

Sportszolgáltatások kínálatának elemzése szervezeti szempontok alapján

Analysis of the supply of sport services by organizational aspects

É. BÁCSNÉ BÁBA¹, V. FENYVES², K. DAJNOKI³, GY. N. SZABADOS⁴

¹Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar bacsne.baba.eva@econ.unideb.hu

²Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar fenyves.veronika@econ.unideb.hu

³Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

⁴Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar szabados.gyorgy.norbert@econ.unideb.hu

Absztrakt. A fogyasztói társadalmak térnyerése a sport területén is előidézte az elüzletiesedést, a profitorientált működési keretek megjelenését. A hivatásos, látványcsapat sportokban versenyző csapatokat működtető sportvállalkozásokat számos nemzetközi és hazai kutató vizsgálta jogi, gazdasági, szervezeti szempontból. Jelen cikkünkben arra teszünk kísérletet, hogy a témában született magyar kutatási megközelítéseket áttekintő jelleggel összegezzük. Vizsgálatunk indíttatását az adja, hogy a közeljövőben kezdjük meg a magyar profitorientált sportszolgáltatók szervezeti szempontú vizsgálatát. Terveink szerint a sportvállalkozások működésének vagyoni, pénzügyi, jövedelmi, szervezési, vezetési, munkaerő gazdálkodási helyzetét elemezzük majd. A kutatás megalapozásához elengedhetetlen a hazai közgazdasági, szervezéstudományi szekunder kutatások review-jellegű összefoglalás, ami lehetővé teszi a megfelelő kutatási módszertan kialakítását, majd az eredményeink előzményekkel történő összevetését.

Abstract. The spread of consumer societies has led to the commercialization, and the emergence of profit-oriented operating frameworks in the fields of sport. The sports enterprises, involved in the operation of competing groups on professional, spectator fields of sport have already been examined from legal, economic, organizational points of view by a number of international and Hungarian researchers. In this article, we attempt to cover and summarize the Hungarian research approaches on this subject. The motive behind our investigation is that we should launch an organizational examination of the Hungarian profit-oriented sports suppliers in the near future. We plan to analyse the property, financial, income, organizational, management and labor management related situation of these sports enterprises. In order to ground the research, the review nature summary of domestic economic, organization science related secondary examinations is essential, which allows the development of the appropriate research methodology and the comparison of our results with the antecedents.

Bevezetés

A sportgazdaság fejlődése úgy globálisan, mint Európában, vagy akár hazánkban is töretlen. A modern sport kialakulásának és fejlődésének kezdeti szakaszában, önszerveződésen alapuló, "civil" azaz „non-

profit" tevékenység volt. Az üzleti tényezők a polgári fejlődéssel párhuzamosan, már az 1800-as években ezen a területen is megjelentek. Felerősödésüket azonban a fogyasztói társadalmak térnyerése idézte elő az 1970-es, '80-as években. Európában különösen a hivatásos labdarúgáshoz kapcsolódóan váltak szembevetővé a klubirányításban a profitorientált célok. Számos gazdasági elemzés célozta meg a legnagyobb - Big Five: angol, spanyol, olasz, német, francia - labdarúgó bajnokságok, „ligák” elemzését. A legjelentősebb európai klubok – Real Madrid FC, FC Barcelona, Manchester United FC, Bayern München FC stb. – működését jogi, gazdasági, szervezeti szempontból is sokan vizsgálták.

Hazai viszonyok között is, leginkább a hivatásos labdarúgó-vállalkozások esetében fedezhető fel az üzleti célok által vezérelt működés. A magyar sportgazdasági kutatások is először ezen szervezetek vizsgálatára vállalkoztak. Később a futball mellett a többi látvány csapatsportban is megjelent az üzleti szemléletű működés, így az elemzéseket ezen sportszervezetekre is kiterjesztették.

Jelen cikkünkben arra teszünk kísérletet, hogy a témában született magyar kutatási megközelítéseket áttekintő jelleggel összegezzük. Vizsgálatunk indíttatását az adja, hogy az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 kódszámú „Sport- Rekreációs és Egészséggazdasági Kooperációs Kutatóhálózat létrehozása” projekt keretében sportszolgáltatók szervezeti szempontú vizsgálatát kívánjuk megvalósítani. Terveink szerint a profitorientált sportszervezetek működésének vagyoni, pénzügyi, jövedelmi, szervezési, vezetési, munkaerő gazdálkodási helyzetét elemezzük majd. A kutatás megalapozásához elengedhetetlen hazai közgazdasági, szervezéstudományi szekunder kutatások review-jellegű összefoglalása, melyet e publikáció keretében teszünk meg.

