

András Krisztina⁵⁰⁴ - Kozma Miklós⁵⁰⁵: Ligák nemzetköziesedése a hivatásos sportban

Absztrakt: Kutatási projektünk fő célkitűzése az volt, hogy megvizsgáljuk, milyen összefüggések találhatóak az üzleti alapú sportligák működése és a nemzetköziesedés folyamata között. A kutatás jelen szakaszában alapvetően tudományos és iparági irodalmak feldolgozására épül munkánk, kiegészítve azt sportüzleti szakértőkkel készített interjúk elemzésével. A kutatás későbbi fázisában esettanulmány módszertannal fogunk több kiválasztott ligát részletesebben elemezni. Előzetes eredményeink megerősítették a nemzetköziesedés elméleti megközelítésének relevanciáját az üzleti sportligák működésére vonatkozóan. Az elemzés eredményeképpen stratégiai csoportokat azonosítottunk, amelyek segítségével a nemzetköziesedés üzleti lehetőségei közvetlenebbül elemezhetőek. A nemzetköziesedés folyamatának további kibontakozásával az üzleti működés elemeinek térnyerése várható a sportligákban. Az ezekből fakadó lehetőségek és fenyegetések a ligák üzleti stratégiájában kiemelt teret követelnek, a folyamatot helyenként lassító kulturális és makrogazdasági sajátosságok dacára. A ligák üzleti egységként való értelmezése az üzleti volumen potenciálját növeli az adott sportág számára. Munkánk eredetisége a sportüzleti, sportgazdaságtani irodalmaknak a nemzetközi vállalatgazdaságtan elméleti megközelítéseivel való szintetizálásában jelentkezik, keretet adva a ligák üzleti stratégiáját megalapozó gazdasági elemzések jövőbeli munkájának. Relevanciája különösen erős a kelet-közép-európai térségben, ahol az üzleti működés elfogadottsága még nem vitán felül álló.

Bevezető

Jelen kutatásunk a sport nemzetköziesedését vizsgáló átfogó kutatási programunkba illeszkedik. Ennek kapcsán vizsgáltuk már a hivatásos sportvállalatok nemzetközi stratégiáját (Kozma – András, 2014), a játékospiac kapcsolódó folyamatait (András – Havran, 2014), a nagy nemzetközi események gazdasági hatásait (András – Kozma, 2014), illetve a globalizáció térnyerését a sportban (András – Havran – Jandó, 2012).

Kutatási kérdésünk: “Milyen módon hat a nemzetköziesedés folyamata az üzleti alapú sportligák működésére?”. Jelen kutatás szempontjából üzleti alapú sportligának azokat a bajnoki vagy kuparendszerű versenyrendszereket értjük, amelyek működésében a piaci koordináció (Kornai, 1986) elvei meghatározó súllyal érvényesülnek. Ennek legfőbb konkrét megnyilvánulása a piaci alapú bevételek megszerzésére való törekvés, szemben az állami támogatásokkal vagy tagdíj jellegű civil befizetésekkel.

A vizsgálati fókusz azért választottuk, mert a hivatásos sport működésében az üzleti alapon szerveződő sportligák szerepének erősödése tapasztalható, ezért vizsgálatuk önálló elemzési egységként számos új meglátással gazdagíthatja a sportvállalatok nemzetközi működésével kapcsolatos tudásunkat. Egyre több sportágban merül fel a piacméret növelésének (András, 2011), a fogyasztói érték javításának eszközeként az egyes országok bajnokságain túlmutató ligák létrehozása, illetve a már meglévő szupranacionális ligák működésének javítása. Úgy érezzük, a kérdés vizsgálata e gyakorlatban is felmerülő, ugyanakkor elméleti szempontból is újat hozó problémakör értelmezéséhez, illetve megoldási irányok azonosításához segíthet hozzá.

⁵⁰⁴ Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Sportgazdaságtani Kutatóközpont, krisztina.andras@uni-corvinus.hu

⁵⁰⁵ Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Sportgazdaságtani Kutatóközpont, miklos.kozma@uni-corvinus.hu

Kutatásmódszertan és elméleti háttér

Módszertani szempontból a kutatás jelen fázisában irodalomfeldolgozásra építettünk (Babbie, 2012), ennek alapján körvonalaztuk azokat az összefüggéseket, amelyek a kutatás későbbi fázisára ütemezett empirikus elemzés gondolati keretét alkotják majd. Előzetes eredményeinket iparági szakértőkkel, az üzleti ligák érintettjeivel készített interjúk segítségével validáltuk.

