnessz	Fitnessz
Tenisz		Tenisz		
Sí	Sí			
Küzdősportok				
Kerékpár	Kerékpár	Kerékpár	Kerékpár	Kerékpár
Futás	Futás	Futás	Futás	Futás
Úszás	Úszás		Úszás	Úszás
	Túrázás			Túrázás, gyaloglás
Lovaglás		Lovaglás		
Tánc		Tánc		
Jóga, extrém sportok, golf, futball, squash		Futball	Jóga	

Forrás: Szabó (2012)

A fitnessz primátusa mindenhol előkerült. Az IHRSA (Fitnessz és Sportklubok Nemzetközi Szövetsége) 2011-es jelentése alapján az 5. táblázat mutatja a főbb adatokat a szektorról az

EU 27 országának adatait összegezve. A válság éveiben is növekedés volt tapasztalható a fitness területén. Európában a holland, a spanyol, az angol, a norvég és a svéd lakosság több mint 10 százaléka fitnessterembe jár. Nálunk ez az arány mindössze 2-3 százalékos. A leggyorsabb növekedés a fitness területén Lengyelországban és Törökországban volt tapasztalható.

9.5. táblázat: Az európai (EU27) fitness-szektor mérete

	2008	2011	Becsült magyar adatok 2011
Fitneszklub tag	40 millió fő	44 millió fő	300 000 fő
Dolgozó	390 000 fő	450 000 fő	?
Fitneszklub	36 900	48 000	600-800 (a kis stúdiókkal együtt)
Éves bevétel	20 milliárd euro	28 milliárd euro	144 millió euro

Forrás: IHRSA 2011 Report, idézi Zopcsák (2012)

A fitness-iparágban ugyanaz az öt ország a BIG FIVE, mint a hivatásos futball esetében (lásd 9.6. táblázat).

9.6. táblázat: A fitness „Big Five”

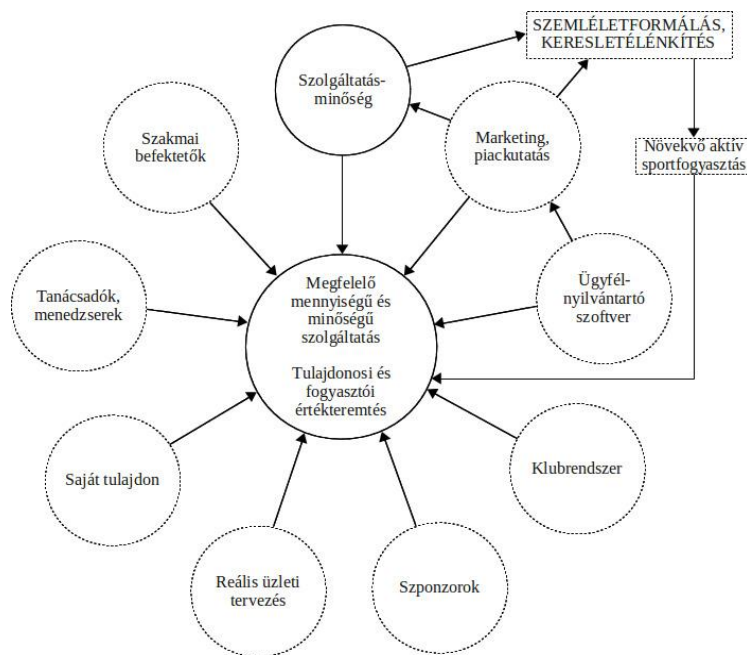
Ország	2011-es bevétel (millió euro-ban)	Fitnesz klubok száma	Tagok száma millióban (népesség aránya %-ban)
Egyesült Királyság	5000	5900	7,6 (13%)
Németország	4000	7300	7,6 (9%)
Spanyolország	3800	5800	8 (15%)
Olaszország	3800	7500	5,2 (9,5%)
Franciaország	2400	3000	4 (6,5%)

Forrás: EHFA, 2012

Hazánkban az üzleti alapon működő szolgáltatók (fitnesstermek) megfelelő mennyiségben és minőségben kiszolgálják a meglévő fogyasztói igényeket. Ugyanakkor a működésük nem problémamentes, mert sok esetben hiányzik a szakmaiság (szakmai befektetők, hiteles, megbízható menedzserek, reális üzleti tervek), valamint sok a bérlő, akik gyorsan cserélődnek, és nagyon kevés a saját tulajdon. A termeknek jellemzően nincsenek szponzoraik, sok teremnek nincsen pénze, energiája marketingtevékenységre, piackutatást nem végeznek, valamint sok kis teremnek nincs ügyfélnyilvántartási-szoftvere. Az összes

terem kb. harmada tud nyereséget elérni a 600-800 teremből, amelyekbe kb. 300 000 ember jár. Nagyon-nagy a harc a fogyasztókért, akiket egymás elől szipkáznak el. Az átlagos látogató átlagosan heti 2 alkalommal megy edzeni. Az átlagos költség havi szinten 40 euró (12 000 forint). A marketing kapcsán többen elmondták, hogy akár több százmilliós beruházáshoz is hozzákezdenek piackutatás nélkül. Nincs eléggé felmérve a konkurencia, a piac, a lehetőségek. A terület minden szempontból rendkívüli mértékben alulkutatott. Nem tudjuk azt sem, hány terem van pontosan, hány fogyasztó, és a fogyasztók igényeiről sem tudunk eleget. A bevételi oldalon a napijegyek dominálnak. Nálunk a Nyugat-Európában természetes klubrendszer nem működik. Míg egy nyugat-európai fitneszterem a klubtagsági bevételekből él, egy magyar a napijegyekből.

Ha nincs nyereség, nincs növekedés, nincs pénz létesítményfejlesztésre és egyéb innovációkra (klubrendszert kiépíteni, vagy ügyfélnyilvántartási-szoftvert vásárolni). A meglévő, megfelelő minőségű és mennyiségű fitnesz-szolgáltató helyzete javulhatna, ha a pénzügyi befektetők igénybe vennének hiteles szakmai tanácsadókat, menedzsereket, ha reális üzleti tervek születnének, ha több lenne a saját tulajdon, ha több piackutatást végeznének, végeztetnének, (ez javítaná a szolgáltatásminőséget és a kínálat szegmentáltságát is), ha használnának ügyfélnyilvántartási-szoftvert, ha törekednének a klubrendszer kialakítására és több szponzori szerződést próbálnának kötni. A megfelelő szolgáltatásminőség és marketingtevékenység élénkítheti a keresletet, ami visszahat a kínálatra is. Valamint a növekvő aktív sportfogyasztók száma a nyereségesség egyik meghatározója. Fejlesztendő területek vannak, de a fitnesztermek mégiscsak 300 ezer embert képesek megmozgatni, lehetne tanulni tőlük. (Szabó, 2012).



ábra: A fitness-szektor feladatai, hiányosságai

Forrás: Szabó (2012)

9.8. Zárás

A fejezetben röviden leírásra kerültek az alapfogalmak, a szabadidősport-iparág és a szabadidősport-piacok. Szóltam a fogyasztói piacról, az állam és a szabadidősport kapcsolatáról, a civil szféráról és az üzleti alapon működő szolgáltatókról. A fejezet adta kereteken belül a magyar szabadidősport működéséről is próbáltam képet adni, a „magyar valóságnak” egy „látletét” adni. Minden – legyen szó akár egyesületről, akár üzleti alapon működő szolgáltatóról, akár eseményről, akár bármelyik szabadidősport-piacról –, a fogyasztói jelenlétén alapul, szükség van a fogyasztóra, aki keresi az adott sportszolgáltatást, és hajlandó fizetni is. A magyar szabadidősport működésének kulcsa a szemléletformálásban, keresletélénkítésben rejlik. Az ország lakosságának szabadidősport-kultúráját, szemléletmódját fejleszteni kell minden lehetséges eszközzel és módon.

9.9. Ellenőrző kérdések

1. Mutassa be Nash szabadidőeltöltési-piramisát, és minden szinthez kössön sportos példát!
2. Definiálja a szabadidősport-iparágat! Ön milyen módon van kapcsolatban a szabadidősport-iparággal, mint szabadidősport-fogyasztó?
3. Jellemezze a sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat magyar piacát! Hogyan látja a fejlesztés lehetőségeit?
4. Jellemezze a szponzori piacot a szabadidősportban! Ha ön egy vezető multi lenne, miért választaná a szabadidősport szponzorálását? És miért nem?
5. Értelmezze a szabadidősportot, mint tartós, nem tartós fogyasztási cikket és tőkejóságot!
6. Milyen belső és külső tényezők befolyásolhatják az egyének sportfogyasztását a szabadidősportban?
7. Hasonlítsa össze egy nonprofit szolgáltatót (mondjuk egyesületet) és egy for-profit szolgáltatót (mondjuk egy fitnessztermet)!
8. Ön szerint miben különbözik egy fitnessz-szolgáltató és egy bank?
9. Mit kell átgondolni, megtervezni, ha egy üzleti alapon működő szabadidősport-szolgáltatót akar létrehozni?
10. Milyen dimenziói, elemei vannak a szabadidősport-szolgáltatók szolgáltatásminőségének?

9.10. Felhasznált irodalom

- Ács P., Hécz R., Paár D., Stocker M. (2011): A fitness (m)értéke. In: Közgazdasági Szemle, 58. (7-8) p.689–708.
- András K. (2002): Üzleti elemek a sportban. (PhD értekezés tervezet) Budapest: BKÁE
- András K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. (Doktori (PhD) értekezés) Budapest: BKÁE
- András K. (2004): A hivatásos labdarúgás piacai. In: Vezetéstudomány 35. (PhD különszám) p. 40-57.
- András K. (2006): A szabadidősport gazdálkodástana. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 75. sz. műhelytanulmány. Budapest: BCE, 58 p.
- Apor P. (2012): Szabadidősport – egészségfejlesztés – életminőség javítása. „A sport mindenkié. A részvétel már győzelem.(Előadás) „Többen – Aktívabban – Gyakrabban” című szabadidősport konferencia. Budapest, 2012. március 22.
- Bacher J. (2010): Talpra, magyar! Számokban a sportfogyasztásról. Budapest: Gfk Hungaria
- Bennett R. (1999): Corporate philanthropy in France, Germany and the UK. International corporations of commercial orientation towards company giving in European nations. In: International Marketing Review, 15.(6) p. 458-475.
- Berrett T., Slack T., Whitson D. (1993): Economics and the Pricing of Sport and Leisure. In: Journal of Sport Management, 7. (3) p. 199-215.
- Boda Gy., Falussy B. (1989): Az egységnyi szabadidőre jutó összmunkaidő és a gazdasági fejlődés. In: Statisztikai Szemle, 9. (4) p. 390 – 406.
- Bolton N.R., Drew H. J. (1991): Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. In: Journal of Consumer Research, 17.(4) p. 375-384.
- Breiner I. (2008) A közigazgatás és a civil szervezetek kapcsolata. http://www.szmm.gov.hu/civil_tananyag/tananyag/civil_program/docs/breine, [Letöltés ideje: 2011.02.10]
- Budai E. (1999): Sport(t)örvényben fuldokolva. In: Magyar Szemle, 8.(3-4) p. 20-33.
- Chelladurai P., Scott F.L., Haywood-Famer J. (1987): Dimensions of fitness services: Development of a model. In: Journal of Sport Management, 1.(2) p. 159-172.
- Chelladurai P. (1992). A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management. In: Journal of Sport Management, 6.(1) p. 38-51.

- Chelladurai P., Chang K. (2000): Targets and standards of quality in sport services. In: Sport Management Review, 3. (1) p. 1-22.
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest: AULA Kiadó, 616 p.
- Chikán A., Czakó E. (2009): Versenyben a világgal – vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Budapest : Akadémia Kiadó, 401 p.
- Downward P., Dawson A., Dejonghe T. (2009): Sports economics. Theory, evidence and policy. Amsterdam: Elsevier
- Földesiné Szabó.Gy. (1998): Idős nők testedzéséről szociológiai nézőpontból. In. Sporttudomány,1.(3) p. 12-15.
- Földesiné Szabó.Gy. (2008): Sportfogyasztás, mint akulturális fogyasztás válfaja. In. Földesiné Szabó.Gy., Gál A., Dóczy T. (szerk): Társadalmi riport a sportról 2008. Budapest: ÖTM-MSTT, p. 41-89.
- Földesiné Szabó.Gy. (2009): Szabadidősport – életmód – sportpolitika. Hazai és nemzetközi tendenciák. In: Salga P. (szerk.) (2009): Útban a sportoló nemzet felé. Elvek és tények a magyar szabadidősportban. Budapest: Nemzeti Szabadidősport Szövetség, p.17-28.
- Goodchild M., Harris F., Nana G., Russel S. (2000): The growing business of sport and leisure. Wellington: Business and Economic Research Ltd. http://www.ausport.gov.au/fulltext/2000/hillary/growing_business_2000.asp [Letöltve: 2006.03.10]
- Gratton C., Taylor P. (1985): Sport and recreation: An Economic Analysis. London: E and FN Spon
- Gratton C., Taylor P. (2000): Economics of sport and recreation. London: E and FN Spon
- Henderson K.A. (2009): A paradox of sport management and physical activity interventions. In: Sport Management Review, 12.(2) p. 57–65.
- Irwin R.L., Assimakopoulos M.K. (1992): An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposal. In: Sport Marketing Quarterly, 1. (2) p. 43-51.
- Kassay L. (2014a): SPAR Budapest Maraton. TÁMOP 6.1.2-11/2-2012-0002 Sportmenedzsment szervezési és jó gyakorlatok feltérképezése, <http://sportmenedzsment.hu/wp-content/uploads/2014/06/SPAR-Budapest-Maraton.pdf> [Letöltve:: 2014.07.07.]
- Kassay L. (2014b): Coca-Cola Testébresztő. TÁMOP 6.1.2-11/2-2012-0002 Sportmenedzsment szervezési és jó gyakorlatok feltérképezése.

<http://sportmenedzsment.hu/wp-content/uploads/2014/06/Coca-Cola-Test%C3%A9breszt%C5%91.pdf> [Letöltve:: 2014.07.07.]

- Ko Y.J., Pastore D. (2004): Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation and sport industry. In: Sport Marketing Quarterly, 13.(2) p. 159-167.
- Laki L., Nyerges M. (2004): A fiatalok sportolási szokásainak néhány társadalmi összefüggése. In: Magyar Sporttudományi Szemle, 5. (2-3) p. 5-15.
- Lechner M. (2009): Long-run labour market and health effects of individual sports activities. In: Journal of Health Economics, 28. (4) p. 839-854.
- Meenaghan, T. (1983): Commercial Sponsorship. In: European Journal of Marketing, 17.(7) p. 5-73.
- Meenaghan T. (1984): Commercial Sponsorship. Bradford: University Press
- Mull R.F., Baylery K.G., Jamieson L.M. (2005): Recreational Sport Management. Champaign: Human Kinetics
- Musgrave R. (1987): „Merit goods.” The new palgrave dictionary of economics. London: Palgrave MacMillan, p. 452-453.
- Nagy P. (1996): A sport és a rekreáció közgazdaságtana. (Oktatási segédanyag) Budapest, BKE
- Nana G., Sanderson K., Goodchild M. (2002): Economic impact of sport. Wellington: Business and Economic Research Ltd.,
- Nash J.B. (1960): Philosophy of Recreation and Leisure. Dubuque: William Brown,
- Neck C.P., Mitchell T.L., Manz C.C., Cooper K.H., Thompson E.C. (2000): Fit to lead: is fitness the key to effective executive leadership? In: Journal of Managerial Psychology, 15.(8) p. 833-40.
- Nefiodov L.A (2004): Der Gesundheitsmarkt – die Wachstumslokomotive im 21. Jahrhundert. Sitzung des wissenschaftlichen Beirates der Management Akademie baden-württembergischer Ärzte Stuttgart 8.11.2004. <http://www.kondratieffzyklen.de/6.Kondratieff1.htm> [Letöltve: 2006.07.01.]
- Oakley B., Rhys M. (2008): The Sport and Fitness Sector. New York: Routledge
- Paár D. (2013): A magyar háztartások sportfogyasztásának gazdasági szempontú vizsgálata. (Doktori (PhD) értekezés) Sopron: Nyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar
- Palócz É. (szerk., 2006): Egészségügy és versenyképesség. (Tanulmány) ., Budapest: Kopint- Datorg Rt.

- Papadimitriou D.A., Karteroliotis K. (2000): The service quality expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. In: Sport Marketing Quarterly, 9.(3) p. 158-164.
- Parks B.J., Quarterman J., Thibault L. (2007): Contemporary Sport Management. Champaign: Human Kinetics
- Perényi Sz. (2010): Sportoló és nem sportoló fiatalok életvitelhez kapcsolódó értékei. (Doktori (PhD) értekezés) Budapest: SOTE-TF
- Polányi G. (1998): A sportolás és a testmozgás társadalmi összefüggései. In.: Szívós P., Tóth I. Gy.(szerk): Társadalmi tény-kép Budapest: TÁRKI
- Pope N.K. (1998): Overview of current sponsorship thought. The Cyber. In: Journal of Sport Marketing, 2.(1): <http://pandora.nla.gov.au/npharch/O1998Mar12//http://www.cad.gu.edu.au/chsm/pope21.htm> [Letöltve: 2009.12.03.]
- Robinson L. (2004): Managing public sport and leisure services. New York: Routledge
- Sandler D.M., Shani D. (1993): Sponsorship and the Olympic Games: the consumer perspective. In: Sport Marketing Quarterly, 2.(3) p. 38-43.
- Sárközy T. (2004): Sport jog, A 2004-es sporttörvény magyarázata. Budapest: HVG ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.,
- Shank M. D. (2002): Sports Marketing. Prentice Hall
- Smith A.C.T., Westerbeek, H.M. (2007): Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. In: Journal of Corporate Citizenship 25.(1) p. 43-54.
- Staines N., Prince I., Oliver D. (2003): The Economic Impact of Physical Activity in Ontario. <http://.line.ca/lin/recource/html/econom.htm> [Letöltve: 2003.12.03.]
- Stigler J.G. (1975): The Citizen and the State. Essays on Regulation. Chicago: The University of Chicago Press
magyar nyelven: Stigler, J.G. (1989): Piac és állami szabályozás. Budapest: KJK Kiadó, 469 p.
- Stiglitz J.E. (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. Budapest: KJK-Kerszöv
- Szabó Á. (2011): Milyen értéket teremt a szabadidősport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? In: Vezetéstudomány 42.(1. ksz.) p. 24-37.
- Szabó Á. (2012): A magyar szabadidősport működésének vizsgálata. Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban. (Doktori (PhD) értekezés) Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola

- Szabó Á., Demeter K. (2013): Szolgáltatásminőség egy szabadidősport-esemény tükrében - Budapest Sportiroda – Tesco-FittAréna .In: Magyar Minőség, 22.(11) p. 12-22.
- Szabó Á. (2014): Munkahelyi egészségfejlesztés, munkahelyi sport a gyakorlatban. In: Magyar Sporttudományi Szemle, 15. (57) p. 46-54.
- Thiel A., Mayer J. Thiel (2009): Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective.In: European Sport Management Quarterly, 9.(1) p. 81-98.
- Varga Cs. (Szerk)(2008): Kistérségi sport és szabadidős stratégia. Budapest: .ÖTM Sport szakállamtitkárság
- Veres Z. (2002): Szolgáltatásmarketing. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Wicker P., Breuer C., Pawlowsky T. (2009): Promoting Sport for All to Age-specific Target Groups: the Impact of Sport Infrastructure.In: European Sport Management Quarterly, 9.(2) p. 103-118.
- Zeithaml V.A., Berry L., Parasuraman A. (1990): Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Free Press
- Zopcsák L. (2012): A fitness szektor Magyarországon és Európában. „A sport mindenkié - A részvétel már győzelem-Többen – Aktívabban – Gyakrabban” című szabadidősport konferencia. Budapest, 2012. március 22.
- Egyéb források:
 - A 15-74 éves népesség napi időfelhasználása KSH, Statisztikai Tükör 2011.
 - Eurobarometer 2010, 2014
 - Európai Sport Charta 2. cikkely, 1997
 - European Competitiveness Report 2004; European Commission staff working document; SEC (2004) 1397. p. 141.
 - European Health and Fitness Association Annual Report 2012: http://www.ehfa.eu.com/sites/ehfa.eu.com/files/documents/EHFA%20Annual%20Report_2012.pdf [Letöltve: 2013.10.10.]
 - European Health and Fitness Market Report 2013; <http://www.ehfa.eu.com/index.php?q=civicrm/contribute/transact&reset=1&id=41>, [letöltve: 2014. 07.07.]
 - Ifjúság 2000, 2004, 2008
 - IHRSA honlapja: <http://cms.ihrsa.org>, [Letöltve: 2009.12.11.]

- KSH Időmérleg 2009/2010:
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/idomerleg/idomerleg0910.pdf>
- Magyar Ifjúság 2012
- Physical Activity Fundamental to Preventing Disease. U.S. Department of Health and Human Services Office of the Assistant Secretary for Planning and Evaluation. June 20, 2002: www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm, letöltés ideje: 2004. április 15.
- Promoting Active Lifestyles Among Older Adults. Annual Medical Costs of Active and Inactive Women (aged 45 or older) Without Physical Limitations: www.cdc.gov/nccdphp/dnpa/physical/lifestyles_fig2.htm [Letöltve: 2004.04.15.
- WHO (2003): Health and Development through Physical Activity and Sport
- WHO (2010): Five Keys to Healthy Workplaces: No Business Wealth without Workers' Health

10. FEJEZET: A SPORTGAZDASÁG ÉS SPORTJOG ÖSSZEFÜGGÉSEI (DR. FAZEKAS ATTILA, DR. TAMÁS LAJOS)

10.1. Bevezetés

A sportgazdaság tematikájának szerves részét képezik a sport gazdasági vetületére, működési mechanizmusaira is közvetlen hatással bíró jogi szabályozási folyamatok, igazgatási rendelkezések. A tankönyv jelen fejezetének célja a sportgazdaság és a sportjog összefüggéseit illetően elsősorban a sport gazdasági folyamataira ható, ösztönző, támogató (sport)jogi-sportágazati és kapcsolódó más jogszabályok vonatkozó rendelkezéseinek elemzése. A szerzők álláspontja szerint a tankönyv és a jelen jegyzet tematikája és terjedelme a hatályos sport joganyag részletes elemzését, bemutatását nem teszi lehetővé. A sportágazat jogi, igazgatási hátterének tételes elemzése, a sporthoz kapcsolódó, azt szabályozó komplex jogági megközelítés jelentősen túlmutatna a jegyzet terjedelmi korlátain. A sportgazdaság és a sportjogi szabályozás összefüggéseinek elemzése tehát alapvetően a gyakorló sportmenedzserek mindennapjaiban alkalmazandó ismeretanyag átadását célozza meg.

10.2. Szerkezeti felépítés

Mivel az említett megfontolások alapján a fejezet nem egy általános jellegű sporttörvény kommentár, hanem a sportjog és a sportgazdaság összefüggéseit szintetizáló, a sportgazdaság szempontjából releváns sportjogi szabályokat bemutató és röviden elemző, kommentáló tartalomra fókuszál, ezért a jelen fejezet tematikája nem a sportról szóló 2004. évi I. törvény (Stv.) egyes fejezetei alapján került összeállításra. A fejezetben a következő területekről adunk áttekintést:

- 1.) a sporttevékenység;
- 2.) a sportolói és a sportszakemberi jogviszony szabályozása;
- 3.) a sport szervezeti keretei;
- 4.) a sport állami támogatása; közvetlen és közvetett támogatási modellek

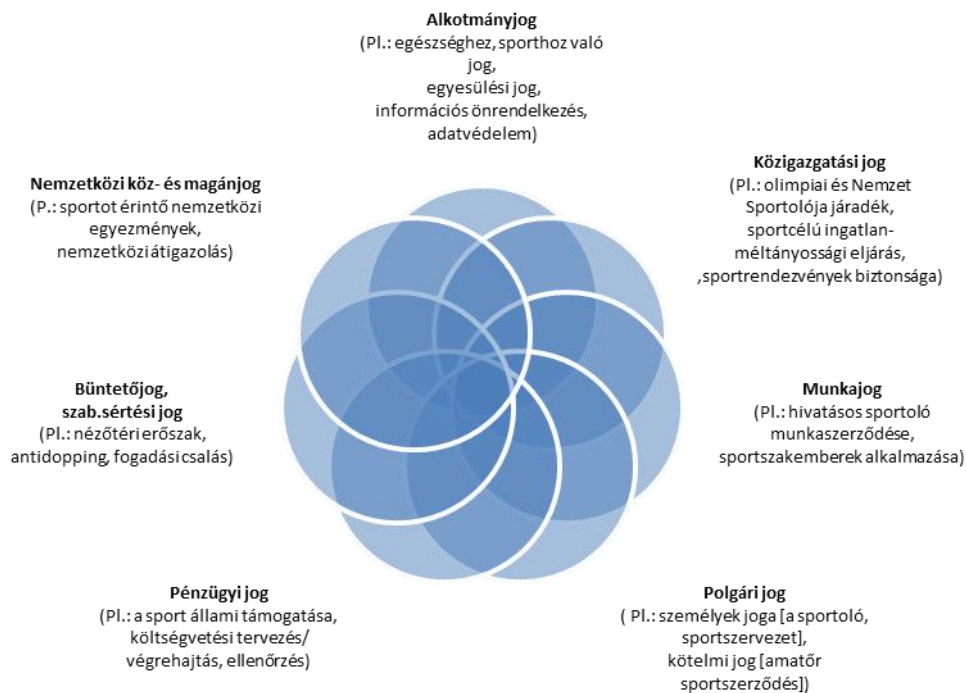
sajátos magyar szabályai kerülnek elemzésre. Ebben a témakörben kerül sor a látvány-csapatsport támogatás és a további adókedvezmények ismertetésére, és az állami támogatás egyes jogintézményei lényegi elemeinek (támogatási szerződés, normatív támogatás, költségvetési tervezés és finanszírozás stratégiai és egyedi döntésen alapuló támogatásának különbözősége) bemutatására;

- 5.) a sport kereskedelmi szerződésai.