1. Stratégiát elemző kutatások

András (2003) nevéhez fűződik az egyik első labdarúgó-vállalkozásokkal kapcsolatos hazai kutatás. A szerző a rendszerváltást követően arra a kérdésre kereste a választ, hogy működhet-e Magyarországon egy hivatásos futballtársaság üzleti alapon? A kérdés megválaszolására esettanulmányozó kutatást folytatott. Az esettanulmányokat a 2000-2002 közt hivatásos labdarúgó csapatokat működtető gazdasági társaságok 80%-ra készítette el. András (2003) a következő fontosabb megállapításokat tette:

„A magyar hivatásos labdarúgás működése társasági formáját tekintve megfelel az üzleti működéshez elvárt formának (kft, rt). Ugyanakkor a saját tőke és a működést biztosító költségvetés nagysága torz módon különbözik egymástól” [1]. András kutatásában a labdarúgó-vállalkozások bevétel és költség szerkezetét is elemzi. Megállapítja, hogy a bevétel legjelentősebb része (41%) a helyi szponzoroktól származik. A szponzoráció azonban nem üzleti célokkal, hanem a lokálpatriotizmussal magyarázható. „A következő legnagyobb bevételi tételeket a társaságok az egyenként, átlagosan 11%-kal jellemezhető jegyárbevételből, központi marketingbevételből és a játékosok eladásából realizálták a vizsgált időszakban. A nemzetközi viszonyokhoz képest alacsonynak mondható átlagos jegyárbevétel alakulása mögött meghúzódó jelenség, a helyszínrre jeggyel vagy bérlettel kilátogatók egyenletes ütemben csökkenő száma. A marketingbevétel központilag realizálódik, hátterében a vagyoni értékű jogok együttes értékesítése áll részben normatív, részben teljesítményalapon. A játékosok eladásának irányultsága 75%-ban hazai. A bevételek közt 8%-ot jelentő támogatás jellemzően a tulajdonostól származik, aki így teremti meg a bevételeket meghaladó kiadások fedezetét. A költségek esetében a labdarúgó-társaságok legfőbb működési kiadási tételét az anyagjellegű ráfordítások jelentették,

melynek átlagosan 94%-t az igénybe vett szolgáltatások és egyéb szolgáltatások értéke adta. Ennek az áll a háttérben, hogy a társaságok a hazai játékosokat egyéni vállalkozóként foglalkoztatták, melynek kiadási vonzatai ezen tételek több mint 90%-t teszik ki.” András (2003) vizsgálatai alapján egy magyar környezetben élethű szituációt modellez a kutatási kérdése megválaszolása érdekében. A modell által különböző stratégiák mellett jól **szimulálható egy labdarúgó-vállalat működése**, megmutathatóak a működés érzékeny pontjai, ám András kutatása csak az optimista stratégia alapján felépített üzleti modell érzékenységi vizsgálatát tartalmazta, a teljes képhez további vizsgálatok elvégzésére lett volna szükség [1].

