

Időszerű paradigmák sportvállalatok gazdálkodástani elemzéséhez Kelet-Közép- Európában

© Kozma Miklós

Budapesti Corvinus Egyetem Sportgazdaságtani Kutatóközpont

miklos.kozma@uni-corvinus.hu

A sport az egyik legnépszerűbb kutatási területek egyike, többek között gazdasági megközelítésben. Több magyar egyetem tapasztalatai alapján hallgatóink lelkesedése töretlen, diplomadolgozatok, projektmunkák nagy számban születnek, illetve a nemzetközi szinten egyre több tudományos kutatóközpont foglalkozik a kérdéssel.

Változó ugyanakkor, hogy akár a tudományban, akár a hétköznapi szórakozás szintjén mely sportok a legnépszerűbbek, és ez a népszerűség milyen módon nyilvánul meg: a sportesemények helyszíni látogatásában, a médiaközvetítések nézettségében vagy a szabadidős lehetőségeken való nagy mértékű részvételben. Az egyes sportágak helyi hagyományainak nagy szerepe van abban, hogy mire irányul a lakosság, illetve a tudományos kutatók figyelme.

Mindezekkel összefüggésben az egymást követő kormányzatok, minden országban, változó intenzitással ugyan, de egy fontos fejlesztési területként kezelik a sportot, mind a hivatásos sport, illetve élsport, mind az utánpótlás-sport, mind a klasszikus szabadidősportok területén. Jelenleg Magyarország élenjár a sokszínű megoldások felmutatásában az adófizetői finanszírozás sport területére csatornázásában a térségben.

Ebben az írásban elsősorban a magyar tapasztalatok alapján a kelet-közép-európai régió hivatásos sportjában aktív szolgáltató vállalatok gazdasági kérdéseinek kutatásával kapcsolatos javaslatokat mutatom be, a tárgykörben szerzett eddigi kutatási és gyakorlati meglátásokra építve.

Közös szenvedélyünk a sport

Figyelünk a legnépszerűbb sportjainkra, országos és települési szinten egyaránt, a látványsportok eseményei érzelmeket gerjesztenek, a sikerek felvillanyoznak, a kudarcok bosszúságot, indulatokat váltanak ki. Jellemző, hogy a legnépszerűbb sportágakhoz „mindenki ért”, a mérkőzések, edzések közben tapasztalható, hogy a nézők hozzá-hozzászólnak a történésekhez, keresetlen instrukciókkal látják el az edzőket – véleményük van a sportszakmai kérdések tág körében.

Gazdasági szempontból nagyrészt azért válik relevánssá a sport mint vizsgálati terület, mert költünk rá, akár magánszemélyként, akár az állami költségvetésen keresztül (Alonso & Fernandez, 2009). Költünk a személyes szórakozásra vagy egészségünk érdekében tett mozgásra, akár a létesítmények fejlesztésére, az utánpótlás-nevelés rendszereinek fenntartására.

A sportot a vállalatok is – helyenként – megtalálják maguknak, illeszteni tudják saját üzleti céljaik eléréséhez (András et al., 2000). Stadionok kiemelt szektorai alakulnak át céges páholyokká, ahol üzleti tárgyú megbeszélésekre kerül sor a mérkőzés nyújtotta program élvezete mellett. A médián keresztül távoli nézőközönség is elérhető, így a szponzoráló vállalatok márkáinak ismertsége eredményesen és hatékonyan növelhető.

