

ANDRÁS Krisztina

## A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS PIACAI

Manapság egyre több szó esik a hivatásos sportban, ezen belül a labdarúgásban az üzleti alapú működésről. Ugyanakkor eddig még nem történt meg ennek a jelenségnek a gazdálkodástani leírása. A tanulmány e hiányt próbálja csökkenteni azzal, hogy piacokat értelmez a hivatásos labdarúgásban. A hivatásos labdarúgás piacainak tárgyalása megvilágítja mindazokat az összefüggéseket, amelyek az üzleti, azaz a piaci működés hátterében állnak. Ezek hiányában a működés üzleti alapjai megkérdőjelezhetők.<sup>1</sup>

A XX. század domináns – Kornai (1986) alapján értelmezett – koordinációs mechanizmusa a piac lett. A társadalmi élet olyan területein is igaz ez, amelyek jellegüket tekintve távol esnek a gazdaságtól. Napjainkra egyre inkább így van ez a hivatásos labdarúgásban is.

Hunyadi alapján (1989) a piacot a tanulmányban egyrészt tágan, másrészt bizonyos tekintetben sajátosan értelmezem. A tág értelmezés szerint a piac valamely jószágnak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba (Chikán, 1997). Speciális az értelmezés abban a tekintetben, hogy a tanulmány célja a labdarúgáson keresztül bemutatni a sport főbb piacait, ezzel összhangban a labdarúgáshoz kapcsolódó piac alatt értem mindazon forrásokat, amelyekből a labdarúgócsapatokat működtető társaságok bevétele származik. Az egyes bevételi források egy-egy piacként értelmezhetők, elemezhetők. Közgazdasági értelemben ugyan sajátos ez a piac-megközelítés, de a kiinduló pont az, hogy az üzletszerű működés alapfeltétele szerint a társaságoknak meg kell élniük, gazdálkodniuk kell és a bevételeik legfőbb származási helye a piac.

A tág definíciónak megfelelően minden tárgyalásra kerülő piac esetében azonosítom a terméket, a csere tárgyát, ennek legfőbb jellemzőjét, a termék értékére ható főbb tényezőket, a piac szereplőit: eladókat, vevőket, közvetítőket és végül a vevők-eladók piaci magatartását befolyásoló legfőbb tényezőt. A piacok ilyen

formában történő elemzése lehetővé teszi az üzleti működést befolyásoló legfontosabb elemek azonosítását, az egyes piacok közti kapcsolatok felvázolását.

Az üzleti alapon működő futballtársaság<sup>2</sup> bevételi forrásait jelentő legfőbb piacok a következők:

- fogyasztói piac,
- közvetítési jogok piaca,
- szponzori piac,
- merchandising-piac,
- játékospiac.

A *fogyasztói piac* keretein belül szó esik a labdarúgást, mint sportszolgáltatást helyszínen igénybe vevő és médián keresztül élvezőkről, fogyasztókról. A labdarúgás vevői, ügyfelei közé sorolom a médiát, illetve a különböző, de jellemzően marketingcéllal közeledő vállalatokat. A média a *közvetítési jogok* piacát leíró részben, míg a vállalati szféra a kereskedelmi termékek egyik piacának, a *szponzori piac* alfejezetében kerül bemutatásra. A kereskedelmi termékek másik fontos piaca a *merchandising-piac*. A futballvállalatok működésében fontos bevételi forrást jelenthet a játékosok adásvételének egyenlege, az ún. transzfer-egyenleg. Ennek bemutatására a *játékospiac*nál kerül sor.<sup>3</sup>

A futballtársaságok üzleti működésének vizsgálatakor fontos kitérni arra, hogy speciális jellemzőként említhető a felsorolt piacok elérése. A labdarúgásban a különböző piacokra való belépés módjáról a külön-

böző versenykiírások át tanulmányozása által kaphatunk képet. Van olyan eset, amikor a különböző piacok akkor válnak elérhetővé, ha egy futballcsapatot működtető társaság elnyeri az adott bajnoki rendszerben való indulási jogot. Ennek módját alapvetően befolyásolja, hogy az adott versenyrendszer zárt vagy nyitott. A zárt rendszerű bajnoki rendszerek legjobb példáit az amerikai nagy ligák adják. Az ún. major, nagy amerikai ligák egyrészt zártak abból a szempontból, hogy csak a franchise jogot megszerzett csapatok indulhatnak az adott liga által megszervezett bajnokságban. Másrészt zártnak tekinthető azért is, mert ebben a rendszerben a bajnokságban való részvételt, illetve kiesést nem a sportban elért eredmény, hanem üzleti szempontok határozzák meg. A sportszolgáltatást végző, csapatot működtető társaság addig és úgy szolgáltat, míg és ahogyan a franchise-adó liga azt engedi.

