

**Dr. András Krisztina – Havran Zsolt – Jandó Zoltán<sup>1</sup>**

## **Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása<sup>2</sup>**

TM 14. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

<sup>1</sup> Szerkesztés

<sup>2</sup> A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A *nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely*  
*A magyar vállalatok nemzetközivé válása* c. kutatócsoportjában készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina

Kutatócsoport-vezető: Könczöl Erzsébet – András Krisztina

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.

## Tartalomjegyzék

Abstract.....	4
Absztrakt.....	4
1. A globalizáció és a hivatásos sport – érintkezési felületek.....	5
2. Az üzleti globalizáció és a hivatásos sport.....	8
3. Magyarországi hivatásos sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása.....	11
4. A sport hivatásos piacainak vizsgálata – nemzetközi szereplés tekintetében.....	14
4.1. A fogyasztók piaca.....	14
4.2. A szponzori piac.....	15
4.3. A közvetítési jogok piaca.....	16
A játékosok piaca.....	17
A merchandising piac.....	18
5. Következtetések.....	21
Hivatkozások.....	21

## **Absztrakt**

Az alábbi tanulmány célja, hogy a gyakorlatban megfigyelhető jelenségek leírása segítségével megfogalmazza és bemutassa a globalizáció és a nemzetközivé válás jelenségét. Ezt az üzleti elven működő, hivatásos sportcsapatokat működtető társaságok példáján keresztül mutatjuk meg. Ismertetjük azokat a stratégiai lehetőségeket és kihívásokat, amelyeknek a szórakoztatóipar részévé vált hazai sportszolgáltató vállalatoknak is meg kell felelniük, kitérve a hivatásos sport piacainak eltérő globalizáltságára, azok jellemzőire. Tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy a hivatásos sportvállalatok hogyan tudnak eredményesen bekapcsolódni a nemzetközi versengésbe.

Kulcsszavak: globalizáció, nemzetköziesedés, hivatásos sportvállalat, sportgazdaságtan, sportpiacok

## **Abstract**

The aim of this study to formulate and present the phenomenon of globalisation and internationalisation. We use the example of companies that operate professional sport teams. We present those the strategic opportunities and challenges that domestic sport companies have to face, including the globalisation and the properties of the market in professional sport. In this paper we are looking for the way how professional sport companies can successfully engage in international competition.

Keywords: globalisation, internationalization, professional sport company, sport management, sport markets

# 1. A globalizáció és a hivatásos sport – érintkezési felületek

A sport eredetét tekintve civil, magán-tevékenység. Kialakulásakor a keretét a non-profit jellemzőkkel bírta, 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 XX. század óta a kettő közül dominánssá a piac vált. Mindez kihat a társadalom gazdaságon kívüli olyan alrendszerére is, amelyeknek logikája jelentősen eltér az üzlet logikájától. Így van ez a sport, a hivatásos sport<sup>3</sup> működésével is. Az üzlet középpontjában a kettős – párhuzamosan zajló –, 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 tulajdonságaiban inkább közelít az állami működés logikájához, mint az üzleti logikához.

1. táblázat: A non-profit, az állami és az üzleti működés főbb jellemzői

	<b>Non-profit</b>	<b>Állami</b>	<b>Üzleti</b>
<b>Tulajdonos</b>	tagsági jellegű	képviselői	valós tulajdonos
<b>A sport</b>	tevékenység	legitimál, presztízs	szolgáltatás
<b>Fogyasztó</b>	mellékes	mellékes	a legfőbb
<b>Forma</b>	civilszervezet	vegyes	gazdasági társaság
<b>Jellemző cél</b>	tranzakciós költség csökkentése	társadalmi cél	értékteremtés
<b>Koordinációs mechanizmus</b>	bürokratikus	bürokratikus	piaci

András (2011) alapján

<sup>3</sup> Hivatásos sport alatt 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.

Az üzleti működés<sup>4</sup> keretét jellemzően a tőke megtérülését biztosító gazdasági társasági forma, a sport szolgáltatásként való értelmezése és a fogyasztó középpontba helyezése adja. A hivatásos sport piaci (András, 2004) mögött különböző termékek és piaci szereplők állnak

A hivatásos sport és annak „médiaképes”<sup>5</sup> 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”. A legfrissebb felmérések (IEG Sponsorship Report, 2010) szerint, míg a klasszikus marketingtevékenységek (reklám, PR) költségei valóban visszaestek, addig a sportszponzoráció kicsiny megtorpanást követően világszinten ismét növekvő.

Ráadásul mind a bürokratikus, állami koordináció, mind a piaci a nemzetköziesedése zajlik. A korábbi nemzetállami kereteket a regionalizmus, míg a piacit a globalis gazdaság váltja fel. Mindez úgy, hogy míg az egyik oldalon megvan az intézményi rendszer, addig a másik oldalon annak hiánya és az ebből adódó koordinációs vákuum okozta agresszió figyelhető meg. A nemzetközi piaci koordinációt sokszor nemzetállamok által képviselt nemzetközi szervezetek igyekeznek ellátni elégtelen módon, hiszen mögöttes logikájuk nagyon eltérő. Ugyanez megfigyelhető a hivatásos sportban. 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. Az üzletszerű működéssel leírható sportágak kapcsán a szövetségek gyakran ligásodnak, a korábbi versenyrendszerek üzletivé alakulnak, a különböző sportágakban komoly tényezővé váló, eredményeket elérő stratégiai, érdekvédelmi szövetségek alakulnak.

---

<sup>4</sup> A hivatásos sport működési modelljeiről: üzleti alapon és állam által működtetett forma bővebben ld. András (2003).

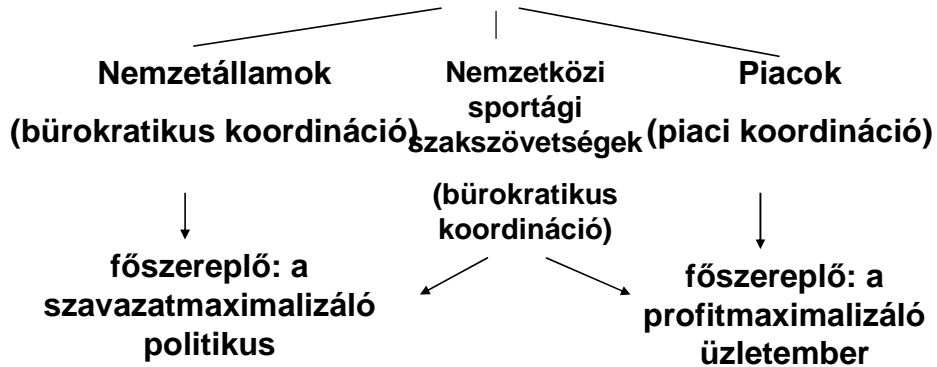
<sup>5</sup> András (2002) szerint a médiaképességet a következő 5 tényező együttese határozza meg: (1) megfelelő lebonyolítási mód, (2) egyszerű szabályrendszer, (3) látványosság, (4) extra szakértelem, felszerelés nélküli közvetíthetőség, (5) magas nézői érdeklődés

# A GLOBÁLIS KOORDINÁCIÓ ÉRTELMI HIVATÁSOS SPORT BEVONÁSA MELLETT

ÚJ SZÉCHENYI TERV

Chikán (2011)

alapján András



- mindhárom kényszerpályán mozog,
- mindháromra nézve érvényesek etikai koordinációs elemek,
- mindhárom hajlamos az agresszióra



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.