Szabados (2008) nemzetközileg sikeres futball klubok példáján kategorizálta a **labdarúgó klubok stratégiáit**. Vizsgálatait a sport- és gazdasági sikeresség célrendszerének alakulására alapozta, ami alapján négy labdarúgóklub stratégiát különböztetett meg. A siker-kör stratégia a sport- és gazdasági sikerek egymásra épüléséből kialakuló haszon-spirált jelenti, amikor „a futballcég stratégiájában a csapat játékerejét, játéktudását tekinti alapvető képességnek, erre építi működését”, hiszen a csapat sport sikere nagyobb jegy-, merchandising-, szponzori-, és közvetítési jogok értékesítéséből származó bevétellel jár együtt (pl. angol Liverpool FC). A transzferstratégia esetében is a gazdasági és a sport cél szem előtt tartása egyaránt fontos, mivel a klub bevételeit elsősorban a játékoseladásokra építi, akik csak jó teljesítmény esetén lesznek „kelendők”. A kereskedelmi stratégia esetében a klub gazdasági stabilitása „mindennél fontosabb, így a klub a bevételeit nem a sportteljesítményén keresztül, hanem más módon, pl. a klub imázsán keresztül akarja biztosítani, még pedig nem sportteljesítménnyel, hanem magas színvonalú marketingmunkával, szolgáltatásokkal. A sportteljesítmény csupán az alapot nyújtja az imázshoz, amelyet aztán a gazdasági teljesítménnyel dolgoznak ki és használnak fel. A kereskedelmi stratégia alkalmazása azon a felismerésen nyugszik, hogy a „sikerkör” beindításához, azaz a kiemelkedő sport teljesítmény eléréséhez szükséges tőke mennyiség, illetve a befektetés megtérülésének várható értéke nem áll arányban egymással (az alacsony valószínűség miatt) (pl. angol Aston Villa). A negyedik stratégia a szinergiastratégia nevet kapta, ahol a futballcég nem törekszik közvetlen nyereség elérésére. A profitmotívum azért itt is fellelhető, de a tulajdonosok nem közvetlenül a klub révén, hanem a klub működése által egyéb vállalkozások révén kívánnak pénzhez jutni. Ehhez természetesen az kell, hogy más vállalkozásokban is érdekelték legyenek, általában tulajdonosként. E stratégia esetében a futballcég egy vállalatbirodalom része, de legalábbis szoros kapcsolatban áll egyéb vállalatokkal. A klub célja az, hogy imázsával hozzájáruljon az anyavállalat imázsának növekedéséhez és így annak bevételeihez. Az alapvető képesség itt maga a szinergia, illetve az a lehetőség, hogy mind az anyavállalat, mind a futballcég ki tudja használni a szinergikus előnyöket” – mondja Szabados (2008). A magyar klubok viszonylatában megállapítja, hogy a tudatos stratégiai gondolkodás még kialakulóban van, a bemutatott stratégiák inkább csak „vonásokban, gondolkodási keretként jelennek meg”. A siker-kör típushoz a DVSC-t, a Zalaegerszeg és az Újpest csapatát sorolta. A transzferstratégia tipikus magyar alkalmazójaként az MTK-t említi, aki az agárdi Sándor Károly Akadémia létrehozásával mutatott példát a többi magyar klubnak az utánpótlás nevelésben. A kereskedelmi stratégiát a „kis” magyar futballpiacon nehéz fellelni, de végülis a Győri ETO-t sorolja ide a szerző, mondván, hogy azt „elsősorban az ingatlanhasznosításból elért bevétel reményében vásárolta meg a Quaestor Rt., így jutott ugyanis hozzá a Rába Rt. tulajdonában lévő stadionhoz. Ez voltaképpen a vendéglátás bevételeire alapozott stratégiának, azaz egy speciális kereskedelmi stratégiának

tekinthető. A szinergiastratégia jellemző példái lehetnének a rendszerváltás előtti korszak ún. bázisvállalatainak klubjai (jellemzően a „művek” végződésű klubnevek) – ha működésükben bármiféle üzleti tudatosságot lehetne felfedezni a mecenatúra mellett, és ha jelenleg is professzionális körülmények között dolgoznának, de egyik állítás sem igaz” - Szabados (2008) szerint [2].

2. Teljesítménymérésre, controllingra fókuszáló kutatások

Kozma és Kazainé (2015) kísérletet tettek a sportszervezetek **vezetői döntéshozatalát segítő teljesítménymérési rendszer jellemzőinek** kialakítására. Írásukban a Public Sector Scorecard rendszer alkalmazását javasolták. Tanulmányukban megmutatták, miként értelmezhető a PSS elemzési keretrendszer egy hivatásos sportvállalat esetében az elvárt eredmények, a támogató folyamatok és a képességek vonatkozásában. E tekintetben Moullin modelljét vették át, miután áttekintették, hogy sportszervezetek teljesítménymérési eszközöként milyen módszereket alkalmaztak korábban. Ezek közt megemlíti a Balanced Scorecard rendszert, a teljesítményprizmát, a Skandia Navigator Rendszert, a francia Table de Board teljesítményértékelési rendszert, az OVAR módszert és a SMART piramist. Megállapítják, hogy sportszervezetek esetében a szakírók leggyakrabban a Balanced Scorecard használatát javasolják, hangsúlyozva azt, hogy a BSC-t - mivel tipikusan üzleti környezetben használatos – sportszervezetek sajátosságaihoz kell igazítani. Moullin az eredeti BSC modellt a nonprofit szektor sajátosságaihoz alakította, így alkotta meg teljesítménymérési rendszerét, a Public Sector Scorecard-ot (PSS). A PSS modell három nézőpont szerint értékeli: kimenetek/eredmények, folyamatok és képességek. A magyar szerzők ezt a hármas felosztást követték, amikor egy „hivatásos, éremesélyes, vidéki magyar kézilabda klubot” vizsgáltak esettanulmányukban.