A fő cél a figyelem fenntartása

A fenti gondolatmenet alapján joggal merülhet fel a kérdés, hogy mennyiben tekinthető üzletnek a sport, illetve annak egyes területei, megjelenési formái (András, 2003b). A válasz ritkán egyértelmű. Vannak olyan hivatásos bajnokságok, ahol az üzleti koordináció jelenléte meghatározó. Ilyenek a nagy amerikai ligák (amerikai futball, jégkorong, kosárlabda, soccer elsősorban) és néhány fejlett gazdasággal rendelkező európai ország futball és kézilabda bajnokságának vagy kiemelt klubjainak működése (Becsky, 2011). A kisebb piaccal rendelkező országokban, illetve kevésbé fejlett gazdaságokban viszont erősen megjelennek az üzleti szempontokon túl egyéb társadalmi szempontok a „közös szenvedélyünknek” tekintett sportok érintetti kontrolljában. Itt már nem egyértelmű, hogy a korlátozott piacméret kontextusában a piaci bevételek növelése, illetve ezen keresztül valamiféle nyereségesség vagy megtérülés lehetne a célrendszer kiemelt tényezője.

Az eddigi tapasztalatok, empirikus elemzések és szakértői interjúk alapján ugyanakkor körvonalazódni látszik egy olyan tényező, amely jól integrálja ezekben a térségekben a hivatásos sporttal foglalkozó szolgáltató vállalatok stratégiai törekvéseit: a figyelem megszerzése (Kozma & Kazainé, 2014). A sport iránti érdeklődők figyelme áll törekvéseik középpontjában, azaz hogy hogyan lehet minél több érintett érdeklődését felkelteni, hogy kövessék a sporttal kapcsolatos eseményeket, fejleményeket, majd az így megszerzett figyelem monetizálásán keresztül gazdasági előnyökre lehet szert tenni.

A figyelem monetizálásának több példája megfigyelhető: szponzori szerződések kapcsolódnak a vállalathoz a sportot követő szurkolók gondolkodásában egyes termékek márkaismertségének növelését célozva, televíziós csatornák és sajtóorgánumok számára húzó tartalmat jelenthet egy-egy nagyobb szurkolótáborral rendelkező klub által rendezett esemény (Kozma & Nagy, 2003; András 2003a, 2003b).

Vannak a figyelem nem vagy kevésbé közvetlenül piaci motivációjú kiaknázásának megfigyelhető előfordulásai is. A képviselői demokráciában a helyi és nemzeti szintű kormányzatok szintén értéként tekintenek minden olyan lehetőségre, ahol a választópolgárok figyelmét élvezhetik, lehetőleg pozitív képzettársítással, még jobb, ha erősen emocionális kontextusban. Egy sportmérkőzés megadja ennek a lehetőségét, különösen, ha sportszakmai szempontból színvonalas, kiegészítő szolgáltatásokkal megfelelően ellátott, jól szervezett rendezvényről van szó, illetve ha a lojális szurkolók által követett csapat sportsikereket ér el (Kozma & András, 2014; Laki & Nyerges, 2006).

Egy másik típusa a figyelemre vágyó érintetti kapcsolódásnak a sportklubokat tulajdonló magánszemélyek, illetve akár tulajdoni rész nélkül a klubhoz kapcsolódó befolyásos emberek (high-net-worth individuals). Akár saját személyes ismertségüket, „márkájukat”, akár egy a helyi közösségnek fontos üggyhez való

önkéntes kapcsolódásukat szeretnék a klubon keresztül demonstrálni, ez akkor nyer értelmet, ha figyelnek a sportra, a klubra, az eseményekre az emberek.

Az érintettek kontrollja

A magánszemélyek vagy a tágabb közösség képviselően keresztül finanszírozzák piaci vagy egyéb módon a sportszolgáltató vállalatok működését. Az érintetti kontroll lényege, hogy e finanszírozás megfelelő felhasználását a sportszervezetek (vállalatok és egyéb szervezetek) elszámoltatható, transzparens működéssel végzik-e (Broadbent & Laughlin, 2003). Arra használják-e fel, amivel a támogató magánszemélyek és közösségek érdekei a legnagyobb mértékben szolgálhatók, sporteredményeket ér-e el vele az adott klub vagy más sportszakmai eredményeket teljesít-e a szervezet (Mintzberg, 1996; Moore, 1995; Stiglitz, 2000).