## 2. Az üzleti globalizáció és a hivatásos sport

Schmidt (1999) szerint a globalizációnak több megjelenési aspektusa van, melyek közül a gazdasági az elmúlt évtizedekben vált ilyen jelentőssé. A hivatásos sportban a globalizáció jelensége már sokkal korábban megfigyelhető volt: evidensen tekinthetünk meg tőlünk távol eső sporteseményeket, lehetünk tanúi különböző nemzetiségű sportolók igazolásának, stb.

A chikáni (2008) üzleti világ szempontú globalizáció értelmezés napjainkban az üzleti alapon működő hivatásos sportvállalatokat is jellemzi, azaz döntéseiknél, amikor potenciális befektetéseikről, fogyasztóikról, erőforrás-beszerzési lehetőségeikről gondolkodnak, az egész világon adódó lehetőségeket mérlegelik. A sportvállalatoknál is egyre gyakoribb az országhatárokon átnyúló működés. Mindez jelentős nemzetközi befektetésekben, nemzetközi együttműködésekben, valamint a szolgáltatás és erőforrás-beszerzés, a finanszírozás és a marketing országhatárokon átnyúló megszervezésében nyilvánul meg.

Napjainkra több globális sportágat (labdarúgás, kosárlabda, jégkorong és a Forma-1) is elkülönítünk. A szakirodalom globális sportágról jellemzően akkor beszél, amikor a televíziós közvetítések jóvoltából az egész világon láthatók, követhetők egyes versenyek, versenysorozatok, vagy amikor egy-egy eseménysorozat helyszínei szinte a teljes glóbuszt lefedik (ld. Forma-1). Egy sportág globalitása mellett fontos érvül szolgálhat, ha népszerű, azaz nem csak sokan nézik, hanem sokan úzik is az adott sporttevékenységet.

A hivatásos sport legfőbb globalizációs jelenségei a következők. A hivatásos sport üzletté válásában kulcstényező volt a média, vagyis amikortól a különböző televíziós társaságok közvetíteni kezdték a sporteseményeket, komoly összegű jogdíjakat fizetve ennek lehetőségéért. Napjainkra ebben a folyamatban fontos az internet hatása és annak szerepe. A közvetítések lehetővé tették, hogy a helyi, helyszíni fogyasztóból regionális, globális fogyasztó váljon, és mindez utat nyitott a földrajzi értelemben szélesebben értelmezett, akár globális szponzorációnak<sup>6</sup>. A sportvállalatok stratégia alkotásában megjelent a nemzetköziesedés és a piacméret növelésre törekvés. A hivatásos sport speciális

---

<sup>6</sup> 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). Chikán (1997) földrajzi kiterjedése szempontja alapján András (2003) szerint érdemes megkülönböztetni a helyi, a nemzeti, a regionális és a globális szponzori szinteket.



munkaerő-piac, a játékospiac<sup>7</sup> is hamar globálissá vált.

A hivatásos sportban a különböző piacok elérése jellemzően a sporteseményeken, versenysorozatokon való részvétellel valósul meg. Magyarország kicsiny piacmérete kihat a sportra és az üzleti szférára egyaránt. A hivatásos sportban a piacméret-növelés egyik legfőbb eszköze a nemzetközi versenyrendszerekben, regionális bajnokságokban, kupákban való bejutással, indulási lehetőség elnyerésével valósul meg. A piacméret növelhető az esemény közvetítésével, ami a helyi szponzorációt regionálissá vagy akár globálissá teheti. A piacméret bővülésével járhat a hazai sportolók külföldre igazolása vagy idegenlégiósok magyarországi szerepeltetése. Ezt növelhetik a különböző külföldi túrák, nemzetközi események hazai rendezése, nemzetközi együttműködések, stratégiai szövetségek, a márkaépítés és a diplomácia.

A hivatásos sportban is eltér az egyes piacokon a globalizáció „globalizáltsága”. A közvetítési jogok megvétele világszinten lehetővé teszi az események megtekintését, ráadásul mindez megeremti a médián keresztüli fogyasztói piac és a szponzorációs piac magas globalizáltsági fokát. Az Internet adta lehetőség globalizálttá teheti a merchandise-piacot, amit az áru leszállítása akadályozhat. Itt is megfigyelhetők az uniformizálódó fogyasztói igények és kielégítési módok, ugyanakkor a hivatásos sportban komoly kihívását jelenti a globalizmus: a globális és helyi elvárásoknak való egyidejű megfelelés. A fogyasztói piac egyik speciális területét adja a globális sportturizmus, amikor egy-egy nagy világesemény jelenti a turisztikai célpontot és szolgál turisztikai szolgáltatásul.

Andreff (2008) szerint a televíziós közvetítések piaca határozottan globális piac. A nagyobb sporteseményeket<sup>8</sup> 170-220 országban közvetítik. A cél nagyobb hallgatóság és/vagy nézettség elérése egy, a magasabb ár „bezsebelése” a hirdetőfelületekért.

A szponzorációs piac szintén globálissá vált. A világban zajló sportesemények fő támogatói multinacionális cégek (Coca Cola, MasterCard, Panasonic), beleértve a sporttermékek gyártóit is (Adidas, Puma). A márkák új trendje, tendenciája figyelhető meg. Gyakori eset, hogy a szponzor nevét egy stadionnal, sportolóval, csapattal vagy sportággal azonosítják. Nyitott kérdés még ma is, hogyan lehet jogi szabályozással a sportpiacokon lévő tökéletlenségeket<sup>9</sup>, torzításokat kezelni, korrigálni.

---

<sup>7</sup> A tanulmány nem foglalkozik a hivatásos sport többi emberi erőforrásával, pedig az edzőket is "agyelszívják", ők is globális piacon működnek (pl. Bujdosó Imre kardvívó Németországban, lánya német állampolgárként sportol), szabad munkavállalás a négy szabadság elvéből.

<sup>8</sup> A sportgazdaságtan legfontosabb megjelenési formái ma a nagyobb sportesemények, sportrendezvények. A XX. század kezdete óta számuk rohamos ütemben nőtt, 1912-ben még 20, 1977-ben már 315, 1987-ben 660 és 2005-ben már 1000 volt (Andreff, 2008). A legősibb globális sportesemény az Olimpiai Játékok.