A kutatás elméleti háttérét három szakirodalmi terület adja. Egyrészt kiindulópontot jelentettek számunkra a sportüzlet működésével kapcsolatos alapvető irodalmak (Beech – Chadwick, 2013; András, 2003; Dobson – Goddard, 2004; Feddersen – Maennig, 2005; Kase et al., 2006; Nyerges – Laki, 2006). Másrészt integráltuk az elméleti keretbe a nemzetközi vállalatgazdaságtan irodalmának nemzetköziesedéssel kapcsolatos főbb pontjait (Dunning, 1988, 1998, 2000; Buckley, 2009; Czakó, 2010; Johanson – Vahlne, 1977, 2009; Rugman – Verbeke, 2001, illetve saját összefoglalónk erről: Kozma – András, 2014). Harmadrészt a sport globális működését tárgyaló konkrét munkák közvetlen viszonyítási pontot jelentettek számunkra (Andreff, 2008; Madeiro, 2007; András – Jandó, 2012; Dóczy, 2007; Krauskopf – Langen – Bungler, 2010). Jelen tanulmányban ezek részletes bemutatása nem volt célunk, a hangsúlyt a feltárt főbb összefüggések elméleti keretrendszerbe integrált bemutatásának adtuk.

A hivatásos sportvállalatok működési érintettjeinek fontos, ugyanakkor a sport üzleti kérdéseiben kiemelten speciális szereplőiként jelennek meg az ún. sportági szakszövetségek (András, 2003). E szövetségek a legfőbb önszabályozó testületek a hivatásos sportban és mostanra a szabályozási kérdéseken túl gazdasági szerepük is kiemeltté vált, mind nemzeti, mind regionális, mind a nemzetközi szintén.

A piaci koordinációs mechanizmus (Kornai, 1986, idézi András, 2003) XX. századi radikális térnyerése (Chikán, 1997, idézi András, 2003) kapcsán e szövetségek is átalakultak és a különböző gazdasági rendszerekben (pl. angolszász vs. kontinentális vs. kelet-európai régió) más és más működéssel jellemezhetők (András, 2003, 2004, 2012). Az átalakulás során vállalatszerű, tulajdonosi érdeket megjelenítő liga-szervezetekké váltak. Emellett továbbra is alapjaiban tér el az Észak-Amerikában jelen levő ún. nagy ligák („major leagues”) és az Európában tetten érhető sportligák működése. Az eltérés egyik legfontosabb mozzanata, hogy az észak-amerikai ligák szabályozása az egyes szereplőket, a franchise-átvevőket (franchisees) a versenyrendszerükben a sportbeli konkurensként, szakmailag versenytársként tekinti, addig gazdasági értelemben üzleti partnerként értelmezi őket. Ehhez képest Európában mindkét szempontból versenytársnak tekinthetők a hivatásos sportcsapatokat működtető vállalatok (Havas, 2009).

Az üzleti ligák bevételei

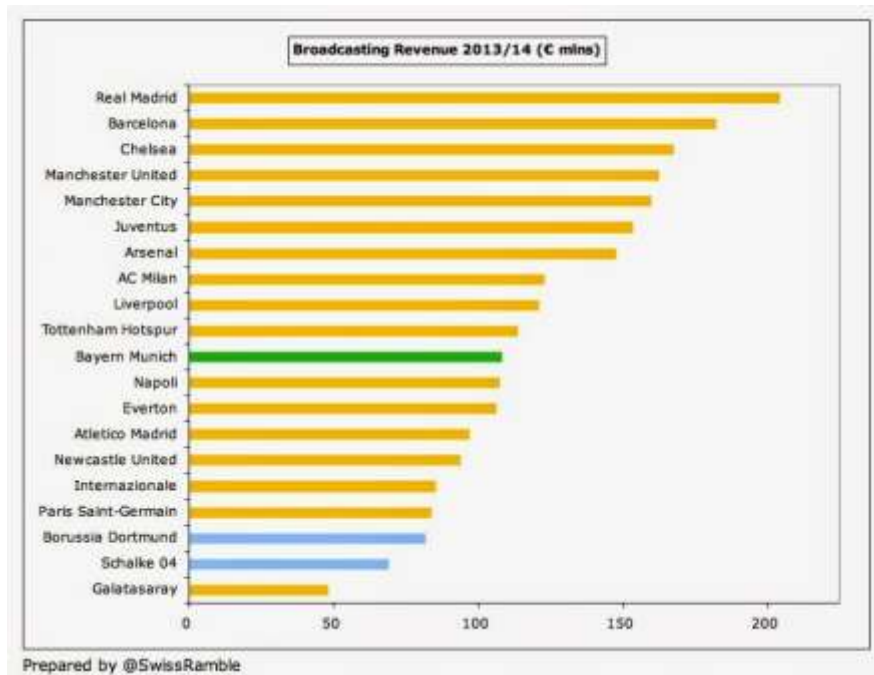
A sportüzlet alapkérdése, hogy mennyi és milyen piaci bevételre tud szert tenni az adott gazdasági egység. A ligák működésének elemzésekor a sportáganként is eltérő rendkívül gazdag jelenségkörből kiemelve az alábbi főbb összefüggéseket találtuk legfontosabbnak a bevételek növelésére való törekvés kapcsán.