A nyitott bajnoki rendszerekben az induló csapatok körét elsőként a sportszakmai feltételek, azaz a bejutás, illetve bennmaradás határozzák meg. Másodikként ebben az esetben is a versenyt meghirdető szövetségek, ligák gazdasági és egyéb feltételeket írhatnak elő, amelyeket, ha az illető társaság nem tud teljesíteni, akkor sporteredménye által megszerzett indulási joga ellenére sem indulhat az adott bajnokságban. Ennek tipikus példáit adják a különböző nemzeti bajnoki rendszerek. A feltételeket a nemzeti sportszövetség mellett a nemzetközi sportszövetség is meghatározhatja.

Speciális esetet jelent a különböző nemzetközi és nemzeti kupák rendszere. A nemzetközi kupákban általában az a jellemző, hogy a rendszer a nyílt és zárt rendszer együtteseként jelenik meg. Egy vegyes vagy kvázi zárt rendszer (Dénes, 2003) alapját egy speciális feljutás-kiesési mechanizmus alkotja, de a nevezés elfogadásakor komoly adminisztratív előírásoknak kell megfelelni. A nemzeti kupákban többnyire bármely osztály csapata elindulhat egyszerű nevezés által.

A verseny fogalma szorosan kapcsolódik a piac fogalmához. A verseny megléte a sportban azonban jóval korábbi keletű, mint a piac jelenléte. A verseny – tág értelmezése szerint – két vagy több szereplő egymással szemben előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége (Chikán, 1997). A hivatásos labdarúgás központi szolgáltatását a különböző sportesemények adják. Az alapszolgáltatás minden esetben a sportesemény által nyújtott izgalom, élmény, látvány. Ennek legfőbb mozgatója a pályán zajló versengés, küzdelem. Ugyanakkor hosszú távon a kimenet bi-

zonytalansága csak akkor biztosított, ha ez a verseny kiegyensúlyozott, azaz egyetlen szereplő sem tesz szert különleges versenyelőnyre. A sport működésének és irányításának sajátossága, hogy gyakran szembe kerül a szabad verseny kérdésével. A sport, így a labdarúgás önszabályozó szervezetei, a különböző sportági szövetségek mind-mind monopolisztikus struktúrában működnek, amelyhez kitartóan ragaszkodnak. Egyetlen versenyrendszerben sem engedhető meg, hogy valamelyik csapat vagy azt működtető társaság monopolhelyzetbe kerüljön, mert ezzel a kimenet bizonytalansága sérül, és az egész rendszer működése kerül veszélybe. Továbbá a hivatásos sportban, így a labdarúgásban is erősen jelen van a kartellezés, mivel a csapatokat működtető társaságok vagyoni értékű jogaikkal, így tudnak a leghatékonyabban gazdálkodni. A verseny fogalmából is jól látható, hogy a piac immánens tulajdonságából adódik, hogy – egyéb szerepek mellett – szükség van külső szabályozóra: legyen az, az állami szférából vagy a sport civilszférájából adódó érintett.

A labdarúgásban megjelenik a közös érdekérvényesítés céljából létre jövő együttműködés is, melyet G-14 néven ismer a világ. A leghatékonyabb futballklubokat tömörítő G-14 egyfajta érdekvédelmi szervezet, ami a stratégiai szövetség tagjai jogainak kibővítéséért küzd. Legfőbb céljuk, hogy tagjaik nagyobb részesedést szerezzenek az UEFA Bajnokok Ligája bevételeiből, valamint azért, hogy játékosaik hazájuk válogatottjának barátságos mérkőzéseire való elengedésekor nagyobb beleszólásuk legyen. Visszatérően felmerül egy hazájuk bajnoki rendszerétől elszakadó nemzetközi bajnokság elindítása, ami állandó fejlődést okoz a nemzetközi sportszövetségeknek.