Dóczy (2007) alapján elmondhatjuk, hogy a globalizáció legfőbb hatásai a hivatásos sportra az alábbiakban összegezhetők. A globalizáció egyfajta motorja, katalizátora volt a sport üzletté válásának, a hivatásos sport piacosodásának. Mobilitást, több hírt és nemzetközi eseményt generált, bizonyos sportágakat globálissá tett. Létrejötték a regionális, multinacionális bajnokságok, megteremtődtek a sokszínű, nemzetközi médiafogyasztók.

A globalizáció sokféle következménnyel jár, és sok kérdést vet fel a hivatásos sportban. A sportvállalatok globalizációja, a gyakori honosítások és a nemzeti jellegüket veszítő nemzeti bajnokságok mind-mind fontos következményei a hivatásos sport globalizációjának. Intézményrendszerében egyaránt megtalálhatjuk igenlő haszonélvezőit, és a jelenség ellenzőit. Andreff (2008) szerint a sport gazdasági súlya GDP-arányosan jelentősen nőtt. A sport mára nem csak helyi tevékenység, globalizálódott, világméretűvé vált. A sportba mint üzletágba egyre több tőkét fektetnek be, azonban ezek elszámolása nem megy zökkenőmentesen a sportgazdasági számvitel globális szintű hiánya miatt. A sportgazdaságot mint nemzetgazdasági ágazatot, kimutatva és ténylegesen tételesen felsorolva csak az igazán fejlett piacgazdaságok nemzeti számlái között találjuk meg.

### 3. Magyarországi hivatásos sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása

A sportmédiában megjelenő gazdasági nyilatkozatokban gyakran találkozhatunk a hazai sportvállalatok vezetőinek olyan véleményével, miszerint az általuk irányított klub számára jelentős veszteséget jelent a nemzetközi szereplés, akár egy nagy sportsiker ellenére is. Nem olyan rég, a Ferencváros női kézilabda csapatának KEK-döntője előtt nyilatkozta Kökény Beatrix, hogy a KEK-sorozat veszteséget termel a klubnak, azonban bizakodva tekintett a KEK-győzelem megjósolhatatlan jövőbeni pozitív hatására<sup>9</sup>. Ugyanígy említhetnénk példaként a Szolnok férfi kosárlabda csapatát, amely - a magyar csapatok több éves kihagyása után - vállalta az Eurochallenge Kupasorozatban való indulást. Bevallásuk szerint tetemes költségekkel jár a szereplés, ráadásul hétköznap telházra sem számíthatnak.<sup>10</sup> Természetesen találhatunk ellenpéldát is, rengeteget foglalkozott a sajtó a Debrecen férfi labdarúgó csapatának BL-részvételéért járó euró milliós kifizetésekről is<sup>11</sup>. Amíg első esetben a nyilatkozatok konkrétan csak a költségekre, utóbbi esetben szinte kizárólag a bevételekre koncentráltak és nem születtek összehasonlító, megtérülést számító, hosszú távú, nemzetközi részvételre alapozó stratégia kialakítását célzó elemzések.

Kutatásunk középpontjában a legszűkebb értelemben vett sportvállalatok állnak, amelyek valamely hivatásos sportcsapat üzleti működését biztosítják és professzionális, piaci alapú finanszírozásra alapozva, a sport területén működve elégítenek ki fogyasztói igényeket (András, 2003). Rajtuk kívül, ha nemzetköziesedésről beszélünk, szóba jöhetnek a Magyarországon, professzionális sportolók részére szervezett nemzetközi tornák<sup>12</sup>, vagy profitszerzési céllal szervezett amatőr sportversenyek<sup>13</sup> is, azonban jelen tanulmányban ezekkel az esetekkel nem foglalkozunk.

Ahogy már fentebb említettük, egy sportvállalat számára a nemzetközi piacra való kilépést a legtöbb esetben egy nemzetközi kupasorozatban való indulás adja. A hazai versenysorozatok győztesei szükségszerűen találkoznak a kérdéssel: milyen a nemzetközi versenyképességük, lehetőségük van indulni és helyállni nemzetközi porondon is? Fontos számba venni, hogy az adott sportvállalat milyen feltételekkel (főtábla, selejtező, földrajzi kiterjedés) indulhat egy nemzetközi versenysorozatban és hogy ezáltal vajon a (szűkös) hazai piac bővíthető-e. Piacbővítésre kiváló példa a Bajnokok Ligája szereplés

---

<sup>9</sup> [www.sport365.hu](http://www.sport365.hu)

<sup>10</sup> [www.nso.hu](http://www.nso.hu), 2011.10.04.

<sup>11</sup> [www.nso.hu](http://www.nso.hu), 2010.06.05

<sup>12</sup> Lásd a 2011-es budapesti jégkorong világbajnokságot, vagy a Forma-1 Magyar Nagydíjat

<sup>13</sup> Lásd például Budapest Maraton és Félmaraton

is, amely komoly közvetett hasznokat jelenthet egy futballvállalatnak, például egy jól szervezett merchandising-forgalmazás, a kiegészítő szponzorációs, vagy éppen a játékosok értékének növekedése által<sup>14</sup>.

A magyar sportvállalatok nemzetközi szerepvállalásának vizsgálata során számos izgalmas kérdés merül fel. Először is, hogy egy nagy hagyományokkal és pénzdíjakkal rendelkező nemzetközi kupában való indulás milyen hatással van a csapatot működtető sportvállalat működésére, eredményére. Továbbgondolva, vajon miképpen azonosíthatjuk a nemzetközi piacra való kilépés bevételeit és kiadásait? Lehet-e új fogyasztókat megcélozni a nemzetközi szerepléssel akár itthon, akár külföldön? Lehet-e stratégiai cél, irányvonal a nemzetközi szereplés egy hazai sportvállalatnak és finanszírozható-e a további fejlődés belőle? Hogyan hat a nemzetközi szereplés a sportvállalat hazai és nemzetközi versenyképességére?