Akár üzleti, akár a közintézményekre jellemző logika alapján működik egy sportszervezet, a célrendszere egyik központi eleme a hatékonyságra, az erőforrások hatékony felhasználására való törekvés (Kozma, 2009). Ennek megvalósulása az érintetti kontroll egyik kulcskérdése, amely a sportbeli eredményesség gazdasági alapját, fenntartható működést eredményezhet (Kynsburg, 2011).

A sport „társadalmilag érzékeny” tevékenység, azaz a tiszta magán érdekek érvényesítése hosszabb távon csak akkor elfogadható az érintettek számára, ha ez lényeges elemeiben találkozik a helyi közösség és a tágabb társadalmi érdekek hangsúlyaival. Fokozott figyelem összpontosul például egy népszerű futballklub tevékenységére, ezért minden olyan esetben, amikor a vállalat nem képes sportszakmai szempontból eredményes működésre, felmerül a működési folyamatai megismerésének és kritikai értékelésének igénye (Kozma, 2009; Jenei, 2005). Jellemző tehát, hogy nem csupán az eredményekkel (sportsiker), hanem különösen ennek hiánya esetén a tevékenységek megvalósulásának módjával (sportszakmai és gazdasági döntéshozatal) is (Fischbacher & Beaumont, 2003).

Koordinációs lehetőségek

Az érintetti kontroll különböző koordinációs mechanizmusok mentén valósulhat meg. A térségben történeti okokból elsősorban a bürokratikus koordináció jellemző, az állam többféle szerepvállalásán keresztül (Kornai, 1986; Dunleavy & O’Leary, 1987; Chikán, 2008). Ez legjellemzőbb módon történhet állami (Besley & Ghatak, 2001) vagy önkormányzati tulajdonlással (maga a klub vagy a legfőbb eszköze a létesítmény ilyen tulajdonban van) vagy a szabályozási rendszer alakításával (pl. gazdasági társaságokká kellett alakulnia a hivatásos csapatot üzemeltető egyesületeknek) (Hood et al., 2000).

Szintén a bürokratikus koordináció formájában értelmezhető a sport önszabályozó tevékenysége. Jellemző, hogy a hivatásos sportvállalatok az adott sportág szakmai szervezeteinek jóváhagyásával működhetnek, és ennek a jóváhagyásnak (licencnek) a megítélése a sportág szabályozó testületei által adott előírásoknak való megfelelést írják elő. Ezek részben sportszakmai, részben jogi és gazdasági jellegű előírások (András, 2003b).

A piaci koordináció elemei a sporton belül is megjelennek, amennyiben a szabályozás adta keretek között versenyeznek egymással a csapatok, és a verseny

a pályán és azon kívül több szempontból a gazdaságilag is értelmezhető piaci versenynek megfelelően zajlik (András et al., 2000; András, 2011). A legtöbb gazdasági hasznot a versenyben győztes vagy előnyre szert tevő csapatok, illetve az ezeket működtető vállalatok kapják, akár a sportsikerről, akár a gazdasági eredményességről van szó. Más szempontból ugyanakkor erős sportbeli sajátosság például a versenyegyensúlyra törekvés, amely az adott versenyrendszer (pl. bajnokság) szintjén növeli a mérkőzések iránti érdeklődést, ezzel a teljes keresletet és az abból kiaknázható jövedelmet.

Felmerül még a közvetlen társadalmi koordináció lehetősége, amely a sportban leginkább abban nyilvánul meg, hogy a szurkolók nyomást gyakorolnak a cégvezetésre bizonyos döntések meghozatalának befolyásolása érdekében. A közelmúlt példái közül ilyen lehet a stadion beléptető rendszerével kapcsolatos döntések alakítása, a jegyárak meghatározása, de akár sportszakmai kérdések is, mint egy edző vagy játékos szerződésének kérdései.

Értékalapú választások

Kérdésként merül fel, hogy mi alapján dől el, hogy az érintetti kontroll milyen koordináció mentén valósul meg, illetve az egyes koordinációs lehetőségek milyen kombinációja érvényesül, térben és időben egy adott vállalat esetében.