Alapvető kérdés a liga által nyújtott szolgáltatás célpiacának megválasztása. A nemzetköziesedés folyamatának általános modelljét (Johanson-Vahlne, 1977) tükrözően a hivatásos sportban is jellemző, hogy a földrajzilag és kulturálisan egymáshoz közelebb álló országok, piacok jobban kapcsolhatók össze egy nemzetközi liga szervezetében, mint az „idegenség terhét” (ibid. p. 28.) vagy a „kívülállóság terhét” (Johanson-Vahlne, 2009: 1427) magukon viselő lehetőségek. Ennek alapján egy magyar liga nemzetközivé válása kapcsán több a realitása a kelet-közép-európai országokkal történő együttműködésnek, mint a keleti vagy nyugati országokkal közösen szervezett versenyrendszernek. A sportban ráadásul külön sajátosságot jelent, hogy a szomszédos országok csapatai közötti versengés kiemelt figyelmet vonzhat a hagyományos összecsapásokból kifolyólag.

A liga által piacra vitt terméket, azaz a nemzetközi szinten releváns szolgáltatást nyújtó versenyrendszert nagyobb üzleti volumen célzatával lehet megfogalmazni, mint egy helyi

bajnokságot vagy kupát. A nagyobb üzleti volumen mind a helyszíni nézők, mind a médiaszerződések, a szponzorok és a játékosok, illetve akár a merchandising termékek piacán tetten érhető (András, 2003).

A termékek, szolgáltatások árazásával kapcsolatban üzleti működésről akkor beszélhetünk, ha a reális piaci értéknek megfelelő szerződéseket köt a liga a sport különböző piacain. Ennek feltétele, hogy a vevő és az eladó ne álljon a tranzakciótól független módon kapcsolatban egymással (arm's length transaction). Nemzetközi áttekintésben a nemzetközi ligák esetében kevésbé jellemzőek a piaci alapon nem indokolhatóan túlárzott szponzori vagy közvetítési szerződések (vö. 1. ábra).



1. ábra: A nagyobb klubok közvetítési bevételei, 2013-14

Forrás: Deloitte, 2014, in: SwissRamble (2015)

A termék piacra juttatásával kapcsolatos kérdés, hogy mennyiben tudnak a nemzetközi liga mérkőzései helyi közönséget hitelesen megszólítani. A sportban a helyi kötődésnek, hagyományoknak nagy szerep jut, ezért az üzleti alapú ligák törekednek arra, hogy minél nagyobb földrajzi területre terjedjenek ki a csapataik. Ennek szerepe ismét a „kivülállóság terhének” csökkentésében mutatkozik meg, amennyiben helyi beágyazottsága jön létre a liga termékének. Másrészt ugyanakkor törekvés érzékelhető arra, hogy egy-egy térségben ne legyen a helyi piacméret által indokolhatóan több csapat. Ebben az eset a liga erőforrásai nem hatékonyan hasznosulnának, mert a helyi kereslet több csapat között megoszlaná, miközben más területek helyi csapat nélkül maradnának.

Az üzleti működés további megnyilvánulása az erős központi promóció. A ligák nemzetközi szintű érdeklődést kiváltó központi programokkal, promóciós eseményekkel hívhatják fel magukra a figyelmet. Ennek egyik legjellemzőbb példája a globális márkát felépítő csapatok vendégszereplései más kontinenseken, amelyekre a liga reguláris mérkőzései nem terjednek ki (pl. ManUtd, 2015).

Az üzleti ligák kiadásai

A ligák működésének nagy kihívása a hivatásos sport költségoldalának szabályok között tartása. Az eleve üzleti szemlélettel létrejött bajnokságok, így a nagy amerikai ligák többsége, kivételével a legtöbb sport versenyrendszereiben problémaként merül fel a növekvő bevételekből származó potenciális nyereség megosztása a legfőbb érintettek között. Ennek számos dimenziója közül a legkomolyabban a játékosok fizetéseinek nagysága érzékelhető, amely az önállóan gazdálkodó

hivatásos sportklubok gazdálkodásának fenntarthatóságát helyezi nyomás alá. A nemzetközi gyakorlatban számos megoldás terjedt el ennek szabályozására, amelyek közül a csapatonkénti, illetve játékosonkénti fizetési plafonok (salary cap) tekinthetők mintaeértékűnek.