Minden sportvállalat számára kettős megmérettetést jelent a nemzetközi szereplés: egyrészt sportszakmai kihívást, másrészt gazdasági-gazdálkodási változásokat. A magyar sportvállalatok nemzetközi versenyképessége az elért sporteredmények mellett az elért üzleti eredményekben is megmutatkozhat, a kettő pedig szerencsés esetben össze kell kapcsolódjon. A Szabados Gábor által leírt „sikerkör-stratégiát” (Szabados, 2003) természetesen csak néhány cég tudja minden országban követni, hiszen szűkös a nemzetközi szereplések, az indulási licencek száma, ráadásul a lehetőséget megkapó magyar klubok nem is mindig tudnak igazán jövedelmező szintig eljutni. Emellett tehát érdemes lehet a többi stratégiai lehetőséget is megvizsgálni a külpiacra lépésnél: exportorientált transzferstratégia a játékospiacon keresztül, vagy a szinergiastratégia egy komoly, üzleti célú befektetővel. A gazdasági társaságként működő, jól szervezett nemzetközi versenyzéssel rendelkező csapatsportágakban tevékenykedő klubok jelenthetik a helyes példát a többiek számára, közülük is az elmúlt években komoly nemzetközi eredményt elérők (vagy abban részt vevők) tapasztalatait érdemes vizsgálnia az új „kilépőknek”, természetesen figyelve a sportágak eltérő specialitásaira. Fontos, hogy olyan sportágak esetén lehet hasznos ez a gondolkodás, amelynél komoly nemzetközi versenysorozat teszi lehetővé a nemzetközi megjelenést a hivatásos sport különböző piacain keresztül (komoly nevezési feltételek, magas díjak a sikeres szereplés esetén, folyamatos és széleskörű televíziós közvetítések a mérkőzésekről hazai és nemzetközi szinten, stb.).

A klubok nemzetközivé válását a hivatásos sport öt piaca (András, 2003) alapján vizsgálhatjuk, amelyek szoros összefüggéseket mutatnak egymással nemzetközi szinten is. Elsőként a **fogyasztói**

<sup>14</sup>

szabados.blog.nepsport.hu, 2009.09.16.

**piacot** kell említenünk, amellyel kapcsolatban az vizsgálható, hogy a nemzetközi szereplés milyen növekedést, változást eredményezett a klub fogyasztóinak körében, külön vizsgálva a helyszíni és a médián keresztül fogyasztókat. Másik vizsgálati aspektus, hogy rövid és hosszú távon milyen hatása van a nemzetközi szereplésnek, vagyis egy nemzetközi kupa mérkőzéseire adott évben mennyivel több néző kíváncsi és közülük mennyien maradnak meg tartós fogyasztóként a klub mellett (új fanatikusok szerzése), illetve az új fogyasztók honnan érkeznek (külföldi, vagy hazai fogyasztók) és milyen tulajdonságokkal rendelkeznek (lehetséges célcsoport).

A nemzetközi szerepvállalással, az országokon átívelő közvetítésekkel és a fogyasztói bázis szélesedésével a sportvállalat **szponzorai** is új helyzetbe kerülnek. Mennyivel több és miben más fogyasztókat tudnak elérni hirdeteikkel a vállalatok. Fontos kérdés, hogy a meglévő szponzorok ki tudják-e használni az új lehetőségeket, vagy új szponzoroknak kell felajánlani a lehetőséget az együttműködésre. Egy nemzetközi piacra igyekvő vállalatnak sokkal többet érhet egy olyan klub támogatása, amely a vállalat célcsoportjának számító országokban is látható, megismerhető.

A nemzetközi mérkőzések **közvetítésének jogokkal** kapcsolatban elmondható, hogy azokkal a verseny kiírója rendelkezik, azonban a továbbértékesítési lehetőségek és a közvetítési jogokból visszaosztott részesedések nagyban befolyásolhatják a versenysorozatban induló klubok lehetőségeit. Nemzetközi és új fogyasztókat a médián keresztül tudnak igazán jól bevonni a klubok, ezért akár a közvetítések költségéhez való hozzájárulásuk is szóba jöhet.

A nemzetközi szereplés előtérbe helyezheti a klub játékosait is a nemzetközi **játékospiacon**, ezáltal exportképesebbek lehetnek. Ez egyrészt jelenti azt, hogy a klubok megjelennek olyan piacon is eladóként, ahol korábban nem ismerték, vagy nem ismerték el a játékosait, illetve játékosait, másrészt a játékosok értékére is pozitívan hat a nemzetközi szereplés (más kérdés, hogy tudja-e ezt realizálni bevételeiben az adott sportvállalat).

A **merchandising piacon** is forgalomnövekedést érhetnek el a nemzetközi sikerekre pályázó sportvállalatok, a bővülő fogyasztói réteg több és új igényekkel léphet fel (külföldi szurkolói bolt nyitása, idegen nyelvű termékek és szolgáltatások, stb.).

Összességében a piacok vizsgálatán keresztül arra keressük a választ, hogy milyen sportágakban van lehetőség a nemzetközi (sport és gazdasági) sikerek elérésére, ezáltal nemzetközi versenyképesség elérésére, megőrzésére. További kérdés, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy sportvállalatnak, hogy lehetősége legyen nemzetközi szerepvállalásra fenntartható módon, valamint hogyan befolyásolhatja egy sportvállalat működését a nemzetközi szerepvállalás.

## 4. A sport hivatásos piacainak vizsgálata – nemzetközi szereplés tekintetében

### 4.1. A fogyasztók piaca

A vállalatok működésének középpontjában a fogyasztókért folyó verseny áll, így van ez a sportvállalatok esetében is, ahol szurkolók, nézők, fanatikusok jelennek meg. Az elmúlt évtizedekben megfigyelhető tendenciák azt mutatják, hogy egyre nagyobb az érdeklődés a szolgáltatások iránt, egyre nagyobb a súlya a gazdaságban a szolgáltató szektornak. Ezt támasztja alá, miszerint a szolgáltató szektorban foglalkoztatottak aránya 1970-től 2008-ig Magyarországon 31,9%-ról 63,3%-ra, míg a bruttó hozzáadott értéken belül a szolgáltató szektor aránya 1975-től 2008-ig 31,5%-ról 66,6%-ra nőtt. (Papp, 2002) A sportvállalkozások központi terméke maga a sportesemény, illetve annak megtekintése (András, 2003), azonban az egyéb sportvállalatok mellett más szabadidő-eltöltési lehetőségekkel (például kulturális rendezvények) is versenyre kell szállnia a sportvállalatoknak. Győztesként az fog kikerülni, aki olyan extra dolgot tud adni a fogyasztónak, amit „hazavihet”, mégsem kézzelfogható (habár lehet tárgyasult formája is, például adott mérkőzésre szóló jegy, ajándéktárgy). A lényeg az élmény átadásában rejtezik, az előttünk álló évek, évtizedek meghatározó versenyképességi feltétele lesz a sportvállalatok élményképessége. (Pine-Gilmore, 1998) Egy nemzetközi mérkőzés sokkal érdekesebb lehet egy hazai néző számára<sup>15</sup>, hiszen már az alkalom is sokkal ritkább, hogy egy klub külföldi ellenféllel játszik, ez által értékesebb lesz a mérkőzés, ráadásul olyan sportklubot, játékost láthatnak, akiket egyébként nem lehet magyarországi helyszínen látni. Fontos lehet egy mérkőzés köré épített show-műsor, a médiában a sportesemény felvezetése is. A helyszíni fogyasztók számát meghatározza az infrastruktúra állapota és kapacitása is, előfordulhat, hogy a magas jegyárak mellett is „kimaradnak” fizetőképes fogyasztók (ez egyben presztízaveszteség is lehet), esetleg a pálya nem felel meg a nemzetközi szabványoknak, ezért máshol kell rendezni a mérkőzést, ez újabb költségekhez (bérleti díj) és szolgáltatási problémákhoz vezethet (a „hazai” néző is kénytelen utazni).