10.3 A sport gazdasági vetületeit érintő sportjogi rendelkezésekről általánosságban

Magyarországon történelmi hagyománya van a sport törvényi szintű szabályozásának. A sport területén először a testnevelésről alkotott törvényt a magyar Országgyűlés az 1921. évi LIII. törvénnyel. Ennek 1. §-a szerint „a testnevelésnek az a feladata, hogy az egyének testi épségének és egészségének megóvása, lelki és testi erejének, ellenálló képességének, ügyességének és munkabírásának kifejlesztése által megjavítsa a közegészség állapotát, gyarapítsa a nemzet munkaerejét.” A rendszerváltás után alkotott első modern sporttörvény, a 1996. évi LXIV. törvény lényegében szervezeti és finanszírozási kerettörvény volt, több jelentősnek mondható eredménnyel, így pl. bevezette a sportösztöndíj-rendszert. Az 1998. áprilisában elfogadott, 1998. évi XXXI. törvény először szabályozta Magyarországon a hivatásos sportot. Ezt követte a 2000. évi CXLV. törvény, amely nemzetközi szinten is egyedülálló módon, a közjogi szabályozás mellett a sport civiljogi vonatkozásait is komplex, ágazati, kódex jellegű egységes szabályozásban részesítette. Ennek módosított, aktualizált változata a jelenleg is hatályos, sportról szóló 2004. évi I. törvény (sporttörvény).

A sporttörvény tehát nemcsak a sport civil és állami, valamint önkormányzati szervezetrendszerét határozza meg, hanem a sport alapvető szerződéses és vagyoni viszonyait, a sport állami támogatásának szabályait, valamint a sporttevékenységhez, felkészüléshez és versenyeztetéshez egyaránt kapcsolódó legfontosabb sportszakmai szabályok (jogok és kötelezettségek) rendszerét is magában foglalja. A sport joganyag átfogja a sporttörvény és végrehajtási rendeleteinek rendszerét, továbbá a sport jogi szabályozását közvetlenül vagy közvetett módon érintő más ágazati jogszabályok vonatkozó rendelkezéseit. A sporttevékenység gyakorlati megvalósulását tehát más ágazatok sporttevékenységet, illetve a sport szervezeti kereteit érintő jogszabályi rendelkezései is befolyásolnak (pl. adótörvények, államháztartás működésére vonatkozó jogszabályok, Polgári törvénykönyv és más, polgári jogi jogviszonyt rendező jogszabályok, Büntető törvénykönyv, munkajogi jogterület jogszabályai, stb.) A nagy jogágak sportjogot, gyakorlati sporttevékenységet vagy sportszakmai tevékenységet, és a kapcsolódó sportigazgatási, funkcionális feladatokat érintő szabályozási területeit az alábbi 10.1. ábra foglalja össze:



10.1. ábra: A sportjog, mint vegyes szakjog

Forrás: saját szerkesztés

10.4 A sporttevékenységről

A sportról, sporttevékenységről általában háromféle értelemben szokás beszélni:

- A legszűkebb értelmezés szerint csak a “komoly”, közvetlen gazdasági haszonnal/hatással is járó teljesítmények, az élsport (hivatásos sport, éltsport, látványsport) esetében beszélünk sportról. E szerint a megközelítés szerint csak a hivatásos sportolók tekinthetők sportolónak.
- Tágabb értelemben sportolásnak tekinthető minden olyan rendszeres testmozgás, amelynek eredménye szervezett, elismert versenyrendszerekben mérhető, összevethető másokéval. Ebbe a kategóriába már az amatőr sportoló is beleértendő.
- A legtágabb értelmezés szerint minden olyan tevékenység, amely tudatosan vagy legalább hatásaiban a testedzésre irányul, sportnak tekinthető, s az ilyen tevékenységet kifejtő személyek pedig sportolónak minősülnek. Ebben az értelemben sportoló a hivatásos (profí) sportolótól az amatőr sportolón (együtt: versenyzőn) át a szabadidős sportolóig bezáróan mindenki, aki „valamit rendszeresen mozog”.

A Sporttörvény – amint az az alábbiakban látható lesz – a legtágabban értelmezett sporttevékenység fogalmát alkalmazza, a sporttevékenység és a sportoló fogalmának

meghatározása összhangban van az Európai Sport Charta¹³⁵ 2. Cikkely I. pontjában¹³⁶ foglaltakkal.

A sport gazdasági vetületének meghatározása során a jogi szabályozás szempontjából is kiemelt jelentősége van az élősport egyes nagy területeire¹³⁷ vonatkozó szakmai munka sajátosságai „szabályozási szükségszerűségének”. Amíg a versenyszerűen kifejtett sporttevékenységgel kapcsolatos szakmai és szervezeti szabályok alkotják a sporttörvény (és a sport-joganyag további részeinek) túlnyomó többségét, addig a szabadidő eltöltésének keretében végzett sporttevékenység állami szabályozásával a jogalkotó csak érintőlegesen, az állami ösztönző-rendszerek kapcsán foglalkozik. Ennek oka a sporttevékenységre vonatkozó, a sporttörvényben szereplő fogalom-meghatározás tartalmi elemeinek elemzéséből vezethető le. Az Stv. szerint: „1. § (1) Sportoló az a természetes személy, aki sporttevékenységet végez.

(2) Sporttevékenységnek minősül a meghatározott szabályok szerint, a szabadidő eltöltéseként kötetlenül vagy szervezett formában, illetve versenyszerűen végzett testedzés vagy szellemi sportágban kifejtett tevékenység, amely a fizikai erőnlét és a szellemi teljesítőképeség megtartását, fejlesztését szolgálja.”

A szabadidő kötetlen vagy szervezett formában történő eltöltése azért bír az állami szabályozás szempontjából különös relevanciával, mert Magyarország Alaptörvénye XX. cikk (1) bekezdése szerint „Mindenkinek joga van a testi és lelki egészséghez.” A (2) bekezdés alapján pedig „Az (1) bekezdés szerinti jog érvényesülését Magyarország (...) a sportolás és a rendszeres testedzés támogatásával (...) segíti elő.” A szabadidősport területén az államnak ösztönző, a feltételeket kijelölő, valamint azokat meghatározó szerepe van, ezért a sporttörvényben is megfigyelhető, hogy jelen tevékenységeknek az állam csupán a szervezeti kereteit határozza meg. A versenyszerűen végzett sporttevékenység, azaz a versenysport mind szervezeti felépítésében, mind pedig a tényleges működését illetően jóval strukturáltabb terület, ezért az állam szabályozásának és ehhez kapcsolódóan hagyományosan az állami támogatásnak a túlnyomó részét a versenysportra vetíti (versenyzők jogai, kötelezettségei, sportszervezetek, szövetségek definíciója, működésük szabályai, valamint a legfontosabb

¹³⁵ [http://www.europatanacs.hu/pdf/CM_Rec\(1992\)13.pdf](http://www.europatanacs.hu/pdf/CM_Rec(1992)13.pdf) (2014. 11. 17.)

¹³⁶ A Charta idézett rendelkezése alapján: „A sport minden olyan fizikai tevékenység, amely esetenként vagy szervezett formában a fizikai és szellemi erőnlét fejlesztését szolgálja, társadalmi kapcsolatok teremtése, vagy különböző szintű versenyeken eredmények elérése céljából.”

¹³⁷ Az élősport egyes nagy területeit a hatályos sporttörvény szervezeti és sportszakmai hagyományok alapján az alábbiak szerint határozza meg: versenysport és ahhoz kapcsolódva (él)utánpótlás-nevelés; diák- és hallgatói sport; szabadidősport; fogyatékosok sportja).

szabályok megalkotására vonatkozó kötelezettség). Mivel ez a szabályozás szempontjából is egy jóval érzékenyebb terület, a magyar sportjog – összhangban a nemzetközi trendekkel – meghatározza a versenyszerű sporttevékenység kifejtésének személyi és szervezeti kritériumrendszerét. Azaz hogy milyen szervezeti keretek között, valamint versenyrendszerben végezhető versenyszerű sporttevékenység, milyen nemzetközi és hazai viszonylatban is kötelezően érvényesülő szabályrendszerrel kell rendelkeznie a sportágnak. Adott sportág tekintetében – az elkülönült szabály-, illetve versenyrendszeren túl – jellegadó ismérv a sportág autonóm sportigazgatását, érdekképviselését biztosító hazai és nemzetközi sportszövetségi tagozódás, tagság. Ezek megléte a sportág szervezeti leképeződése, jogilag szabályozott léte mellett a sportág egészének, illetve a szakmai munka meghatározott részeinek gazdasági tevékenységére, a sportág sportpiacon lévő jelenlétére, piaci részesedésére és támogatására is jelentős hatásokkal van. Ezek közül – kiragadva – talán a legfontosabb: kellő szervezeti és szakmai tagozódás híján, a sporttevékenységnek nem minősülő tevékenységi formák, illetve azok szervezetei nem tartoznak a sportjogi szabályozás hatálya alá, az ilyen tevékenységek és szervezetek nem minősülhetnek a sporttevékenység támogatására irányuló állami sportcélú pénzeszközökből.

10.5 A sportolói jogállás és a sportszakemberekre vonatkozó legfontosabb szabályok

A sporttevékenység fentebb már hivatkozott legtágabb fogalmából kiindulva a Sporttörvény háromféle sportolói jogviszonyt különböztet meg, ezekhez rendelve az adott státuszhoz tartozó intézményrendszert.

10.5.1 Szabadidős sportoló

A Sporttörvény általános (fentebb már idézett) sportoló fogalmára figyelemmel megállapítható, hogy a szabadidős sportolót a versenyzőtől az különbözteti meg, hogy nem vesz részt rendszeresen (versenyengedély birtokában) adott szövetség által kiírt, szervezett bajnokságban (a bajnokság részét képező versenyen, mérkőzésen), a sportot döntően szabadideje hasznos eltöltéseként űzi, akár szervezett formában sportol, akár teljességében egyéni szervezés mentén.

A törvény szerint tehát az a személy minősül szabadidős sportolónak, aki nem sportszervezet¹³⁸ keretében végez sporttevékenységet, vagy amennyiben szervezett formában sportol, akkor nem vesz részt hivatalos versenyrendszerben (gondoljunk pl. a Balaton-átúszókra, vagy az utcai street ball bajnokságon vagy utcai futóversenyeken résztvevőkre). A szabadidős sportolók számának növelése kiemelt stratégiai célja a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégiának, illetve az annak megvalósítását koordináló állami és civil sportirányításnak. Az aktív, egészséges szabadidő eltöltés a gazdasági folyamatokra is kedvező hatással lehet mind a központi költségvetés bevételi oldala egyes tételeinek növelésével (személyi és forgalmi típusú adóbevételek növekedésén keresztül), mind a társadalombiztosítás költségvetésében a betegségekkel összefüggő kiadások mérséklésével.

A szabadidő eltöltésének számos lehetősége közül a sportolást választó állampolgárok sporttevékenységét nem lehet és nem is indokolt a legszükségesebb szabályok lefektetésén túl jogszabályi keretek közé szorítani. Erre tekintettel a Sporttörvény sem tartalmaz semmilyen „különleges” jogosultságot, illetve kötelezettséget a szabadidős sportolókra nézve. A szabadidejével felelősen gazdálkodó polgár – egyébként hasznos és követendő – magánügye annak eldöntése, hogy szabadideje egy részét sportolással tölti-e.

A jelenleg hatályos szabályozás ugyanakkor egy, a korábbi sporttörvényekben nem szereplő lehetőséggel megnyitja az átmenetet a részvételre koncentrálnak szabadidősport, és az alapvetően kompetitív jellegű, a versenyt középpontba állító versenyszerű sporttevékenység között. Ez a lehetőség a rajtengedély törvényi szabályozása. A Sporttörvény 3. §-ának (2) bekezdése szerint a sportszövetség a szabályzatában meghatározottak szerint lehetővé teheti, hogy az általa, illetve a közreműködésével kiírt vagy szervezett versenyen az amatőr- és a szabadidő-sportoló egy versenyre (mérkőzésre) szóló versenyzési engedéllyel (rajtengedély) részt vegyen. Mivel a rajtengedély alapján – ha azt az illetékes sportszövetség szabályzata megengedi – a szabadidős sportoló is részt vehet versenyrendszerben szervezett egy meghatározott versenyen, ezért ebből következően a rajtengedéllyel szövetségi versenyen induló szabadidős sportolóra is kötelezővé válik meghatározott, egyébként csak a versenyzőkre vonatkozó kötelezettségek (pl. doppingtilalom) teljesítése.

A Sporttörvény a szabadidős sportolók tekintetében is biztosítja azt a szervezeti rendszert, amely a versenyzők, vagyis a versenyszerű sporttevékenység köré szerveződött

¹³⁸ Sportszervezet a sportegyesület és a sportvállalkozás, valamint a sportszervezetre vonatkozó szabályokat alkalmazni kell az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítványokra és a sportiskolákra is.

intézményrendszer vonatkozásában fennáll. A törvény külön nevesíti a szabadidősport szövetségeket, továbbá kiemeli, hogy a Magyar Olimpiai Bizottságon belül önálló szervezeti egységként szabadidősportért felelős tagozat is működik.

10.5.2 Versenyző

A sporttörvény 1. § (3) és (4) bekezdései szerint „Versenyszerűen sportoló (a továbbiakban: versenyző) az a természetes személy, aki a sportszövetség által kiírt, szervezett vagy engedélyezett versenyeken, vagy versenyrendszerben vesz részt. A versenyző vagy amatőr, vagy hivatásos sportoló.

(4) Hivatásos sportoló az a versenyző, aki jövedelemszerzési céllal foglalkozásszerűen folytat sporttevékenységet. Minden más versenyző amatőr sportolónak minősül.”

A Sporttörvény szerint tehát a szabadidős státuszú sportoló mellett a versenyszerűen sportoló jogállás a másik nagy kategória, amely további két részre ágazik: amatőr sportoló és hivatásos sportoló elnevezés alatt.

A versenyzők közös ismérve, hogy sportszövetség által kiírt, szervezett, engedélyezett versenyrendszerben (bajnokságban) vesznek részt, a versenyszabályzatban meghatározottak szerint versenyeznek. Versenyzőként a sporttevékenységet sportszervezet keretében végzik, a szövetség által kibocsátott sportolói licenz (versenyengedély) alapján. A versenyengedély kiváltásának feltétele a rendszeres sporttevékenység megkezdését megelőzően elvégzett sportegészségügyi alkalmassági vizsgálat eredményeként kiadott „alkalmas” minősítésű igazolás, majd a versenyzés feltételeként a sportorvosi engedély megléte és annak „versenyezhet” minősítése. A versenyzőkre vonatkoznak annak a szövetségnek a kötelező szabályzataiban a versenyzőkre előírt jogok és kötelezettségek, amelynek versenyrendszerében részt vesznek, amelyik szövetség tehát részükre versenyengedélyt állított ki.

A versenyzők két kategóriája közötti világos különbség az, hogy a hivatásos sportoló a sporttevékenységéért „fizetést” kap, azaz megélhetési, jövedelemszerzési célzat (is) kimutatható a sporttevékenységével összefüggésben, továbbá tevékenységét foglalkozásszerűen űzi, sportszervezete egyben a munkahelye.

10.5.2.1. Az amatőr sportoló

Az amatőr sportolót a hivatásostól elsősorban az különbözteti meg, hogy a törvény szerint a sporttevékenységéért díjazást nem kaphat (bár a törvény felsorol olyan juttatásokat, amelyek kivételt¹³⁹ képeznek e tilalom alól).

A sporttörvény meghatározza az amatőr sporttevékenység gyakorlásának szervezeti kereteit is, a következők szerint: „5. § (1) Amatőr sportoló sportegyesület keretében tagként, illetve (...) sportszerződés alapján, sportvállalkozás és az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítvány keretében pedig – amennyiben az ilyen alapítvány nem minősül egyúttal az e törvényben meghatározott sportiskolának is – kizárólag sportszerződés alapján sportolhat. Sportiskola tanulója tanulói jogviszonya alapján is amatőr sportolónak minősülhet. A tanulói jogviszony szünetelése az amatőr sportoló versenyengedélyének érvényességét nem érinti.”

Az amatőr sportolót tehát az a sajátosság különbözteti meg a szabadidős sportolótól, hogy az amatőr sportoló a sporttevékenységét úgy gyakorolja szervezett formában, hogy a sportszövetség által kiírt versenyeken vesz részt, illetve versenyrendszerben indul. (Az amatőr sportoló ezen kompetitív sajátosságához társul persze további olyan szabályok sora, amely alapján már élesen elkülöníthető a tevékenységének a jellege a szabadidős sportolótól a gyakorlatban is. Így a törvény vonatkozó szabályai alapján, az amatőr sportoló a szövetség által kibocsátott versenyengedéllyel rendelkezik, valamint – a hivatásos sportolóhoz hasonlóan –játékjoga van, igazolható és igazolható, továbbá kölcsön is adható.)

A játékjog fogalmát a törvény 77. §-ának f) pontja határozza meg, amely ezek szerint a sportoló sporttevékenységéhez fűződő fizikai és szellemi képességei sporttevékenység keretében történő felhasználásának joga. A játékjog intézményét még a korábbi, 2000-es sporttörvény vezette be a magyar jog rendszerébe. Eredetileg az csak a hivatásos sportoló „forintosítható értéke” volt. A sportszerződéssel (egyébként a tagsági viszony létrejöttével is) az amatőr sportoló játékjogának használatát a szerződés időtartamára (illetve addig az időpontig, amíg tagsági jogviszonya a sportegyesülettel fennáll) átengedi annak a sportszervezetnek, amellyel sportszerződést kötött, vagy annak a sportegyesületnek, amelynek tagja. A játékjog átruházására amatőr sportoló részéről csak ingyenesen kerülhet sor.

¹³⁹ Ha a sportszövetség szabályzata a sportág jellegére és a nemzetközi szövetség követelményeire tekintettel másként nem rendelkezik, nem minősül ilyen díjazásnak, a) az amatőr sportoló felkészüléssel és versenyzéssel összefüggő indokolt és igazolt költségeinek megtérítése, az ezzel kapcsolatos természetbeni juttatás, valamint a Gerevich Aladár-sportösztöndíjrendszer keretében kapott támogatás, b) a kiemelkedő sportteljesítményért nyújtott eredményességi elismerés (pénzbeli elismerés, érem, ajándéktárgy stb.).

Az amatőr sportoló játékjoga is személyhez fűződő jog, elidegenítése és megterhelése semmis (9. § (5) bekezdés), vagyis az esetleg erről szóló szerződés olyan, mintha meg sem kötötték volna. A játékjog rövid elemzésére a hivatásos sportolóra vonatkozó rendelkezések ismertetésekor kerül sor.

Az amatőr sportoló játékjoga tehát személyhez fűződő, vagyoni értékű jog: azzal az amatőr sportoló jogosult rendelkezni (annak használati jogát a sportszerződése vagy tagsági jogviszonya időtartamára a sportszervezet részére ingyenesen átengedi), az amatőr sportoló kölcsönadása (a játékjog használatának ideiglenes átadása egy másik sportszervezet részére) vagy átigazolása (a játékjog használatának végleges átadása egy másik sportszervezet részére) esetén az átadó sportszervezet a játékjog használati jogának átadásáért nevelési költségtérítés címén ellenértékre tarthat igényt az átvevő sportszervezettől. Az amatőr sportoló a játékjog használati jogának átruházásáért ellenértékre nem tarthat igényt, de az átruházáshoz az írásbeli hozzájárulása szükséges.

Az amatőr sportoló sporttevékenysége gyakorlásával kapcsolatos legfontosabb jogok és kötelezettségek rendszerét tehát vagy a tagsági jogviszony keretében az egyesület alapszabályában és szabályzataiban foglaltak tartalmazzák, vagy azokat magánjogi keretek között, sportszerződésben rendezik a felek. A sportszerződés jelentősége az elmúlt években egyre inkább felértékelődik.

A sporttörvény 5. § (2)-(4) bekezdései szerint: (2) A sportszerződésben a sportszervezet és az amatőr sportoló megállapodnak a sporttevékenységgel kapcsolatos együttműködésük feltételeiről. A sportszerződésre a Polgári Törvénykönyv megbízási szerződésre vonatkozó rendelkezéseit az e törvényben foglalt eltérésekkel kell alkalmazni.

(3) A sportszerződést írásba kell foglalni. A sportszerződés csak határozott időre, de legfeljebb 1 évre köthető. A sportszerződés – a sportszövetség vonatkozó szabályzatában meghatározottak szerint – egy versenyrendszer (bajnokság) időtartamára is köthető.

(4) A 18. életévét még be nem töltött sportolóval kötött sportszerződés csak a sportoló törvényes képviselőjének előzetes írásbeli beleegyezésével válik érvényessé.

A sportszerződés gyakorlati jelentősége elsősorban az ún. nevelő egyesületek, valamint a tehetséges, utánpótlás bajnoki versenyrendszerben részt vevő sportolók esetében bírhat nagy gyakorlati jelentőséggel. A szerződés keretében ugyanis lehetőség nyílik arra, hogy a sportoló és a sportszervezet egymás közötti kapcsolatrendszerét szerződéses viszonyrendszerben, közvetlenül jogilag is szabályozza. Ez érinti mind a sportoló, mind pedig a sportszervezet jogait, kötelezettségeit.

Az amatőr sportolói sportszerződésben foglaltaknak elsősorban a sportversenyekre való felkészülés tekintetében van jelentősége. A sportszervezet ugyanis alkalmanként jelentős összeget fordít egy-egy sportoló felkészülésének támogatására, amelyből természetesen a siker függvényében – pl. a növekvő szponzorálási, eredményességi pontérték alapon megállapított állami támogatásokon keresztül – részesedni akar. A szerződés ugyancsak előnyös lehet a sportolónak is, hiszen ennek keretében egyértelműen rendezni lehet a sikeres felkészüléssel kapcsolatos, főszabály szerint természetbeni juttatások kérdését is.

A törvény kifejezésre kívánja juttatni azt a nemzetközileg is elfogadott gyakorlatot, amely szerint önmagában az a tény, hogy egy sportoló sportvállalkozás keretében sportol, még nem jelenti feltétlenül azt, hogy hivatásos sportolóvá válik. A piaci viszonyok elterjedésével fokozatosan áttekinthetőbbé fog válni a sportolókkal kötött szerződések rendszere is. Az úgynevezett „profí” státust vélhetően csak a legtehetségesebb sportolók szerezhetik meg, akik pedig a sportot nem tekintik akár tehetségük, akár a jövőről alkotott más elképzelésük okán elsődleges megélhetési formának, azok számára az amatőr sportolói szerződés nyújt kellő biztosítékot az eredményes versenyszerűen üzemeltetett sporttevékenységhez.

10.5.2.2. Hivatásos sportoló

A Sporttörvény részletesen meghatározza a hivatásos sportoló fogalmát, a sportszervezettel fennálló jogviszonyának tartalmát, a hivatásos sportoló jogait és kötelezettségeit.

Mint az fentebb, a sportolói jogállás általános elemzése során már említésre került, a Sporttörvény meghatározása szerint a hivatásos sportoló olyan versenyző (tehát a sportszövetség által kiírt, szervezett vagy engedélyezett versenyeken, vagy versenyrendszerben részt vevő sportoló), aki jövedelemszerzési céllal, foglalkozásszerűen sportol [1. § (3)-(4) bekezdése].

A hivatkozott jövedelemszerzési cél és foglalkozásszerűség, mint csak a hivatásos sportlóra jellemző fogalmak szervezeti, szerződéses kapcsolatát határozza meg a törvény 8. § (1) bekezdése: „A hivatásos sportoló - amennyiben törvény kivételt nem tesz - a sportvállalkozással kötött munkaszerződés vagy megbízási szerződés alapján fejt ki sporttevékenységét, feltéve, hogy a megbízási díj a számvitelről szóló törvény alapján bérköltségként kerül kifizetésre. Hivatásos sportoló sportegyesületben csak akkor végezhet sporttevékenységet, ha ezt a sportszövetség szabályzata lehetővé teszi.”

A fentiekből, valamint az eddig már elmondottakból világosan elkülöníthetőek azok az ismérvek, amelyek a hivatásos sportolót a szabadidős és az amatőr sportolótól megkülönböztetik. A hivatásos sportoló ugyanis a törvény rendelkezései szerint a

sportszervezettel, pontosabban elsősorban a sportvállalkozással fennálló munkaszerződés vagy megbízási szerződés alapján sportol. A hivatásos sportoló a sporttevékenységét, mint azt az elnevezés is mutatja, hivatásszerűen gyakorolja, köznapian szólva az ő foglalkozása a sportolás. Természetesen ezért a munkáért a hivatásos sportoló fizetést, tehát a sportszervezetétől a munka-, vagy megbízási szerződésében foglaltaknak megfelelő összegű bért, díjazást kap.

A hivatásos sportoló és a sportszervezet kapcsolatrendszerével összefüggésben a következő elemek kiemelése szükséges: A sportegyesületi tagság önmagában nem zárja ki azt, hogy az ott sporttevékenységet folytató személy ne lehetne hivatásos sportoló, de a tagsági jogviszonya mellett mindenképpen szükség van arra, hogy a hivatásos sportoló a sportegyesületével munka-, vagy megbízási szerződést kössön, tehát az egyesületével sporttevékenységre vonatkozó munkaviszonyban vagy megbízási jogviszonyban álljon. További feltétel, hogy a szövetség szabályzata lehetővé tegye a hivatásos sportoló egyesületi keretek között történő foglalkoztatását.

A hivatásos sporttevékenység kifejtésének másik – egyre jelentősebb – „bázisát” a sportvállalkozások jelentik. Az eddig kialakult gyakorlatot a törvényben is megerősítő szabály szerint a sportvállalkozások kft., illetve rt. formájában működő gazdasági társaságok, mivel a versenysportban (elsősorban a csapatsportokban/látványsportokban) egyre inkább megjelenő üzleti lehetőségeknek ezen társasági formák nyújthatnak biztonságos szervezeti-, gazdasági és jogi garanciákat. A hivatásos sportolót – eltérően a sportegyesületektől – a gazdasági társasághoz tagsági viszony nem köti, viszont a foglalkoztatás alapját ebben az esetben is a munka-, vagy megbízási szerződés jelenti.