Sajátos esetet képvisel a hivatásos labdarúgás, amelynek esetében jellemzővé vált, hogy a szerződésben lévő játékosok átigazolása egyik klubtól a másikhoz átigazolási díj ellenében történik, amely szintén jelentős összeget tehet ki. A nemzetközi működés sajátossága, hogy a játékospiac globálisan integrált, a hasonló képességű játékosok átigazolási díjai összemérhető nagyságúak, függetlenül attól, hogy egy adott képességű játékos mely térségből igazol a nagyobb piaccal rendelkező bajnokságokba (vö. 2. ábra). A kevésbé nemzetközi jellegű bajnokságok bevételei ugyanakkor a helyi piacméret által korlátozottak, így a bevételek és költségek közötti egyenleg tartósan és tendenciózusan felborulhat.

Annak kérdése, hogy az átigazolási díjból és kapcsolódó díjakból milyen érintettek milyen mértékben részesednek, újabb szabályozási megoldásokat hozott életre, elsősorban a sport önszabályozó testületei (FIFA, UEFA) által. Az UEFA megköveteli, hogy egy általa bevezetett standard rendszerben nyilvántartsanak minden a tagszövetségeket érintő játékostranzfert, amelynek nagyobb adatbázissá szerveződése további szabályozási finomításokra adhat majd alkalmat (KEA-CDES, 2013).

Rank	Country	League	Average player wage per year	Average wage / week	Avg club income / yr (€m)
1		Premier League	£2,273,277	£43,717	£155.0
2		Bundesliga	£1,456,565	£28,011	£90.0
3		Serie A	£1,313,681	£25,263	£71.7
4		La Liga	£1,213,024	£23,327	£77.5
5		Ligue 1	£987,933	£18,999	£48.3
6		Premier League, RUS	£901,600	£17,338	£46.7
7		Campeonato Serie A	£583,333	£11,218	£35.6
8		Championship	£486,033	£9,347	£20.8
9		Super Lig, TUR	£446,056	£8,578	£25.8
10		Liga MX, MEX	£265,625	£5,108	£22.6
11		Primeira Liga, POR	£255,500	£4,913	£15.0
12		Super League	£236,444	£4,547	£15.8
13		Eredivisie	£230,000	£4,423	£20.8
14		Primera Division, ARG	£214,638	£4,128	£13.5
15		Super League	£209,903	£4,037	£9.4
16		Pro League	£205,333	£3,949	£13.3
17		Premier League, UKR	£199,694	£3,840	£10.8
18		Premiership	£182,789	£3,515	£8.3
19		Bundesliga, AUT	£177,917	£3,421	£12.5
20		Superliga, DEN	£149,139	£2,868	£10.8
21		Super League, GRE	£145,833	£2,804	£8.3
22		MLS	£135,945	£2,614	£16.4
23		Primera A, COL	£130,074	£2,501	£7.8
24		J-League	£127,076	£2,444	£16.8
25		Tippeligaen, NOR	£115,500	£2,221	£9.2
26		Ekstraklasa, POL	£110,250	£2,120	£5.8
27		Allsvenskan, SWE	£87,111	£1,675	£6.7
28		Ligue 1, ALG	£69,375	£1,334	£2.0
29		A-League, AUS	£65,335	£1,256	£6.0
30		Premier League, ISR	£63,778	£1,226	£3.3
31		Primera Division, CHI	£53,880	£1,036	£5.0
32		Prva Liga, CRO	£45,500	£875	£2.5
33		Prem. Soccer League	£33,659	£647	£3.0
34		Nigeria PFL	£6,776	£130	£0.3

2. ábra: Átlagos játékosfizetések a világ nagyobb labdarúgó ligáiban

Forrás: SportsMail, 2014

Elsősorban a kiadásokkal kapcsolatos kérdés, hogy az egyes gazdálkodó szervezetek (főleg: hivatásos sportklubok) mennyiben képesek a bevételeiknek megfelelő szinten tartani a költségszintjüket, azaz pénzügyi szempontból fenntartható módon működnek-e. Az egyes sportok ligái törekednek arra, hogy a liga keretei között való működés feltételeként szabják meg a következő bajnoki szezonra vonatkozó stabil gazdálkodás bizonyítását (MLSZ, 2014). Az elmúlt évek legnagyobb figyelmet vonzó

megoldása az UEFA Financial Fair Play szabályozása, amely véget próbál vetni a gazdag magántulajdonosok által a labdarúgásba fektetett pénzek piactorzító hatása keltette egyensúlytalanságnak (UEFA, 2015).

Az üzleti ligák beruházásai

A bevételek növelésén és a kiadásokkal összevetett mérleg egyensúlyban tartásán túl üzleti kérdésként merül fel a ligák beruházásainak irányultsága is. E beruházások közül a nemzetközi tapasztalatok alapján három tárgykör stratégiai szerepe kiemelkedő.

Egyrészt a sportlétesítmények fejlesztése esetében jellemző, hogy a liga szintű koordináció nagyobb eredményességre vezet, mint ha az egyes hivatásos sportklubok magukra maradnak a fejlesztés terhével. Miközben a legtöbb sportág és ország vonatkozásában a köztulajdonú létesítmények jellemzőek (KPMG, 2011), a fejlesztés iránti igény elsősorban az egyes versenyrendszerekben, illetve kiemelt sportesemények megrendezésében való részvétel indíttatásával jelentkezik.