A hazai televíziós nézettséget a média előzetes hírverésével és megfelelő technikai megoldással lehet növelni. Kiemelkedően fontos kérdés, hogy a nemzetközi mérkőzést megtekintő nézők csak egyszeri nézők, akik a különleges alkalom miatt jöttek, vagy a nyújtott szolgáltatás, élmény, eredmény hatására megmaradhatnak hosszú távon is fogyasztóként. A legfontosabb és egyben legnehezebb feladata véleményem szerint a hazai sportvállalatoknak, hogy a klub mellett tartsanak minden kilátogatót, hiszen ők jelentik az alapját a szponzori és a merchandising piac bevételeinek is.

---

<sup>15</sup> Természetesen nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy több sportklub esetében a „szomszédvári rangadók” akár több nézőt is vonzhatnak, de véleményünk szerint hosszú távon piacbővítés csak nemzetközi jelenléttel történhet meg.

## 4.2. A szponzori piac

„Beszélhetünk helyi szponzorokról, akik alapvetően a helyszínrre kilátogató nézőket, illetve a helyi médiumok sportfogyasztóit kívánják elérni.” (András 2003) Szélesítve a perspektívát, beszélhetünk „nemzeti szponzorokról, akik alapvetően nemzeti piacon való jelenlétük miatt ezt a fogyasztói réteget célozzák meg; regionális szponzorokról, amelyek egy-egy régióban, és globális szponzorokról, melyek az egész világban gondolkodnak piacaik behatárolásakor, döntéseik meghozatalakor.” (András, 2003) A szponzoráció típusait tekintve most két különböző esetet szeretnék bemutatni, egyrészt a hagyományos, másrészt a márkaépítő szponzorációt. A hagyományosnak tekinthető szponzoráció során maga a támogatás egy vállalat marketing programjának a része, a kiválasztott célpiacot szeretnék elérni a sport által, a marketing-mix eszköztárának használatával. A márkaépítés esetében egy mélyebb dologról van szó, itt a támogató általában névszponzorként jelenik meg, komoly arculátvitelt hajt végre, valamint a kiválasztott termék/szolgáltatás teljes stratégiáját a sportra (klub, játékos, bajnokság, stb.) építik. (Fullerton-Merz, 2008) A legkomolyabb együttműködés során a támogatóból tulajdonos lehet, ezáltal igyekezve kihasználni a szinergiában rejlő lehetőségeket (Szabados, 2003). Erre lehet jó példa a Red Bull esete külföldön és a Pick Szeged kézilabda klubé Magyarországon.

A média képes arra, hogy a sportélményt könnyen fogyaszthatóvá alakítsa a távoli nézők számára is, ezáltal a közvetítési jogok megvételével komoly pénzügyi alapot jelenthet a kluboknak. Napjainkban jellemző, hogy nemzetközi vállalatok termékei, a sportvállalatok szponzorálásáért cserébe, láthatóvá és összekapcsolhatóvá válnak. (Thibault, 2009).<sup>16</sup> A sportvállalatok fejleszthetik terméküket, hogy minél több hasznot szerezhessenek a közvetítési és a szponzorációs piacról. Ennek lehet egy lehetősége a nemzetközi versenysorozatban való indulás. Nemzetközi példaként említhetjük az Egyesült Államokban a Nike példáját, amely így építette fel az „Air Jordan” termék márkáját, vagy a Volvo International Tennis Tournament esetét, amely során egy kisebb teniszversenyből komoly nemzetközi torna lett, szem előtt tartva a főszponzor autógyár márkáját. Erőteljesen megnőtt a sportvállalatok szponzorálása, amikor a vállalatok maglálták benne a fent leírt lehetőséget. Eleinte a szponzoráló fél általában területileg hozzá közel eső csapatokat támogatt. (például Fiat- Juventus, Philips-PSV), ami logikus is, mivel elsősorban, először ott szeretett volna hírnevet szerezni (1960-70-es évek), de később ez megváltozott, hiszen világszintű ismertség vált igénnyé, és egyben elérhetővé is a közvetítések által.” (Andreff, 2006) Kiváló nemzetközi példa a szponzori piac bővítésére a Red Bull energiaital esete, amikor is a vállalat márkaépítési céllal támogatt, majd tulajdonolt sportvállalkozásokat. A Red Bull vállalatcsoport tulajdonosa, Dietrich Mateschitz állítása szerint

---

<sup>16</sup>

elsősorban nem terméket, hanem brand-et, életérzést árult. Felismerte a sportban rejlő potenciált a kitartást és az energiát adó Red Bullban, és mára 141 milliárd dollár értékűre becsülik sportvállalkozásának értékét. Először alternatív „röpnapokat”, extrém versenyeket szervezett, majd olyan sportvállalatokat keresett meg támogatási szándékával, amelyek esetében a Red Bull teljes arculatát át tudta ültetni a sportvállalatba.<sup>17</sup> Egyik legnagyobb sikerük a Forma 1-es szereplésük, amellyel globális szinten sikerült termékük márkáértékét növelni a fogyasztók szemében. (Chadwick, 2009)

A szponzori piac esetében fontos lehet egy sportvállalatnak végiggondolnia a nemzetközi kupaszereplés előtt, hogy vajon hogyan reagálnak arra a vállalat meglévő szponzorai. Érdemes lehet leülni velük egyeztetni, hogy milyen piaci lehetőséget lát a sportvállalat a nemzetközi szereplésben és hogy ehhez hogyan tudna alkalmazkodni a szponzor. Ugyanis a vállalatok esetében is időre van szükség a fontos döntésekhez: készüljön-e új termék, tudnak-e exportálni új piacokra, versenyképes-e a vállalat terméke, szolgáltatása nemzetközi szinten stb. Amennyiben a meglévő szponzorok részéről nem mutatkozik további támogatási szándék, érdemes végiggondolni, hogy a nemzetközi szereplés hatására milyen új piacon jelenhet meg a klub, mennyivel több fogyasztót érhetnek el itthon és külföldön, illetve milyen tulajdonságokkal bírhatnak őt. Természetesen nem lehet mindig tudni, hogy kivel kerül össze egy klub a sorozatban, de egy regionális liga egyértelműen deklarálja a piacokat (lásd jégkorong esetében Magyarországon a MOL, Ausztriában az Erste Bank szerepvállalását). A fogyasztókkal párhuzamosan itt is érdemes végiggondolni, hogy vajon a nemzetközi mérkőzések miatt érkezett szponzort hogyan tudom hosszú távon, tartós támogatóként magam mellett tartani, hiszen nem feltétlen fogja kvalifikálni magát egy sportklub minden évben ugyanabban a sorozatban. A változásokra, a sport értelmét adó versenyzésből adódó lehetőségekre és veszélyekre folyamatosan figyelnie kell a sportvállalatnak. A sportvállalatok számára az is fontos kérdés, hogy új, nemzetközi kereskedelemben részt vevő szponzorok keresésénél az anyavállalatot, a régiós központot, vagy a magyarországi leányvállalatot keressék-e meg. A válasz attól függ a kapcsolódó vállalatok viszonyától, döntési mechanizmusaitól, de ugyanúgy függ attól, hogy mely szervezet ismeri igazán a megcélolni kívánt piacot.