### A hivatásos labdarúgás üzleti működése

Üzleti alapú működésről a labdarúgásban akkor beszélhetünk, amikor a futballtársaságok működését biztosító kiadások fedezetét a piacról megszerzett bevételek biztosítják. Az üzleti alapú bevételek legfőbb jellemzője, hogy mindenképpen a piac meglétét, fogyasztói jelenlétét feltételeznek. Mindezek alapján az üzleti alapú működés annál üzletibb, minél nagyobb az üzleti bevételek aránya.

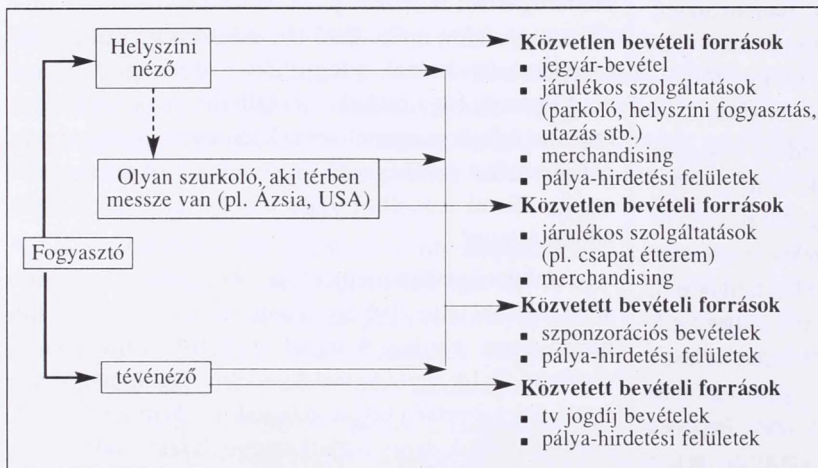
A labdarúgó-társaságok legfőbb üzleti bevételei a következők:

- jegy- és bérletbevételek (ld. fogyasztói piac),
- játékosértékesítés bevétele (ld. játékospiac),

- közvetítési jogokból származó bevételek (ld. közvetítési jogok piaca),
- kereskedelmi jogok bevétele: szponzori bevételek (ld. szponzori piac) és merchandising-bevételek (ld. merchandising-piac).

Az 1. ábra a leírtakkal együtt jól illusztrálja, hogy az üzleti bevételek mögött mindenkor a fogyasztó áll. Éppen ezért a futballtársaságok üzleti működését alapvetően befolyásolja a tényleges és potenciális fogyasztók száma és azok jellemzői.

A labdarúgó-társaságok legfőbb fogyasztói bevételi forrása



Mindezekon kívül egyéb, fontos bevételi források is azonosíthatók, amelyek a legtöbb esetben a létesítmények üzleti hasznosításából adódnak.

A működés vizsgálata kapcsán szólni kell a sikeresség kettős értelmezéséről is. A hivatásos sportban, a labdarúgásban megjelenő üzleti elemek ugyanis napjainkra két siker fogalmat is létrehozta, ami miatt két sikermércét is meg kell különböztetni. Egyrészt létezik egy sportspecifikus mérce, a sportszakmai siker, ami az adott versenyben, versenysorozatban elért helyezések alapján mérhető. Másrészt megjelent egy olyan sikermérő, ami kezdetben a sporttól idegen volt, de a gazdaságban annál megszokottabbnak tekinthető. A gazdasági siker, jellemzően valamilyen számvitelileg elszámolható eredménykategóriával ragadható meg.

A labdarúgás működési modelljének leírása esetében két modell különíthető el egymástól. Az állam által működtetett modell (továbbiakban állami működési modell) legfőbb jellemzője, hogy az állam komoly szerepet tölt be mind a sportág irányításában, mind működtetésében, finanszírozásában. A bevételek

ekkor egyértelműen különböző állami forrásból érkeznek, a labdarúgás finanszírozása egyenlő az állami finanszírozással. Ez a modell leginkább a kelet-európai országokban, köztük Magyarországon volt legisztatívban tetten érhető.