A létesítmények kapcsán, liga szinten koordinálandó kérdés például az épülő létesítmények funkcionalitásának standardizálása, mert a liga szintű termék színvonalának biztosításához az egyes helyszínek összemérhető funkcionális minősége elvárt. Segíthet a koordináció a finanszírozás megszervezésében is, mivel a liga szintű termék nagyobb piacra juthat, mint a helyi termékek, így a ligától érkező szakmai iránymutatás és támogatás a helyi finanszírozás megtalálását éppúgy segítheti, mint a központi forrásból történő finanszírozást (European Commission, 2011).

Részben hasonló logikával közelíthető a liga által koordinált utánpótlásképzés kérdésköre is. Ahhoz, hogy a liga által nyújtott piaci termék nemzetközi szinten versenyképes legyen, a nemzetközi játékospiacról érkező utánpótlás vagy helyi tehetséggondozásból. Bár a nemzetközi játékosok – megfelelő szintű bizonyított képességek esetén – nagy médiafigyelmet vonhatnak, hosszabb távon a helyi beágyazottság üzleti szempontból kulcskérdés, és ehhez helyi tehetségek csapatokba építése is szükséges. A „kivülállóság terhe” ebben az esetben mindkét irányban fennállhat: a nemzetközi szinten integrált kapcsolatrendszerből való kimaradás (nincsenek külföldi játékosok a helyi csapatokban) éppúgy az üzleti fejlődés akadálya lehet, mint a helyi kapcsolatrendszerből való kiszakadás (a szurkolók és szponzorok nem azonosulnak a csapattal, ha annak nincs helyi kötődése). Jellemző, hogy az egyes versenyrendszerek előírásokkal törekednek a hazai játékosok alkalmazásának elvárható mértékű keretek között tartására ennek az üzleti problémának a kezelése végett.

A harmadik kérdéskör, amely liga szintű koordinációt igényel a beruházások kapcsán az edzőképzés és edzőutánpótlás biztosításának ügye. A nemzetközi szinten versenyképes működéshez a hivatásos játékosok mellett a megfelelően képzett és tapasztalt szakemberállomány folyamatos megléte kulcskérdés. A képzés kialakításában mind a szakmai tartalom, mind a szervezeti keretek és követelményrendszer meghatározása szempontjából az üzleti alapú ligák szerepet vállalnak. A rendszer eredményes működése alapvető minőségi kérdés a nemzetközi liga működésében.

Az üzleti ligák stratégiai szemlélete

A sport társadalmi gyökerű tevékenység, számos nagy sportág esetében komoly, több évszázados hagyományokkal. Ezzel együtt az elmúlt évtizedekben a piaci koordináció elemei nyernek teret a nagyobb piaccal rendelkező ligák esetében. Kérdésként merül fel, hogy mennyiben sajátos stratégiai szemléletet igényel a sportligák részéről üzleti működésük alakítása, avagy milyen módon alkalmazhatók az általános gazdálkodástani elméletek e területen.

Az üzleti ligák sajátos dilemmája, hogy milyen szinten ragadják meg a versengés és az együttműködés kérdését a liga szervezeti keretei között működő önálló gazdálkodó-szervezeti egységek, a hivatásos klubok körében. Kiterjedt irodalom foglalkozik a nagy sportok esetében a versenyegyensúly ligán belüli szabályozásának tapasztalataival (Vrooman, 2009; András, 2003; Feddersen – Maennig, 2005; Dobson – Goddard, 2006).

A kérdés üzleti jelentősége kiemelkedő. Miközben a liga eseményeit, a sportmérkőzéseket követő szurkolók és nézők alapvetően a versengés izgalmát szeretnék látni, annak kérdése, hogy ezt milyen

módon tudja egy liga hosszabb távon biztosítani, nem egyértelmű. Nem szerencsés ugyanis, hogy ha kevés számú csapat jóval sikeresebb a többinél, miközben üzleti szempontból ezek a sikeresebb csapatok nagyobb bevételre tehetnek szert, amely alapján bebiztosíthatják jó szereplésüket a jövőre nézve (elsősorban jobb tudású játékosok megfizetésével). Amennyiben ennél kiegyensúlyozottabb teljesítményt tudnak felmutatni a liga csapatai, így több mérkőzésnek lesz izgalmas a kimenetele, illetve több mérkőzés vonzhat érdeklődést a bajnoki szezon hosszabb időszakában – ez pedig több liga szinten kimutatható bevétellel jár (vö. 3. ábra).