### **4.3. A közvetítési jogok piaca**

A nemzetközi versenysorozatok televíziós közvetítéseinek első számú tulajdonosai a verseny kiírói, általában az adott sportág nemzetközi szövetsége. A labdarúgásban a Bajnokok Ligája

---

<sup>17</sup> Ennek mértékére persze érdemes figyelni, ugyanis a Salzburg labdarúgó csapatának számos szurkolója elfordult a klubból az új színek és logók használata miatt.



és az Európa Liga közvetítési jogait az UEFA, vagyis a labdarúgás európai szervezete birtokolja. A labdarúgás egy jól értékesíthető termék, a televíziós társaságok hatalmas versenyben vannak, és óriási pénzeket költenek (gyakran presztízs érdekében) a jogok megvásárlására. Az egyéni értékesítést az UEFA nem teszi lehetővé a kluboknak, kollektív értékesítést alkalmaz, ellenben különböző összegekkel jutalmazza azokat a klubokat, amelyek mérkőzései iránt nagyobb az érdeklődés, illetve amelyek messzebb jutnak a sorozatban. A kollektív értékesítés védelmében szokták említeni a kisebb klubok iránti szolidaritást, ugyanakkor jelentősen csökkentheti a klubok egymással szembeni versengését a televíziós jogdíjak piacán. (Peeters, 2011) Egy magyar sportvállalat valószínűleg kész helyzetben találja magát és a versenyszervező kollektíven értékesíti a jogokat, azonban – egy még kevésbé túlértékelt piacon – előfordulhat, hogy lehetősége van a televíziós közvetítések saját maga által történő értékesítésére. Nagyobb probléma, hogy ez gyakran akkor fordul elő, ha a versenyszervező nem tudja értékesíteni a terméket a helyi piacon, azonban a költségeket meg szeretné osztani a sportvállalatokkal. Ami a hazai sportvállalat mellett szól, az érv, miszerint a hazai és lehetséges regionális piacot lényegesen jobban ismerheti, mint a verseny kiírója, ezáltal könnyebben láthat meg benne értéket is.

Továbbá akár még a közvetítés költségét is érdemes lehet átvállalnia egy sportvállalatnak, még ha nem is kap cserébe jogdíjat, hiszen könnyen lehet, hogy szponzorai felé így, a televízió által tud értéket teremteni a magasabb nézőszám miatt. Fontos kérdés lehet a nemzetközi szabványoknak is megfelelő közvetítés lehetősége az adott sportpályán (médiaképesség), illetve jelen esetben is érdemes végiggondolni a rövid és hosszú távú hatások közötti különbséget, például egy nemzetközi szinten is kiemelkedő teljesítményt nyújtó klub milyen erőfölényt szerezhethet a hazai bajnokság közvetítéseiről szóló tárgyalásokon (közvetített mérkőzések száma, kapott jogdíj stb).

## **A játékosok piaca**

„A játékospiac egy speciális munkaerőpiac, ahol a szerződés tárgya alapvetően a játékjog használatának meghatározott időtartamra vonatkozó átruházása.” (András, 2003) A játékospiacok működése igen eltérő lehet a különböző sportágak esetében. Amíg a labdarúgásban (Carmichael, 2006) a legtöbb játékos saját ügynökkel több éves szerződéssel rendelkezik, amelyben meghatározásra kerülhet a játékos kivásárlási ára, vételi, vagy eladási opciók stb, addig sok más sportágban nem ilyen transzparens és követhető a játékos piac változása. A különbséget a játékospiac volumene és szervezettségének szintje jelenti, emiatt a hazai sportvállalkozások nemzetközi szerepvállalásának jelen piacra történő hatásának elemzésekor különösen nagy figyelmet kell fordítani a sportági specifikumokra. Alapvető kérdés, hogy létezik-e jól körülhatárolható és szervezetten működő hazai, illetve nemzetközi piaca az adott sportág játékosainak, kimutatható-e a játékosok játékjogának értéke a klubok könyviben,

illetve tudja-e egy klub realizálni a játékosállomány értékének növekedését. A nemzetközi kitekintés során vizsgálni érdemes, hogy az adott sorozat segítségével megmutatkozhat-e a klub olyan külföldi, (regionális, európai, globális) játékospiacon, ahol eddig még nem ismerték a klubot, illetve játékosait. Az ismertség kifejeződik klubok és játékosügynökök pusztán érdeklődésben, illetve megjelenhet különböző játékos-piaci számításokban, becslésekben is<sup>18</sup>.

Fontos megemlíteni, hogy egy hivatásos sportolót két okból is komolyan motiválja egy nemzetközi lehetőség: egyrészt egy versenyző mindig meg akar felelni magasabb szinten, másrészt egy sikeres szereplés esetén jobb szerződésben reménykedhet akár a hazai, akár egy jövőbeni külföldi klubnál is. Egy nemzetközi kiírásban gyakran megforduló sportklub presztízse emiatt magasabb is lehet a játékosok szemében.

Egy nemzetközi versenysorozatban való megfelelés általában a hazai bajnokság színvonalától magasabb játékosállományt követel meg, amelynek egyrészt oka a minőségi növekedési kényszer, másrészt több játékosra is van szükség, hiszen több mérkőzésen és többféle felállásban kell megállni helyüket. Ezért összességében joggal várható a bérköltségek emelkedése, amit a nemzetközi sikerek esetén kitűzött bónuszok tovább növelhetnek. Komoly hatása lehet a nemzetközi szerepvállalás nyújtotta lehetőségeknek (könnyebb játékos értékesítés külföldre, magasabb áron) a klubok játékospolitikájára is, vagyis alapvetően változtatja meg a klub korábbi álláspontját a „nevelni, vagy vásárolni” kérdésben. A magasabb áron történő értékesítés lehetősége növelheti a megtérülését az utánpótlásba történő befektetésnek, azonban kérdéses, hogy a hirtelen megnövekedett bérköltségeket ki tudja-e gazdálkodni egy klub, amíg a fiatal játékosait a felnőtt csapatban tudja szerepeltetni, majd értékesíteni. Külföldön például a Nantes és Auxerre híresek arról, hogy kinevelik a játékosokat, és eladják nagyobb kluboknak, ami nagy bevételi forrás. Sok klub követte ezt a példát, így nagy bevételekre tehettek szert (Andreff, 2006).