A hivatásos sportolóval kötött munkaszerződésre általában a Munka Törvénykönyve szabályai az irányadóak, kivéve, ha a Sporttörvény, mint speciális ágazati jogszabály – a sporttal kapcsolatos munkaviszony sajátosságaira tekintettel – eltéréseket nem állapít meg. Az alapvető eltéréseket a 8. § (2)-(6) bekezdése tartalmazza. A Sporttörvény részletesen felsorolja az általános szabályok alóli kivételeket, amelyeket a hivatásos sportolóval kötött munkaszerződésben figyelembe kell venni. Minden olyan esetben, amikor a Sporttörvény nem tesz említést a Munka Törvénykönyvétől való eltérésre, az adott kérdés rendezésére a Munka Törvénykönyvének rendelkezéseit kell alkalmazni.

A munkaszerződés vagy megbízási szerződés megkötésének feltétele a hivatásos sportolói versenyengedély megléte. A 9. § (1) bekezdése szerint a hivatásos sportolónak hivatásos sportolói versenyengedéllyel kell rendelkeznie. A versenyengedélyt a sportszövetség a

hivatásos sportoló kérelmére adja ki. A 9. § (2) bekezdése szerint hivatásos versenyengedély csak hivatásos sportolói munkaszerződéssel vagy hivatásos sportolói megbízási szerződéssel rendelkező versenyző részére állítható ki.

A hivatásos sportoló igazolása a Sporttörvény rendszerében a következők szerint alakul:

A sporttörvény 9. § (3)-(5) bekezdései szerint: „A hivatásos sportoló játékjogának használatát a sportszervezettel kötött munkaszerződésben vagy megbízási szerződésben a jogviszony fennállásának időtartamára ruházza át a sportszervezetre. A játékjog használatának sportszervezet részére való biztosítása a hivatásos sportoló igazolásának minősül, amelyet a sportszervezetnek a sportszövetség részére - a sportszövetség szabályzatában megállapított módon - be kell jelentenie. A sportszövetség az igazolást nyilvántartásba veszi. A játékjog használatáért a hivatásos sportoló a munkaszerződésben vagy a megbízási szerződésben megállapított külön ellenértékre tarthat igényt.

(4) A munkaszerződés vagy a megbízási szerződés időtartamának lejártával, illetve a munkaszerződés vagy a megbízási szerződés jogszerű megszűnése esetén a játékjog használati joga ingyenesen visszazáll a hivatásos sportolóra. Az ezzel ellentétes megállapodás semmis.

(5) Semmis az a szerződés, amely a játékjog mint személyhez fűződő vagyoni értékű jog elidegenítésére vagy megterhelésére irányul. Ez a rendelkezés az amatőr sportoló játékjogára is irányadó.

A Sporttörvény szerint a játékjog a hivatásos sportoló vagyoni értékű joga, azzal mint tulajdonos rendelkezik. A polgári jogi szabályok szerinti tulajdoni jogosítványok a birtoklás, a használat és a rendelkezés joga. Ezek közül a hivatásos sportoló a játékjoga feletti használati jogát ruházhatja át a sportszervezetre a munkaszerződése vagy megbízási szerződése időtartamára. A hivatásos sportoló foglalkoztatásának jogi megalapozását a szerződés megkötése mellett a szerződés időtartamára a játékjog feletti használati jogosultság sportszervezet részére történő átadása jelenti, gyakorlatilag ez a meghatározás fedi le a hivatásos sportoló igazolását. Nyilvánvaló, hogy a játékjog feletti használati jogosultság átadására is a szerződésben kell, hogy sor kerüljön, mivel a játékjog használati jogának átadása a sportszervezet részére, a hivatásos sportoló munkavégzése megkezdésének feltétele. A szerződésben kell rendezni a játékjog, mint vagyoni értékű jog használata sportszervezet részére való rendelkezésre bocsátásának ellenértékét (igazolási díj) is. (Többek között ebben mutatkozik meg, hogy a játékjog miért vagyoni értékű jogosultsága a sportolónak). Az igazolási díj összegének mértéke a felek közötti megállapodás tárgya. A játékjog használati

jogának átruházásából befolyó bevétel szolgáltatásnyújtásnak minősül, tehát az általános szabályok szerint adóköteles.

A hivatásos sportoló kölcsönadásának és átigazolásának szabályai:

A sporttörvény 10. § (1) és (2) bekezdései szerint: „A munkaszerződés vagy a megbízási szerződés fennállása alatt a játékjog használati jogát megszerző sportszervezet - a hivatásos sportoló előzetes írásbeli hozzájárulásával - ezt a használati jogot ideiglenesen vagy véglegesen másik sportszervezetre átruházhatja (átigazolás). A hozzájárulás megadásáért a hivatásos sportoló az átruházó sportszervezettől a megállapodásuk szerinti ellenértékre tarthat igényt.

(2) Az (1) bekezdés szerinti ideiglenes átigazolás a hivatásos sportoló munkaszerződését vagy megbízási szerződését nem érinti, azt a 8. § (2) bekezdés g) pontja figyelembevételével az Mt. szerinti munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatásnak kell tekinteni. Végleges átigazolás esetén új munkaszerződést vagy megbízási szerződést kell kötni.”

A fenti eset tehát már arra az állapotra vonatkozik, amikor a hivatásos sportoló a játékjogának használati jogosultságát az őt foglalkoztató sportszervezetre átruházta. Az átruházással a szerződés időtartamára a sportszervezet jogosulttá válik arra, hogy a hivatásos sportoló játékjoga feletti használati jogot ideiglenesen (kölcsönadás) vagy véglegesen (átigazolás) más sportszervezetre ruházza át. A játékjog kölcsönadása viszont érinti a hivatásos sportolót is, mivel maga a játékjog a sportoló személyétől nem válhat el. Ez azt jelenti, hogy a kölcsönadott hivatásos sportoló a játékjogát, mint a versenyben (bajnokságban) való indulás egyik lényeges feltételét „viszi magával” a kölcsönvevő sportszervezethez. Ez teremti meg ugyanis a feltételét annak, hogy a hivatásos sportoló a kölcsönvevő sportszervezetenél foglalkoztatható legyen. Lényeges, garanciális jellegű szabály, hogy a hivatásos sportoló kölcsönadására csak abban az esetben kerülhet sor, ha ahhoz a sportoló is hozzájárul, amiért külön ellenértékre (átigazolásért fizetett részesedés) tarthat igényt.

A törvény rendezi a játékjog használati jogának átruházása esetére a felek közötti munkaviszonnyal összefüggő kérdéseket is, mivel a hivatásos sportoló foglalkoztatására irányuló munkaviszony – mint arról már szó volt – a játékjog használati jogának sportszervezet részére történő átadással jön létre.

Ennek megfelelően abban az esetben, ha a játékjog használati jogát csak ideiglenesen szerzi meg egy másik sportszervezet, akkor a hivatásos sportolóval kötött eredeti munkaszerződés nem szűnik meg, mivel ilyen esetben a már hivatkozott kirendelés szabályai alkalmazandók.

(Ez természetesen nem jelenti azt, hogy az érintettek, tehát a sportoló és a két sportszervezet ne állapodhatnak meg külön a sportoló átvevő sportszervezetenél való foglalkoztatásának külön feltételeiről). Végleges átigazolás (eligazolás) esetén ugyanakkor új munka-, vagy megbízási szerződést kell kötni, mivel ilyenkor a szerződés alanyainak személyében is változás következik be, hiszen a játékjog használati jogának végleges átruházása új munkáltatót feltételez.

A törvény 10. § (3) bekezdése szerint: „A játékjog használatának (1) bekezdés szerinti ideiglenes vagy végleges átruházásáért a sportszervezet a másik sportszervezettől ellenértékre tarthat igényt, amelynek mértékét a két sportszervezet közötti megállapodás határozza meg. E megállapodást írásba kell foglalni, és be kell jelenteni a sportszövetségnek, amely az átigazolást nyilvántartásba veszi.” A kölcsönadás vagy az átigazolás nyilvánvalóan igényli a két érintett (átadó és átvevő) sportszervezet megállapodását is a továbbfoglalkoztatás tekintetében. A sportszervezetek közti megállapodás alapján történt ideiglenes, illetve végleges átigazolás tehát a két sportszervezet szerződésén alapul, amelyre a törvény hivatkozott rendelkezése kötelező írásbeli formát és a szövetségnek való bejelentési kötelezettséget állapít meg. A bejelentés alapján vezeti át a szakszövetség az átigazolást a nyilvántartásán.

Ebből a szabályból világossá válik az is, hogy a munka-, vagy megbízási szerződés időtartama alatt a játékjog „gazdája” a sportszervezet, hiszen – bizonyos kötöttségek mellett (ilyen például a hivatásos sportoló hozzájárulásának előírása) – szabadon rendelkezhet a játékjoggal. A hivatásos sportoló a játékjoga feletti használati jogot csak a szerződés időtartamára ruházza át a sportszervezetre. Ebből egyértelműen következik, hogy a szerződésben meghatározott idő lejártát, vagy a szerződés egyéb módon való jogszerű megszűnését követően a játékjog használati joga visszaszáll a hivatásos sportolóra, a játékjog eredeti „gazdájára”, mivel a játékjog hivatásos sportoló nélkül, „légüres térben nem lebeghet”. A játékjog visszaszállásáért a sportszervezet a hivatásos sportolótól semmilyen juttatást nem követelhet, tehát az visszavásárlás nélkül, ingyenesen illeti meg őt. Ezt követően a hivatásos sportoló a játékjogával szabadon rendelkezhet, tehát azt bármely sportszervezet részére ismételten „áruba bocsáthatja”.

A játékjog használati jogának átruházásáról szóló szerződéshez kapcsolódóan a törvény rendelkezik a játékos-ügynökök tevékenységének alapvető szabályairól és a területi

egyenlőtlenségek kiegyenlítésének céljából egyfajta szövetségi szolidaritási jellegű alapba való befizetésről is a következők szerint:

„11. § (1) A hivatásos sportoló igazolásával, illetve átigazolásával kapcsolatos közvetítői jutalék, valamint a (3) bekezdés szerint a sportszövetségnek fizetendő hozzájárulások kivételével semmis minden olyan megállapodás, amely a hivatásos sportolón, illetve a használati jogot ideiglenesen vagy véglegesen átruházó sportszervezeten kívül másnak biztosít részesedést a játékjog használati jogának átruházásáért fizetett ellenértékből.

(3) A játékjog használati jogának sportoló általi átruházása esetén az igazoló sportszervezet az igazolásért az általa a sportolónak fizetett ellenérték; valamint a használati jog sportszervezetek közötti ideiglenes vagy végleges átruházása esetén a sportszervezetek közötti megállapodásban megjelölt sportszervezet – ha a megállapodásban külön nem került megjelölésre, akkor az átvevő sportszervezet – az átigazolásért fizetett ellenérték:

- a) egy százaléknak megfelelő összeget köteles a sportszövetségnek befizetni, valamint
- b) négy százaléknak megfelelő összeget köteles az utánpótlás-nevelést támogató sportszövetségi alapba befizetni.”

A törvény külön is kitér arra az esetre, amikor a hivatásos sportolóval a szerződést kereskedelmi ügynök közvetítésével kötik meg. A jelenleg hatályos szabályozást megelőzően gyakorlatilag bárki kijelenthetette magáról, hogy játékos-ügynök, holott tevékenységéért, közreműködéséért gyakorlatilag semmilyen felelősséget nem vállalt. Erre figyelemmel mondja ki a hatályos Sporttörvény, hogy amennyiben a szerződést játékos-ügynök közvetítésével kötik meg, akkor azt csak olyan személlyel köthetik meg, akit az adott sportág szakszövetsége előzetesen nyilvántartásba vett. A szakszövetség pedig jogosult arra, hogy saját belső szabályzatában szabályozza a játékos-ügynök nyilvántartásba vételével, valamint anyagi biztosíték nyújtásával kapcsolatos további feltételeket.

10.5.3. A sportszakemberekről

Az élősport valamennyi területén a sportszakmai munka ellátásában nélkülözhetetlen szerepe van a sportszakembereknek. A sporttörvény legutóbbi, 2011 év végén történt átfogó módosítása¹⁴⁰ önálló alcímben rendelkezik a sportszakemberek legfontosabb jogairól és kötelezettségeiről. A törvény 11/A. §-a csak a legalapvetőbb, keret-jellegű szabályokat tartalmazza, a sportszakemberi szakmai munka alapjait a jogi szabályozás mellett a szövetségi

¹⁴⁰ http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139772.203173 (2014. 11. 17.)

szakmai szabályok és a sportszakemberek képzésének, továbbképzésének követelményrendszere biztosítja.

A törvény 77. § p) pontjában meghatározott értelmező rendelkezés szerint a sporttörvény alkalmazásában sportszakember: „az a természetes személy, aki a KSH elnökének a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszeréről (FEOR) szóló 7/2010. (IV. 23.) KSH közleménye szerinti sport-foglalkozást folytat, vagy a sportszervezettel, sportszövetséggel munkaviszonyban vagy polgári jogi jogviszonyban sporttevékenységgel kapcsolatban közvetlenül vagy közvetetten feladatot lát el, sportszakembernek minősül továbbá a sportszervezet és a sportszövetség ügyintéző és képviselői szervének vezetője. Sportszakember különösen a versenyző felkészítését végző vagy azzal kapcsolatba hozható edző, a csapatvezető, a mérkőzésvezető, a versenybíró, a sportegészségügyi szakember (pl. sportorvos, sportpszichológus, gyúró, masszőr). A sportszövetség szabályzatában határozza meg, hogy az adott sportágban kik minősülnek további sportszakembernek.”

Kiemelendő, hogy a sportszakemberek képzése, továbbképzése tekintetében a sportszövetségek szerepe az elmúlt években folyamatosan felértékelődött. A sporttörvény a szakszövetségek alapfeladatai között definiálja a sportágában működő sportszakemberek képzésének és továbbképzésének elősegítését; kötelező szabályzat-alkotási feladatkörben nevesíti a sportszakemberek képesítési követelményeit és feladatait tartalmazó szabályzatot. A sportszakember-képzés és a sporttal kapcsolatos tudományos tevékenység támogatása az állami sportfeladatok között is nevesítésre kerül, továbbá a sportpolitikáért felelős miniszter feladataként a törvény nevesíti a sportszakemberek képzése és kötelező továbbképzése programjainak MOB-bal közösen történő kidolgozását.

A sportszakemberekkel kapcsolatos lényeges végrehajtási jogszabályként említést kell tenni a sport területén képesítéshez kötött tevékenységek gyakorlásához szükséges képesítések jegyzékéről szóló 157/2004. (V. 18.) Korm. rendeletről¹⁴¹. A rendelet melléklete meghatározza a sport területén képesítéshez kötött tevékenységek gyakorlásához szükséges képesítések jegyzékét. A sportszövetség – szabályzatában meghatározottak szerint – köteles sportszervezet tagjai tekintetében a rendeletben foglalt előírásokat érvényesíteni.

A rendelet mellékletében meghatározott, egyes tevékenységek gyakorlásához szükséges képesítések meghatározásának nem csak a versenysportban, hanem a szabadidősportban,

¹⁴¹ http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=86097.263086 (2014. 11. 17.)

rekreációs, egészségfejlesztési, egészség-megőrzési célú sporttevékenységek során is komoly jelentősége van.

A sportszakmai képesítések, sportszakember-képzés területén több lehetőség van ugyanakkor a rendszer fejlesztésére. A képesítések meglétének szakmai nyomon követése, sportági ellenőrzési rendszer kialakítása a gyakorlatban nem egységes, a megfelelő képesítések hiányában sportági felkészítő munkát végző személyek kiszűrésére több jogi-igazgatási jellegű intézkedés is felvázolható. Ezek: 1.) a sport közép- és felsőfokú intézményrendszerben zajló oktatását végző intézmények egymás közötti és ezen intézmények sportszövetségekkel való szervezett együttműködésének szükségessége; 2.) az elméleti és a gyakorlati képzésben a humán erőforrás állomány megszerzett tudásának folyamatos szinten tartása, az új hazai és nemzetközi tendenciákkal való megismertetése; 3.) a sportszakember-, különösen az edzőképzés keretében a szakmai kamarai feladatok ellátása, valamint az edzőtovábbképzés feladatainak kötelező szervezése, biztosítása.

A sporttörvény elviekben biztosítja a sportképesítések, szakemberképzés területén a szövetségek aktív, a jogszabályban előírt feladataik ellátását, hiszen előírja, hogy nem kaphat állami sportcélú támogatást az a sportszövetség, amely az e törvényben és a sport területén képesítéshez kötött tevékenységek jegyzékéről rendelkező kormányrendeletben meghatározott, képzéssel, szakképzéssel, továbbképzéssel összefüggő kötelezettségeinek nem tesz eleget. A feltételek teljesítésének gyakorlati részét az állami sportirányítás a szerződés-előkészítés keretében ellenőrzi, a szövetségek a feladatok ellátásáról nyilatkozatot tesznek.

10.6. Sportszervezetek a sportjog rendszerében

10.6.1. A sportszervezet fogalma, típusai

A Sporttörvény a sportszervezetekre az alábbi definíciót tartalmazza:

15. § (1) Sportszervezetek a sportegyesületek és a sportvállalkozások.

(2) A sportszervezetekre vonatkozó szabályokat megfelelően alkalmazni kell:

- a) a nemzeti válogatott sportolók, illetve válogatott csapatok (keretek) működése kapcsán a nemzeti válogatottakat működtető sportszövetségekre,
- b) a fogyatékosok sportja, illetve a szabadidősport területén működő azon sportszövetségekre, amelyek keretében sportolók közvetlenül – a sportszövetség alapszabályában biztosított lehetőség alapján – sporttevékenységet fejtenek ki,
- c) a sportiskolákra, valamint az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítványokra.

A sportszervezeteknek tehát két alapvető típusa van, a 16–17. §-ban szabályozott sportegyesület és a 18. §-ban szabályozott sportvállalkozás. A sportegyesület a sportszervezet klasszikus, ma is legelterjedtebb, továbbá az egyesülési jog alapján létrejött civil szervezetek még ma is egyik leggyakoribb formája¹⁴². Az üzleti sport (látvány-csapatsportok) megjelenése következtében a hivatásos versenyrendszerekben kap egyre jelentősebb szerepet a sportvállalkozás (kft., rt.). 2012-es adatok szerint a látvány-csapatsport szövetségek által kiírt hivatásos bajnokságokban (vízilabda adatai nélkül) 103 vizsgált csapatot 65 sportvállalkozás irányított (Stocker, 2012)¹⁴³.

10.6.2. A sportegyesület

A sportegyesület sporttörvény szerinti definíciója a következő:

„16. § (1) Sportegyesület - az e törvényben megállapított eltérésekkel - az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló törvény (a továbbiakban: Civil tv.) és a Polgári Törvénykönyv szabályai szerint működő olyan egyesület, amelynek alaptevékenysége a sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megteremtése.

(2) A sportegyesület a magyar sport hagyományos szervezeti alapegysége, a versenysport, a tehetséggondozás, az utánpótlás-nevelés és a szabadidősport műhelye. Sportegyesület - az állami sportcélú támogatásokról szóló miniszteri rendeletben meghatározott feltételek teljesülése esetén - közvetlenül is részesíthető állami támogatásban. A sportszakmai szempontból kiemelt, utánpótlás-nevelési, illetve felnőtt korosztályok felkészítését több sportágban egyaránt végző - az állami sportcélú támogatásokról szóló miniszteri rendeletben meghatározott feltételeknek megfelelő - sportegyesülettel - a 15. § (2) bekezdés c) pontjára figyelemmel ideértve az egyesületi jellegű sportiskolát is - kiemelt sportegyesületként (egyesületi jellegű sportiskolaként) a MOB olimpiai, paralimpiai, siketlimpiai ciklusokra szóló együttműködési megállapodást köthet.

(3) Az egyesületekről vezetett bírósági nyilvántartásban a sportegyesület sportegyesületi jellegét kifejezetten fel kell tüntetni.”

¹⁴² A <http://birosag.hu/allampolgaroknak/civil/tarsadalmi-szervezetek-es-alapitvanyok-nevjegyzeke> adatai szerint jelenleg 15163 civil szervezet cél szerinti besorolásánál került feltüntetésre a sporttevékenység. Az adatbázis szerint – kizárólag az egyesületi formában működő, sporttevékenységet koordináló – budapesti bejegyzésű számadat 2467 civil szervezetet mutat, országosan ez a szám 14176. (Az adatok tartalmazzák a civil szervezetek szövetségeiként működő sportszövetségeket is.) (2014. 11. 17.)

¹⁴³ Tudásintenzív vállalatok értékteremtése Ph.D. értekezés - Stocker Miklós György
http://phd.lib.uni-corvinus.hu/690/2/Stocker_Miklos_dhu.pdf (2014. 11. 22.)

A fogalom-meghatározásból következik, hogy a sportegyesületekre vonatkozó szabályozás nem kizárólag a Sporttörvény keretein belül történik, hanem arra Civil tv. és a Ptk. rendelkezéseit, mint háttérjogszabályokat is megfelelően alkalmazni kell. (A Civil tv. az Alaptörvényben meghatározott egyesüléshez való alkotmányos alapjog kibontását tartalmazza, a Ptk. pedig a személyek között önálló jogi személyként szabályozza az egyesületekre vonatkozó legfontosabb rendelkezéseket). A Sporttörvény éppen erre figyelemmel lényegében csak azokat a rendelkezéseket fogalmazza meg, amelyek kialakítására azért került sor, mert a szabályozás elveinek meghatározása során tekintettel kellett lenni a sport, mint társadalmi közeg speciális vonatkozásaira, ezzel együtt a sportegyesületek évtizedek óta fennálló „megkülönböztetett” szerepére. Ezek a speciális rendelkezések a következők:

„17. §

(1) Sportegyesület:

a) közgyűlését (küldöttgyűlését) évente legalább egyszer össze kell hívni, amelyen meg kell tárgyalnia éves pénzügyi tervét, illetve az előző éves pénzügyi terv teljesítéséről szóló, a számvitelről szóló törvény rendelkezései szerint készített beszámolót,

b) sporttal össze nem függő tevékenységet, valamint sporttevékenységével összefüggő kereskedelmi tevékenységet (ideértve a sportegyesület vagyoni értékű jogainak hasznosítását is) csak kiegészítő tevékenységként folytathat. A sportlétesítmények használata, illetve működtetése - e rendelkezés alkalmazásában - a sportegyesület alaptevékenységének minősül.”

A legfelsőbb szerv éves ülésezése a folyamatos működés feltételeit teremti meg figyelemmel arra is, hogy sportegyesületek esetén a bajnoki idények végén is sok olyan ügyben kell dönteni, ami csak a közgyűlés hatáskörébe tartozhat.

A szabályozás további indokoltságát és szükségességét az adja, hogy a sportegyesület elsődleges feladata a sporttevékenység kifejtésének elősegítése, a sportoláshoz szükséges feltételek biztosítása, a sportolók felkészítése a sportversenyekre, bajnokságra, az utánpótlás-nevelési feladatok ellátása. A sportegyesület tehát elsődlegesen nem gazdasági tevékenység gyakorlása céljából jön létre, ezért az ezzel összefüggő tevékenysége is csak kiegészítő jellegű lehet.

„(2) A sportegyesület a szakosztályát, illetve más szervezeti egységét alapszabályában foglalt felhatalmazás alapján közgyűlési határozattal jogi személlyé nyilváníthatja.

(3) A jogi személlyé nyilvánított szakosztály, illetve más szervezeti egység:

- a) a jogi személyiségét a bírósági nyilvántartásba történő bejegyzéssel szerzi meg,
- b) nevét, székhelyét, képviselőjének nevét és lakóhelyét a bíróság külön alszámon tartja nyilván.”

A jogi személyként működő szakosztály vagy más szervezeti egység egyesületen belüli autonómiája jóval nagyobb fokú, mint egy jogi értelemben nem létező, belső szervezeti egységé, hiszen a jogi személyiségből következően jogokat és kötelezettségeket vállalhat, sőt a közgyűlési határozat ilyen irányú rendelkezése alapján gazdálkodási jogkörökkel is felruházható a jogi személy szervezeti egység. Az ilyen jellegű „önállósult” működés azonban komoly mérlegelést kíván és felelősséggel jár mind az „anyaszervezet”, mind a jogi személy szervezeti egység részéről a kezesi felelősség miatt, amiről a sporttörvény az alábbiak szerint rendelkezik.

„(4) A sportegyesület jogutód nélküli megszűnése esetén a szakosztály jogi személyisége is megszűnik. A jogi személy szakosztály kötelezettségeiért a sportegyesület kezesi felelősséggel tartozik.”

„(5) A sportegyesület alapszabálya vagy a jogvitában érintett személyek megállapodása a tagsági jogviszonyból, továbbá a sportegyesület vagy önálló jogi személy szervezeti egységei és a tagok egymás közötti jogviszonyából eredő jogvitákra a Sport Állandó Választottbíróság eljárását kötheti ki.” A rendelkezéssel összefüggésben kiemelő, hogy a választottbíróság eljárása sporttörvényben meghatározott egyéb feltételeinek fennállása esetén az alapszabály ilyen tartalmú rendelkezése a felek kölcsönös megállapodása hiányában is megalapozhatja a rendes bírósági fórumrendszer helyett a jogvitával érintett ügyben a választottbíróság eljárását.

Fontos, a sportágazat alapvető céljainak elősegítését biztosító rendelkezést tartalmaz a sporttörvény a feloszlott sportegyesület fennmaradó vagyonát illetően:

„(6) A sportegyesület bírósági feloszlása esetén a hitelezők kielégítése után fennmaradó vagyon állami tulajdonba kerül, és azt a sportpolitikáért felelős miniszter által vezetett minisztérium költségvetésében az utánpótlás-nevelés támogatására kell fordítani.”

További, a transzparens működést és gazdálkodást biztosító, közpénzügyi szempontból is fontos rendelkezést tartalmaz a sporttörvény következő bekezdése:

„(7) A sportegyesületnek a bírósági nyilvántartásból való törlésére akkor kerülhet sor, ha a MOB igazolja, hogy a sportegyesület az állami sportcélú támogatás felhasználásával e

törvényben, valamint az államháztartás működésére vonatkozó jogszabályokban foglaltaknak megfelelően elszámolt, vagy azt, hogy a sportegyesület állami sportcélú támogatásban nem részesült.”