Az esettanulmányban az elvárt eredmények alapján Kozmáék megállapítják, hogy „a közérdek szempontjából érzékeny környezetben a hivatásos sportvállalatok alapvető célja az, hogy kiváltsák a főbb érintettjeik folyamatos figyelmét szolgáltatásaik gazdaságilag fenntartható biztosításán keresztül.” Ebből kiindulva empirikus vizsgálatuk alapján azonosították a magyarországi hivatásos sportvállalatok főbb elvárt eredményeit:

- 1) „a sportsiker, (ennek mérési eszköze lehet a bajnoki és kupacímek száma, hazai és nemzetközi viszonylatban, vagy a bajnokságban elért helyezés vagy a kupa rendszerében való előrehaladás mértéke);
- 2) a sportban való részvétel, (ennek mérése összetettebb, alapja az utánpótlásképzésbe regisztrált fiatal sportolók számának és a mérkőzésre járó szurkolók számának, illetve a szurkolói klub taglétszámának mérése, amelyekkel az aktív és a passzív részvétel mérhető);
- 3) a gazdasági fenntarthatóság, (ennek mérőszáma az éves pénzügyi egyenleg, lehet még a bevételek tervezhetőségének mértéke, a szponzori szerződések hossza, a bérbevétel mutató nagysága is)” [3].

Az elvárt eredményekhez illeszkedően a hivatásos sportvállalat folyamatait is három csoportba sorolták: „a sportmérkőzéseken való szereplés; a sportvállalat alapvető szolgáltatásának piacra vitele, azaz a szórakoztatás; és a sportban való részvétel növeléséhez kapcsolódó folyamatok. A képességek, amelyek a kiváló működés mögött jelentkeznek a személyes vezetési készségektől a sportszakmai és üzleti know-how, a tehetséggondozás művelésétől kezdve a létesítmények üzemeltetésén át az erős hazai és nemzetközi érintetti kapcsolatrendszer ápolásáig terjedhetnek” – állapítják meg.

Ez a részletes esettanulmány, amit egy hivatásos magyar kézilabdaklubra vonatkozóan készítettek rámutat arra, hogy az alkalmazott PSS modell alkalmas a hivatásos sportvállalatok stratégiai szemléletű vezetésének támogatására hazánkban [3].

Becsky (2011) a Debreceni Jégcsarnok Nonprofit Kft-t, mint hivatásos csapatsportban működő sportszervezetet vizsgálta esettanulmányában. A sportszervezet sajátosságait általános gazdasági társaságok jellemzőivel vetette össze és megállapította, hogy a sportvállalatok általános termelő vagy szolgáltató vállalatokhoz hasonlóan alkalmazhatják a Balance Scorecard Rendszert (BSC) **teljesítményük ellenőrzésére**. Számukra is, mint egyéb gazdálkodó szervezet számára, fontos ellenőrizni, hogy megfelelő-e a pénzügyi irányítás, jól definiáltak-e és hatékonyan működnek-e a belső folyamatok, a szükséges fejlesztések megvalósulnak-e, illetve elég sikeres-e az ügyfél kezelés stb. A fő különbség az, hogy a sportszervezet sikerének végső mércéje nem a pénzügyi teljesítmény, hanem a sport szakmai eredményesség lesz, amely az értékteremtés folyamatában nem, vagy nem egyszerűen számszerűsíthető.

Az értékteremtés belső üzleti folyamatokon keresztül valósul meg, ezek ellenőrzéséhez megfelelő dokumentációs rendszereket kell működtetni:

- az alapvető folyamatok egy belső dokumentációs rendszer szabályozása alatt állnak, ami ellenőrizhetővé teszi az általános működési és sportszakmai munkát;
- az Ügyfélkapcsolatok (fogyasztókkal, szponzorokkal, szülőkkel, egyéb érintett szervezetekkel) zavartalanságát és ellenőrizhetőségét egy kapcsolattartó rendszer működtetése biztosíthatja;
- innovációs folyamatok, a K + F a sportban a tehetséggondozás területén valósul meg az oktatási és képzési módszerek folyamatos fejlesztésével;
- a környezet és a közösség javítását célzó folyamatok [4, 5] az előbbi három területtel összefonódva jelenhetnek meg.

Becsky (2011) szerint a nem pénzügyi teljesítmények mérhetőségét biztosíthatja, ha ezekhez a teljesítményekhez elérendő célokat jelölnek ki, és a folyamatokat dokumentálják, szabályozzák. A célok elérése, a szabályok betartása, dokumentálása ellenőrizhetővé teszi az egyébként számokkal nehezen jellemezhető ügyfélkapcsolatokat, tehetséggondozást, innovációt, valamint így a szervezeti teljesítményt javító belső szerkezeti átalakítások szükségessé is érzékelhetővé válhat. Emiatt hasonlóan az üzleti vállalkozásokhoz, a Balance Scorecard fontos, és jól alkalmazható controlling eszköz lehet a sportban - állapítja meg Becsky (2011) [6].