## **A merchandising piac**

Az ötödik piac esetünkben az ajándéktárgyak piaca, vagyis az úgynevezett merchandising piac, amely logókkal, szimbólumokkal és megjelenésekkel ellátott termékek kereskedelmét jelenti (András, 2003). A termékek „extra” értékét a klubok, játékosok, ligák, stb. logójának elhelyezése, használata jelenti, ez az, amiért a fogyasztó hajlandó többet fizetni egy hasonló, de funkcionális termékkel szemben. Egy nemzetközi versenysorozat esetében alapvetően a kiírás logójának használata a versenykiíróval illeti meg, ő adhat engedélyt hozzájárulás fejében a logóval ellátott termékek

---

<sup>18</sup> Lásd a labdarúgás esetében a folyamatosan frissülő [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) oldalt.

forgalmazására. A labdarúgást nézve a legjobb példa a merchandising piac kiaknázására a Manchester United esete, amely webshop-ján ([www.store.manutd.com](http://www.store.manutd.com) -1) számos terméket meg lehet vásárolni. Érdekes, hogy a klub a saját logós termékek mellett, eladásra kínál számos olyan terméket, amelyeken egyszerre szerepel a klub és az UEFA emblémája ([www.store.manutd.com](http://www.store.manutd.com) -2). Más sportágaknál érdemes lehet a nemzetközi szövetséget is arra sarkallni, hogy támogassa a közös termékek forgalmazását, amely segítségével bővíthető a klubok ajándéktárgyainak skálája, illetve bevételhez juttathatja a rendező szövetséget, klubot is. Természetesen ez esetekben előre tisztázni kell a jogok hasznosításának lehetőségeit és a résztvevő felek közötti bevételmegosztás szabályait. Érdekes kérdés lehet egy olyan hazai klub esete, amelyik több szakosztállyal rendelkezik, hiszen ez esetben akár a többi, klub által működtetett, szakosztály fogyasztói számára is érdekesek lehetnek ezen relikviák. Fontos kérdés minden számba vett piac esetében, hogy a más szakosztály szurkolóinak, vagy az adott város más sportcsapatának szurkolói figyelmét fel lehet-e kelteni a nemzetközi szerepvállalással.

Amennyiben sikerül véglegesíteni a forgalmazni kívánt termékek listáját, el kell dönteni az értékesítéssel kapcsolatos kérdéseket. Elsőként kettő kell választani a bővülő hazai kereslet kielégítését és az újonnan megjelenő külföldi érdeklődés lehetőségét is. A hazai fogyasztók vásárolhatnak szurkolói boltokban, vagy mérkőzésnapon, kihelyezett standokon, míg a külföldi fogyasztók számára online webshop-ot és elérhető szállítási módot kell fenntartani. A korábban elmondottak itt is igazak: figyelni kell a fogyasztók hosszútávon történő megtartására, vagyis a nemzetközi szereplés hatását ne egyszeri, hanem tartós értékesítés jelentse.

Az ajándéktárgyak forgalmazásának fontos kérdése, hogy egy sportvállalat továbbra is maga szervezze-e ezek értékesítését, vagy bízson meg vele egy specialistát, aki megfelelő értékesítése hálózatot tart fenn, vagy jól működő honlappal rendelkezik, így egy állandó jogdíj ellenében, vagy a bevétel bizonyos részének fejében elvégezheti a sportvállalat jelen tevékenységét (outsourcing).

Az öt piac elemzése során többször is utaltunk rá, hogy a piacok működése között összefüggések vannak, nem lehet őket külön vizsgálni (András, 2003). A helyi fogyasztók száma meghatározza a helyi szponzorok tevékenységét, illetve a merchandising-bevételeket és az egyéb mérkőzésnap bevételeket is. A televízió közvetítések hatására megjelenő nagyszámú médiafogyasztók megmozgatják a nemzetközi szponzorokat, közvetetten forgalmat generálhatnak a nemzetközi merchandising-piacon, illetve a nemzetközi játékospiacon is. Példaként említhetjük a Manchester United és a New York Yankees által kötött szerződést is, amely segítségével a klubok kihasználják a másik csapat népszerűségét egy másik földrészen, a sajátjuk növelése érdekében. A klubok gyakran járnak ázsiai és észak-amerikai túrákra nyáron, ahol népszerűsítik a csapatot, ezzel generálva profitot jegyekből, és ami még fontosabb merchandising eladásból. (Andreff, 2006)

Fontos végiggondolni egy külpiacra lépő klub esetében a következőket is. A nemzetközi kupákban való indulás számos egyéb költségvonzattal járhat, gondoljunk csak a nevezési díjakra, szervezési költségekre (utazás, szállás, biztosítás, biztonság, mérkőzésnapra és egyéb költségek, stb.), a fogyasztók kiszolgálásával kapcsolatos kiadásokra, a játékosok bérének növekedése (magasabb bérek, nagyobb játékosállomány, prémiumok), vagy a merchandising termékek előállításának költségére. Ezzel szemben a fenti piacokon túlmenően bevételt realizálhat a klub a versenykiírástól függően a sporteredmények után járó díjakból, vagy az esetleges szövetségi támogatásból. Az érintett sportági szövetség és az állam szempontjából is érdekes lehet az adott sportvállalatok nemzetközi szerepvállalásának sikere, hiszen a szövetségek egyik fő sikermutatója – a nemzeti válogatott szereplése mellett – a hazai klubok nemzetközi eredményeinek javulása. A szövetségnek és államnak egyben fontos a sportág és ország népszerűsítése is, amiért akár közvetlen támogatást is nyújthatnak egy-egy sportvállalatnak a nemzetközi szerepvállalás elősegítése érdekében, hasonlóan más iparágakban tapasztalható export-támogatásokhoz, természetesen amennyire ezt az EU szabályai lehetővé teszik. Érdekes kérdés lehet, hogy kaptak-e támogatást a nemzetközi szerepvállaláshoz a szövetségtől, vagy más állami forrásból, valamint milyen elvárásokat támasztottak a támogatók a juttatásokért cserébe.