10.6.3. A sportvállalkozás

A sporttörvény a sportvállalkozás definícióját az alábbiak szerint határozza meg:

„18. § (1) Sportvállalkozásnak minősül az a gazdasági társaság, amelynek a cégnyilvántartásról, a cégnyilvánosságról és a bírósági cégeljárásról szóló törvény alapján a cégjegyzékbe bejegyzett főtevékenysége sporttevékenység, továbbá a gazdasági társaság célja sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megteremtése egy vagy több sportágban.

(2) Sportvállalkozás korlátolt felelősségű társasági, illetve részvénytársasági formában alapítható, illetve működhet a gazdasági társaságokról szóló törvény szabályai szerint.

(3) A fogyatékosok sportja, illetve a szabadidősport területén sporttevékenység közhasznú társaság keretében is szervezhető.”

A sportvállalkozások szervezetére és működésére az új Ptk. szabályai az irányadók, a Sporttörvény eltérő szabályt nem állapított meg.

A közhasznú társaság nem vállalkozás, hanem a régi Ptk.-ban szabályozott nonprofit szervezeti forma. A közhasznú társaság sportvállalkozások között való szerepeltetése tehát elvileg nem helyes, ugyanakkor a szabadidősport, illetve a fogyatékosok sportja körében a sportegyesületi forma mellett igény volt a közhasznú társaságokra is. Ezért ebben a körben a kht. igénybevételi lehetőséget a Sporttörvény 2009. június 30-ig biztosította. A közhasznú társaság 2007. július 1-jét követő két éven belül társasági szerződése módosításával nonprofit korlátolt felelősségű társaságként működhetett tovább, más nonprofit gazdasági társasággá alakulhatott át vagy jogutód nélküli megszűnését határozhatta el.

10.7. A sportszövetségek

10.7.1. A sportszövetségekről általában

A sportszövetségekre vonatkozó általános fogalom-meghatározás a sporttörvény alapján a következő:

„19. § (1) A sportszövetségek meghatározott sporttevékenységek körében a sportversenyek szervezésére, a tagok érdekvédelmére és a részükre való szolgáltatásokra, valamint a

nemzetközi kapcsolatok lebonyolítására létrehozott, jogi személyiséggel és önkormányzattal rendelkező, a Civil tv. és a Polgári Törvénykönyv alapján – az e törvényben foglalt eltérésekkel – különös formában működő egyesületek.

(2) Az országos sportági szakszövetségekre a sportszövetségekre vonatkozó rendelkezéseket az e törvényben meghatározott eltérésekkel kell alkalmazni.

(3) A sportszövetségek típusai a (2) bekezdésben foglaltakra is figyelemmel:

a) országos sportági szakszövetségek,

b) sportági szövetségek,

c) szabadidősport szövetségek,

d) fogyatékosok sportszövetségei,

e) diák- és főiskolai-egyetemi sport sportszövetségei.

(4) A sportszövetség sportszövetségi jellegét és típusát a bírósági nyilvántartásban fel kell tüntetni.

(5) A sportszövetségekre megfelelően alkalmazni kell a Cstv.¹⁴⁴ szabályait. Csőd- vagy felszámolási eljárás lefolytatása esetén a sportszövetség bírósági nyilvántartási adatai között be kell jegyezni a csőd- vagy felszámolási eljárás kezdő időpontját és befejezését, a felszámoló, felszámolóbiztos nevét, székhelyét és levelezési címét.

(6) A sportszövetségnek a bírósági nyilvántartásból való törlésére akkor kerülhet sor, ha a MOB igazolja, hogy a sportszövetség az állami sportcélú támogatás felhasználásával e törvényben, valamint az államháztartás működésére vonatkozó jogszabályokban foglaltaknak megfelelően elszámolt vagy azt, hogy a sportszövetség állami sportcélú támogatásban nem részesült.

(7) A sportszövetségek a nemzeti sportinformációs rendszerről szóló kormányrendeletben foglaltak szerint adatokat szolgáltatnak a nemzeti sportinformációs rendszerbe.

¹⁴⁴ a csődeljárásról és a felszámolási eljárásról szóló 1991. évi IL. törvény http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=15481.266817 (2014. 11. 25.)

(8) Az országos sportági szakszövetségeket megillető, illetve terhelő jogokra és kötelezettségekre vonatkozó szabályokat megfelelően alkalmazni kell a nyári és a téli olimpiai, ifjúsági olimpiai és paralimpiai (e rendelkezés alkalmazásában a továbbiakban: olimpiai) játékok hivatalos időszaka alatt az olimpiai kerettag nemzeti válogatott sportolók, illetve válogatott csapatok (keretek) működése kapcsán a MOB-ra.”

A hatályos Sporttörvény lényeges rendelkezése, hogy összefoglaló, általános definíciót is meghatároz a sport szervezeti kereteinek a sportszervezetekhez képest egy magasabb fokán működő szövetségekre, valamint felsorolja a szövetségek lehetséges típusait (majd azt követően az egyes típusok működésére vonatkozó szabályokat részletesen is meghatározza).

A törvény általános fogalom-meghatározása szerint a szövetségek egyesületnek minősülő civil szervezetek, tehát azokra a Civil tv. és a Ptk. egyesületekre vonatkozó, előző fejezetben már említett rendelkezéseit alkalmazni kell. A Civil tv. és a Ptk. szabályai mellett a szövetségekre, mint az egyesülési jog alapján létrejött, a sport területén működő társadalmi szervezetek szövetségeire nyilvánvalóan a Sporttörvényben, mint ágazati jogszabályban (és végrehajtási rendeleteiben) rögzített szabályok is irányadóak.

Figyelemmel arra, hogy a szövetségek a sport civil szervezeti szintjének gyakorlatilag az egyesületi szférát (mint elsődleges szintet) követő „második” szintjét testesítik meg, feladataik jellemzően eltérő jellegűek, mint a sporttevékenység kifejtését közvetlenül segítő, a szakmai munkát szervező sportszervezeteknek. Mivel a szövetségek tagságát sportszervezetek¹⁴⁵ alkotják, ezért feladatuk elsősorban érdekképviseleti, érdekvédelmi jellegű, továbbá szervezik a sportág versenyeit, működtetik a versenyrendszert, illetve szervezik a magyar sportolók részvételét nemzetközi versenyeken, tevékenységük az egész sportágat érinti, az általuk alkotott autonóm (civil) normarendszer (szövetségi szabályzatok) a szövetség tagsága vonatkozásában mindenkire nézve kötelező.

A szövetségekre vonatkozó általános rendelkezések a szövetségi típusokat alapvetően az élősport egyes nagy ágaira, területei alapján határozzák meg, figyelemmel a versenysport (és

¹⁴⁵ Ideértve a továbbiakban a sportiskolákat és az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítványokat (akadémiákat) is.

utánpótlás-nevelés); a szabadidősport; a fogyatékosok sportja; és az iskolai-diák és felsőoktatási sport sajátos szabályaira.

A sportszövetségek összességében tehát sajátos, önálló, a sportágazat tekintetében öngazgató, autonóm civil szabályozási funkcióval bíró civil szervezetek. A sportszövetség sportszövetségi jellegét a bírósági nyilvántartásban kifejezetten fel kell tüntetni.

10.7.2. Az egyes sportszövetség típusok legfontosabb jellemzői

A jegyzet terjedelmi korlátaira és tematikájára figyelemmel a civil sportirányításban jelentős szereppel bíró országos sportági szakszövetségek, a szakszövetségi jogosítványokkal rendelkező országos sportági szövetségek, valamint a további sportszövetség típusok szervezetének, működésének és feladatainak részletes elemzésére nem kerül sor. Az egyes sportszövetség típusok legfontosabb jellemzőit azonban az alábbiakban foglaljuk össze:

10.7.2.1. Az országos sportági szakszövetség

A sportszövetségek közül a Sporttörvény először a verseny- és utánpótlás-nevelés sportjában meghatározó jelentőségű országos sportági szakszövetségekre vonatkozó részletszabályokat állapítja meg. A szakszövetség sportáganként szerveződik, és csak országos jelleggel működhet. A szakszövetségnek alapvetően három meghatározó jellegadó ismérve van, nevezetesen

- a) egy sportágban csak egy szakszövetség működhet, azaz a szakszövetség sportágában monopolhelyzetben van. A törvény 28. § (2) bekezdése alapján sportági szövetség olyan sportágban versenyrendszert nem működtethet, amelyben szakszövetség működik,
- b) a szakszövetség a sporttörvényben, illetve a sporttörvényhez kapcsolódó jogszabályokban meghatározott feladatokat (pl. szabályzatok kiadása és sportági szintű érvényesítése) kizárólagos jelleggel lát el,
- c) csak azon jogi személy sportszervezetek lehetnek tagjai, amelyek az adott sportág versenyrendszerében részt vesznek, ezeknek viszont alanyi joguk a szakszövetségi tagság, ha a szövetség alapszabályát magukra nézve kötelezően elfogadják. Szakszövetségnek természetes személy nem lehet rendes tagja.

A szakszövetség a bírósági nyilvántartásba való bejegyzéssel (konstitutív, jogkeletkeztető hatállyal) jön létre. Erre tekintettel a Sporttörvény egyértelműen meghatározza, hogy a törvényben meghatározott feltételeknek megfelelő szakszövetséget jegyezheti csak be a

Fővárosi Törvényszék az országos sportági szakszövetségek nyilvántartásába. A szakszövetségként való működés valamennyi – ismertetésre kerülő - feltételének teljesítése időben meg kell, hogy előzze a nyilvántartásba történő bejegyzést.

A szakszövetségként való működés feltételei során tekintettel kellett lenni arra, hogy egy sportágban a szakszövetségként való működésre csak olyan szervezet legyen jogosult, amelyik megfelelő és elismert nemzetközi kapcsolatokkal bír, továbbá, sportágában „representatívnak” tekinthető annyiban, hogy megfelelő számú tagszervezettel és nyilvántartott sportolóval rendelkezik, valamint megfelelő szintű (országos) versenyrendszert működtet. Formai szempontból rendkívül lényeges, hogy a szakszövetségnek a Fővárosi Törvényszék országos sportági szakszövetségekről vezetett nyilvántartásában szerepelnie kell, ezen túl a törvényben, külön jogszabályokban, valamint az alapszabályában kötelezővé tett szabályzatokkal is rendelkeznie kell.

Az „egy sportág egy szakszövetség elve” előírásának indoka az a tény, hogy a szakszövetségek sportágukban olyan igazgatási jellegű, kötelezően alkalmazandó feladatokat is ellátnak, amelyek kapcsán nem volna szerencsés, ha az ilyen jellegű döntések meghozatalára több szervezet is felhatalmazást kapna. (Gondoljunk itt például arra az abszurd helyzetre, hogy mi történne abban az esetben, ha a labdarúgásban, vagy a kosárlabdában két vagy több szakszövetség eltérő feltételek alapján állapítaná meg a versenyrendszer, igazolás, átigazolás stb. szabályait, párhuzamos bajnokságot, hirdetne magyar bajnokot és jelölné azt a nemzetközi szövetség kupasorozatában vagy nemzetközi sport világeseményén történő részvételre).

A szakszövetség létrehozásának, illetve működésének feltételeit a törvény formális jellegű kritériumok fennállásához köti, amelyek egyik nagy csoportja hazai sportszakmai feltételeket határoz meg, a másik nagy halmaz a nemzetközi szakmai szabályoknak való megfelelés. Az együttes (tehát valamennyinek megfelelő) hazai sportszakmai feltételek: a) legalább tíz tagjának kell lennie, b) legalább már három éve folyamatosan – tehát megszakítás nélkül – versenyrendszert kell működtetnie, c) versenyrendszerében legalább száz versenyengedéllyel rendelkező sportolónak ténylegesen részt kell vennie.

A felsorolt hazai sportszakmai kritériumok fennállása alól felmentési lehetőséget a törvény nem biztosít, tehát azon szervezet, amely nem tudja a feltételeket teljesíteni, szakszövetségként nem, legfeljebb sportági szövetségként működhet (persze ha megfelel az arra vonatkozó törvényes feltételeknek).

A hazai sportszakmai feltételek fennállásán túl teljesíteni kell a nemzetközi feltételeket, amelyek viszont vagylagosak, tehát azok valamelyikének a teljesítése már elegendő a szakszövetséggé váláshoz. A nemzetközi feltételek: a) a Nemzetközi Olimpiai Bizottság által elismert olimpiai sportág (a NOB által elismert sportágak köre tágabb, mint az egyes konkrét olimpiákon szereplő sportágak köre); b) a sportág nemzetközi szövetsége a Nemzetközi Sportszövetségek Szövetségének tagja. Ha ezen két feltétel egyikének sem felel meg a szervezet, akkor nem minősülhet szakszövetségnek.

A Sporttörvény részletes felsorolást tartalmaz a szakszövetség által ellátandó feladatokról. A törvényben meghatározott feladatok egy része olyan, amelyek ellátására a sportágban csak a szakszövetség jogosult, ezért is tekintjük a szakszövetségeket quasi köztestületeknek, mert törvényben meghatározott feladatok kizárólagos gyakorlását végzik a sportág egésze vonatkozásában. (Meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy a szakszövetségek jelenleg döntően az egyes sportágak versenysportjával összefüggő szakmai és civil sportigazgatási feladatokat fogják össze. A szabadidősport és a fogyatékosok sportja, valamint a diák- és hallgatói sport területein a szakszövetségek szerepe jelenleg másodlagos, annak ellenére, hogy az integrált szövetségi modell jelentősége (és az ilyen jelleggel való igazolt működés állami támogatásban való kedvező mértékű eltérésének lehetősége) a Sporttörvény alapján biztosított.) Ezeket a feladatokat a szakszövetség autonóm civil sportigazgatási, szabályozási, szakmai irányítási jogkörében látja el.

A szakszövetség mint a sportágban kizárólagos feladatokat ellátó szervezet legmeghatározóbb feladata a sportágra vonatkozó civil normarendszer megalkotásának kizárólagos joga. A szabályzatok közül a legfontosabb a szakszövetség alapszabálya, amelynek biztosítania kell a szakszövetség demokratikus, önkormányzati elven alapuló működését és a tagok jogainak érvényesülését. Az alapszabály azon szabályzatok összességének a kiindulópontja, amelyek a szakszövetséget megkülönböztetik a többi sportszervezettől. A Sporttörvény rendelkezései, valamint a törvény alapján elkészített alapszabály szerint kell a szakszövetségnek megalkotnia a sportigazgatási feladatai szempontjából döntő jelentőségű szabályzatokat.

A Sporttörvény garanciális szempontból felsorolja azokat a szabályzatokat, amelyekkel minden szakszövetségnek rendelkeznie kell¹⁴⁶. A szabályzatok a szakszövetségnek, mint a

¹⁴⁶ Kötelezően megalkotandó szövetségi szabályzatok: a) versenyszabályzat, b) igazolási (nyilvántartási) és átigazolási szabályzat, amely tartalmazza a versenyzők sporttevékenységére és érdekvédelmére vonatkozó szakmai és etikai előírásokat is, kiemelt figyelemmel a kiskorú versenyzőkre, c) sportfegyelmi szabályzat, d) a

sportág autonóm, öngazgató szervezetének legfontosabb, a tagságra nézve normatív erővel bíró aktusai. A szakszövetség által a sportigazgatás egyes területein megalkotott szabályzatokat a szövetség versenyrendszerében részt vevő és a szövetség tagságát alkotó sportszervezetek kötelesek betartani. Szabályszegés esetén a szövetség jogosult fellépni (akár fegyelmi eljárás keretében is) a tagszervezettel szemben.

A szabályzatok keretében mód van arra, hogy - figyelemmel a szakszövetségek önkormányzati elven alapuló működésére - az adott szakszövetség a sportága sajátosságait figyelembe véve állapítsa meg az egyes szabályzatok tartalmát. A szabályzatok elkészítésénél tehát a törvény, valamint a törvény felhatalmazása alapján elkészített, annak egyes területeire vonatkozó részletes rendelkezések szabályait megállapító végrehajtási rendeletek szabályaira keretjelleggel kell tekintettel lenni, és értelemszerűen a sportág nemzetközi szövetsége szabályzatait is figyelembe kell venni a tartalom kialakításakor.

10.7.2.2. A sportági szövetségre és az országos sportági szövetségre vonatkozó szabályok

Amint azt a szakszövetségre vonatkozó általános rendelkezések elemzésénél megállapítottuk, a szakszövetség sajátos státuszát az adja, hogy sportágában törvényben meghatározott kizárólagos jogosultságok illetik meg.

A szakszövetségek mellett a Sporttörvény 19. §-a meghatározza a sportági szövetségek közös „minimum-definícióját” és felsorolja azok lehetséges fajtáit. A sportszövetségeket a törvény civil szervezetekként (egészen pontosan egyesület szövetségeiként) definiálja. A sportági szövetségek tagjai kizárólag sportszervezetek (ideértve természetesen a sportiskolákat és az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítványokat) lehetnek, de önmagában ezen túl a törvény semmilyen további megkötést, még inkább többletjogosítványokat nem biztosít a „sima” (mint látható lesz: a területi szervezeti szint meghatározott volumenét: az országos jelleggel működés követelményrendszerét nem teljesítő) sportági szövetség részére.

Ugyanakkor nyilvánvaló, hogy azon sportágak részére, ahol akár a nemzetközi, akár a hazai kritériumoknak megfelelő feltételek hiánya miatt nem működik szakszövetség, az államnak a jogi szabályozás adta keretek között biztosítania kell a hatékony, a sportág tekintetében egységes (gyakorlatilag a „sportági kizárólagosság” jegyeit önmagában a szakszövetséghez

sportrendezvény biztonságos lebonyolításával kapcsolatos előírásokat tartalmazó szabályzat, e) dopping szabályzat, f) gazdálkodási, pénzügyi szabályzat, amely tartalmazza az állami sportcélú támogatások sporttörvénynek, valamint az államháztartás működésére vonatkozó jogszabályoknak és az állami sportcélú támogatások felhasználásáról és elosztásáról szóló miniszeri rendeletnek megfelelő felhasználására vonatkozó előírásokat is, g) a sportszakemberek képzési követelményeit és feladatait tartalmazó szabályzat.

hasonlóan magában hordozó) szervezeti szintet. Erre figyelemmel a Sporttörvény lehetővé teszi, hogy bizonyos feltételek teljesítése esetén országos jelleggel működő, szerveződésben és sportszakmai feltételekben magas szinten álló sportszövetség lássa el a szakszövetség részére megállapított feladatokat. Erre azért van szükség, mert egyik sportágat sem érhet csak azért hátrányos megkülönböztetés, mert nem rendelkezik olyan szervezettel, amely megfelel a szakszövetséggé válás feltételeinek. A szakszövetségi feladatok ellátására egy sportági szövetség önmagában akkor válik jogosulttá, ha a sportágában szakszövetség nem működik, és az adott sportág sportági szövetsége reprezentatív jellegű, tehát országos sportági szövetség. A szakszövetségi „kizárólagosság”, vagyis az egy sportág-egy szakszövetség elvét a törvény itt is megfelelően előírja az egy sportág-egy országos sportági szövetség alkalmazásával. Ugyanakkor a törvény szerint sportági szövetség nem csak országos jelleggel működhet (tehát a nem országos sportági szövetségek száma a sportágon belül „korlátlan” lehet. Az persze más kérdés, hogy ezek az országos sportági szövetség részére biztosított „quasi szakszövetségi” jogosítványok ellátására nem jogosultak).

Az országos sportági szövetség azonban kizárólag akkor működhet szakszövetségi jogosultságokkal (quasi szakszövetségként), ha megfelel a Sporttörvényben előírt – a szakszövetséggé váláshoz hasonlatos – nemzetközi és hazai feltételrendszernek. Ezek: az országos sportági szövetség a) sportágában szakszövetség nem működik, továbbá b) sportágában legalább három földrésről, tizenöt tagországgal sportági nemzetközi szakszövetség és legalább öt éve világ- vagy Európa-bajnoki versenyrendszer működik, c) a b) pont szerinti sportági szakszövetség tagja, d) legalább a sportágában tevékenykedő tíz sportszervezet taggal rendelkezik, és versenyrendszerében rendszeresen legalább száz - versenyengedéllyel rendelkező - versenyző vesz részt, e) legalább három éve folyamatosan országos jellegű versenyrendszert működtet, f) szerepel az illetékes bíróság egyesületi nyilvántartásában, és alapszabályán kívül rendelkezik az e törvényben és a külön jogszabályokban megállapított, a szakszövetségek részére kötelezővé tett szabályzatokkal.

A fent hivatkozott feltételeknek megfelelő sportszövetséget országos sportági szövetségként megilletik és terhelik a szakszövetségekre a sporttörvényben és más jogszabályokban meghatározott jogok és kötelezettségek. Az országos sportági szövetség felvételét kérheti a MOB-ba, továbbá az országos sportági szövetség közvetlenül is részesíthető állami támogatásban.

10.7.2.3. A szabadidősport szövetségek

A sporttörvény a szabadidősport szövetségekkel kapcsolatban az alábbi speciális szabályt fogalmazza meg:

„29. § (1) A szabadidősport szövetségek nem feltétlenül sportágak szerint szerveződő, a szabadidős sporttevékenységre létrehozott országos sportszövetségek.

A törvény nem a versenysportra jellemző sportági logika alapján tesz említést a szabadidősport szövetségekről, hanem mint a szabadidős sporttevékenység szervezésére, a tagok érdekvédelmére és a részükre való szolgáltatásokra, valamint a nemzetközi kapcsolatok lebonyolítására létrehozott, jogi személyiséggel és önkormányzattal rendelkező társadalmi szervezetekről. Az országos jellegű szervezet a törvény 77. §-ának k) pontja határozza meg, amely szerint országos jellegű szervezet a szabadidősport, a fogyatékosok sportja, a diák- és a főiskolai-egyetemi sport területén: a szervezet közhasznúnak minősül, és legalább 7 megyében székhellyel rendelkező, országosan legalább 20 jogi személy taggal működik. Az országos szabadidősport szövetségek a Magyar Olimpiai Bizottság tagjai lehetnek. Tagsági jogosítványokat a MOB szabadidősport tagozatán keresztül gyakorolhatják.

10.7.2.4. A fogyatékosok sportszövetségei

A sporttörvény 29. § (2) és (3) bekezdése szerint: „(2) A fogyatékosok sportszövetségei alapvetően a fogyatékosági ágak szerint sérülés-specifikusan szerveződő, a fogyatékosok verseny- és szabadidősportját szolgáló, sporttevékenységre létrehozott országos sportszövetségek.

(3) A fogyatékosok országos sportszövetségeit megilletik és terhelik a szakszövetségekre a törvényben és más jogszabályokban meghatározott jogok és kötelezettségek.”

A fogyatékosok sportszövetségeire vonatkozó definíció kapcsán két megjegyzést érdemes tenni. Egyrészt ezek a szövetségek – értelemszerűen – alapvetően a fogyatékosági ágak¹⁴⁷ - nem pedig sportágak - szerint, sérülés-specifikusan szerveződnek, de ez nem jelent egyben fogalmi kizárólagosságot, vagyis elméletileg pl. a sportági alapú szerveződés sem kizárt. Másrészt képviselhetik mind a fogyatékosok verseny-, mind pedig szabadidősportját is, de megfigyelhető – főleg helyi önkormányzati szintekhez kapcsolódó sportfeladatok kapcsán – a fogyatékos sportolók diáksportjának felkarolása is.

¹⁴⁷ A hallássérült (siket és nagyothalló) személyek, látássérült (vak és gyengénlátó), mozgássérült (végtaghiányos is), értelmi fogyatékos, szervátültetett személyek.

10.7.2.5. A diák- és főiskolai-egyetemi sport sportszövetségei

A sporttörvény meghatározása szerint:

„30. § (1) A diák- és főiskolai-egyetemi sport sportszövetségei a diák- és főiskolai-egyetemi sport versenyeinek (a továbbiakban együtt: diáksportverseny) szervezésére, illetve az abban való közreműködésre létrehozott sportszövetségek. A diák- és főiskolai-egyetemi sport sportszövetsége országos jelleggel is működhet.

(2) Az országos diák- és főiskolai-egyetemi sport sportszövetségei által, illetve közreműködésükkel szervezett diáksport versenyeken résztvevő sportoló a tanulói, hallgatói jogviszonya alapján diáksportolónak minősül függetlenül attól, hogy versenyző vagy szabadidős sportoló.

(3) A diáksport versenyek elkülönülnek a szakszövetség vagy az országos sportági szövetség versenyrendszerében szervezett versenyektől.

(4) A diáksport versenyeket a diák- és főiskolai-egyetemi sport sportszövetségei önállóan - az adott sportág szövetségével egyeztetve - írják ki.”

A diáksport versenyeken (pl. a legnagyobb ismertséggel bíró diákolimpia) részt vevő sportoló tekintetében a törvény megjeleníti a szabályozás rendszerében a diáksportoló fogalmát, amely sajátos (egyébként nehezen besorolható) státusz az egyes sportolói jogállások rendszerében. Ugyanezen megállapítás vonatkozik az ezen cím alatti sportszövetségek által szervezett versenyekre is, hiszen szintén sajátos, az általános, a Sporttörvényben egyébként ismert és szabályozott versenyek (versenyrendszerek) közé [hivatásos, amatőr, vegyes versenyrendszer] éppen a (diák)sportolói státusz sajátossága miatt nem sorolható be a diáksport versenyrendszere. Ezen körülményekre azonban figyelemmel volt a törvény, éppen ezért a versenyek szervezése tekintetében utal a szakszövetség (vagy országos sportági szövetség) által szervezett versenyektől való elkülönülésre, a diák-, főiskolai-egyetemi sport sportszövetségeinek versenyeit mégis az adott sportág szövetségével egyeztetve kell kiírnia a szervezőnek.