Összességében a tapasztalatok azt mutatják, hogy liga szinten célszerű a termelt jövedelmek bizonyos fokú újraosztása a jobb és kevésbé erős csapatok között, a kiegyenlítettbb jövőbeli versengés érdekében (András, 2003). Ha ez az újraelosztás ugyanakkor túlzott mértékű, az ellenérdekelté teheti a legsikeresebb csapatokat, hogy a liga keretei között maradjanak, és megnövelik az alternatív versenyrendszerek vonzerejét. Ennek ugyan elejét lehet venni szigorú szabályozással, a ligaszintű stratégia proaktív kommunikálása ugyanakkor jó irányba terelheti a csapatok üzleti erőfeszítéseit.

Hasonló horderejű stratégiai kérdés a sportág társadalmi bázisának növelése, amely a liga szintjén jelentkező feladat. Ez egyrészt megjelenik az utánpótlásképzéssel kapcsolatban már említett összehangolt lépésekre, a sportág tömegesítésére a fiatal korosztályok körében. Másrészt a felnőttek vonatkozásában a szabadidősporttal való kapcsolat jelentőségének felismerését igényli. A nagyobb sportágak ugyanis szabadidős keretek között is űzhetők, és jellemző, hogy a szabadidejükben a sportot űzők a hivatásos sport eseményei iránt is nagyobb érdeklődést tanúsítanak, mint a sportággal semmilyen kapcsolatban nem állók (Szabó, 2014).

Money rank	Finishing position	Club	No. of TV games	Facility fees Em	Place**	Equal share***	TOTAL £	Last season Em
1	2	Liverpool	28	21.9	23.5	52.2	97,544,336	54.8
2	1	Man City	25	19.7	24.7	52.2	96,578,329	58.1
3	3	Chelsea	25	19.7	22.2	52.2	94,106,163	55.0
4	4	Arsenal	25	19.7	21.0	52.2	92,870,080	57.1
5	6	Tottenham	24	18.9	18.5	52.2	89,663,884	55.9
6	7	Man Utd	25	19.7	17.3	52.2	89,161,831	60.8
7	5	Everton	16	13.1	19.8	52.2	85,027,727	51.8
8	10	Newcastle	14	11.6	13.6	52.2	77,379,252	45.2
9	8	Southampton	10	8.6	16.1	52.2	76,915,298	43.8
10	9	Stoke	7	8.6	14.8	52.2	75,679,215	44.6
11	12	Swansea	13	10.9	11.1	52.2	74,173,056	47.6
12	13	West Ham	14	11.6	9.9	52.2	73,671,003	48.7
13	11	C Palace	10	8.6	12.4	52.2	73,207,049	n/a
14	15	Aston Villa	16	13.1	7.4	52.2	72,666,897	45.0
15	14	Sunderland	13	10.9	8.7	52.2	71,700,890	43.5
16	16	Hull	9	8.6	6.2	52.2	67,026,634	n/a
17	17	West Brom	9	8.6	4.9	52.2	65,790,551	48.3
18	18	Norwich	9	8.6	3.7	52.2	64,554,468	46.0
19	19	Fulham	8	8.6	2.5	52.2	63,318,385	45.3
20	20	Cardiff	8	8.6	1.2	52.2	62,082,302	n/a

* Each club gets c.£750,000 per live TV game, min 10 games even if live on TV fewer than 10 times + MOTD money
 ** Each club gets £1,236,983 per place in the table, from that sum for Cardiff in 20th to £24,721,860 for Man City at the top
 *** Equal share of domestic TV income (£21,631,444) plus overseas TV income (£26,295,817), and central commercial (£4,270,850)

3. ábra: Az angol Premier League pénzelosztása a liga csapatai között, 2013-2014

Forrás: SportingIntelligence, 2014

Ráadásul minél több ember áll – akár gyermekei sportbeli nevelésén, akár felnőttként szabadidősportolónként – kapcsolatban az adott sportággal, annál nagyobb a fogadókészsége a társadalmi érintetteknek a liga által megfogalmazott üzleti lehetőségekbe való bekapcsolódásra. Vonatkozik ez a helyszíni szurkolók bázisának bővítésére (pl. családi vagy céges szektorok a létesítményekben), akár a médiaközvetítésekben létrejövő alkura, a szponzori megállapodásokra és a merchandising piaci termékekre egyaránt. A liga által végzett tudatos public relations (PR) tevékenységek tovább erősíthetik az érintettek érdeklődését és bizalmát, amely minden hosszabb távú üzleti kapcsolatnak alapja.

Összegés, következtetések

Az általános következtetésünk az elvégzett elemzések alapján elsősorban az, hogy a nemzetköziesedés elméleti megközelítése releváns vizsgálati keretet adhat az üzleti sportligák működésére vonatkozóan. A nemzetköziesedés folyamatának további kibontakozásával az üzleti

működés elemeinek térnyerése várható a sportligákban, a folyamatot helyenként lassító kulturális és makrogazdasági sajátosságok dacára.