Bács-Patai (2011) a Magyar Teniszsövetség példáján keresztül emelte ki a stratégia kialakításának fontosságát sportban. Ehhez szerintük a sportszervezet működésének lehetséges érdekeltjeit kell először beazonosítani: például a médiát, a rajongókat, a szponzorokat, a nézőket, a sportolókat, a létesítmény üzemeltetőit, a sportklubokat, a játékosokat, az edzőket és a játékvezetőket, az érintett állami szereplőket, a nemzetközi szervezeteket, és a hobby sportolókat. Ezután lehetséges a stratégiai célok kijelölése. A Magyar Teniszsövetség legfontosabb célja a tenisz tehetségek kinevelése. A cél meghatározását a megvalósítás megtervezése követheti, az adott esetben: nagy tömegbázisú utánpótlásnevelést kell kialakítani országosan, aminek gazdasági alapját a helyi szponzorok biztosíthatják, társadalmi támogatottságát pedig a helyi közösség. A terv feladatokhoz mérhető célmutatókat kell rendelni. Ezek a következők lehetnek:

- Ügyfél szempontú célmutató: a webhely vonzereje, ügyfél-elégedettségi index, a versenyeken résztvevő játékosok száma
- Pénzügyi szempontú célmutató: a pénzügyi tervhez való ragaszkodás
- Működési folyamatok célmutatója: online játékos nyilvántartó rendszer bevezetése, a résztvevő játékosok világranglista pozícióinak követése
- Fejlesztés, tanulás célmutatója: teljesítményértékelési rendszer bevezetése a BSC logikája szerint, szakirányú képzésben résztvevők száma, a képzettséggel rendelkező személyek száma

Ezen mutatók alkalmazása biztosíthatja a mérhetőséget és a terv-tény összehasonlításokat [7].

Fenyves et al. (2015) a Balanced Scorecard kiegyensúlyozott mutatórendszer sportszervezeteknél történő alkalmazását szintén szorgalmazza, és kiemeli, hogy nem elég a Balanced Scorecard rendszer megfelelő kialakítása a sportszervezet sajátosságai szerint, feltétlenül fontos, hogy a BSC mutatókat rendszeresen - havonta, negyedévente folyamatosan - figyelemmel is kísérjék. A BSC csak így biztosíthatja a megfelelő teljesítményértékelést [8].

Nagy (2010) egy német adatbázist alapul véve a német labdarúgó bajnokságot több szempontból is vizsgálta: egyrészt feltárta a klubok jogi átalakulásának körülményeit, másrészt vizsgálta a labdarúgó csapatok finanszírozási kérdéseit és összegyűjtette, hogy az elüzletiesedés következtében milyen gazdasági elemző módszereket alkalmaznak a német I- III. Ligában. A szerző megállapítja, hogy „a pénzügyi előrelátás és **controlling a futballegyesületek és vállalkozások számára** olyan nélkülözhetetlen alrendszert képez, amely a különböző folyamatok és alrendszerek összehangolását, koordinálását meg tudja valósítani. A controlling mutatószámrendszerén keresztül magasabb szintű átláthatóságot biztosít, és így támogatja az információellátást és a vezetési döntéseket. Ezenkívül a controlling elősegíti a saját tevékenység folyamatos felülvizsgálatát és javítását is. Ezért nagyon is célravezető egy tervszerű, dokumentált és tudatosan végrehajtott controlling rendszer kiépítése mind az operatív, mind pedig a stratégiai területeken. A német kluboknál már részben alkalmazott eszközök, - mint például a Balanced Scorecard - kiválóan alkalmasak arra, hogy segítségükkel a jövőbeni kihívásoknak adekvátan megfeleljenek. A controlling eszközök egymással kombinálhatók, így a Balanced Scorecard rendszer kockázati managementrendszerrel és részletes költségtervezéssel együtt is kiépíthető. A futball egyre inkább professzionalizálódik, ami megköveteli a modern managementrendszerek alkalmazását. Így egyre elterjedtebb lesz controlling alkalmazása is, hogy ezen keresztül is fokozzák az üzleti területek hatékonyságát” [9].