A fentiek a hallgatói sportra, az ilyen keretek között, szervezett jelleggel folyó sporttevékenységre is vonatkoznak. A magyar egyetemi-főiskolai országos bajnokságok (MEFOB) rendszere az utóbbi években egyes csapatsportokban és az olimpia programján is szereplő további, egyéni sportágak körében növekvő népszerűséget, tömegbázist, szervezett sportolói részvételt mutat, amiben jelentősége van egyes sportágak esetén a látvány-csapatsport támogatásnak is. A hallgatói sport országos jelleggel működő sportszövetsége, a Magyar Egyetemi-Főiskolai Sportszövetség az érintett sportágak szakszövetségeivel egyeztetve írja ki ezeket az egyetemi-főiskolai bajnokságokat, de vannak sportágak (pl.

kosárlabda), ahol külön egyetemi bajnokság szerveződött a sportági szakszövetség kiírásában a sportági országos bajnokság mintájára.

10.8. A sport állami támogatásának alapjai

10.8.1. A sport állami támogatásának alapvető összefüggései

Az állam a sportszféra finanszírozását a mindenkor hatályos költségvetési törvény, az államháztartás működésére vonatkozó jogszabályok¹⁴⁸ és az állami sport célú támogatások felhasználásáról és elosztásáról szóló miniszteri rendelet¹⁴⁹ alapján végzi.

Az elmúlt évtizedekben döntően ún. „bázis-alapú” finanszírozás érvényesült a sporttámogatás egészét illetően, és ez a tervezési forma volt jellemző egyes szakmai feladatok támogatását biztosító fejezeti kezelésű előirányzatok esetén. Ez alapján gyakorlatilag adott év támogatását alapul véve került kiszámításra a következő költségvetési év támogatásának alapja. Ez több tekintetben is problémákkal járt:

- 1.) Nem volt egységesen elfogadott viszonyítási alap a bázis mibenlétét illetően. Ez azért fordulhatott, elő mert egyesek (döntően a költségvetésért felelős minisztérium) bázisnak az adott évre vonatkozó, a költségvetési törvény közvetlen sport támogatását szolgáló ún. eredeti előirányzatait tekintették, míg mások (döntően a sportágazat szereplői) szerint a bázis része az is, ami az adott költségvetési év során plusz juttatásként kerül a sport állami támogatási rendszerébe. Ma is aktuális példa: évek hosszú sora óta megfigyelhető gyakorlat a költségvetésben képzett ún. rendkívüli kormányzati tartalék terhére egyes sportszakmai előirányzatokra (vagy év közben jelentkező új feladatokra) addicionális források biztosítása¹⁵⁰.
- 2.) A bázis-alapú tervezés (mint statikus rendszer) nem tükrözi a programfinanszírozás és a finanszírozás pályázati elemeinek (mint egyfajta dinamikus, projekt alapú finanszírozási elemeknek) az előtérbe helyezését.
- 3.) A bázis alapú finanszírozás viszonyítási alapjait illetően sincs konszenzus a tervezés során, holott ez a sportfinanszírozás rendszerében különösen fontos lenne. Könnyen belátható ugyanis, hogy pl. a versenysport területén konzekvensen érzékelhető, olimpiai ciklusokhoz kötött finanszírozási technikák között nem hasonlítható össze egy olimpiai év sportfinanszírozása egy olimpiai évet követő év támogatásával. Utóbbi esetben lényeges

¹⁴⁸ Különösen az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény és az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Korm. rendelet http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=142897.270917 (2014. 11. 19.)

¹⁴⁹ Az állami sport célú támogatások felhasználásáról és elosztásáról szóló 27/2013. (III. 29.) EMMI rendelet http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=159700.263580 (2014. 11. 19.)

¹⁵⁰ Ezeket az év közben felmerülő, főszabály szerint a költségvetés tervezésekor még nem látható vagy nem számszerűsíthető forrásokat a Kormány kormányhatározatokban biztosítja.

hangsúlyeltolódásnak kellene végbemennie a sport egyes nagy szegmensei között a diák-hallgatói sport és a szabadidősport javára, ami ugyanakkor az elmúlt évtizedekben rendre elmaradt.

A sportfinanszírozás, állami sporttámogatás elemzése során – az ide vonatkozó jogszabályok, közjogi szervezetszabályozó aktusok tekintetében is – figyelemmel kell lenni arra is, hogy nincs nemzetközileg elfogadott egységes standard a sportszféra költségvetési finanszírozásának viszonyszámára (GDP 1% sportfinanszírozási rátája) sem. Nem állapítható meg egyértelműen tehát az, hogy a GDP-arányos finanszírozás keretei között csak a közvetlen sportágazat állami irányítását ellátó költségvetési fejezettől érkező sporttámogatások vizsgálhatók, vagy a sportszféra közvetlen finanszírozása mellett más ágazatok (köznevelés, egészségügy, honvédelem) sportot, egészséges életmódot, testedzést érintő kiadásai is ebbe a körbe vonhatók-e.

A sportról szóló 2004. évi I. törvény módosításáról szóló 2011. évi CLXXII. törvény átfogóan módosította a sporttörvényt, jelentősen érintve a sportfinanszírozás szabályait is. A legfontosabb változások az alábbiakban kerülnek összefoglalásra:

Az átfogó törvénymódosítás a sport szervezeti és intézményi kereteinek alapvető átalakításán túl alapvetően sportágfejlesztési programok és stratégiák alapján kidolgozott, a magyar sport fejlesztését és fejlődését segítő sportfinanszírozási rendszer kialakítását helyezte előtérbe. A módosítás eredményeként az egyes sportszövetségek állami támogatásának feltétele a sportágfejlesztési koncepciók¹⁵¹ megléte, és annak szabályozott rendben történő elfogadása, majd megvalósítása. (Másik oldalról vizsgálva: a sporttörvény szerint az a sportszövetség, amelyik nem rendelkezik az említett sportágfejlesztési koncepcióval, az nem részesülhet állami támogatásban.)

A magyar sportfinanszírozási rendszer új alapjainak meghatározására az Európai Bizottság által elfogadott¹⁵² (és módszertanát, konstrukcióját tekintve példaértékűnek minősített) látvány-csapatsport támogatási rendszer is hatással volt a szabályozás kialakítása során. A

¹⁵¹ Az átlátható, mérhető, pályázati és program-finanszírozási elemeket előtérbe helyező finanszírozás célja sem példa nélkül álló európai összehasonlításban, néhány példa: 1.) Csehországban a sportért is felelős minisztérium minden évben közbeszerzési/pályázati programokat ír ki, amelyekre konkrét projektekkel pályázhatnak a sportszervezetek. Az állam felügyeli a projektek megvalósítását és eredményességét; 2.) Spanyolországban a Legfelső Sporttanács készíti el a sport egyes területeinek támogatási szerződéseit, ellenőrzi a célok teljesítését és az elszámolást; 3.) Olaszországban a CONI végzi a kormánytól kapott, éves támogatások elosztását a szövetségek között.

¹⁵² A jóváhagyó határozat a http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/240466/240466_1271186_77_2.pdf [hivatkozás alatt elérhető](#) (2014. 11. 19.)

látvány-csapatsport támogatás forrás kihelyezési, nyomon követési és elszámolási szabályait a közvetlen sportcélú állami támogatásokra vonatkozó módosult sporttörvényi rendelkezések is átvették az alábbiak szerint:

1. állami forrást csak olyan szervezetek kaphatnak, amelyek rendelkeznek a sport fejlesztésére vonatkozó koncepcióval, stratégiával;
2. az állami támogatás felhasználásáról rendszeresen be kell számolni, ezzel is folyamatosan biztosítható a források felhasználásának pontos szakmai nyomon követése (folyamatba épített ellenőrzési rendszer kialakítása);
3. a Magyar Olimpiai Bizottságon keresztül továbbadott állami támogatás adott időszakra történő felhasználásának záró ellenőrzését civil ernyőszervezetként a MOB végzi, majd a sportért felelős minisztérium elvégzi a civilek részére átadott állami forrásokkal való összesített elszámolás ellenőrzését, szükség esetén kezdeményezi a megfelelő lépések megtételét a hatékony(abb) forrásfelhasználás érdekében.

10.8.2. Az állami sportcélú támogatás forrásai

Az állam a sporthoz, rendszeres testedzéshez való alapjog érdemi megvalósulását komplex módon, a sport egyes területein más-más eszközökkel támogatja. A sporttevékenység állami támogatása meghatározott körben természetesen pénzügyi támogatásban is megnyilvánul. A közvetlen állami sportcélú támogatások – hasonlóan más ágazatok állami forrásokból való támogatásához – a mindenkori költségvetési törvény keretei között kerülnek meghatározásra mind a támogatás összegszerűségét, mind a felhasználás, elosztás főbb jogcímeit illetően. A sport egyes területeinek támogatása a költségvetési törvényben meghatározott szerkezeti rendben, ún. fejezeti kezelésű előirányzatokról történik. A fejezeti kezelésű előirányzatokon a sportigazgatási szerv szabályozási hatáskörébe utalt és nála előirányzott bevételek és kiadások vannak. A fejezeti kezelésű előirányzat tervezhető – többek között - az államháztartás más alrendszere¹⁵³, továbbá államháztartáson kívüli szervezetek támogatására.

A sporttörvény az állami támogatás nyújtásáról az alábbiak szerint rendelkezik:

„56. § (1) Az állam a sporttevékenység gyakorlásához az e törvényben a költségvetési törvényben és más, a sport állami támogatásáról rendelkező jogszabályokban meghatározottak szerint pénzügyi támogatást nyújt. Az állami támogatás:

¹⁵³ A helyi önkormányzatok költségvetése az államháztartás egyik alrendszerének minősül.

- a) jogszabályban normatív módon meghatározott feltételek szerint és mértékben jogosultság biztosítására, vagy a MOB útján - a versenysport támogatása esetén - pontértéktáblázat alapján - előzetesen kiszámított működési támogatásként szerződés alapján,
- b) a sportszervezetek, sportszövetségek, helyi önkormányzatok és a MOB által összeállított, a szakmai feladatok ellátásának következő évi szakmai tervét, valamint annak finanszírozási koncepcióját tartalmazó támogatási kérelem benyújtását és annak elbírálását követően, szerződés alapján vagy
- c) a versenysport, az utánpótlás-nevelés, az iskolai és diáksport, a főiskolai-egyetemi sport, a szabadidősport és a fogyatékosok sportja, valamint a helyi önkormányzatok által ellátott sportfeladatok támogatására kiírásra kerülő pályázat útján, szerződés alapján vehető igénybe. Az a)-c) pontok szerint biztosításra kerülő állami sportcélú támogatásokhoz való hozzáférés, a támogatások felhasználásának, elszámolásának és ellenőrzésének részletes szabályaira az e törvényben foglaltakon túl az államháztartás működési rendjéről szóló jogszabályokat és az állami sportcélú támogatásról szóló miniszteri rendeletben foglaltakat kell alkalmazni.

(2) A sorsolósos szerencsejátékok játékadójának tizenkét százalékát, a bukmékeri rendszerű fogadások játékadójának ötven százalékát, a távszerencsejáték játékadóját, valamint a sportfogadás (TOTÓ) játékadóját a központi költségvetésről szóló törvényben meghatározottak szerint a sport - a bukmékeri rendszerű fogadások, a sportfogadás (TOTÓ) és a távszerencsejáték játékadója tekintetében a Magyar Labdarúgó Szövetség útján a labdarúgás - támogatására kell felhasználni.

(3) A sportpolitikáért felelős miniszter a MOB tárgyévét megelőző év november 30-áig tett javaslatára rendeletben határozza meg az általa vezetett minisztérium költségvetési fejezetéhez tartozó állami sportcélú támogatások felhasználásának részletes szabályait.”

A sporttörvénynek a sport állami támogatását szabályozó rendelkezései mellett az adott költségvetési évre vonatkozó sporttámogatásai vizsgálatkor szükséges még figyelembe venni az adott év központi költségvetéséről szóló törvény, továbbá az állami sport célú támogatások felhasználásáról és elosztásáról szóló miniszteri rendelet rendelkezéseit. A költségvetési törvény meghatározza a sport szakmai és létesítmény-fejlesztési célú, valamint szervezetek működési célú támogatásának szabályait. Az egyes támogatható területeken rendelkezésre álló források felhasználásának szabályait meghatározza egyrészt a tárgyévre vonatkozó költségvetési törvény alapját szolgáló törvényjavaslat szöveges indokolása (nyilvánosan

hozzáférhető jogtárakban vagy az Országgyűlés honlapján is¹⁵⁴), továbbá a felhasználás részletes jogcímeiről az egyes előirányzatok vonatkozásában a sporttámogatási miniszteri rendelet rendelkezik. (A látvány-csapatsportágak adókedvezménnyel összefüggő támogatásának szabályairól az előzőektől eltérően külön törvény és alacsonyabb szintű jogszabályok¹⁵⁵ rendelkeznek.)

A törvény a sport állami támogatására, valamint az államháztartás működésére vonatkozó jogszabályok rendelkezéseire figyelemmel tételesen felsorolja az állami sportcélú támogatásban részesíthető szervezetek körét, valamint a támogatás nyújtásának, rendelkezésre bocsátásának különböző formáit.

A támogatásban részesíthető, az állami sport célú támogatások felhasználásáról és elosztásáról szóló miniszteri rendeletben nevesített módon feltüntetett, működési jellegű támogatások biztosítására a MOB javaslatára, az állami sportcélú támogatásokról szóló miniszteri rendeletben meghatározott pontérték-táblázat alapján megállapításra kerülő alaptámogatás szolgál. Ezen felül az állami sportcélú támogatás – a programfinanszírozás elvének figyelembe vételével – támogatási kérelem alapján vehető igénybe, amelyben ismertetni kell a finanszírozási kérelemmel érintett feladatok részletes szakmai tervét, a megvalósítás programját, költségtervének részletes bemutatását. Az állam ezen finanszírozási formák mellett a törvényben meghatározottak szerint előnyben részesíti a pályázati alapon történő finanszírozást.

Az állami sportcélú támogatásra vonatkozó szakmai javaslatot a MOB küldi meg a sportért felelős minisztérium részére. A köztestületi szintű szakmai javaslat összeállítására a sportszövetségek által a sportfejlesztési programok alapján elkészített és a MOB egyes szakmai tagozatai által koordinált, összesített fejlesztési tervek alapján kerül sor. Az éves költségvetési törvényben az egyes szakmai tagozatok működésének és szakmai feladatainak ellátására figyelemmel megjelenő struktúra szerinti sportcélú állami támogatás felhasználásának és elosztásának döntési kompetenciája a MOB-ot illeti az alapszabályában részletesen – a törvény támogatások elosztására és felhasználására vonatkozó rendelkezéseire figyelemmel – meghatározott rendelkezések alapján.

¹⁵⁴ A Magyarország 2015. évi központi költségvetéséről szóló törvényjavaslat kapcsán az alábbi linken elérhető: <http://www.parlament.hu/irom40/01794/01794.pdf> (2014. 11. 19.)

¹⁵⁵ 1996. évi LXXXI. törvény: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=27087.270643 (2014. 11. 22.) és 107/2011. (VI. 30.) Korm. rendelet: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139208.269274 (2014. 11. 22.).

Érdemes még kiemelni a fentiekből, hogy a magyar sportfinanszírozási rendszer is tartalmazza egyes játékadó bevételek sportcélú felhasználásának lehetőségét. Ennek mértékét az egyes játékadó típusok esetén, és a felhasználás irányait is tartalmazza a sporttörvény. Kiegészítő szabályokat tartalmaz még ebben a körben a központi költségvetésről szóló, tárgyidőszakra (költségvetési évre) vonatkozó törvény, ami a játékadó bevételek költségvetési fejezetben való szerkezeti elhelyezését írja le. Jelenleg az egyes szerencsejátékokból származó játékadó bevételek sporttörvényben meghatározott mértéke a sportpolitikáért felelős minisztérium költségvetési fejezetébe tartozik.

10.8.3. Az állami támogatás igénybevételének feltételei

A sporttörvény 57. § (1) bekezdése értelmében „Állami támogatás csak annak részére nyújtható, akinek:

- a) nincs lejárt köztartozása,
- b) a jogszabályi előírásoknak megfelelően gazdálkodik, és
- c) a korábban kapott támogatással megfelelő módon elszámolt.”

Amennyiben a támogatásért folyamodó a felsorolt együttes feltételek közül akár egynek nem felel meg, támogatási szerződés vagy egyéb jogcím alapján központi költségvetési forrásokhoz nem juthat.

Az állami támogatás szerződés alapján történő igénybevételének feltételeit az állami sport célú támogatások felhasználásának és elosztásának szabályairól szóló miniszteri rendelet további feltételekhez köti. Így feltétel többek között a köztartozás-mentesség, a doppingellenes feladatok igazolt teljesítése, a nemzeti sportinformációs rendszer részére történő adatszolgáltatási kötelezettség teljesítése, doppingellenes kötelezettség teljesítése, a sportág képesítési előírásainak érvényesítése, pályázati jellegű támogatásoknál a kérelem tárgyát képező program bemutatása, célja, egyéb paraméterei, építési beruházás támogatása esetén engedélyek, igazolások benyújtása, stb.

10.8.4. Az állami sportcélú támogatást kizáró feltételek

A sporttörvény az alábbiak szerint rendelkezik az állami sportcélú támogatásból való kizárás szabályairól:

„57. § (2) Nem kaphat állami sportcélú támogatást:

- a) az a sportvállalkozás, amellyel szemben a bíróság elrendelte a csődeljárást vagy a sportvállalkozás felszámolását, továbbá amely sportvállalkozás végelszámolás vagy kényszervégelszámolás alatt áll,
- b) az a sportszövetség vagy sportegyesület, amelynek működését a bíróság felfüggesztette, valamint amelynek megszüntetésére a Civil tv. szerint eljárás van folyamatban,
- c) az a sportszövetség vagy sportegyesület, amellyel szemben a Cstv. szerint a bíróság elrendelte a csődeljárást vagy a sportszövetség vagy sportegyesület felszámolását,
- d) a sportegyesület, a sportvállalkozás, a sportiskola, az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítvány, a sportszövetség, a MOB, valamint a helyi önkormányzat, ha nem tesz eleget a nemzeti sportinformációs rendszer részére való adatszolgáltatási kötelezettségének,
- e) a sportegyesület, a sportvállalkozás, a sportiskola, az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítvány, sportszövetség, valamint a MOB, ha nem teljesíti a doppingellenes tevékenységről szóló kormányrendeletben meghatározott doppingellenes feladatait,
- f) az a sportegyesület, sportvállalkozás, sportiskola, utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítvány és sportszövetség, amely az e törvényben és a sportrendezvények biztonságáról rendelkező kormányrendeletben meghatározott, a sportrendezvények biztonságos lebonyolításával összefüggő kötelezettségeinek nem tesz eleget,
- f) az a sportszövetség, amely az e törvényben és a sport területén képzéshez kötött tevékenységek jegyzékéről rendelkező kormányrendeletben meghatározott, képzéssel, szakképzéssel, továbbképzéssel összefüggő kötelezettségeinek nem tesz eleget,
- g) az a sportszövetség, amely nem rendelkezik a sportágára vonatkozóan stratégiai fejlesztési koncepcióval,
- h) az a szervezet, amely a sportpolitikáért felelős miniszter által a látvány-csapatsport támogatását biztosító szabályokról szóló kormányrendeletben meghatározottak szerinti támogatásból kizárás hatálya alatt áll,
- i) az a sportszövetség, amelyik az (5) bekezdés szerinti kötelezettségét határidőre nem teljesíti.

10.8.5. Elállás a támogatási szerződéstől

A törvény szerint – az államháztartás működésére vonatkozó jogszabályoknak megfelelően - a támogató eláll a támogatási szerződéstől, ha az elállásra okot adó, törvényben meghatározott feltételek bekövetkeznek.

A szerződéstől való elállás jogintézményét általánosságban a Ptk. szabályozza. A Ptk. szerint aki jogszabálynál fogva elállásra jogosult (a Sporttörvény szerint ez a miniszter, illetve a sportigazgatási szerv vezetője), e jogát a másik (támogatásban részesülő) félhez intézett jognyilatkozattal gyakorolja. Az elállás a szerződést felbontja. Ez azt jelenti, hogy ha a Sporttörvényben meghatározott elállási okok valamelyike bekövetkezik, akkor a miniszter a másik félhez intézett egyoldalú jognyilatkozattal jogosult egyoldalúan felbontani a szerződést, függetlenül a másik fél akaratától. Az elállás következménye, hogy a szerződés megkötése előtti helyzetet kell visszaállítani, azaz a már teljesített szolgáltatások visszajárnak. Ez pénzbeli támogatás esetén azt jelenti, hogy a támogatásban részesülő fél a támogatást köteles visszafizetni a szerződés megkötésének időpontjától számított teljes összegben. A Ptk. értelmezése szerint a visszaszolgáltatási kötelezettség a szerződés megkötésének időpontjától esedékes, így azt a felet, aki pénzt szolgáltatott (a minisztérium), az esedékességtől (a szerződéskötés időpontjától, illetőleg a teljesítéstől) kamat illeti meg.

Az elállás következtében tehát a támogatási szerződés megszűnik a szerződés tartalmának (a támogatás folyósításának) megvalósítása nélkül, sőt az elállásra okot adó fél az addig kifizetett támogatást köteles kamatokkal együtt visszafizetni. A kamat a szerződéstől való elállás időpontjában érvényes jegybanki alapkamat kétszerese. A kamat megfizetésére irányuló követelés érvényesítése azonnali beszedési megbízás alkalmazásával történik.

A Sporttörvény a következők szerint szabályozza a támogatási szerződéstől való elállás okait.

57. § (3) A támogatást nyújtó a támogatási szerződéstől köteles elállni, ha a támogatott szervezet:

- a) a támogatás igénylésekor valótlan vagy hamis adatot szolgáltatott,
- b) az (1) bekezdés szerinti feltételeket nem teljesítette, illetve a (2) bekezdés szerinti helyzetbe került,
- c) köztartozása a szerződés megkötése óta lejárt és arra fizetési halasztást sem kapott,
- d) a támogatást nem a szerződésben megjelölt célra használta fel.

10.8.6. A közvetett sportcélú támogatásokról

A fentiekben a közvetlenül a központi költségvetés alrendszeréből nyújtott sportcélú támogatásokkal kapcsolatos legfontosabb szabályokról volt szó. A sporttámogatás rendszerében ezen kívül léteznek közvetett típusú támogatási formák is, ahol a „közvetett” jelző arra utal, hogy nem közvetlenül, központi költségvetési támogatásként kerül a támogatás kihelyezésre, hanem az más formában jelentkezik. Ennek számos változata lehetséges, az alábbiakban a gyakorlati szempontból legfontosabb lehetőségeket soroljuk fel, ezek:

- a) A látvány-csapatsport támogatás rendszere, ami egy adókedvezménnyel kombinált támogatási forma. A támogató – a társasági adó alanyaként – adókedvezmény igénybevételéért „cserébe” törvényben meghatározott célokra, szervezetek részére és intenzitás mellett az egyébként állam részére a központi költségvetés bevételi oldalán jelentkező adóbefizetés egy részét az állam helyett jogszabályban szabályozott rendben és feltételek mellett támogatás igénybevételére jogosult, a sportágazatban működő különböző szervezetek részére teljesítheti.
- b) Illetékkedvezmény, vagy –mentesség, ami ugyancsak törvényben meghatározott szabályok szerint és feltételek bekövetkezése esetén bizonyos, sportcélú fejlesztéseket szolgáló ingatlanügyletek után mentesít az állam részére egyébként az ingatlanszerzés után fizetendő illeték egészének vagy egy részének befizetési kötelezettsége alól. A szabályozás szerint illetékmentesség vehető igénybe sporttelepek létesítéséhez, működtetéséhez. A kedvezmény valamennyi sportágban segíti a sport infrastrukturális hátterének biztosítását. Ennek keretében mentesül az illetékfizetési kötelezettség alól a vagyonszerző, ha sporttelepet vesz, vagy olyan beépítetlen földterületet vásárol, ahol 4 éven belül sporttelepet hoz létre. Az illetékfizetési mentesség feltétele, hogy a terület sport célú használatát 15 évig fenntartsák, s a sportteleppé válás tényét a tulajdoni lapon rögzítsék /vagy ennek hivatalos kezdeményezését igazolják/. A sport infrastrukturális feltételeinek fejlesztését segíti elő az illetéktörvény azon rendelkezése, hogy az illetékkedvezmény igénybevétele szempontjából sporttelepnek minősíti a szűken értelmezett sporttelepen kívül a sportpályát, uszodát, stadiont, sportcsarnokot, jégpályát, jégcsarnokot, tornatermet, tornaszobát, tornaudvart, vízi-sporttelepet is.
- c) Jövedelmi típusú adókkal kapcsolatos adókedvezmények, mentességek, vagy „könnyített” adózási feltételek biztosítása (erre a jogrendszerben több példa is van, ilyenek: olimpiai járadék és nemzet sportolója címmel járó járadék adómentessége, a

hivatásos sportolók és sportszakemberek részére az egyszerűsített közteherviselési hozzájárulás szabályai szerinti adózás lehetővé tétele).

- d) Munkáltatói kedvezmények igénybevételének lehetősége bizonyos sportcélú, a munkavállalóknak juttatott kedvezmények igénybevétele esetén (cafeteria-jellegű szolgáltatások).
- e) Nem elsősorban jogszabályi szinten rendezett, de jellemző közvetett támogatási forma a „voucher-jellegű” támogatások igénybevételének lehetősége. Ezekben az esetekben a sportszolgáltatásokat nyújtó fél az igénybevevők (vagy azok meghatározott köre) részére a szolgáltatás piaci árához képest kedvezményesen biztosítja a szolgáltatás igénybe vételének lehetőségét (pl. edzőtábori szolgáltatások kedvezményrendszere válogatott keretek felkészülése során).

10.8.7. Egyes kiemelt sportágak támogatásának különös szabályai

10.8.7.1. A látvány-csapatsport támogatás

A sporttámogatások rendszerében az elmúlt években sor került az egyes sportágak „kategorizálására”. Ennek során külön sportfinanszírozási rendszer alakult ki az ún. látvány-csapatsportágak¹⁵⁶ támogatására. A fentebb már hivatkozott közvetett sporttámogatási modell biztosítja, hogy az érintett sportágak gyakorlati szakmai munkájának kereteit adó szervezeti formák (sportszervezetek – sportegyesületek és kft., valamint rt. formájában működő sportvállalkozások –, utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítványok, sportiskolák), a sportág versenyrendszerét, szakmai feladatainak koordinációját végző szakszövetségek és a Magyar Olimpiai Bizottság széles körű támogatási jogcímeik mentén részesülhessenek a jogszabályi feltételek teljesítése esetén látvány-csapatsport támogatásban.