Praktikus megközelítésben adottságokkal szembesülünk, amelyek alapvetően meghatározzák a koordinációs mechanizmusok mozgásterét. Ilyen például, hogy milyen tágabb társadalmi-gazdasági környezetben működik az adott sport vagy sportvállalat (fejlett vagy kevésbé fejlett ország), milyen az adott sportág nemzetközi szervezetének szabályozása (pl. mennyiben érvényesít a piaci mechanizmusokat korlátozó jövedelem-újraosztó rendszert) vagy az adott település sporthagyományai, a sport társadalmi beágyazottságának szintje és jellege. Természetes akadályai vannak így – talán legjellemzőbb példaként – a kelet-közép-európai térségben a futball piacosításának, mert igen erős az állami szerepvállalás hagyománya, jelentős társadalmi csoportok érdeklődnek a sport iránt, és az erős figyelem miatt nagyszámú érintett törekszik érdekeinek érvényesítésére a futballon keresztül.

Magasabb szinten ugyanakkor látható, hogy a koordinációs mechanizmusok hangsúlyai értékválasztás eredményeként alakíthatók. Az adott társadalom, illetve szűkebben az adott sporthoz kapcsolódó társadalmi csoportok értékrendjének alapjai meghatározzák a sporton belüli koordináció mozgásterét. Piacgazdaságban képzeljük el jövőnket, a vállalkozás szabadságával látjuk elérhetőnek az egyéni és társadalmi szintű jólét magasabb szintjét vagy a központosított társadalom és gazdaság nyújtotta lehetőségekben hiszünk? Előbbire példa, amikor gazdasági társasági formába kényszerítették a társadalmi jellegű sportegyesületeket Magyarországon, utóbbira pedig a jelenleg érvényesülő „sportot támogató társasági adókedvezmény” programja, amely egyre inkább a központi újraelosztásról teszi függővé a sportvállalatok gazdasági működését.

A kelet-közép-európai régió országaiban más területeken a rendszerváltás óta újra és újra felmerült a kérdés, hogy miként lehetne a piaci alapú működést behozni a központilag szervezett tevékenységekbe. A tapasztalat a legtöbb esetben az, hogy a bürokratikus koordinációra szocializált területeken jelentős intézményi és kulturális inercia lassítja ennek megvalósulását. Különösen akkor, ha nemcsak az adott területen, de más területeken sem erős az adott ország piaci működése, az ott szerzett tapasztalatok még nem eléggé kiforrottak és stabilak ahhoz, hogy a

társadalmilag érzékeny területekre való alkalmazásuk amúgy is számos kihívást jelentő feladata eredményesen megvalósuljon (Schick, 1998). A piacosítási törekvéseket így gyakorta újraközpontosítás követi (Whitehead, 2001; Kozma, 2005; Kozma, 2013).

Hogyan kutassuk a sportvállalatokat?

A sportvállalatok gazdasági elemzésekor a bemutatott sajátosságok adta lehetőségeket mérlegelve döntünk a tudományos paradigma kiválasztásáról, amelyre a kutatási megközelítésünk épülhet. Több megközelítés lehetséges: a piaci alapú, a non-profit társadalmi célú, illetve a bürokratikus állami szemlélet.

A piaci alapú megközelítés abból indul ki, hogy ugyan jelenleg még nem teljesen piaci alapon működnek a sportvállalatok egy térben és időben behatárolt területen, mégis hiszünk abban, hogy a jövő a piaci jellegű működésről szól, ezért egy ebben a szemléletben végigvitt elemzés egyrészt egyre relevánsabb lesz az időben elhúzódó folyamatok kiteljesedésével, másrészt az elemzések eredményének disszeminációján keresztül aktívan hatunk is a tényleges gazdasági-társadalmi folyamatok alakulására. A fő mögöttes értékek itt a vállalkozás szabadsága és a piaci koordinációba, a verseny erejébe vetett bizalom.