3. Jogi és szervezeti formát elemző kutatások

Több magyar kutató is foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy **melyik jogi forma a legmegfelelőbb a labdarúgó-vállalkozások számára**. Nagy (2010), Rippl-Szabó (2013) és Bácsné (2015) szerint a labdarúgás területén releváns vállalkozási formákat a német professzionista labdarúgás változási folyamatai reprezentálják. „A hagyományos sportszervezeti forma, az egyesület alapítása, bejegyzése és működtetése viszonylag egyszerű, Németországban adózási előnyökkel is jár. A profi futballvállalkozások tevékenységük jellegéből adódóan azonban, egyrészt kevésbé tudnak élni az adózási előnyökkel, mint az amatőr- és tömegsport egyesületek; másrészt az egyesületre vonatkozó szabályok miatt még a hitelezőik védelme sem megfelelően biztosított. Ezért Németországban, miután erre a törvény lehetőséget adott (1998) megkezdődött egy átalakulási folyamat, amelyben a profi

labdarúgó klubok azokat a területeket, amelyeknél a modern gazdálkodás ezt szükségessé tette, kiszervezték tőketársasággá. A megmaradó egyesület un. anyaegyesületként működött tovább, és a futball-tőketársaság szavazati többségével rendelkezett” [10]. Ezt a Die Liga – Fußballverband (röviden Ligaszövetség - a német 1. és 2. profi liga működtetője) alapszabály 8. § (2) bekezdése, az 50+1 szabály írta elő. Rippel -Szabó (2013) a szabály lényegét úgy fogalmazza meg, hogy „az anyaegyesületnek 50 %-ot meghaladó mértékben „többségi részesedéssel”, azaz 50 % + 1 szavazati többséggel kell rendelkeznie a klubja profi csapatát működtető gazdasági társaságban” [11].

Németországban a professzionistának számító szervezeti és jogi struktúra bevezetésével a futballvállalkozások számára pozitív hatások érvényesültek. Egyrészt a kereskedelmi és a részvényjog alkalmazása teljesebb szabályozást jelent az egyesületinél, másrészt a tőketársasági forma külső befektetők bevonására ad lehetőséget, miközben még a hitelezők védelmét is biztosítja. A gazdasági modell alkalmazása emellett korszerű gazdaságelemzési, controlling és management módszerek alkalmazását is lehetővé teszi, ami ma már elengedhetetlen a vezetői döntések megalapozásában” [12]. Bácsné (2011) vizsgálataiban a labdarúgó-vállalkozások jogi formái mellett **szervezeti struktúrájukat** is vizsgálta. Kutatásának kiinduló kérdése az volt, hogy a magyar sportban „mely területeken tartható meg, működhet tovább az egyesületi alapú sportmodell, illetve hol van létjogosultsága a szervezeti felépítésében is üzleti modellnek, esetleg van-e olyan megoldás, amely a kettő ötvözetét valósítja meg.” Vizsgálatok módszere dokumentumelemzés, esttanulmány volt. Ennek során a klubokat működtető gazdasági társaságok számviteli beszámolóit, alapszabályokat, illetve a honlapokon fellelhető információkat használta fel a szerző.

Az angol modell bemutatására a Manchester United Football Club-t választotta. A labdarúgó klub nyílt részvénytársasági formában működött, így egy nagy-befektető tulajdonába kerülhetett. A társaság felépítését első sorban gazdasági érdekek határozzák meg. A futball klub üzemeltetésében a lineáris és a funkcionális szerkezeti elvek jutnak érvényre” – állapítja meg Bácsné (2011) [12].

„A német professzionális labdarúgás területéről a Borussia Dortmund példáját bemutatva kiemeli, hogy a modell erőssége az, hogy az egyesületi környezetben nem, vagy nehezen kezelhető üzleti tevékenységek folytatását gazdasági feltételrendszerbe helyezi át, miközben az önszabályozó- civil értékek sem vesznek el, hiszen az egyesület „anyavállalatként” megmarad. A működésben így lehetőség van a gazdasági tevékenységek esetén, a más területeken jól működő üzleti modell alkalmazására, miközben az egyesület fennmaradása fenntartja azon célok megvalósulásának lehetőségét, amelyek a sport természetéből adódóan az önszerveződéssel biztosíthatóak” [13].

„Az egyesületi keretek közt működő Real Madrid FC és Barcelona FC szervezeti struktúrájának vizsgálata arra mutat rá, hogy az egyesületi lét, olyan társadalmi bázist biztosíthat, amely a sportszolgáltatások vevőkörének biztos alapját, a szervezet társadalmi legitimitását képezi. Az egyesület, mint társadalmi szervezet ugyanakkor nem jelent a hazai gyakorlatra sokszor jellemző szervezetlenséget, átláthatatlanságot, hanem éppen ellenkezőleg nagyfokú szakértelemmel és profizmussal párosul. Szervezeti tekintetben megállapítható, hogy elengedhetetlen a feladatokra specializálódott szakszemélyzet megléte, illetve a funkcionálisan felépített szervezeti struktúra” [14].