Az üzleti szféra által működtetett modell (továbbiakban üzleti modell) esetében a bevételek nagy része közvetve vagy közvetlenül az üzleti szférától származik. Chikán, (2002) üzleti szféraként vagy üzleti világgként a piaci koordináció megvalósítóit értelmezi, azaz, azokat az érintetteket, akik között a kapcsolatot

leginkább a piaci koordináció jellemzi. A labdarúgás legszűkebb üzleti szféráját a fogyasztók és a labdarúgás ügyfelei: a média és a vállalatok jelentik. Ebben az esetben tehát a labdarúgás legfőbb bevételei közvetve vagy közvetlenül ettől a szférától származnak.

A bevételek – e megkülönböztetés alapján tekinthető – két fő formájának (államtól versus üzleti szférából származó) magyarázata mögött a labdarúgás eltérő szerepe áll. Az állami modellben a hivatásos labdarúgás sportsikerekben gazdag működése alkalmas volt a politikai rendszer legitimálására, a közhangulat javítására, míg az üzleti modellben a hangsúly a labdarúgás mint hivatásos sport szórakoztató iparhoz tartozó voltára helyeződik.

A két működési modell a finanszírozás forrásán túl tulajdonosi jellemzőiben is eltér egymástól. Az állami modellben nincs valós tulajdonos. Az állam folyamatosan ellátja a szervezetet a működéshez szükséges bevételekkel, de tulajdonosi jogait a szervezet vezetőin keresztül gyakorolja. Ennek megfelelően a bevételek nem jelentenek valós korlátot a kiadások számára, így a működés puha költségvetési korláttal (Kornai – Matits, 1987) jellemezhető. Az üzleti modellben a bevételi oldal alakulása gátat szab a kiadásoknak. A valós tulajdonos befektetett tőkéjének megtérülésében érdekelt – melynek egyik eszköze csupán a nyereséges működés –, aki nagyvonalú megközelítésben is elvárja, hogy a bevételek hosszú távon fedezzék a kiadásokat. Az üzleti működés esetében tehát a működés lényegi elemét adja az üzleti gazdálkodás jelenléte.

A két működési modellben a működési keret is eltérő. Az állami modellben a működés keretét valamilyen nonprofit szervezeti forma, jellemzően tár-

1. táblázat

A labdarúgás két működési modelljének összevetése

	Állami modell	Üzleti modell
Finanszírozás forrása	Állami bevételek	Üzleti bevételek
Költségvetési korlát szerepe	Puha költségvetési korlát	Kemény költségvetési korlát
Tulajdonos jellemzője	Nincs valós tulajdonos	Valós tulajdonos megléte
Működési kerete	Nonprofit: társadalmi egyesületi forma	Üzleti: gazdasági társasági forma
Labdarúgás jellemző szerepe	Politika rendszer legitimálása, közhangulat javítása	Szolgáltatás a szórakoztató iparág részterületéként

Forrás: András (2004)

sadalmi egyesület szolgál, míg az üzleti modellben az üzleti vállalkozások intézményi háttérét jellemzően valamilyen gazdasági társaság adja (1. táblázat).

Az üzleti modell működésének alapját a minőségi, fogyasztói érdeklődést kiváltó alapszolgáltatás, a labdarúgó-mérkőzés megtekintésének lehetősége képezi. Mindez megteremti a helyszíni sportfogyasztót, aki érdeklődése által közvetlen és közvetett bevételekhez juttatja a labdarúgó-vállalatot. A helyszíni nézőket az jellemzi, hogy nagyobb számban kerülnek ki a hagyományos szurkolók közül és inkább földrajzilag behatárolt területről érkeznek a mérkőzésekre. A helyszíni sportfogyasztói piac döntően – Chikán (1997) értelmezése alapján – helyi piac. A helyszíni nézők számának alakulása azonban nemcsak bevétellel, hanem további működésre kiható, üzletileg kiaknázható potenciállal jár a futballvállalat számára. Egyrészt kiválthatja a helyi szponzorok, másrészt a média érdeklődését<sup>4</sup>. A média képes a sportesemény egyszerű közvetítésén túl az átalakításra is: magazinszerű, szórakoztatóipari termék<sup>5</sup> alakítva újabb sportfogyasztókat, médiafogyasztókat teremt. Ezekre jellemző, hogy jóval népesebb táborat alkotnak, a helyszíni nézőktől alapvetően eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek. Elmondható róluk, hogy az esemény helyszínétől földrajzi értelemben távolabbiak és az adott sportághoz laikusabban állnak hozzá. A közvetítésekért kifizetett jogdíjak tovább növelik a labdarúgásba érkező üzleti bevételek körét. A média jelenléte a leírtakon túl értékesebbé teszi a helyi szponzoroknak nyújtott szolgáltatást is, és lehetővé teszi nemzeti, regionális és globális szponzorok megjelenését. A szponzorok marketingérdeklődése a nemzetközi és a nemzeti versenysorozatok által is bevételeket eredményezhet a labdarúgás számára, azáltal, hogy alkalmas a helyi sport-szponzori piac méretének növelésére.