A non-profit társadalmi célú megközelítés a helyi közösségek, a csapat követőinek, vagy az utánpótlás-nevelésben érintett gyerekeknek és szülőknek az érdekeit emeli a középpontba, a társadalmilag hasznos tevékenység finanszírozását pedig akár állami, akár piaci alapon végzi a vállalat, a fő legitimitációt és az elszámoltathatóság alapját a társadalmi ügyért tett erőfeszítések, illetve ezek eredményei adják.

Az állami típusú bürokratikus koordináció a jóval tágabban értelmezett közjó szolgálatát állítja az értékrend középpontjába, a társadalom egészének egészségéért, testi és lelki épüléséért tett erőfeszítéseket hangsúlyozza. Ehhez természetesen kapcsolódik a központi finanszírozás intézménye, amely ennek a tágabb társadalmi csoportnak (adófizetők) az érdekeit veti össze a csoport által fizetett ráfordításokkal (közvetlen vagy közvetett állami támogatás). Ha meg is jelennek ebben a rendszerben piaci jellegű elemek – például a vállalatok közötti verseny bizonyos foka – ezek kiegészítő szerepben jelentkeznek.

A paradigmák közötti választás részben a vizsgált ország, illetve társadalmi közeg értékrendjéből fakadhat, részben magának a kutatónak a meggyőződéséből. Emellett vannak praktikus szempontok is, mint a piaci és támogatói bevételek jelenlegi aránya az adott vállalatnál, a költségek aránya a piaci bevételek nagyságához képest, a fizető nézők száma a mérközéseken vagy a médiaközvetítések nézettsége, a sajtómegjelenések olvasottsága.

Összegzés, következtetések

A kifejtett gondolatmenet következtetése, hogy gazdasági elemzőként, kutatóként ugyan sokszor magától értetődőnek tekintjük, hogy a sportvállalatok gazdasági szervezetek – nemcsak jogi, hanem üzleti értelemben is – és anomáliának látjuk a nem piaci alapú megoldásokat működésünkben, mégis e paradigmaválasztásunk tudatos döntés eredménye legyen.

Ha vállalatnak tekintjük őket (függetlenül jogi státuszuktól), ezzel egy értékválasztás mellett kötelezzük el magunkat, egyúttal – tudatosan vagy sem – hatni kívánva az adott sportot érintő társadalmi-gazdasági folyamatok alakulására.

Vannak olyan országok és sportágak, amelyek esetében irreleváns minden piaci paradigmára épülő elemzés, és vannak olyan hivatásos sport köré szerveződő bajnokságok – noha nem sok –, ahol nagy ereje lehet a tisztán piaci típusú megközelítésnek. Egy-egy konkrét kutatás esetében a vizsgálat tárgyának és a kérdésfeltevésnek függvényében kiválasztható a leginkább megfelelő paradigma.

Fokozottan interdiszciplináris megközelítés szükséges ahhoz, hogy a sportban zajló folyamatokat értelmezzük és a megfelelő paradigma alapján kutassuk, így számos esetben a gazdasági szakértő más tudományos területek értő alkalmazóival célszerű, hogy együttműködjön – így mindenekelőtt a szociológia és a közigazgatás-tudomány képviselőivel.