Bácsné (2017) magyar viszonylatban a 2015/16-os nemzeti bajnokság I. osztály NB I. OTP Bank Liga férfi felnőtt nagypályás labdarúgó bajnokságban induló futballklubokat, illetve az azokat működtető gazdasági társaságokat vizsgálta. „A vizsgált sportvállalkozások két-harmada korlátolt felelősségű

társaság, egy-harmada pedig részvénytársaság formájában működött. A kft. forma túlsúlyát magyarázza, hogy ilyen társasági forma esetén lényegesen alacsonyabb összegű alaptőkét kell biztosítani. Ez annál is inkább szempont lehetett, mivel éppen 1998-ban, amikor a klubok számára előírták a gazdasági társasággá történő átalakulást, emelték fel az alapításhoz szükséges saját tőke mértékét, kft. esetében egy millióról háromra, rt. esetében tíz millióról, húszra. A részvénytársasági formánál az is meghatározó volt, hogy alapítani csak zárt rt. alapítható, amelynek részvényei nincsenek bevezetve a tőzsdére, és a működési forma megváltoztatásához, nyílttá tételéhez a részvényesek három-negyedes szótöbbsége kell. Ez olyan helyzetet teremt, ami hosszútávon meghatározhatja a klub tulajdonosi szerkezetét. A tulajdonosi szerkezet pedig szoros kapcsolatban áll a szervezeti felépítéssel.

A labdarúgó-vállalkozások szervezeti felépítésének vizsgálatakor ugyanis abból kell kiindulni, hogy a kft. formánál a taggyűlés és az ügyvezetés, a részvénytársaságnál a közgyűlés, az igazgatóság a felügyelő bizottság és a könyvvizsgáló a főbb, törvény által előírt szervek. Ezekon felül a szerző vizsgálataiból kiderült, hogy a magyar futball-vállalkozásoknál függetlenül attól, hogy kft-k, vagy rt-k, mindegyiknél megtalálhatóak még a marketing, PR/Kommunikációs, szervezési és technikai osztályok is. A kft. forma esetében külön működik a sportszakmai irányítás, illetve az ügyvezetőt gazdasági/pénzügyi vezető is segíti. Az rt-nél ezeket a feladatokat a klubigazgató irányítja. Ez alapján megállapítható, hogy a szervezeti egységek egyértelműen funkcionális elven épülnek fel, azaz a szervezeti munkamegosztás jelöli ki egy-egy osztály létrejöttét. A vizsgálat azt is felmérte, hogy a 12 klubnál milyen gyakorisággal jelennek meg az egyes funkcionális szervezeti egységek. A következő eredmény született: a futball csapat szakmai működtetésére mindenütt van külön szakmai stáb technikai kiegészítő egységgel, amelyeket a klub- vagy a sportigazgató irányít. Az üzleti oldal működése már nem ennyire egységes a vizsgált szervezeteknél. A legtöbb helyen szerepel adminisztratív vagy gazdasági, PR/sajtó vagy kommunikációs és szervező vagy operatív csoport. Négy helyen külön marketing részleg is van. A létesítménymenedzselés (stadionok működtetése, vendéglátás) a jogi ügyek, vagy a nemzetközi kapcsolatok intézése, valamint a HR tevékenység elkülönült formában csak egy-egy helyen jelenik meg [15].”

„Ha figyelembe vesszük az NB I-es csapatokat működtető vállalkozások munkavállalói létszámát érdekes eredményt kapunk. A vizsgált szervezetek munkavállalóinak száma 30-100 fő. Ebből levonva a labdarúgó játékosok, és szakmai, technikai stáb alkalmazottainak számát 0-60 fős létszám, átlagosan 15-20 fő marad. Ennyi munkavállalót a megjelölt szervezeti egységekbe szétosztva észlelhetjük, hogy sok helyen hiányoznak az önálló munkacsoportok, csak egy-két, jó esetben néhány fő foglalkozik egy-egy funkcionális terület feladatainak ellátásával. Ha a munkavállalók életkorát is alapul vennénk, azt tapasztalhatnánk, hogy a szervezetnél akár évtizedek óta dolgozó nagy tapasztalatú, elkötelezett, de talán a legújabb üzleti módszereket nem feltétlenül ismerő kollégákat alkalmaznak. A vizsgált szervezeteknél megállapítható a szakszemélyzet hiányossága” [15]. A szerző vizsgálatait 2015/16-os bajnoki szezon 16 NB. II-es és 51 NB. III-as csapatára is kiterjesztette. Azt tapasztalta, hogy a bajnokság alsóbb osztályaiban a specializáció és a funkcionalitás egyre kevésbé érvényesül. Összegző eredményként Bácsné (2017) megállapítja, hogy a magyar labdarúgó vállalkozások működése szervezeti felépítés tekintetében még elmarad az előttünk járó országokban tapasztaltaktól, bár

hozzájuk hasonlóan a funkcionalitás a szervezeti egységek elnevezésében érvényesül, a megnevezések mögötti tartalmak fejlesztésre szorulnak a szakszemélyzet hiánya miatt [15].