Az adókedvezmény konstrukciójának lényege, hogy a társasági adó alanya leírhatja a támogatás összegét adóalapjából (a támogatás összege költségként elszámolható), majd a csökkentett adóalapból a támogatás mértékével egyező adókedvezményt is igénybe vehet.

A támogatás igénybevételére jogosult szervezeteket, az igénybe vehető jogcímeiket, valamint az egyes jogcímeiken a támogatási intenzitás mértékét az alábbi 10.1. táblázat foglalja össze:

¹⁵⁶ Látvány-csapatsportágak: labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, vízilabda, jégkorong sportágak.

10.1. táblázat: A látvány-csapatsport támogatási konstrukció szerkezete

Kedvezményezett	Támogatás jogcíme	Intenzitása (igazolt költségek arányában)
Sportági szakszövetség	Tárgyi eszköz beruházás / felújítás	70%
	Utánpótlás-nevelés költsége	90%
	Személyi jellegű ráfordítás	50%
	Képzéssel összefüggő feladatok	60% (általános képzés esetén); 25% (szakképzés esetén)
	Az amatőr sportszervezetek versenyeztetéssel összefüggő költségeinek támogatása	90%
Amatőr és profi sportszervezet	Személyi jellegű ráfordítás (hivatásos sportoló bére és az amatőröknek adott, vagyoni értékkel bíró személyi jellegű ráfordítás nem számolható el! hivatásos sportszervezet esetén csak ún. de minimis támogatásként nyújtható)	50%
	Tárgyi eszköz beruházás / felújítás	70%
	Utánpótlás-nevelés költsége	90%
	Versenyeztetés támogatása (csak amatőr sportszervezet esetén!)	90%
	Képzéssel összefüggő feladatok	60%, ill. 25%
Utánpótlás-nevelés fejlesztését végző közhasznú alapítvány	Személyi jellegű ráfordítás (sportszervezetnél jelzett korlátozásokkal)	50%
	Tárgyi eszköz beruházás / felújítás	70%
	Utánpótlás-nevelés költsége	90%
	Versenyeztetés támogatása	90%
	Képzéssel összefüggő feladatok	60%, ill. 25%
MOB	Személyi jellegű ráfordítás (sportszervezetnél jelzett korlátozásokkal)	50%
	Képzéssel összefüggő feladatok	60%, ill. 25%

Forrás: saját szerkesztés

A látvány csapatsportok ún. közvetett állami támogatásának a lehetősége jelentős intézkedésként értékelhető a magyar sportfinanszírozásban, mert:

1. megteremti új, a korábbiakban a sportban kiaknázatlan, addicionális források bevonásának lehetőségét a gazdasági szférából;
2. hatásában erősíti a kínálati oldalt, mert a sportinfrastruktúra fejlesztés következtében nő a sport céljait szolgáló sportlétesítmények, sportterek száma;
4. hatásában erősíti a keresleti oldalt, mert várhatóan a jobb infrastruktúra és képzettebb szakemberek vonzóbb feltételeket teremtenek a sport, mint az egészségmegőrzés, - fejlesztés, közösségi kohézió, nevelés szempontjából is reális alternatíva lehetőségeinek kihasználásában;
5. közvetlen sportszakmai hatásként
 - a) az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző közhasznú alapítványok és a sportiskolák támogatottsága kapcsán elősegíti a sportolói duális karrier (sportolói életpálya) bevezetésének, kiterjesztésének lehetőségét;
 - b) megteremti a minőségi utánpótlás-nevelés fejlesztéséhez szükséges modern felkészülési és versenyzési lehetőségek biztosításának személyi és tárgyi feltételrendszerét;
 - c) elősegíti a közoktatás és a felsőoktatás intézményi keretei között kifejtett sporttevékenység infrastrukturális és tárgyi eszköz igényeinek javítását, fejlesztését, az önkormányzati sportfeladatok ellátását;
 - d) biztosítja a képzett, felkészült sportszakemberi állomány alkalmazásának, képzésének lehetőségét.

közvetett sportszakmai hatásként a sportinfrastruktúra-fejlesztés hatásait a többi sportág felkészülése során is érdemben hasznosítani lehet.

Az egyes adótörvények és azokkal összefüggő más törvények, valamint a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény módosításáról szóló 2014. évi LXXIV. törvény¹⁵⁷ 2015. január 1-től hatályos rendelkezésével – a Tao. tv. módosításával – „rendelkezés az adóról” címmel a fentiekkel tartalmában azonos támogatási formát biztosít az ún. EBITDA-rendszerben adózó társasági adó alanyok részére a sport (és emellett az előadó-művészeti szervezetek és a filmalkotások) támogatására. Az intézkedés hatására várhatóan az ún. multinacionális cégek növekvő aktivitása lesz megfigyelhető a felsorolt ágazatok támogatásában.

¹⁵⁷ http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=172674.284247 (2014. 12. 01.)

10.8.7.2. A kiemelt sportágak és sportszervezetek támogatása

Az állami sportfinanszírozásban az elmúlt években a sportágfejlesztési programok alapján történő támogatás igénye került előtérbe. Magyarország Kormánya – képviselőjében eljárva a sportért felelős miniszter nevében a sportért felelős államtitkárság –, a Magyar Olimpiai Bizottság és a Nemzeti Sportközpontok együttműködésével koordinációs munkacsoport alakult, amely előkészítette a versenysport, különösen az olimpiai eredményesség szempontjából kiemelt jelentőségű sportágak sportágfejlesztési programjainak lehetséges tartalmi elemeit, a fejlesztési források igénybevételének feltételeit. A munkacsoport javaslata alapján – a MOB előterjesztésében – a Kormány határozatot fogadott el a 16 kiemelt sportág¹⁵⁸ támogatásáról. A MOB által kiemelt sportágak 2013. évi sportfejlesztési elképzeléseinek támogatásáról, továbbá a 2014 - 2020. évre vonatkozó sportágfejlesztési igények bemutatásáról szóló 1526/2013. (VIII. 12.) Korm. határozatban a Kormány döntött a kiemelt sportágak sportágfejlesztési koncepcióinak 2013. évi támogatásáról¹⁵⁹. A kormánydöntés rendelkezést tartalmazott arra is, hogy az emberi erőforrások minisztere (sportpolitikáért felelős miniszterként) és a nemzetgazdasági miniszter (mint költségvetésért felelős miniszter) a MOB bevonásával – a sportágfejlesztési koncepciókban foglaltak sportszakmai megvalósulására és a pénzügyi elszámolásokra figyelemmel készített és a Kormány által elfogadott tájékoztatás alapján – az éves központi költségvetések tervezése során gondoskodjanak a MOB által kiemelt sportágak 2020-ig tartó sportágfejlesztési koncepcióihoz kapcsolódó forrásigények biztosításáról.

A támogatás két fő részre tagolódik: a) sportszakmai programok támogatása (kiemelten: a versenysport, élsport szakmai működési feladatai, az utánpótlás-nevelés szakmai és működési feladatai, valamint az egyesületek, akadémiák, műhelyek támogatásának feladatai); b) létesítményfejlesztések támogatása.

A koordinációs munkacsoport a sportpolitikáért felelős miniszter javaslatára döntött egy elkülönített keret létrehozásáról, amelyik ún. „felzárkóztatási alapként” biztosítja további, a programban közvetlenül részt nem vevő sportágak támogatását is.

A sportágfejlesztési támogatás a sportági szakmai feladatok támogatásán kívül a szakemberképzés címzett támogatását is szolgálja. A kormányhatározat külön alpontban rendelkezik az ún. Kiemelt edzői program támogatásáról.

¹⁵⁸ A kiemelt sportágak a következők: asztalitenisz, atlétika, birkózás, evezés, judo, kajak-kenu, kerékpár, korcsolya, ökölvívás, öttusa, röplabda, sportlövészet, tenisz, torna, úszás, vívás.

¹⁵⁹ http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=162499.270438 (2014. 11. 22.)

A sportról szóló 2004. évi I. törvény legutóbbi átfogó módosítása¹⁶⁰ 2011. év végén bevezette az ún. kiemelt egyesületek támogatásának lehetőségét. Az Stv. 16. § (2) bekezdése alapján a sportszakmai szempontból kiemelt, utánpótlás-nevelési, illetve felnőtt korosztályok felkészítését több sportágban egyaránt végző – az állami sportcélú támogatásokról szóló miniszteri rendeletben meghatározott feltételeknek megfelelő – sportegyesülettel – a 15. § (2) bekezdés c) pontjára figyelemmel ideértve az egyesületi jellegű sportiskolát is – kiemelt sportegyesületként (egyesületi jellegű sportiskolaként) a MOB olimpiai, paralimpiai, siketlimpiai ciklusokra szóló együttműködési megállapodást köthet.

A Kormány az egyes kiemelt sportegyesületek 2013. évi sportfejlesztési elképzeléseinek támogatásáról, továbbá a 2014–2020. évre vonatkozó sportfejlesztési feladataikkal összefüggő kormányzati intézkedésekről szóló 1835/2013. (XI. 15.) Korm. határozatában¹⁶¹ döntött a nagy hagyományokkal rendelkező, sikeres fővárosi sportegyesületek – Budapesti Honvéd Sportegyesület (BHSE), Budapesti Vasutas Sport Club (BVSC), Ferencvárosi Torna Club (FTC), Magyar Testgyakorlók Köre (MTK), Újpesti Torna Egylet (UTE) és Vasas Sport Club (Vasas) – sportfejlesztési stratégiai megvalósításának elősegítéséről, valamint a sportszakmai többletfeladatok és a sportlétesítmény-fejlesztési feladatok támogatásának felméréséről.

10.8.7.3. A sportlétesítmény-fejlesztés kiemelt területei

A sportági fejlesztési programok fontos eleme a sportinfrastruktúra biztosítása, a sportlétesítmény-fejlesztés (felújítás és új létesítmények építése, létesítmények által biztosított sportszolgáltatások igénybevételét biztosító, infrastruktúrához kapcsolódó eszközbeszerzések). A sportágfejlesztés létesítmény-fejlesztési megalapozását a 2014–2020 közötti időszak sportlétesítmény-fejlesztési stratégiájának megvalósításával összefüggő kormányzati intézkedésekről szóló 1921/2013. (XII. 11.) Korm. határozat¹⁶² segíti.

A gyakorlati megvalósítás az éves sportágfejlesztési tervek létesítmény-fejlesztési elemeinek támogatásával történik (a sportági igények felmérését, és elfogadását követően), továbbá a

¹⁶⁰ http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139772.203173 (2014. 11. 22.)

¹⁶¹ http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=164889.270439 (2014. 11. 22.)

¹⁶² http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=165440.253447 (2014. 11. 22.)

sportinfrastruktúra-fejlesztést szolgálják egyes további, átfogó program-szintű¹⁶³, vagy egyedi¹⁶⁴ döntésen alapuló kormánydöntések.

A sportágfejlesztési források kapcsán ki kell emelni, hogy azok egy része költségvetési év közben kerül biztosításra, az ilyen projektek finanszírozásának beépülése (a következő évi költségvetési törvényben a finanszírozáshoz szükséges többletforrás biztosítása) a központi költségvetésbe nem automatikusan történik, az a projekt előrehaladása mellett függ a központi költségvetés előkészítésének időszakában az egyes ágazatokkal kapcsolatban tervezett prioritásoktól is.

A sportágfejlesztési programok központi költségvetési támogatásának szabályozása a források rendelkezésre állásának függvényében a támogató és a támogatott szervezet között támogatási szerződéssel történik. A támogató a támogatást – ha nem a végső felhasználó kedvezményezett is egyben – azonos szabályok és feltételek mellett továbbadhatja a támogatás végső kedvezményezettje részére. Fontos, garanciális elem, hogy a – látvány-csapatsport támogatás szabályozásának mintájára – a közvetlen állami támogatásból megvalósuló fejlesztések nyomon követését is folyamatos monitoring tevékenység biztosítja, a támogatott szervezet időszaki előrehaladási jelentésben köteles tájékoztatni a támogatót a projekt megvalósulásának állásáról.

A támogatás szabályszerű felhasználását a támogató ellenőrzi.

10.9. Kereskedelmi szerződések és kártérítés a sportban

A sporttal kapcsolatos kérdésekkel foglalkozó közgazdászok egybehangzó véleménye szerint a sporttevékenység az üzleti világ (a kereskedelem) szerves része. A 2014. év legnagyobb üzlete a brazil labdarúgó világbajnokság volt. Nem csupán a rendező ország könyvelhetett el üzleti sikereket (reklám, közvetítések, sportturizmus, stb.), hanem a részvételi jogot szerző országok is, különösen a világbajnoki címet megszerző Németország. Természetes, hogy ez a világvérseny a csapatok, a körülöttük tevékenykedő sportszakemberek, valamint a sportolók számára nem csupán erkölcsi, hanem vagyoni elismerést is eredményezett.

¹⁶³ Pl.: a Nemzeti Stadionfejlesztési Program megvalósításához kapcsolódó további intézkedésekről szóló 1980/2013. (XII. 29.) Korm. határozat; a köznevelési infrastruktúra-bővítő beruházások, kiemelten tanuszoda, tornaterem, tanterem megvalósításához kapcsolódó Nemzeti Köznevelési Infrastruktúra Fejlesztési Programról szóló 1086/2014. (II. 28.) Korm. határozat.

¹⁶⁴ Pl.: a XIV. Nyári Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál (EYOF) 2017. évi rendezési jogának elnyerése esetén szükséges kormányzati intézkedésekről szóló 1388/2011. (XI. 17.) Korm. határozat; a balatonboglári Nemzeti Kézilabda Akadémia beruházási program megvalósításáról szóló 1902/2013. (XII. 4.) Korm. határozat.

Az üzlet (kereskedelem) drasztikus betörése a sportba, a sporttörvényben (2004. évi I. tv.) is tükröződik. Az V. fejezet „Kereskedelmi szerződések” cím alatt nevesíti:

- a szponzorálási szerződést és
- az arculat-átviteli szerződést.

E szerződések közös jellemzője, hogy vagyoni értékekkel bírói jogok hasznosítására irányulnak (pl. C. Ronaldo neve vagy arcképe látható az emléktárgyon).

A vagyoni jog fogalmát nem ez a törvény határozza meg, hanem a vagyoni viszonyokat szabályozó polgári jog, mint a sporttörvény mögöttes jogterülete: vagyoni jog dolog módjára hasznosítható (pl. átruházható, használata átengedhető), értékkel bíró és forgalomképes jog. A sporttörvény szerint:

- a sporttevékenységgel összefüggő vagyoni értékű jogok a sportolót, vagy a versenyzővel fennálló tagsági, illetve szerződéses viszony alapján a sportszervezetet,
- a válogatott mérkőzéseivel összefüggő vagyoni jogok pedig a sportszövetséget illetik meg.

A törvény ugyanitt három vagyoni jogot nevesít:

- a sporttevékenység, illetve a sportversenyek televíziós, rádiós, valamint egyéb elektronikus-digitális technikákkal (pl. internet) történő közvetítésének, kereskedelmi célú hasznosításának joga vagyoni értékű jogot képez (közvetítési szerződés),
- a versenyrendszer kiírása, szervezése ugyancsak vagyoni értékű jog, végül
- a versenyekkel kapcsolatos online fogadások engedélyezése is vagyoni jog, amely a sportszövetséget illeti.

Privilegizált helyzetet biztosít a törvény a sportszövetségek részére, mert lehetővé teszi, hogy a sportszervezeteket és a sportolókat illető közvetítési jogot, mint vagyoni értékű jogot hasznosításra meghatározott időre magához vonja, és azt értékesíti, de ezért a piaci értékkel arányos ellenértéket kell fizetnie.

A fentiek alapján tehát rögzíthető, hogy szűkebb értelemben kereskedelmi szerződések alatt a szponzori- és az arculat-átviteli szerződés, míg tágabb értelemben az egyéb vagyoni értékű jogok hasznosítására irányuló szerződések is. A többi vagyoni jogokkal kapcsolatos szerződések közül kiemelendők a sportbiztosítási szerződések és az online fogadások.

A szerződések megszegése jelentős vagyoni hátrányt (kárt) okozhat. A joggyakorlat alapján – erre is figyelemmel – foglalkozni kell, ezért a **kártérítési jog** alapintézményeivel is. (B)

10.9.1. Kereskedelmi szerződések a sportban

A szponzori szerződés

„Szponzorálási szerződésben a szponzor arra vállal kötelezettséget, hogy pénz- vagy természetbeni szolgáltatás útján támogatja a szponzorált sportoló, sportszervezet, sportszövetség vagy sportköztestület sporttevékenységét, a szponzorált pedig lehetővé teszi, hogy sporttevékenységét a szponzor marketingtevékenysége során felhasználja.” (Stv. 35.§ (1) bek.)

A szponzoráció célja az image transzfer, a sport népszerűségének átvitele a szponzor áruira, szolgáltatásaira (Sárközy Tamás (2002.) A Sporttörvény magyarázata. HVG-ORAC Kft. Bp. 253.old.)

A szponzori szerződés **formájáról** a törvény nem rendelkezik, ezért létrehozhatja szóbeli- és írásbeli megállapodás és ráutaló magatartás is (pl. a szponzorált előkészíti a reklám felületet, a szponzor pedig kihelyezi a táblát).

A szponzori szerződésnek, mint minden szerződésnek három eleme, jellemző ismérve van:

- a szerződés alanyai,
- a szerződés tárgya és
- a szerződés tartalma.

A szerződés **alanyai**: a szponzor és a szponzorált. A törvény nem tartalmaz szabályt arra vonatkozóan, hogy ki vállalhat szponzori szerepet. Ennek alapján bárki (ember, szervezet, mint pl. társaság, vállalkozó) lehet szponzor. Ezzel szemben a törvényi fogalom szerint a szponzorált lehet:

- sportoló,
- sportszervezet,
- sportszövetség,
- sportköztestület.

Nem sorolja fel, de nem is tiltja a törvény a gyakorlatban elterjedt esemény vagy eseménysorozat szervezésének és rendezésének szponzorálását, és van példa a sportszakemberek (játékvezető, edző, stb.) szponzori támogatására is.

A szerződés **tárgya** a szponzor oldaláról pénz- vagy természetbeni szolgáltatás nyújtása, amellyel támogatja a szponzorált sporttevékenységet, a szponzorált oldaláról pedig az a magatartás, amely lehetővé teszi, hogy ezt a sporttevékenységet a szponzor marketing céllal felhasználja. A szponzori szerződést ezért gyakran marketingszerződésnek nevezik.

A gyakorlatban elterjedt, hogy a szponzoráció egyoldalú és ingyenes szerződés, vagyis a szponzor ajándékot (vissza nem térítendő támogatást) ad a szponzorálnak. Ezzel szemben a fentiek alapján rögzíthető, hogy nem egyoldalú, mert a felek szerződése hozza létre a jogviszonyt, továbbá nem ingyenes, hanem visszerthes, mert a szerződésben a felek nem csupán a szolgáltatásról, hanem annak ellenszolgáltatásáról is megállapodnak. Természetesen nem tilos ajándékozási szerződés megkötése sem, de ebben az esetben a támogatott nem nyújt semmilyen ellenszolgáltatást.

Végezetül hangsúlyozandó, hogy nem azonos a reklámszerződéssel sem.

A szponzori szerződés **tartalma** alatt a felek (szponzor-szponzorált) szerződésen alapuló jogai és kötelezettségei értendők. A törvényi fogalom alapján

- a szponzor
 - legfontosabb joga, a sporttevékenység felhasználása a marketingjében,
 - legfontosabb kötelezettsége a pénz vagy szolgáltatás, tehát a támogatás nyújtása,
- a szponzorált
 - legfontosabb joga a támogatás követelése,
 - fő kötelessége hozzájárulni ahhoz, hogy sporttevékenységét a szponzor marketing célra használja (pl. OTP Bank Liga).

A szerződés tartalmával kapcsolatosan fontos gyakorlati jelentősége miatt kiemelendő:

- a felek együttműködési és titoktartási kötelezettsége,
- a szerződés időtartamának meghatározása, amely lehet határozott vagy határozatlan idejű,
- az image-transzfer földrajzi korlátozása,
- a kizárólagosság (exkluzivitás) meghatározása, ill. korlátozása (köthetnek-e, kivel és milyen tartalmú más szponzori szerződést),
- a szerződésszegés és
- a szerződés megszűnésének szabályozása (felmondás).

Az arculat-átviteli (merchandising) szerződés

Arculat-átviteli szerződés alapján a felhasználó marketingtevékenysége keretében ellenérték fejében a sportoló nevét, képmását, továbbá a sportszervezet, sportszövetség vagy sportköztestület nevét, jelvényét, illetve a sporttevékenységgel összefüggő más eszmei javakat használ fel hirdetőtáblákon, dísz- és ajándéktárgyakon, ruházaton, más tárgyakon, valamint elektronikus úton a fogyasztói döntések befolyásolása céljából (Stv. 35.§ (3) bek.).

Arculat-átviteli szerződést a felhasználó a sportolóval, sportszövetséggel, sportvállalkozással vagy sportköztestülettel köthet (Stv. 35.§ (4) bek.).

A sportoló nevét, illetve képmását arculat-átviteli szerződés keretében – amennyiben a szerződést sportszervezet, sportszövetség vagy sportköztestület köti – csak a sportoló előzetes írásbeli hozzájárulása alapján lehet felhasználni, az ezzel ellentétes megállapodás semmis. Ez a szabály irányadó a sportoló nevét vagy képmását érintő reklám – vagy egyéb szerződésekre is (Stv. 35.§ (5) bek.).

A szerződés célja a fogyasztói döntések olyan befolyásolása, amely megnöveli a vásárlási kedvet, vagyis vásárlásra ösztönöz. A szponzorálástól egyrészt abban különbözik, hogy még részben sem irányul a felhasználást engedélyező támogatására, másrészt a szponzorált egész személyiségét bocsátja a szponzor rendelkezésére, ebben a szerződésben viszont a felhasználást engedélyező csak a nevét, képmását (jelvényét), vagyis személyiségének csak egyes elemeinek felhasználását engedélyezi. (Miskolczi-Stener Annamária-Princzinger Péter-Rippel Szabó Péter (2011.) Sportjog II. A sport civiljoga ELTE Jogi Kari Jegyzetek 6. 158-159. old.)

A szerződés **formájára** törvényi rendelkezés nincs, tehát bármilyen formában – szóban, írásban, ráutaló magatartással – megköthető.

A szerződés elemei – mint minden esetben – a szerződés

- alanyai,
- tárgya és
- tartalma.

A szerződés **alanyai**: a felhasználó és a felhasználást engedélyező. Felhasználó – a törvény tiltó rendelkezése hiányában – lehet bárki (ember, szervezet, vállalkozó, stb.).

A felhasználást engedélyező a törvény szerint lehet:

- sportoló,
- sportszervezet,
- sportszövetség és
- sportköztestület.

A szponzoráláshoz hasonlóan nem tilos sportesemény (pl. Forma 1.), sportesemény sorozat (pl. Vízilabda EB) szervezésével, rendezésével kapcsolatos eszmei javak felhasználásának engedélyezése és sportszakember (pl. edző, játéklevezető) is lehet engedélyező.

A szerződés **tárgya** egyrészt az engedélyező hozzájárulása a sporttevékenységével összefüggő eszmei javainak marketing célú felhasználásához, másrészt e javak pl. név,

képmás, jelvény és egyéb eszmei javak felhasználása. Ebből következően egyértelmű, hogy ez a szerződés is visszterhes, mert a szolgáltatással (engedélyezés) szemben ellenszolgáltatás (felhasználási díj) áll.

A szerződés **tartalmazza** az alanyok (felek) jogainak és kötelezettségeinek összessége, amelyeket a szerződés – a törvény szabályaira figyelemmel – határoz meg.

Az engedélyező fő kötelezettsége az engedély megadása. A szerződésben egyértelműen kell meghatározni az engedély tartalmát, terjedelmét. A törvény szerint meg kell határozni, hogy az eszmei javakat milyen módon használja. A hivatkozott rendelkezés csak példálózóan sorolja fel a lehetséges módozatokat: hirdetőablakon, dísz- és ajándéktárgyakon, ruházaton, más tárgyakon, valamint elektronikus úton. A legfontosabb joga az ellenszolgáltatás (díj) követelése.

A felhasználó fő kötelezettsége a díj megfizetése. Legfontosabb joga a szerződésben rögzített javak felhasználása a szerződésben rögzített módon. Mivel pedig az eszmei javak egy része szorosan összefügg a személyiségi jogokkal (pl. képmáshoz való jog, névhez való jog), ezért tartózkodni kell azok megsértésétől. Lényeges szabály ezzel összefüggésben a fent hivatkozott 35.§ (5) bekezdése. Ha ugyanis a sportszervezet, sportszövetség vagy sportköztestület által kötött, a felhasználást engedélyező szerződés a sportoló nevének, képmásának felhasználására vonatkozik, akkor annak előzetes feltétele a sportoló írásbeli hozzájárulása. Amennyiben nem volt hozzájárulás, illetőleg nem írásban rögzítették, a szerződés semmis, vagyis ahhoz joghatás nem fűződhet. Ez a szabály vonatkozik arra az esetre is, ha a sportoló nevét vagy képmását reklám- vagy egyéb szerződés keretében kívánják felhasználni.

A törvény nem rendelkezik az írásbeliség formájáról, azt a felekre bízva. A leggyakrabban a hozzájárulást a sportoló által aláírt szerződés tartalmazza. Ha a sportoló nem szerződés alapján sportol, hanem pl. mint egyesületi tag, úgy célszerű, ha az alapszabály tartalmaz ide vonatkozó rendelkezést.

A gyakorlatban előfordul, hogy az arculat-átviteli szerződések fedik egymást. Pl. az MLSZ, mint szakszövetségi tag valamely sportszervezet és igazolt labdarúgó is köt merchandising szerződést. Az ebből adódó problémákat az alapszabályoknak, a szakszövetségi szabályzatoknak és a sportolói szerződéseknek kell feloldani.