A nemzetközi tapasztalatok megerősítették, hogy a ligák önálló üzleti egységként – és nem csupán a hivatásos klubok gyűjtőszervezetként – való értelmezése az üzleti volumen potenciálját növeli az adott sportág számára. Előzetes eredményeink összegzéseként, példaképpen egy táblázatba foglaltuk, hogy a nemzetköziesedés folyamatával, illetve az üzleti volumen nagyságával összefüggésben milyen módon csoportosíthatók az egyes labdarúgó ligák.

Táblázat 1: A labdarúgás eltérő üzleti szervezetségű ligái a nemzetköziesedés kontextusában

Üzleti megközelítés	Nagy piac	Kisebb piac
Üzleti környezetben jött létre	UEFA Bajnokok Ligája, Amerikai (MLS)	J-League, Indian Super League
Szervesen üzletté fejlődött	Angol Premier Liga (EPL), német Bundesliga (DBL)	Holland, svájci ligák
Felülről vezérelt üzleti modell	Francia ?	Magyar, román, lengyel
Nincs törekvés szerves üzleti működésre	Spanyol (?), orosz	Ukrán

Forrás: A szerzők gyűjtése

A táblázat strukturáltsága rávilágít arra, hogy a nemzetköziesedés folyamatában egyes ligák eltérő szintről indultak. Vannak hagyományos, társadalmi gyökerű ligák, mint a legtöbb európai liga, és vannak olyanok, amelyek eleve üzleti környezetben, üzleti szervezetséggel jöttek létre, mint például az amerikai Major League Soccer vagy az UEFA Bajnokok Ligája.

Emellett célszerű megkülönböztetni az egyes ligákat a szerint is, hogy a meglévő – vagy potenciális – piacméret, amelyre a terméküket értékesíteni tudják milyen nagyságú. A nagy európai piacokon, illetve az Egyesült Államokban mind a nemzetközi érdeklődés mértéke, mind az üzleti volumen nagysága más léptékű, mint a korlátozottabb piacokon, mint például a kelet-közép-európai országokban.

A kategorizálás ugyanakkor nem egyértelmű, mert egyes ligák besorolása kérdéses. A francia és a spanyol labdarúgó bajnokság megítélése esetén például akár az állam szerepvállalása, akár az üzleti szervezetség mértéke szempontjából többféle megközelítés kaphat létjogosultságot.

A munkánk eredményeként előállt kategorizálás ugyanakkor alapja lehet az egyes típusú ligák esetében megmutatkozó stratégiák elemzésének, illetve üzleti szempontból releváns ajánlások megfogalmazásának, amely kutatásunk következő szakaszának fő feladatát képezi majd.

Irodalomjegyzék

- András K. – Kozma M. (2014): A nagy nemzetközi sportesemények gazdasági hatásai, In: Lukovics Miklós - Zuti Bence (2014) (szerk.): A területi fejlődés dilemmái. Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Szeged, ISBN 978-963-306-344-6, 105-120. o. Elérhető on-line: <http://www.eco.u-szeged.hu/kutatas-tudomany/workshop/workshop>
- András, K. – Havran, Zs. (2014): Regional export efficiency in the market of football players. *Theory methodology practice*, 1589-3413. 2014. 10. évf. 2. szám, p. 3-15.
- András, K. (2003): Üzleti elemek a sportban, PhD. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_krisztina.pdf
- András, K. (2004): A hivatásos labdarúgás piaci, *Vezetéstudomány* XXXV. Évfolyam, PhD különszám 40-57. old.