A kiindulási pontot jelentő minőségi alapszolgáltatáson túl a leírt folyamatokat mindenképp erősíti a sportág iránt érdeklődők társadalmi összetétele, az adott sportág kedvező arculata, a sportág kiemelkedő játékosainak, sztárjainak megléte. Mindezek újabb fogyasztókat, ezáltal újabb bevételeket generálnak a labdarúgás valamennyi piacán.

Az üzleti modell működését jelentő feltételek a következőképpen összegezhetők. A labdarúgásnak eladhatónak kell lennie a sportfogyasztók számára. A megfelelő nagyságú jegy- és bérletbevétel feltételeit a fizetőképes kereslet, az alap- és kiegészítő szolgáltatások számára megfelelő létesítmény és megfelelő marketingstratégia adja.

A média érdeklődése és ezáltal a közvetítési jogokból származó bevétel feltételeként a nézettség és a jól értékesíthető reklámpercek említhetők.

Az üzleti működés alapjainak biztosítása szempontjából fontos, hogy a szponzorok számára labdarúgáson keresztül elérhető célcsoport gazdaságilag minél értékesebb legyen.

A vállalatok marketingérdeklődését az elérhető célcsoport gazdasági értékességén túl a labdarúgás imázsa is befolyásolja.

A merchandising-bevételek alakulásában alapvető a jogilag tisztázott háttér és a minél erősebb a fogyasztói hűség megléte.

A nettó játékostranszfer jelentős bevételi forrása lehet a különböző futballvállalatoknak. Ennek alakulását azonban nemcsak a belső (a futballvállalatnál folyó utánpótlás-nevelési munka, a megfelelő játékoskiválasztási rendszer, a klub pozíciója: mérete, földrajzi elhelyezkedése), hanem a társaság számára a külső (az adott ország nemzetközi eredményessége, elismertsége: a bajnokság színvonala, a válogatott eredményei) tényezők is befolyásolhatják.

Értékek a labdarúgásban

Az érték chikáni (1997) értelemben nem más, mint valami olyan szolgáltatás vagy termék, amiért a fogyasztó vagy vevő hajlandó fizetni, mert valamilyen fogyasztói, vevői igényét kielégíti. Ezek a szolgáltatások és termékek egy folyamatos fejlődés útján jelentek meg a labdarúgásban, megteremtve ezzel a hivatásos labdarúgó-társaságok működésének üzleti

alapjait. Ez a fejlődés legjobban a labdarúgás üzlettel alakulásának bemutatásán keresztül írható le.

A labdarúgás kezdetben nem üzletet, hanem egy amatőr jellegű játékot jelentett. Egy olyan játékot, ahol a sportolók a maguk szórakoztatása céljából, nem jövedelemszerzési céllal, különösebb gazdasági érdekek nélkül „játszottak”.