Kulcskérdésként azonosíthatjuk a sportág specialitásainak figyelembevételét, a közvetlen és közvetett, valamint a rövid és hosszú távú hatások számbavételét, az infrastruktúra megfelelőségét, a közvetítési jog tulajdonviszonyát és értékét, a nemzetközi kilépésben érdekelt szponzorok megtalálását és a stratégiai gondolkodás kialakítását. Egy nemzetközi sorozatban való részvétel gazdasági eredményessége függ az adott sportág nemzetközi versenyképességétől, a hazai és külföldi piaci lehetőségektől, valamint a kuparendszer jövedelmezőségétől (közvetlen és közvetett bevételek). Fontos, hogy érdeklődést támasszunk a televíziók felé, ugyanis ők jelenthetik a piacunk bővítését a médiafogyasztók felé, ezáltal új kapukat nyitva meg a többi piacon is. Látnunk kell a nemzetközi szereplés hatására elérhető sportági és klub iránti érdeklődést a fogyasztók és a szponzorok által, akik közül többen akár stratégiai befektetőként is szóba jöhetnek. A játékospiac üzleti működése nemzetközi szinten sem mindig jellemző, illetve érdemes meggondolni a tevékenységek kiszervezését a merchandising piacon. Összességében számos olyan tényező van, amelyeket a fontos lépés előtt végig kell gondolnia egy klubnak és látnia kell a különböző lépések egymásra való hatását is. Egy magyarországi sportvállalatnak a nemzetközi piacra való kilépéskor hosszú távon kell gondolkoznia, és új stratégiát kell készítenie a lehetséges partnerekkel együtt.

## 5. Következtetések

A hivatásos sport egyes sportágaiban lezajlott üzletté válás, a piaci koordináció dominánssá válása és más társadalmi alrendszerekre való hatása, továbbá a napjainkat meghatározó üzleti globalizációs folyamatok fontossá teszik, hogy a sportgazdaságtan megközelítésű irodalom foglalkozzon a globalizáció, a nemzetközivé válás és a sportszakmai szempontból kibővült, megváltozott értelmű verseny értelmezésével.

Láthattuk, hogy a sportvállalatokat vezető menedzsereknek komoly szakmai kihívással kell szembenéznükhöz, amikor a globális jelenségek között, egy erős versennyel jellemezhető iparágban szeretnének mind sportszakmai, mind üzleti értelemben sikeresek lenni. Mindezek alapján nagyon fontos az érintett gazdaságtani stúdiumok ismerete, azok témára specializálása. Az elméleti keretek bemutatásával ehhez kívánt az alábbi írás hozzájárulni.

## Hivatkozások

András Krisztina (2011): A hivatásos labdarúgás működési modellje, Magyar Sporttudományi Füzetek III. – Sportágak versenye, pp. 18-42.

András Krisztina (2004): A hivatásos labdarúgás piacai, Vezetéstudomány XXXV. Évfolyam, PhD különszám pp. 40-57.

András Krisztina (2003): Üzleti elemek a sportban, a hivatásos labdarúgás példáján, Doktori (PhD) értekezés, BKÁE Gazdálkodástani PhD Program

Andreff, Wladimir: Globalization of the sport economy; RIVISTA DI DIRITTO ED ECONOMIA DELLO SPORT Vol. IV, Fasc. 3, 2008. (fordította Plósz Dániel)

Andreff, Wladimir: Team sports and finance – Chapter 76. in: Wladimir Andreff – Stefan Szymanski: HANDBOOK ON THE ECONOMICS OF SPORT 2006

Carmichael, Fiona: The player transfer system in soccer – Chapter 73. in: in: Wladimir Andreff – Stefan Szymanski: HANDBOOK ON THE ECONOMICS OF SPORT 2006

Chadwick, Simon: ENTREPRENEURSHIP IN SPORT: HOW DIETRICH MATESCHITZ BUILT THE RED BULL BRAND IN A DAY; The CIBS Working Paper Series – no.11 Coventry University

Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, 4. átdolgozott, bővített kiadás

Chikán Attila (2003): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, *Vezetéstudomány*, 5. szám

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

Dóczi Tamás (2007): Sport és globalizáció: a 21. század kihívásai. *Kalokagathia* 1-2. pp. 5-13.

Fazekas Ildikó – Nagy Alfréd (2000): *Szponzorálás*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Fullerton, Sam and Merz, G. Russell: The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework (94-95. oldal) *Sport Marketing Quarterly*, 2008,17, 90-108, © 2008 West Virginia University

Kornai János (1986): Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*, 1986. 3. szám

Papp Ilona: *Szolgáltatások a 3. évezredben* BKÁE Szolgáltatásmenedzsment Tanszék Budapest, 2002.

[Peeters](#), Thomas: Broadcast Rights and Competitive Balance in European Soccer; [International Journal of Sport Finance](#). Morgantown: [Feb 2011](#). Vol. 6, Iss. 1; pg. 23, 17 pgs

Pine, B. Joseph and Gilmore, James H.: Welcome to the experience economy; *Harvard Business Review* July-August 1998. pp.97-105.

Schmidt, H. (1999) A „globalizáció” jelensége. In: *A globalizáció*, Európa Könyvkiadó, Budapest, pp. 9-38.

Szabados Gábor (2003): Labdarúgóklubok stratégiái, *Vezetéstudomány* XXXIV. évf. 2003.09. szám, pp.32-43.

Thibault, Lucie: Globalization of Sport: An Inconvenient Truth; *Journal of Sport Management*, 2009, 23, 1-20

Internetes források, mindegyik letöltve: 2011. november 16.

<http://sport365.hu/kezilabda.europai-kezilabda.az-ftc-nek-20-millios-veszteseget-jelent-a-kek-meneteles,10883>

<http://www.nemzetisport.hu/kosarlabda/a-hirnevert-jatszanak-sok-milliot-fizetnek-erte-2097586>

[http://www.nemzetisport.hu/labdarugo\\_nb\\_i/egymilliardos-ftc-veszteseg-800-millios-dvsc-osztalek-2031379](http://www.nemzetisport.hu/labdarugo_nb_i/egymilliardos-ftc-veszteseg-800-millios-dvsc-osztalek-2031379)

[http://szabados.blog.nepsport.hu/archives/2009/08/16/BL\\_2\\_az\\_1-ben/](http://szabados.blog.nepsport.hu/archives/2009/08/16/BL_2_az_1-ben/)

[http://store.manutd.com/stores/manutd/products/product\\_browse.aspx?category|category\\_root|1536=gifts&category|cat\\_1536|13843=personalised%20products](http://store.manutd.com/stores/manutd/products/product_browse.aspx?category|category_root|1536=gifts&category|cat_1536|13843=personalised%20products) – 1

[http://store.manutd.com/stores/manutd/products/product\\_browse.aspx?category|category\\_root|19231=uefa+range&category|cat\\_19231|22306=ucl+souvenirs](http://store.manutd.com/stores/manutd/products/product_browse.aspx?category|category_root|19231=uefa+range&category|cat_19231|22306=ucl+souvenirs) -2

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ

Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-6915