- András, K. (2011): Piacméretet növelni, de hogyan? – a hivatásos sport példáján, NSSz Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III., p.27-32.
- András, K. (2012): Globalizáció és nemzetközivé válás a hivatásos sportban. Verseny-pályán, MSTT füzetek IX., 39-46.old., ISBN 978-615-5187-04-9
- András, K. (2013): Globalizáció és nemzetközivé válás a hivatásos sportban, Verseny-pályán, Magyar Sporttudományi Füzetek IX., pp. 39-45.,
<http://www.sporttudomany.hu/kiadvanyok/fuzetek/verseny-palyan.pdf>
- András, K.– Havran, Zs.– Jandó, Z. (2012a): Sportvállalatok külföldre lépése – elméleti alapok, TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, http://edok.lib.uni-corvinus.hu/381/1/TM17_Andras_Havran_Jando.pdf
- András, K.– Havran, Zs.– Jandó, Z. (2012b): Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása, TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, <http://www.versenykepesseg.uni-corvinus.hu/index.php?id=46167>
- András, K.– Jandó, Z. (2012): Hivatásos sportvállalatok nemzetközivé válása, Logisztikai híradó 2012 március különszám, 42-47. oldal, <http://hu.scribd.com/doc/93873384/LH-kulonszam-2012>
- Andreff, W. (2008). Globalization of the sport economy. Rivista di diritto ed economia dello sport. ISSN 1825-6678. Vol. IV. Fasc. 3., 2008
- Babbie, E.R. (2012). The practice of social research. Wadsworth: Cengage Learning
- Beech, J. - Chadwick, S. (2013): The Business of Sport Management. Harlow: Pearson.
- Buckley, P. J. (2009). Internationalisation thinking: from the multinational enterprise to the global factory. International Business Review,18: 224-235.
- Chikán, A. (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- Czakó, E. (2010). A nemzetközi stratégia területei. In: Czako, E. - Reszegi, L. Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Budapest: Alinea Kiadó
- Czakó, E. (2010): A külföldre lépés, in. Czako Erzsébet – Reszegi László (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Alinea Kiadó
- Deloitte (2014): Football Money League 2013/14, In: SwissRamble (2015):
<http://swissramble.blogspot.hu/2015/02/bayern-munich-model.html> Accessed 15 June 2015
- Dobson, S. - Goddard, J. (2004). The economics of football. Cambridge: Cambridge University Press
- Dóczi, T. (2007). Sport es globalizacio: a XXI. szazad kihivásai. Kalokagathia 1-2: 5-13.
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension. Journal of International Business Studies,19: 1-31.
- Dunning, J.H. (1998). Location and the multinational enterprise. A neglected factor? Journal of International Business Studies,1: 45-66.
- Dunning, J.H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. International Business Review,9: 163-190.
- European Commission (2011). SA.31722 – Hungary. Supporting the Hungarian sport sector via tax benefit scheme. Brussels, 09/11/2011. C(2011)7287 final.
- Feddersen, A. - Maennig, W. (2005). Trends in competitive balance: is there evidence for growing imbalance in professional sport leagues? Hamburg Contemporary Economic Discussions, 1: 1-13.
- Havas, A. (2009): Professzionális amerikai sportligák, Sportágak gazdaságtana c. tárgy, 2009/2010. 1. félév, tárgyfelelős: András Krisztina
- Johanson, J. - Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8: 12-32.
- Johanson, J. - Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited. From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 9: 1411-1431.
- Kase, K. - Gomez, S. - Urrutia, I. - Opazo, M. - Marti, C. (2006). Real Madrid – Barcelona: business strategy vs. sports strategy, 2000-2006. Occasional Paper. OP no. 06/12-E. IESE Business School. University of Navarra.

- KEA – CDES (2013): Study on the economic and legal aspects of transfers of players. ec.europa.eu/sport/library/documents/cons-study-transfers-final-rpt.pdf Accessed 10 July 2015
- Kornai, J. (1986): Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*, 1986. 3. sz., pp.1025-1037.
- Kozma, M. - András, K. (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>.
- KPMG (2011): European Stadium Insight, Prospects for football stadium development and commercialisation across Europe. Sports Advisory Practice. <http://www.kpmg.com/HU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/EU-Stadium-Insight-2011-web-Oct-2011.pdf> downloaded on 17 December 2014
- Krauskopf, T. - Langen, M. - Bungler, B. (2010). The search for optimal competitive balance in Formula-1. Discussion Paper No. 38. Center for Applied Economic Research Munster.
- Madeiro, G. (2007). Sport and power: globalization and merchandizing in the soccer world. *Society and Business Review*. 3: 287-298.
- ManUtd (2015): <http://www.manutd.com/en/Tour2015>. Accessed 10 July 2015.
- MLSZ (2014): MLSZ Klublicenc Szabályzat 2014-2015. Magyar Labdarúgó Szövetség, Budapest
- Nyerges, M. - Laki, L. (2006). Changing of political system and role of sport - competitive sport - in Hungary. *Kalokagathia*, 1218-1498. 2006. Vol. 44. No. 1-2: 13-27.
- Rugman, A.M. - Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 3: 237-250.
- SportingIntelligence (2014): <http://www.sportingintelligence.com/2014/05/14/where-the-money-went-liverpool-top-premier-league-prize-cash-in-2013-14-140501/> Accessed 15 June 2015
- SportsMail (2014): <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2833020/Premier-League-wages-dwarf-Europe-flight-players-England-earning-average-2-3million-year.html> Accessed 15 June 2015
- Szabó, Á. (2014): A szabadidősport üzleti kérdései. Jegyzet. ISBN: 978 963 503 568 7. Budapesti Corvinus Egyetem. Vállalatgazdaságtan Intézet. Budapest
- UEFA (2015): <http://www.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/> Accessed 10 July 2015
- Vrooman, J. (2009): Theory of the Perfect Game: Competitive Balance in Monopoly Sports Leagues. *Review of Industrial Organization* (2009) 34:5-44

Köszönet

A tanulmány létrejöttében köszönjük Baranya Gábor, a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatójának értékes segítségét.