A kérdés az, miért vált a játék üzletté? Szymanski – Kypers (1999) szerint az éles verseny miatt. A szerzőpáros a nemzeti szakszövetségek megalakulása, illetve az első versenysorozatok megindulásának időpontjára teszi a folyamat kezdetét. A versenysorozatok a klubokat fejlődésre serkentették, ami maga után hozta a jó minőségű játékot. Az üzlet megjelenésének első feltétele, a fogyasztói igény teremtődött meg ezzel. Azaz mind több néző jelent meg a mérkőzéseken. Az üzlet alapfeltétele a fogyasztó, akinek a számára értéket kell nyújtani. Természetesen a nézők megjelenése kikényszerítette a megfelelő körülmények, létesítmények biztosítását. A megfelelő háttér kialakításához már komolyabb tőkére volt szükség, aminek csupán egy csekély részét biztosíthatták a belépő díjai.<sup>1</sup>

A fogyasztói érdeklődés fenntartásának legfőbb eszközét a győzelem jelenti, aminek eléréséhez minél jobb játékosok szükségeltetnek. A pusztán játékelvezetellel szemben előtérbe került a győzelem. A tőkeerősebb futballtársaságok azóta is igyekeznek magukhoz vonzani a legjobb játékosokat. Korábban költségtérítés, munkahelyi támogatás, az időkiesés miatt juttatások adása, mára jelentős fizetség fejében. A sportolók profivá válását kezdetben minden országban akadályozták, így ez a fajta motiválás illegális volt, majd különböző időpontokban<sup>ii</sup>, de mára elfogadottá, engedélyezetté vált. Ezzel létrejött egy újabb üzleti értéket hordozó tényező, azaz a professzionális, hivatásos labdarúgó, és kialakult egy speciális munkaerőpiac, később megteremtve a hozzákapcsolódó érintetteket: ügynököket, ügynökségeket, érdekképviselői szervezeteket.

A sport, ezen belül a labdarúgás is igazán a televízió megjelenésével, tömegmédiummá válásával és a médiaiparban lezajlott forradalmi változásokkal (András, 2002) kezdett üzleti alapokra helyeződni.

A folyamatok leírt alakulása szétfeszítette a kezdeti nonprofit-elvű szervezeti formát és megindult a társasággá válás folyamata a labdarúgásban. Mindez a mai napig kettősséget jelent a hivatásos futball intézményi rendszerében. A korábbi tagrendszeri alapon működő nonprofit szervezeteket vagy felváltják az üz-

leti formák, vagy velük párhuzamosan, gyakori sűrűdásokkal működnek tovább. Mindez a labdarúgóegyesületek esetében futballvállalatok létrejöttét, a labdarúgó-szövetségek mellett – a tulajdonosok érdekképviselőjét ellátó – ligák megjelenését hozta. A futballtársaságok a labdarúgókon túl további alkalmazottakat kezdtek foglalkoztatni, és olyan befektetésekbe fogtak, amelyek megtérülésére csak a jövőben lehetett számítani, így komoly kockázatot hordoztak.

A média üzleti motivációit találhatjuk meg a sportág versenyrendszerének átalakulásában<sup>iii</sup> is. Ezeknek a változásoknak nem is titkolt célja: a médiaképes sport-szolgáltatás feltételeinek megalapozása, illetve a hivatásos sport médiaüzleti potenciáljának fokozott kiaknázása volt. Következésképpen elmélyült az elit és a többi csapat, és a többi bajnokság közötti anyagi szakadék, veszélyeztetve ezzel a sportág hosszú távú működőképességét<sup>6</sup>.

Az európai labdarúgás üzlettelé válásának médiaforradalmat követő mérföldkövét a Bosman-szabály bevezetése adta, ami az Európai Unió belül liberalizálta a játékospiacot.

Mindezen folyamatokkal egy időben a hivatásos labdarúgásban újabb értékkel bíró termékek születtek.

A hivatásos sport, így a labdarúgás központi termékét mára a különböző sportesemények, rendezvények jelentik. Bonyolultságukat tekintve eltérnek egymástól, de megkülönböztethetünk *egyedi* rendezvényt vagy *rendezvénysorozatot*. A labdarúgásban mindkettőre találhatunk példát<sup>iv</sup>.

Mind az egyedi, mind a rendezvénysorozat esetében létezik egy jogtulajdonos, aki jellemzően az adott sportesemény kiírója, azaz a versenyrendszer legfőbb meghatározója. A főbb jogok, amelyekkel rendelkezik: 1) a televíziós, rádiós közvetítések joga, 2) szponzorációs jogok, 3) merchandising-jogok.