Összegzés

Sportgazdasági kutatások széles skálán vizsgálják a sportszervezetek működési kérdéseit. A magyar kutatások megközelítési módszereit felsorakoztatva megállapítható, hogy a profitorientált sportvállalkozásokat korábbi kutatások górcső alá vonták stratégiai, vezetői döntést elősegítő, teljesítményt mérő, controlling, jogi formát, és szervezeti felépítést vizsgáló szempontok alapján.

Az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 kódszámú projekt keretében megvalósítandó kutatásunkban a profitorientált sportszervezetek vagyoni, pénzügyi, jövedelmi, szervezési, vezetési, munkaerő gazdálkodási elemzését végezzük majd el, amely során jelen cikkünkben feltárt kutatási módszereket felhasználjuk, a jelenlegi viszonyok közt is releváns elemzéseket újra elvégezzük, így eredményeink a kutatási előzményekkel összevethetőek lesznek. A már nem értelmezhető vizsgálatoktól viszont eltekintünk, miközben új, eddig még nem alkalmazott elemzési eszközöket is kifejlesztünk, kipróbálunk, amivel a sportgazdasági kutatások palettáját szélesíthetjük.

A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

Hivatkozások

- [1] K. András (2003) *Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján = Business elements in sports, through example of football*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- [2] G. Szabados (2008) *A labdarúgó klubok stratégiái*. In: T. Krausz – M. Mitrovits (szerk.): *A játék hatalma: Futball-pénz-politika. Kelet-Európai Tanulmányok II*. L'Harmattan Kiadó–ELTE BTK Kelet-Európa Története Tanszék Budapest. pp.58-76.
- [3] M. Kozma – A. Kazainé Ónodi (2015) *A Public Sector Scorecard alkalmazása a hivatásos sportban – magyar esettanulmány*. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2421/1/6BBK_kot2p509.pdf
- [4] A. Nagy – J. Tobak (2015) *The role of sport infrastructure: use, preferences and needs*. *Abstract - Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9 (1-2) pp. 47-52.
- [5] A. Nagy – J. Tobak – V. Fenyves (2014) *Lakossági sportolási és sportfogyasztási szokások vizsgálata*. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 15:(2) p. 47.
- [6] A. Becsky (2011) *The application of balanced scorecard in team sports*. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, 5. pp.29-32.
- [7] Z. Bács – L. Patay (2011) *Sportszervezeti controlling*. „A controlling gyakorlata” konferencia a Magyar Controlling Egyesület és a Debreceni Egyetem szervezésében 2011. október 19. Debrecen. http://www.mce.hu/images/stories/2011_konferencia_debrecen/3%20-%20sportszervezeti%20controlling.pdf
- [8] V. Fenyves – Z. Bács – T. Tarnóczy (2015) *Role of controlling in the life of sports undertaking*. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, 2 pp 30-40.

- [9] I. Z. Nagy (2012) *A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozás gazdasági összefüggései*. In: I. Z. Nagy (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II*. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99-134.
- [10] É. Bácsné Bába (2015) *Szervezeti változások sikeres sportvállalkozások esetében*. TAYLOR: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei*, 7 (3-4) pp. 286-294.
- [11] P. Rippel-Szabó (2013) *A Bundesliga sikereit biztosító jogi struktúra / The legal structure behind the success of Bundesliga*. [http://sportjog.wordpress.com /2013/02/11/a-bundesliga-sikereit-biztosito-jogi-struktura/](http://sportjog.wordpress.com/2013/02/11/a-bundesliga-sikereit-biztosito-jogi-struktura/)
- [12] É. Bácsné Bába (2016) *Futballvállalkozások lehetséges szervezeti formái nemzetközi jó gyakorlatok alapján - esettanulmány a Manchester United FC-ről (Az angol példa)*. TAYLOR: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei*, 2 (23) pp. 95-102.
- [13] É. Bácsné Bába (2015) *Examination of the organizational frameworks of sports enterprises in the light of good german practices*. APSTRACT - Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 9 (1-2) pp. 41-46.
- [14] É. Bácsné Bába (2015) *Szervezeti struktúra jellemzői spanyol labdarúgó kluboknál*. *Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*, 1 (1) Paper 576a1603dab68. 9 p.
- [15] É. Bácsné Bába (2017) *Magyar futballtársaságok szervezeti kérdései*. TAYLOR: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei*, 9 (2 (28)) pp. 5-13.