Irodalomjegyzék

- ALONSO, Á. B., & FERNÁNDEZ, P. S. (2009). The Balanced Scorecard of public investment in sport: proposal for change. *Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport*, 5 (1).
- ANDRÁS Krisztina (2003a). *A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok*. Műhelytanulmány, 34. Budapest: BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék.
- ANDRÁS Krisztina (2003b). *Üzleti elemek a sportban*. [Ph.D. értekezés.] Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- ANDRÁS Krisztina (2011). A hivatásos labdarúgás működési modellje. In Sterbenz Tamás, & Szóts Gábor (szerk.), *Sportágak versenye* (pp. 18-42). Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság.
- ANDRÁS Krisztina et al. (2000). *Üzleti elemek a labdarúgásban*. [Zárótanulmány.] [Kézirat.] Budapest: VTOA-ISM.
- BECSKY A. (2011). The application of balanced scorecard in team sports. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5, 29-32.
http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/104661/2/3_Becsky_The%20Application_Apstract.pdf [2015.04.19.]
- BESLEY, T., & GHATAK, M. (2001). Government versus private ownership of public goods. *The Quarterly Journal of Economics*, (11), 1343-1372.
- BROADBENT, J., & LAUGHLIN, R. (2003). Control and legitimation on government accountability processes: the Private Finance Initiative in the UK. *Critical Perspectives on Accounting*, 14, 23-48.
- CHIKÁN Attila (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula.
- DUNLEAVY, P., & O'LEARY, B. (1987). *Theories of the State – The Politics of Liberal Democracy*. Chicago: New Amsterdam Books.
- FISCHBACHER, M., & BEAUMONT, P. B. (2003). PFI, Public-Private Partnerships and the Neglected Importance of Process: Stakeholders and the Employment Dimension. *Public Money & Management*, (7), 171-176.
- HOOD, C., JAMES, O., & SCOTT, C. (2000). Regulation of government: has it increased, is it increasing, should it be diminished? *Public Administration*, 78 (2), 283-304.
- JENEI György (2005). *Közigazgatás-menedzsment*. Budapest: Századvég.
- KORNAI János (1986). „Bürokratikus és piaci koordináció”. *Közgazdasági Szemle*, (3), 1025-1038.
- KOZMA Miklós & ANDRÁS Krisztina (2014). Winning in Europe: International Strategies for Hungarian Professional Sports Clubs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2 (2), 31-49. DOI: <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2014.020403>.
- KOZMA Miklós, & KAZAINÉ Ónodi Annamária (2014). Measuring Business Performance in Sports – How Revenue and Cost Calculations can Help Sports Organisations in Making

- Good Business Management Decisions. In Karlovitz, J. T. (Ed.). *Economics Questions, Issues and Problems* (pp. 209-220). Komárno: International Research Institute.
- KOZMA Miklós, & NAGY Tamás (2003). Nagy pénz – kis foci, avagy a paradigmaváltás lehetősége a magyar labdarúgásban. *Vezetéstudomány*, 34 (6), 31-40.
- KOZMA Miklós (2005). *Gondoskodó állam a XXI. századi magyar sportban? – Az Osborne-Gaebler-féle korszerű állami szerepvállalás modelljének vizsgálata a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia vitaanyagában a tartomelemzés módszerével*. 66. sz. műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet.
- KOZMA Miklós (2009). *Értékteremtés Public-Private Partnership keretében – különös tekintettel a vállalkozó szempontjaira*. [Ph.D. értekezés.] Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- KOZMA Miklós (2013). A magyar vállalati menedzsment útkeresése a második világháború után (1945-82) – az olajipar példáján. In Dobák Miklós (szerk.), *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről* (pp. 63-77). Budapest: L'Harmattan.
- KYNSBURG Zoltán (2011). A sportszféra komplex kihívása: rövid távú sikeresség, hosszú távú versenyképesség. In *Sportágak versenye, Magyar Sporttudományi Füzetek III*. Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság.
- LAKI L., & NYERGES M. (2006). Politika és élsport. *Társadalomkutatás*, 24 (4), 493-514.
- MINTZBERG, H. (1996). Managing Government – Governing Management. In Ott, J. S., & Russel, E. W. [2001], *Introduction to Public Administration – A Book of Readings* (pp. 236-247). New York: Longman.
- MOORE, M. H. (1995). *Creating public value – Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SCHICK, A. (1998). Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand's Reforms. *The World Bank research Observer*, 13 (1), 123-131.
- STIGLITZ, J. E. (2000). *A kormányzati szektor gazdaságtana*. Budapest: KJK-Kerszöv.
- WHITEHEAD, L. (2001). Kelet-Közép-Európa – összehasonlításban. In Whitehead, L. (szerk.), *Demokratizálódás – elmélet és tapasztalat*. Budapest: XXI. Század Intézet.