Végezetül a szerződés tartalmával összefüggő további fontos és szabályozandó kérdések:

- együttműködés és titoktartási kötelezettség,
- a szerződés időtartama (pl. a játékos marketing értékének változása miatt)
- a kizárólagosság meghatározása,

- a szerződés szegés és
- a szerződés megszűnése, felmondása.

Közvetítési szerződés

Fentiek alapján megállapítható, hogy a sportesemény kereskedelmi termék, amely szponzori és arculat-átviteli szerződés keretében értékesíthető. A törvény további szerződés megkötésének lehetőségére utal, mert rögzítik, hogy: „A sporttevékenység, illetve a sportversenyek (mérkőzések) televíziós, rádiós, valamint egyéb elektronikus-digitális technikákkal (pl. internet) történő közvetítésének, rögzítésének és ezek kereskedelmi célú hasznosításának engedélyezése, továbbá a versenyrendszer (bajnokság) kiírása, szervezése, lebonyolítása vagyoni értékű jogot képez (34.§ (1) bek.).

Figyelemmel arra, hogy a versenyrendszer (bajnokság) kiírása, szervezése és lebonyolítása a tananyag más részében kerül kifejtésre, ezért itt a továbbiakban csak a közvetítési joggal, mint vagyoni joggal foglalkozunk.

A közvetítési jogok engedélyezésére irányuló szerződés célja a sportesemény felvétele, közvetítése, e vagyoni jog hasznosítása, értékesítése. A szerződésre nem csak a sporttörvény rendelkezései alkalmazandók, hanem a média törvény (2010. évi CLXXXV. törvény, a műsorterjesztés és a digitális átállítás szabályairól szóló 2007. évi LXXIV. törvény és az elektronikus hírközlésről szóló 2003. évi C. törvény szabályai is.

A fentiekben megismert módon vizsgálhatók a szerződés elemei: alanya, tárgya és tartalma.

A bármilyen **formában**, de a gyakorlatban általában írásban megkötött szerződés alanyai:

- a szerződés egyik oldalán a sportközvetítési jogok tulajdonosa,
- a szerződés másik oldalán pedig a felhasználó-közvetítő.

Jogtulajdonosok a törvény szerint a sportoló, a sportszervezet (Stv. 36.§ (4) bek.), nemzeti válogatottak mérkőzései esetében a sportszövetségek (36.§ (5) bek.). A törvény nem sorolja fel, de jogtulajdonos lehet utánpótlás – nevelést végző alapítvány és sportiskola is.

Minden vagyoni értékű jogra, így a közvetítési jogra is vonatkozó szabály, hogy megbízási szerződés alapján ügynöki vagy bizományosi szerződésen keresztül is értékesíthető. Ebben az esetben az ügynök, bizományos köti meg a közvetítési jog engedélyezésére vonatkozó szerződést, megbízás alapján a felhasználóval (közvetítővel). Ennek előnye egyrészt az, hogy az ügynökség jól ismeri a piaci viszonyokat, ezért előnyösebb szerződést köthet, másrészt az üzlet kockázatát az ügynökség viseli.

A felhasználó-közvetítő, a média törvény szerint bármely médiaszolgáltató lehet, aki rendelkezik a közvetítési jogok engedélyezésére irányuló szerződésben megszabott közvetítéshez szükséges technikai feltételekkel és engedélyekkel. („Médiaszolgáltató:…szerkesztői felelősséggel rendelkezik a médiaszolgáltatás tartalmának megválasztásáért és meghatározza annak összeállítását. A szerkesztői felelősség…nem eredményez szükségszerűen jogi felelősséget a médiaszolgáltatás tekintetében.” Média törvény 203.§.)

A szerződés alanyaival kapcsolatos fontos rendelkezés, hogy a sportszövetség szabályzatában rögzítheti, hogy a vagyoni értékű jogokat, tehát a közvetítési jogot is, az általa kiírt és szervezett versenyrendszerben a tagjaitól, vagyis a sportszervezetektől, ellenérték fejében, meghatározott időre magához vonhatja. Az ellenérték megállapítására a törvény fontos előírásokat tartalmaz. A megállapítás során figyelembe kell venni:

- a) a közvetítések számát, továbbá nézettségét,
- b) a sportszervezet által elért versenyeredményt,
- c) a sportszövetség többi tagjával való együttműködés (szolidaritás) elvét, ideértve az amatőrök és az utánpótlás-nevelés támogatását is,
- d) a sportág stratégiai fejlesztési koncepciójában foglaltakat.” (37.§ (2) bek.)

Konkrétabb előírás, hogy az elvonás összegét csak kétféle módon lehet megállapítani:

- „azt az összeget lehet elvonni, amely a sportszövetségnek a közvetítési jogokkal kapcsolatos szervezési költségeit fedezi vagy
- a vagyoni jogok hasznosításából származó ellenérték, legfeljebb öt százalékáig terjedő költségátalányt.” (37.§ (3) bek.)

A sportszövetség – a fentiek alapján – magához vonja szabályzatában e vagyoni jog értékesítésének jogát (pl. NB I-es labdarúgó mérkőzések közvetítésének jogát) és azt, mint sportszövetség értékesíti. Ezt nevezzük kollektív értékesítésnek. A BL mérkőzéseket az UEFA hasonló módon értékesíti. Ez valamennyi résztvevő számára kedvező, mert még a kieső csapatok is részesülnek a közvetítési jog értékesítéséből származó bevételekből.

Magyarországon a 90-es évek elején került az érdeklődés középpontjába a közvetítési jog értékesítése. Megszűnt a tv és a rádió monopolhelyezete, megjelentek az e célra létrehozott társaságok, pl. Szaknévsor, Football Duó- és a Sport TV Kft. Változásokat eredményezett a kereskedelmi televíziók, majd a sportcsatornák megjelenése. A média piacon ma több sportcsatorna működik: Sport 1, Sport 2, Sport Klub, Eurosport 1, Eurosport 2, de esetenként más adó is szerezhet közvetítési jogot. Pl. 2008-ban a Viasat 3 szerezte meg a kézilabda BL közvetítési jogát 5 évre. A csatornák több esetben heroikus küzdelmet folytatnak a jogok

megszerzéséért. A „média” háborúk során kialakult verseny gyakran tisztességtelenné válik, ezért alkalmazásra kerülhetnek versenyjogi szabályok is.

A közvetítési jogok hasznosításával az Európai Unió jogalkotása is foglalkozik.

A közvetítési jogok engedélyezésére irányuló szerződés **tárgya** a sportműsorszám (sportesemény és ahhoz kapcsolódó felvételek, pl. stúdióbeszélgetések) elkészítése és sugárzása.

A jogviszony **tartalma** a felek, vagyis a jogtulajdonos és a felhasználó-közvetítő jogainak és kötelezettségeinek összessége.

A jogtulajdonos legfontosabb joga a közvetítési díj követelése, kötelessége a közvetítés szerződésben rögzített feltételeinek biztosítása.

A felhasználó-közvetítő joga a műsor (sportesemény) felvétele és sugárzása, kötelessége a díj (ellenérték) kiegyenlítése.

A szerződés **tartalmának** további fontos pontjai:

- a közvetítés nyelvének meghatározása,
- a közvetítés módjának rögzítése (televízió, internet, mobiltelefon, rádió),
- sugárzás (közvetítés) elérhetőségeinek módja, minősége, élő vagy felvételről történő közvetítés, a sugárzás térbeli hatálya,
- a szerződés időtartama,
- a közvetítéshez kapcsolódó vagyoni jogok (pl. kihelyezett reklámtáblák) jogi helyzete, illetve felhasználásának lehetősége,
- a közvetítési jog kizárólagos megszerzése, amely nem ütközhet versenyjogi szabályokba,
- a felek együttműködése (tájékoztatási és titoktartási kötelezettség),
- a szerződésszegés és annak jogkövetkezményei,
- a szerződés megszűnése, felmondása.

A jogtulajdonosok és a felhasználók vagyoni érdekeit sértő illegális internetes közvetítés az utóbbi időben terjedt el. Ha pl. a néző nem éri el a sporteseményt, mert az már nincs a televízió műsorában, vagy más szolgáltató műsorában található, akkor az ingyenesen elérhető online streamek segítségével kísérheti figyelemmel a műsort (sporteseményt). Az ehhez szükséges szervereket a legtöbb esetben Ázsiában működtetik. Az interneten sok engedély nélküli streameket kínáló honlap elérésére van lehetőség, amelyek ingyenes hozzáférést tesznek lehetővé. A jelenlegi jogi szabályozás nem tudja megakadályozni az ilyen honlapok számának folyamatos emelkedését.

Az online fogadások engedélyezése, mint vagyoni értékű jog

Az Stv. fent hivatkozott szabálya rögzíti, hogy a válogatottak mérkőzéseivel és a bajnokságok mérkőzéseivel kapcsolatos online fogadások engedélyezése – mint vagyoni értékű jog – a sportszövetségeket illeti meg. Ezt a szabályt az Stv. 2011. évi módosítása állapította meg és 2012. január 1-jétől hatályos. A távszerencsejáték-szervezés szerencsejáték- és adószabályozással kapcsolatos feltételei jogszabályi háttérének megállapítására 2013-ban került sor az egyes törvények távszerencsejáték-szervezéssel összefüggő módosításáról szóló 2013. évi CXXVI. törvény¹⁶⁵ keretei között. A távszerencsejátékok közé sorolt szerencsejátékok közül, az egyik legnagyobb érdeklődésre számot tartó online fogadások jogszabályi feltételeknek megfelelő működésének megkezdésére 2013-ban nem kerülhetett sor, mivel a távszerencsejáték-szervezési tevékenységre előírt, legális fogadási oldal működtetése – a pályázati eljárás időigénye miatt – nem kezdődhetett meg. Ez nyilvánvalóan közvetlenül és hátrányosan érintette az egyes sportszövetségek sporttörvény adta lehetőségét az online fogadások vagyoni értékű jogainak értékesítése során. Ennek következtében a jogtulajdonosok, főként a csapat-sportágak sportszövetségei (különösen a labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, vízilabda és jégkorong) jelentős bevételtől estek el.

Segítséget jelentett ugyanakkor a sportszövetségek részére az a szabályozás, amelynek értelmében az illetékes hatóság 2014. január 1-je óta blokkolhatja az engedély nélkül működő online fogadást kínáló internetes szolgáltatók szolgáltatásaihoz való hozzáférést. A rendelkezés alapján a Nemzeti Adó-, és Vámhivatal Szerencsejáték Felügyeleti Főosztálya 2014 júniusában több szolgáltató ideiglenes hozzáférhetetlenné tételét rendelte el. A Szerencsejáték Zrt. online fogadási oldala¹⁶⁶ ugyanakkor ugrásszerűen növekvő számú regisztrációt mutatott a 2013-as bevezetését követően.

A sportesemények (pl. labdarúgó mérkőzések) felvétele a fogadási listára a fogadási csalások megelőzése miatt is fontos. Ismeretesek a világot behálózó és Magyarországot is érintő „bundabotrányok”, az azokkal kapcsolatos bírósági ügyek. Az online fogadások tisztaságának elősegítése céljából is szükséges a törvényhozói akarat érvényesítése. Ebben segítséget jelenthet a kizárólagos állami tulajdonban lévő Szerencsejáték Zrt. jelenléte az online fogadások piacán, továbbá az online fogadások engedélyezését is magában foglaló, a szövetséget megillető vagyoni értékű jog értékesítési feltételeinek kedvezőbbé tétele érdekében további ösztönzők bevezetésének lehetősége.

¹⁶⁵ http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=161741.244722 (2014. 11. 22.)

¹⁶⁶ <https://bet.szerencsejatek.hu/Bet/default.aspx> (2014. 12. 22.)

Sportbiztosítás

1. Sporttevékenység folytatása, a legtöbb esetben az átlagos életvitelnél lényegesen nagyobb kockázattal jár. Ebből arra következtethetnénk, hogy a biztosítási piac rendkívül élénk: a biztosítótársaságok a speciális sportbiztosítások széles választékát kínálják, a sportolók pedig élénk érdeklődést tanúsítva választják ki a maguk számára megfelelőnek ítélt biztosítási formát. A gyakorlati tapasztalatok azonban ezt a feltételezést – sajnos – nem igazolják. Némi túlzással ennek éppen ellenkezőjét állíthatjuk. A biztosítási piac stagnál, rendkívül szerény az érdeklődés. Ezt a békés szendergését a biztosítási piacnak esetenként rendkívüli események szakítják meg: egy-egy közismert sportoló balesetére felkapja a fejét a biztosítótársaság, a sportoló és sok esetben a sportközvélemény is. Volt-e biztosítása? Melyik társasággal? Milyen biztosítása volt? Erre az esetre is kiterjed a biztosítói kockázat? Biztosított lesz-e a megélhetése? Mi lesz a családdal? Ezek és hasonló kérdések sora merült fel több ismert sportoló balesetét követően is.

Kozma István, Pusztai László és különösen Zsiborás Gábor edzésen való váratlan halála az egész sportszerető társadalom megdöbbenését és mély részvétét váltotta ki. Ők nem átlagos életvitelt folytattak, élsportolók voltak, ebből következően nem átlagos, hanem speciális kockázatokat is tartalmazó biztosítási szerződéssel kellett volna rendelkezniük. Mindhárom balesetre vonatkozóan megállapítható, hogy ilyen nem volt. A családok anyagi gondjain némileg enyhítettek az együttérzők adományai, de hosszú távon ez nem biztosította a családok megélhetését.

Az ember – természetéből adódóan – nem gondol a balesetre, ha biztonságban, nyugalomban és egészségben él. A baleset, az egészségromlás tehát mindig váratlan vendégként érkezik, amely – sok esetben – anyagi hátrányokkal is jár, anyagi gondokat is okoz. Ebben gyökerezik eredendően a biztosítás lényege: a jövőbeni bizonytalan esemény bármikor bekövetkezhet! Biztosítási szerződés csakis a káreseményt megelőzően köthető.

2. A biztosítási szerződés **általános szabályait** a Polgári Törvénykönyv tartalmazza. Ennek alapján adunk rövid áttekintést a biztosítási szerződés közös és speciális szabályairól.

A biztosítási szerződés alapján a biztosító meghatározott jövőbeni esemény (biztosítási esemény) bekövetkeztétől függően bizonyos összeg megfizetésére vagy egyéb szolgáltatás létesítésére, a biztosított, illetőleg a másik szerződő fél pedig díj fizetésére köteles. A biztosítási esemény lehet egy meghatározott károsító esemény, halál bekövetkezése, meghatározott életkor elérése, sérülést, rokkantságot vagy halált okozó baleset. Ennek alapján két biztosítási ágat lehet megkülönböztetni:

- a személybiztosítást (élet-, baleset-, egészségbiztosítás),

- a vagyonbiztosítást (kárbiztosítás, felelősségbiztosítás).

A biztosítási szerződés **alanyai**:

- a biztosítói oldalon a biztosítási tevékenység folytatására feljogosított szervezet,
- a biztosított oldalon a szerződő fél, aki vagy a maga javára (pl. a sportoló), vagy harmadik személy javára (kedvezményezett) [pl. szakszövetség a sportoló javára] köti meg a szerződést.

A biztosítás egyik esete a csoportos biztosítás, amikor az alanyok valamely szervezethez tartozó személyek (pl. MLSZ igazolt versenyzői).

A szerződő fél a **vagyonbiztosítási** szerződések esetében az, akinek érdeke fűződik a szerződés megkötéséhez (biztosítási érdek). Érdeke fűződik a biztosításhoz a tulajdonosnak és a bérlőnek, használónak is.

A szerződő fél nemcsak ember, hanem jogi személy szervezet is lehet.

A személybiztosítás **alanya** értelemszerűen csak ember lehet. A szerződés alapján biztosított lehet maga a szerződő fél vagy más személy (kedvezményezett), akinek javára a biztosító kifizeti a biztosítási összeget.

A biztosítási szerződés a felek írásbeli megállapodásával jön létre.

A biztosítási szerződés **tárgya**: a biztosítási esemény (pl. sportsérülés) bekövetkezése.

A biztosítási szerződés megkötése általában önkéntes, kivételesen azonban kötelező (pl. gépjárművek felelősségbiztosítása, 18 év alatti versenyzők biztosítása, hivatásos sportolók élet-, és balesetbiztosítása).

A biztosítási szerződés **tartalma** a szerződő felek jogainak és kötelességeinek összessége.

A biztosító fő kötelessége a helytállás abban az esetben, ha a biztosítási eredmény bekövetkezik. A biztosítónak tehát meg kell fizetnie a szerződés alapján megállapítandó összeget.

A biztosítóval szerződő fél fő kötelessége a díj megfizetése. A biztosítási szerződés tehát visszerthes szerződés.

A **vagyonbiztosítás** célja a biztosítási esemény következtében a biztosított vagyonában keletkező kár (értékcsökkenés) fedezése. Vagyonbiztosítási szerződést csak az köthet, aki a tárgy megóvásában érdekelt, vagy aki a szerződést az érdekelt személy javára köti meg. A létesítmény bérlője tehát köthet vagyonbiztosítási szerződést a tulajdonos javára. A biztosítási érdekből vezethető le a túlbiztosítás tilalma: a biztosítási összeg, vagyis az az összeg, amelyre a dolgot biztosítják, nem haladhatja meg a biztosított vagyontárgy valóságos értékét.

A vagyonbiztosítási szerződés időtartama lehet határozott és határozatlan. A határozatlan időtartamú szerződést a felek bármikor felmondhatják, azonban a szerződésben a felmondási

jogot az első három évre kizárhatják. A határozott időtartamú szerződés az idő lejártával szűnik meg.

A biztosító a szerződésben vállalt szolgáltatását, a biztosítási esemény bekövetkezése után a szabályzatában megállapított határidőn belül köteles teljesíteni. Ennek érdekében a biztosítottnak bizonyítania kell a kár mértékét. A biztosító szolgáltatása általában meghatározott pénzösszeg megfizetése, de nem ütközik jogszabályba, ha a biztosító természetbeni szolgáltatására (pl. a megrongált vagyontárgy helyreállítására) vállal kötelezettséget.

Az **életbiztosítás** körében a biztosítási esemény lehet valakinek a halála vagy egy bizonyos időpont, vagy esemény élve történő elérése, pl. meghatározott életkor elérése, adott személy túlélése.

A halál esetére szóló életbiztosítás esetén – szemben a vagyonbiztosítással – a biztosítási esemény bekövetkezése mindig biztos, csak annak időpontja bizonytalan. A biztosítónak tehát minden esetben meg kell fizetnie a biztosítási összeget, csupán annak időpontja bizonytalan.

A vagyonbiztosítási szerződés alanyai a biztosító és a biztosított. A szerződésnek tehát két alanya van, de előfordul, hogy a biztosított harmadik személy javára köt szerződést. Ezzel szemben az életbiztosítási szerződésnek mindig három alanya van:

- a biztosító,
- a biztosított, akinek életére a szerződést kötötték,
- a kedvezményezett, aki a biztosítási esemény bekövetkezése után a biztosítási összeg felvételére jogosult.

Az életbiztosítási szerződést általában a biztosított köti meg, a saját életét biztosítja harmadik személy (kedvezményezett) javára. Kivételes szabályok alkalmazásával nem tilos más életének biztosítása. Ebben az esetben az életbiztosítási szerződésnek nem három alanya lesz, hanem négyre bővül. A negyedik alany a szerződő fél. Szigorú feltételként követeli meg a törvény ebben az esetben azt, hogy – különböző visszaélések megelőzése végett – a biztosított írásbeli hozzájárulása szükséges minden olyan szerződés megkötéséhez, amelyet más köt meg az ő életére.

A Ptk. szerint az életbiztosítási szerződésben kedvezményezett lehet

- a szerződésben megnevezett személy,
- a bemutatóra szóló kötvény birtokosa,
- a biztosított örököse, ha a kedvezményezettet a szerződésben nem jelölték meg, és a bemutatóra szóló kötvényt sem állították ki.

A személybiztosítás másik fajtája a **baleset-biztosítás**, ahol a biztosítási esemény a biztosított személy hátrányára következik be és – szemben az életbiztosítási szerződéssel – az esemény bekövetkezése bizonytalan.

A biztosítási esemény lehet testi sérülést, rokkantságot vagy halált okozó baleset. Egészségbiztosítási szerződés alapján a biztosító a biztosított megbetegedése esetén szolgálhat (pl. keresetkiesés, ápolási költségek).

3. A sporttevékenységgel kapcsolatos biztosítás is személy- és vagyonbiztosítás. Személybiztosítás a sportoló személyének, életének, testi épségének biztosítása, a vagyonbiztosítás a létesítmények, a sporteszközök biztosítása.

A biztosítási szerződések alanyai tehát:

- a biztosító,
- a biztosított oldalon pedig a szerződő fél, aki vagy a maga javára, vagy harmadik személy (kedvezményezett) javára köti meg a szerződést.

A szerződő fél **vagyonbiztosítás** esetén az, akinek a szerződés megkötéséhez érdeke fűződik. Kétségtelen a biztosítási érdeke a sportlétesítmény tulajdonosának, használójának, a sporteszközök tulajdonosának.

Az **életbiztosítási** szerződésnek mindig három alanya van: a biztosító, a biztosított és a kedvezményezett. A szerződést a biztosított köti meg a kedvezményezett javára, de nem tilos más életének biztosítása sem.

A sporttevékenységgel kapcsolatos **baleset-biztosítási** szerződések megkötése során különösen ügyelni kell a biztosítási esemény meghatározására, vagyis arra, hogy a baleset általános fogalmi elemein túlmenően milyen további jellemzői vannak a sportolással összefüggő baleseteknek.

A sporttevékenységhez kapcsolódó kockázatok az egyéb tevékenységekhez viszonyítva speciális sajátosságokat mutatnak. Lényegesen kisebb a kockázati tényező egy sétáló gyalogos, mint egy távgyalogló versenyző tekintetében, kisebb a kockázat a kocogó és nagyobb a versenyfutó esetén, a vandalizmus terjedése miatt jelentős mértékben nőtt a sportlétesítményekben keletkező károk veszélye. A sporttevékenység folytatása tehát fokozottabb kockázatvállalást eredményez.

A specialitásokra figyelemmel egyes biztosítótársaságok egyedi szerződések, ill. biztosítási feltételek igénybevételel próbálkoznak. Előfordulnak esetek, amikor a biztosítók kiegészítő biztosítások megkötésével ismerik el a fokozottabb mértékű kockázatot.

A speciális kockázatok közül ki kell emelni a csapat szereplésének kockázatát. A sikertelen szereplés esetén nem folynak be a tervezett bevételek, siker esetén pedig jelentős összegű

prémiumfizetésekre kerül sor. A siker és a kudarc kockázatviselésére vonatkozó biztosítási szerződések több országban, ahol a labdarúgás színvonala átlagon felüli, megtalálhatók.

A biztosítás általános szabályaiból egyértelműen következik, hogy a **sportlétesítmények biztosítása** a vagyonbiztosítás körébe tartozik. Biztosítási érdeke azonban a tulajdonoson kívül a használónak is van.

A sportlétesítmények biztosítása vonatkozhat egyrészt a létesítményben keletkező károkra. Ez tipikus vagyonbiztosítás, de a sportlétesítmény biztosításának kedvezményezettje lehet a néző is. Ebben az esetben harmadik személy javára szóló biztosítás kötéséről, tehát személybiztosításról van szó.

A **sportrendezvényekkel** kapcsolatos biztosítások olyan felelősségbiztosítások, amelyeket a nézőkkel szembeni felelősség átvállalására kötnek a létesítmények tulajdonosai, használói, illetőleg a rendezők.

A rendezvény-felelősségbiztosítás alanyai: a biztosító, a rendező (szerződő fél) és a néző (biztosított). A biztosítási szerződés időtartama lehet egy meghatározott sportrendezvény vagy a bajnoki év valamennyi mérkőzése.

A biztosítási esemény: a nézőnek a biztosító szabályzatában, ill. a biztosítási szerződésben meghatározott sérülése, halála. A szerződő fél kötelessége felhívni a nézők figyelmét a létesítmény használatával kapcsolatos szabályokra.

A biztosítási díjat a biztosított (néző) a jegy (bérlet, klubkártya) váltásával egyenlíti ki, mert azt beépítik a jegyek árába.

A biztosító ebben az esetben is mentesül a felelősség alól, ha a kárt a károsult szándékos vagy súlyosan gondatlan magatartásával maga okozta.

A szerződő fél lehet a létesítmény tulajdonosa, bérlője vagy a tulajdonos megbízottja, vagyis a rendezvény biztosítását megbízási szerződésben elvállaló szervezet.

A rendezvény-felelősségbiztosítás szorosan összefügg a létesítménybiztosítással:

- ha a létesítmény tulajdonosa a sportesemény rendezője, akkor a biztosítóval egyidejűleg két szerződést köt, létesítmény- és rendezvény-felelősségbiztosítást,
- ha a létesítmény bérlője (használója) a rendező, akkor az eseményre rendezvény-felelősségbiztosítást köt, a létesítményre vonatkozó biztosítást pedig a tulajdonos köti meg a biztosítóval.

A létesítményekre vonatkozó biztosítás díja – a többek között – az ingatlan állagának függvénye. A magyarországi létesítmények állaga pedig általában nem kielégítő, ezért a biztosítási díj magas. Ennek következményeként a létesítményekre általában nem is kötnek biztosítást.

A sportesemények, illetőleg a sportrendezvények biztonságát az utóbbi időben egyre növekvő vandalizmus veszélyezteti. Okainak vizsgálatával világszerte tudományos elemzések foglalkoznak. Hazánkban 1995-ben a Stadler-stadionban az FTC elleni mérkőzést követően a szurkolók által okozott 10 millió Ft értékű károkozás hívta fel a közvélemény figyelmét a sportvandalizmusra. A biztosító egyébként ebben az esetben nem fizetett arra hivatkozással, hogy a biztosított biztosítása erre az eseményre – a szurkolói vandalizmusra – nem terjedt ki. Az irodalom szerint nem feltétlenül szükséges ilyen esetekre külön szerződés megkötése, elegendő lenne az alapbiztosításhoz kapcsolódóan kiegészítő biztosításokat kötni.

A biztosítási piac kínálati oldalán a 90-es években már megjelentek azok a szerződési feltételek, amelyek a sporttevékenységgel kapcsolatos speciális kockázatra figyelemmel adnak **új típusú biztosítási lehetőségeket.**

A biztosítás általában lehet:

- alap sportbaleset-, és életbiztosítás,
- sport- és edzéseképtelenségre vonatkozó kiegészítő biztosítás,
- sportruházatra, sporteszközökre szóló kiegészítő biztosítás.

Az alapbiztosítás esetén a szerződő fél:

- a sportoló,
- a sportszervezet (egyesület, kft., rt.),
- a szakszövetség és
- a befektető

lehet. Külön szabályok vonatkoznak az él- és minősített sportolókra. A biztosítási szerződés időtartama lehet határozott, esetleg egy sporteseményre vonatkozó, és határozatlan időre szóló.

A biztosítási esemény a hivatalos verseny vagy edzés közben bekövetkezett baleset, valamint a versenyre való csoportos oda, ill. visszautazás időtartama alatt a sportszervezet tulajdonában lévő vagy az általa bérelt jármű használata közben keletkező baleset.

A biztosítási díj a sportág és a sportolói minőség függvénye. Nem fizet a biztosító, ha a balesetet a sportoló szándékos vagy súlyosan gondatlan magatartásával maga okozta, és ha nem tett eleget közlési kötelezettségének.

Csak a versenyszerűen sportoló lehet az alanya a sport- és edzéseképtelenségre vonatkozó kiegészítő biztosításnak, azonban ezt a biztosítást csak az kötheti meg, aki előzőleg alap sportbaleset-biztosítási szerződést kötött.

A biztosítási feltétel az alábbiak szerint határozza meg a biztosítási eseményt:

- a biztosított személy kórházi ápolása,
- egészségi okból fennálló sportképtelensége,
- bármely balesetből bekövetkező maradandó egészségkárosodása, rokkantsága, baleseti rokkantsági nyugdíjazása vagy részére rokkantsági járadék megállapítása.

A biztosító kockázatviselése kiterjed a sportbaleset bekövetkezése esetén a biztosított által ebben az időben viselt és a magával vitt sportruházatára. Ezt a biztosítást is csak él- vagy minősített sportoló kötheti meg, de csak akkor, ha határozatlan időre szóló alap sportbaleset-biztosítással rendelkezik.

A sportolók biztosítása általában csoportos biztosítás. A 18 év alatti versenyző és a hivatásos sportoló élet- és balesetbiztosítása kötelező.

10.9.2. Kártérítés a sportban

1. A felelősség a társadalmi érdekekkel ellentétes magatartásokkal, mulasztásokkal szembeni védekezés. A felelősséget a jog szabályozza: megállapítja annak feltételeit és következményeit. A jogi felelősség tehát - szemben az erkölcsi felelősséggel – jogilag szabályozott és a jogellenes magatartások esetére szankciókat (jogkövetkezményeket) állapít meg. A jogi felelősség többféle. A sporttevékenység szempontjából kiemelendő a

- polgári jogi,
- munkajogi és a
- büntetőjogi felelősség.

A polgári és munkajogi felelősség – a legtöbb esetben – **kártérítési felelősség**. A sporttevékenység a törvény szerint fizikai vagy szellemi tevékenység. A fizikai sportok bizonyos kockázatokkal járnak, gyakran okozói vagy szenvedő alanyai a sporttevékenységet folytató sportolók az ezzel kapcsolatos károknak, de kárfelelősség alanyai lehetnek a nézők, a sportszervezetek, a sportszakemberek, a sportversenyeket szervezők, rendezők és a sportlétesítményt üzemeltetők. A sporttörvény nem tartalmaz speciális kárfelelősségi szabályokat. A sporttevékenységgel kapcsolatos károkozás esetén ezért a Polgári Törvénykönyv (Ptk.) vagy a Munka Törvénykönyve (Mt.) vonatkozó szabályát kell alkalmazni.

A büntetőjogi felelősség csak bűncselekmények következményeként alkalmazható. A bűncselekmény az a szándékosan vagy gondatlanságból elkövetett cselekmény, amely veszélyes a társadalomra, és amelyet a törvény büntetni rendel. Ezek alapján a büntetőjogi

felelősség a bűnöst, vagyis azt, akinek a cselekmény elkövetése felróható, terheli. Minden bűncselekmény sérti a jogrendet, ezen belül pedig sértheti az állami, és társadalmi és gazdasági rendet, állampolgárok személyét, jogait. A sporttal kapcsolatos bűncselekmények a legtöbb esetben a személyeket vagy azoknak jogait sértik (pl. a labdarúgó szándékos magatartásának következménye lábtörés, amely súlyos testi sértésnek minősül). A büntetőjog a büntetést is meghatározza (pl. szabadságvesztés, foglalkozástól eltiltás).

A továbbiakban a polgári jogi kárfelelősséggel foglalkozunk, de áttekintjük a munkajogi kárfelelősség legfontosabb szabályait is.

2. A polgári jog kártérítési felelősségre-vonásra kerülhet sor a vagyoni viszonyok, vagy a személyiségi jogok megsértése esetén.

A Ptk. a vagyoni viszonyokkal kapcsolatos kártérítési felelősség szabályozása kapcsán megkülönbözteti a

- kontraktuális és a
- deliktuális

felelősséget.

A kontraktuális felelősség alkalmazására akkor kerülhet sor, ha a károkozást megelőzően a felek között szerződés jött létre és a kár ennek megszegése miatt következett be (pl. a játéktér megvilágítási rendszere meghibásodik és a mérkőzés félbe szakad). A szervező tehát szerződést kötött valamely cselekmény (világítás) elvégzésére, amelyet a másik fél (áramszolgáltató) nem teljesített, illetve hibásan teljesített.

A deliktuális felelősség esetén a felek között nincs szerződés, de a cselekmény kárt okoz (pl. két gépkocsi összeütközik, és vagyoni kár keletkezik). A Ptk. ezen az elvi alapon szabályozza a kétféle káresetet.

Aki a szerződés megszegésével a másik szerződő félnek kárt okoz, köteles azt megtéríteni. Mentésül a felelősség alól, ha biztosítja, hogy a szerződésszegést ellenőrzési körén kívül eső, a szerződéskötés időpontjában előre nem látható körülmény okozta, és nem volt elvárható, hogy a kárt elhárítsa. A szándékos szerződésszegés esetén a teljes kárt meg kell téríteni. A nem szándékosan okozott kárt olyan mértékben kell megtéríteni, amilyen mértékben a jogosult bizonyítja, hogy a kár a szerződéskötés idején előre látható volt.

Szerződésen kívüli (deliktuális) kárfelelősség fő szabálya: aki másnak jogellenesen kárt okoz, köteles azt megtéríteni. Mentésül a felelősség alól, ha bizonyítja, hogy magatartása nem volt felróható. Minden károkozás jogellenes, kivéve, ha a károkozó a kárt pl.:

- a károsult beleegyezésével (pl. ökölvívás),

- jogtalan támadás elhárítása miatt, vagy
- szükséghelyzetben okozta.

A kártérítés részletes szabályait a Ptk. tartalmazza. A rendelkezések közül néhány, a sportot is érintő szabály:

- meg kell téríteni a vagyoni értékcsökkenést, az elmaradt vagyoni előnyt és a kár miatt felmerült költségeket,
- ha a károsult közrehatott a kár keletkezésében, akkor ennek mértékében viselnie kell a saját kárát,
- a szándékosan okozott, továbbá az emberi életet, testi épséget vagy egészséget sértő károkozásért való felelősséget kizárni vagy korlátozni nem lehet,
- a kártérítést elsősorban pénzben kell megtéríteni, indokolt esetben természetben,
- akinek munkaképessége a károkozás miatt csökkent jövedelempótló járadékot is követelhet,
- ha a kár mértéke nem állapítható meg, akkor a becsült kárt kell megtéríteni,
- a jogellenes magatartás és a kár keletkezése között minden esetben okozati összefüggésnek kell lenni.

A fizikai sportot űző sportolók azzal, hogy adott sportágban versenyeznek, vállalják a kár keletkezésének kockázatát, beleegyeznek abba, hogy a játék szabályainak betartásával okozott kárt maguk viselik. Ha a kárt a játék szabályainak megsértésével okozták, akkor a sportoló csak akkor köteles a kockázatot (a károkozást) vállalni, ha a károkozás nem szándékos magatartás következménye. A kárt okozó sportoló tehát köteles a kárt megtéríteni. Nem kell azonban megtéríteni a kárt, ha bizonyítja, hogy magatartása nem volt jogellenes, vagy neki nem volt felróható.

3. A Ptk. a fenti általános szabályokon túl további, a sportot is érinthető, **speciális szabályokat** is tartalmaz.

- a) Bizonyos sporttevékenység kifejezetten veszélyes lehet (pl. autóversenyzés, vitorlázó repülés, ejtőernyős ugrás). Ezekre a **veszélyes üzem** felelősségének sajátos szabályai alkalmazandók. Veszélyes üzemnek minősülnek a gépi erővel működtetett sporteszközök, elektromos eszközök, sportfegyverek. Aki fokozott veszéllyel járó tevékenységet folytat, felel az ebből származó kárért, kivéve, ha bizonyítja, hogy a kárt a fokozott veszéllyel járó tevékenység körén kívül eső elháríthatatlan ok idézte elő. Nem elég a kimentéshez pl. annak bizonyítása, hogy a sportrepülő valamelyik

műszere meghibásodott, de villámcsapás által okozott üzemzavar esetén már nem felel a fokozott veszéllyel járó tevékenységet folytató, vagyis az üzembentartó.

- b) Üzembentartó az, akinek érdekében a veszélyes üzemet működtetik.
- c) Speciális szabály vonatkozik az **alkalmazottak és a megbízottak** károkozására.
- d) Ha az alkalmazott (pl. profi labdarúgó) másnak kárt okoz, a károsulttal szemben a munkáltató felelős. Az alkalmazott is felel egyetemlegesen a munkáltatóval, ha a kárt szándékosan okozta.
- e) Munka nemcsak munkaszerződés keretében, hanem megbízási szerződés alapján is végezhető (pl. amatőr sportoló megbízási szerződést köt az egyesülettel). Ha ebben az esetben a megbízott kárt okoz, akkor ezért a megbízóval közösen (egyetemlegesen) felel.
- f) Ugyancsak speciális a **vétőképtelen felelősségének** szabályozása. A vétőképtelen, vagyis aki nem tudja felmérni magatartása következményeit, nem felel az általa okozott kárért, helyette gondozója felel. Adott esetben a 12 éves sportoló (vétőképtelen a kora miatt) helyett a szülő felel az okozott kárért. A kiskorúak - 18 év alattiak közül - a 14 év alattiak vétőképtelenek, a 14-18 év közöttiek azonban már vétőképesek. Ha az utóbbiak okoznak kárt, ezért már ők is felelnek a gondozójukkal egyetemlegesen (közösen).
- g) Végül speciális a felelősség az **állatok károkozásáért** (pl. lovas sportok). A Ptk. szerint, aki állatot tart, az állat által másnak okozott kárért felel, kivéve, ha bizonyítja, hogy az állat tartásával kapcsolatban felelősség nem terheli. Veszélyes állat tartója úgy felel – tehát fokozottan -, mint a veszélyes üzem üzembentartója.

A továbbiakban áttekintjük a sporttevékenységgel kapcsolatos leggyakoribb káreseteket.

4/a A sportolás a sportágaktól függően lehet egyéni és csoportos. Az egyéni versenyek során a sportoló ún. párhuzamos sporttevékenységet folytat, mint pl. úszás, síelés sportágakban. Természetesen lehet az egyéni sport egymás elleni, amikor lényegesen nagyobb a károkozás veszélye (pl. ökölvívás). A csapatsportok is lehetnek párhuzamosak (pl. váltófutás) és egymás elleniek is (pl. labdarúgás, kosárlabda). Ezekben a helyzetekben a **sportoló** a sporttársával, az ellenfelével szemben tartozik **jogi felelősséggel**, amelynek alapja a Ptk. általános kárfelelősségi szabály és az adott sportágra vonatkozó versenyszabályok. A versenyszabályok betartása esetén okozott kárért a sportoló nem felel, mert magatartása nem jogellenes, tehát nincs meg a kárfelelősség legfontosabb feltétele. A károsult beleegyezése ugyancsak kizárja a felelősséget azokért a károkért, amelyeket a jogszabályok betartása mellett okoztak.

A sportoló felelősségének egyik sajátos esete a sportoló egyesülettel szembeni felelőssége, amely lehet sajátos szervezeti felelősség (pl. tagdíj nemfizetéséért való felelősség) és polgári jogi kártérítési felelősség. A német joggyakorlatban fordult elő, hogy a sportoló doppingvétséget követett el, ezért a szponzor az egyesülettől megvonta a támogatást. Az egyesület ezért pert indított a vétkes sportoló ellen, a bíróság pedig megalapozottnak ítélte a sportoló felelősségét.

A sportoló felelőssége megállapítható a szponzorral, a rendezővel szemben is. A szponzorral kapcsolatos felelősség pl. abban az esetben, ha a sportoló nem hozza a szponzor által reálisan kitűzött eredményeket. A rendezővel szemben felel a sportoló, ha a meghirdetett versenyen való részvételét később megtagadja.

Felelhet a sportoló a nézővel szemben is. A közelmúltban történt esetben egy autóversenyző helytelen manőverezés miatt lement a kijelölt pályáról és a nézők számára szabályosan, kordonnal elzárt területre rohant, ahol több néző súlyos sérülést szenvedett. Az autó üzembentartója a versenyző volt, ezért felelősségét az ide vonatkozó Ptk. szabály szerint kell megállapítani.

b) Az edzői jogviszony alapja megbízási vagy munkaszerződés lehet. Speciális szabályok hiányában az ezzel kapcsolatos felelősségre az általános felelősségi szabályok alkalmazandók: a megbízási szerződéssel összefüggésben okozott kárért a Ptk. megbízottért való felelősség szabályai, a munkaviszonyban eljárva okozott kárért pedig – az ehhez képest korlátozott – munkajogi felelősség szabályait kell alkalmazni.

Ha az edző a saját tulajdonában lévő sporteszközt használatra átadja a sportolónak, felel annak hibájára visszavezethetően keletkezett károkért. Az edző személyes felelőssége, tehát nem megbízáson és nem munkaviszonyon alapuló felelőssége állapítható meg akkor is, ha felhasználás céljából doppingszert ad át a sportolónak.

c) A sportegyesület és a sportvállalkozás, mint önálló jogi személy kártérítésre kötelezhető. Veszélyes üzem üzembentartójaként felel abban az esetben, ha az általa a sportoló rendelkezésére bocsátott sporteszköz (pl. vitorlázó-repülő) meghibásodásából következően a sportoló kárt szenved. Természetesen a felelőssége a Ptk. általános felelősségi szabályai szerint is megállapítható, ha pl. az általa kezelt sporteszközök karbantartását elmulasztja, és emiatt a sportoló kárt szenved.

d) A sportszervező és a rendező felelősségére a sporttörvény részletes rendelkezéseket tartalmaz.

e) A sporttörvény szerint a néző köteles betartani a szervező által meghatározott biztonsági előírásokat, és nem folytathat olyan tevékenységet, amely a sportrendezvényt megzavarja

vagy meghiúsítja, illetve a sportrendezvényen résztvevők testi épségét, továbbá vagyoni javait károsítja vagy veszélyezteti.

A meghatározott kötelezettség megszegéséből eredő kárért a néző, több károkozó esetén a károkozásban részt vevő nézők egyetemlegesen, a Ptk-nak a kártérítésre vonatkozó általános szabályai szerint felelősséggel tartoznak. A kártérítési felelősség nem érinti a néző szabálysértési vagy büntetőjogi felelősségét.

A sporttörténetben erre volt példa, amikor egy néző Szeles Mónika teniszezőt a küzdőtérre berohanva hátba szúrta. A teniszezőnő emiatt hosszú ideig nem versenyezhetett, tehát rendkívül jelentős anyagi jellegű hátrányokat is szenvedett.

A néző szerződészegésének minősül, ha a sportesemény közben zavarja a verseny lebonyolítását. Végezetül a nézők az egymásnak okozott kárért az általános szabályok szerint felelnek.

f) Azokban a sportágakban, ahol a versenyben **állatok** is közreműködnek, az állattartókra vonatkozó felelősségi szabályok alkalmazandók.

g) A **sportlétesítmények tulajdonosai és használói felelnek** a sportlétesítmények hibáiból, az üzemeltetés hibáiból származó kárért. A sportlétesítmény használója, mint bérlő felel a sportolóval szemben és nem a létesítmény tulajdonosa (a bérbeadó).

h) A **sporteszközöket** gyártó és forgalmazó felelőssége a Ptk. általános felelősségi szabályain alapul.

10.10. Ellenőrző kérdések

Egyszerű választás (1 db helyes válasz van)

1. A sportról szóló 2004. évi I. törvény

- a) kétféle sportolói jogviszonyt ismer: a szabadidős és a hivatásos sportolót;
- b) háromféle sportolói státuszt különböztet meg, amelyek: szabadidős, amatőr és hivatásos sportoló;
- c) szerint négyféle sportolói jogviszony lehetséges: szabadidős, amatőr, hivatásos, versenyző.

2. A sporttörvény szerint a sporttevékenység definíciója

- a) csak a szűken értelmezett élsport meghatározására irányul;
- b) minden olyan rendszeres testmozgást magában foglal, amelynek eredménye szervezett, elismert versenyrendszerekben mérhető, összevethető másokéval;
- c) magában foglalja a szervezett és nem szervezett keretek között, versenyszerűen vagy szabadidős jelleggel végzett, fizikai vagy szellemi tevékenységet.

3. Az amatőr sportoló

- a) sportegyesület keretében csak tagsági viszonyban sportolhat;
- b) sportegyesület keretében csak sportszerződés alapján sportolhat;
- c) sportegyesület keretében sportolhat tagsági viszonyban, sportolhat sportszerződés alapján és sportolhat egyidejűleg tagként és sportszerződés alapján is.

4. Átigazolás esetén a hivatásos sportoló a játékjog használati jogát átruházó sportszervezettől

- a) az átigazolásához való hozzájárulásáért ellenértékre tarthat igényt, amelynek mértékét a sportszervezettel kötött megállapodása határozza meg;
- b) az átigazolásához való hozzájárulásáért ellenértékre csak akkor tarthat igényt, ha annak mértékét az országos sportági szakszövetség szabályzata meghatározza;
- c) az átigazolásához való hozzájárulásáért ellenértékre nem tarthat igényt. Az ezzel ellentétes szerződés semmis.

5. A hivatásos sportoló igazolásának minősül,

- a) ha játékjogát a sportszervezettel kötött munkaszerződésben a sportszervezetre ruházza;
- b) ha játékjogának használatát a sportszervezettel kötött munkaszerződésben vagy megbízási szerződésben a sportszervezetre ruházza;

- c) ha játékjogát a sportszervezettel kötött munkaszerződésben vagy megbízási szerződésben a sportszervezetre ruházza.

6. A sportegyesület

- a) olyan, az egyesülési jog alapján létrehozott, a sporttörvény szerint működő egyesület, amelynek alaptevékenysége a sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megszervezése;
- b) olyan gazdasági társaság, amelynek alaptevékenysége a sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megszervezése;
- c) olyan köztestületi vagy alapítványi formában működő szervezet, amelynek alaptevékenysége a sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megszervezése.

7. A sportvállalkozás

- a) közkereseti társaság, illetve betéti társasági formában alapítható, illetve működhet;
- b) korlátolt felelősségű társasági és részvénytársasági formában alapítható, illetve működhet;
- c) korlátolt felelősségű társasági formában, illetve közkereseti társasági formában alapítható, illetve működhet.

8. A sportszövetségek

- a) köztestületi formában működnek;
- b) társadalmi szervezetek (egyesületek szövetségei);
- c) gazdasági társaságnak minősülnek;

9. A sportszövetségek alapvető feladatai elsősorban

- a) a sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megteremtése;
- b) a versenyek szervezése, érdekvédelmi feladatok ellátása, szolgáltatások nyújtása a tagság részére és a nemzetközi kapcsolatok szervezése, bonyolítása;
- c) részvétel az állami támogatások elosztásában, ernyőszervezetekként átvállalt állami feladatok ellátása.

10. A sportszövetségeknek a sport nagy szegmenseit figyelembe véve a sporttörvény értelmében

- a) három típusa van;
- b) négy típusa van;
- c) öt típusa van;

11. Az egyes sportágakban jogszabályban meghatározott feladatokat kizárólagos jelleggel ellátó és a sporttörvényben megállapított különleges jogosítványokat gyakorló szervezet

- a) a sportegyesület;
- b) a szabadidősport szövetség;
- c) az országos sportági szakszövetség.

12. Az amatőr sportoló sportszerződése

- a) határozott időre köthető és azt írásba kell foglalni;
- b) mind határozott, mind határozatlan időre köthető és azt írásba kell foglalni;
- c) mind határozott, mind határozatlan időre köthető írásba foglalás nélkül.

13. A sportszerződés

- a) az amatőr sportoló sporttevékenységéért járó díjazást tartalmazó, a sportoló és a sportszervezet között megkötésre kerülő szerződésfajta;
- b) a sporttevékenységgel kapcsolatos együttműködés feltételeiről szóló megállapodás a sportszervezet és az amatőr sportoló között;
- c) a sportszervezet és a sportágat támogató szponzorok között megkötésre kerülő, a támogatás részletes szabályait tartalmazó szerződésfajta, más néven szponzori szerződés.

14. A hivatásos sportoló

- a) a sportvállalkozással kötött megbízási szerződés alapján fejtheti ki sporttevékenységét;
- b) a sportvállalkozással kötött munkaszerződés vagy megbízási szerződés alapján fejtheti ki sporttevékenységét;
- c) a sportvállalkozással fennálló tagsági viszony alapján fejtheti ki sporttevékenységét.

15. Az országos sportági szakszövetség csak olyan sportágban hozható létre,
- a) amely szerepel a nyári vagy téli olimpiai játékok programján;
 - b) amelyben a sportág nemzetközi szövetsége AGFIS tag;
 - c) amely a Nemzetközi Olimpiai Bizottság által elismert sportág, vagy amelyben a sportág nemzetközi szövetsége AGFIS tag.

Többszörös választás (több helyes válasz van)

16. Hivatásos sportoló igazolása esetén
- a) A hivatásos sportoló játékjogának használatát a sportszervezettel kötött munkaszerződésben vagy megbízási szerződésben, a jogviszony időtartamára ruházza át a sportszervezetre;
 - b) A játékjog használatának sportszervezet részére való biztosítása a hivatásos sportoló igazolásának minősül, amit a sportszövetség részére csak abban az esetben kell bejelenteni, ha utánpótlás korú versenyzőről van szó.
 - c) A játékjog használatáért a hivatásos sportoló a munkaszerződésben megállapított külön ellenértékre tarthat igényt (igazolási díj).
17. A sport szövetségi rendszerére jellemző, hogy
- a) diák-hallgatói sportszövetség típus külön nem működik, az jelenleg a szabadidősport szövetség része;
 - b) a versenysport területen két típus működik: vagy országos sportági szakszövetség, vagy országos sportági szövetség;
 - c) a fogyatékosok országos sportszövetségei jelenleg alapvetően sérülés-specifikus alapon szerveződnek.
18. Amatőr sportoló szervezett keretek között, igazolt versenyzőként sportolhat
- a) sportegyesület keretei között tagként, illetve szerződés alapján;
 - b) sportköztestület tagjaként;
 - c) sportvállalkozás alkalmazásában;
 - d) sportiskola tanulójaként;
 - e) alapítvánnyal szerződéses jogviszonyban állóként.

19. A tagsági jogviszony alapján, sportegyesület keretében sportoló személy bármikor szabadon átigazolhat másik sportszervezethez.

- ✓ Igaz
- ✓ Hamis

20. A versenyző a sportegészségügyi ellenőrzés keretében csak akkor vesz részt vizsgálatokon, ha beteg, vagy azt részére az edzője valamilyen betegség vagy sportsérülés gyanúja esetén előírja.

- ✓ Igaz
- ✓ Hamis

21. Az amatőr sportolót az különbözteti meg a hivatásos sportolótól, hogy a sporttevékenységéért semmilyen formában, még eredményességi elismerésként sem kaphat anyagi támogatást.

- ✓ Igaz
- ✓ Hamis

22. A szabadidős sportoló részt vehet szervezett versenyrendszerben, ha azt az adott sportági szövetség szabályzata lehetővé teszi és a szabadidős sportoló rendelkezik az egyszeri részvételre jogosító rajtengedéllyel.

- ✓ Igaz
- ✓ Hamis

23. Az amatőr sportoló nem rendelkezik játékjoggal, csak abban az esetben keletkezik ilyen vagyoni értékű joga, ha hivatásos sportolóvá válik és valamely sportvállalkozás leigazolja.

- ✓ Igaz
- ✓ Hamis

24. A játékjog sportszervezet részéről történő használatáért a hivatásos sportoló a munkaszerződésben megállapított külön ellenértékre tarthat igényt.

- ✓ Igaz
- ✓ Hamis

25. Egy sportágban az országos sportági szakszövetség mellett országos sportági szövetség is működhet, ha a nemzetközi szövetség vagy a MOB által igazoltan, erre a sportági szabályok alapján lehetőség van.

- ✓ Igaz
- ✓ Hamis

10.11. Felhasznált irodalom

- Kiss G., Duchon B. (2005): A sport és bevételei, a kereskedelmi szerződések formájában. Magyar Edző, 7.(2) p. 37-38.
- Miskolczi A., Princzinger P., Rippel P.(2011)-: Sportjog II. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó Kft.
- Stocker M. (2014): Tudásintenzív vállalatok értelmezése. (PhD értekezés)
http://phd.lib.uni-corvinus.hu/690/2/Stocker_Miklos_dhu.pdf [Letöltve: 2014.11.22.]

01

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

92%

02

$$R = x_{\max} - x_{\min}$$

93%

03

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

95%

04

$$TQ = Q_3 - Q_1$$

95%

05

$$Y = \frac{f_{11} \times f_{22} - f_{12} \times f_{21}}{f_{11} \times f_{22} + f_{12} \times f_{21}}$$

97%

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TÁMOP-4.1.2. E-13/1/KONV-2013-0012
„SPORTTUDOMÁNYI KÉPZÉS FEJLESZTÉSE A DUNÁNTÚLON”