A jogtulajdonosok jellemzően nonprofit jellegű szervezetek: nemzeti, illetve nemzetközi sportági szövetségek. A jogok értékesítését általában nem maguk végzik, hanem tulajdonosi jogukat különböző sportügynökségeken keresztül, ügynöki megbízás kiadása által gyakorolják.

A sportesemény üzleti értékesítéséhez az esemény mögött márkát kell felépíteni. Bayer (1997) szerint a labdarúgásban a márkaépítés csak hosszú távon és nehezen menedzselhető, mert nagyon érzékeny a szolgáltatást előállítók teljesítményére.

A labdarúgásban meglevő jogok értékességét ugyanakkor az adott esemény által kiváltott fogyasztói

érdeklődés biztosítja. Az üzleti működés lényegi hordozója a helyszíni fogyasztó. A helyszíni sportfogyasztók (nézők, szurkolók) fontosságát nem elsősorban a hozzájuk kapcsolódó közvetlen bevételek arányának nagyságrendje, hanem az adja, hogy az üzleti modell összes többi résztvevőjének (médiá, vállalati szféra) érdeklődése az ő meglétükön és számosságukon nyugszik. Éppen ezért fontos az összes olyan tényező, ami a labdarúgás fogyasztói piacán megjelenő vevők keresletét befolyásolja. Számos szerző foglalkozik a passzív sport iránti keresletet befolyásoló tényezőkkel. Dénes (1998/a) szerint a végső passzív fogyasztók keresletét leginkább a sportteljesítmény, a kimenet bizonytalansága, a szurkolói hűség és az esemény egyedisége biztosítja. Ha megfelelő fogyasztói érdeklődés kíséri az adott eseményt és a sportág maga médiaképes (András, 2002), kiváltja a média, jellemzően a televízió érdeklődését. Éppen ezért egy sportág népszerűsége legkönnyebben a helyszíni, illetve a médián keresztül nézettség<sup>v</sup> által ragadható meg.

A jogok értékének egyfajta megteremtője és biztosítója a média. Az, hogy – a médiaképességen túl – egy adott sportág vagy annak egy rendezvénye mitől érdekes a média számára, alapvetően attól függ, hogy melyik médiumról (televízió, rádió, internetes portál) van szó, és az milyen modell (közszolgálati vagy kereskedelmi) alapján működik.

Érdekes helyzetben vannak a labdarúgás üzleti működésében a futballvállalatok és a labdarúgók. A futballklubok nem mások, mint a különböző labdarúgó eseményeken induló csapatokat működtető, jellemzően gazdasági társaságok, míg a labdarúgók az alapszolgáltatás minőségének letéteményesei.

A labdarúgó-vállalatok értékteremtő tényezőinek egy részével közvetlenül, más részükkel csak közvetetten rendelkeznek. A közvetlen tényezők legfőbb példáit a létesítményhez kapcsolódó jogosultságok, az adott versenysorozatban való indulási jog, az induláshoz szükséges licenccel való rendelkezés, a szerződött játékosokkal kapcsolatos vagyoni jogok és a társaság goodwill, márkaértéke szolgálják. Ezek a jellemzően jogokban megtestesülő, értékteremtő tényezők sok esetben ugyan nem átruházhatók, de fedezetül, biztosítékkal szolgálhatnak egyéb gazdasági jellegű ügyletekben<sup>vi</sup>.

A legfőbb közvetett<sup>vii</sup> értékteremtő tényezőt a televíziós, rádiós közvetítések joga jelenti. Ennek alakulására már csak közvetett kihatása van a labdarúgó-

vállalatnak. Ezt alapvetően behatárolja, hogy milyen szerződés születik a jogtulajdonos és a televíziós társaság közt, és meghatározza az is, hogy milyen elvek alapján történik a központi bevételek csapatok közti elosztása.

A labdarúgók – mint munkavállalók – önálló értékteremtő tényezőkkel bírnak. Ezek közül a legfontosabbak a játékjog feletti rendelkezési jog és a személyes imázs, márkaérték. Ahhoz, hogy egy labdarúgó-vállalat vagy egy sportesemény tulajdonosa az értékesítés érdekében márkát építhessen ki, sztárookra van szükség. Olyan sztárjátékosra, aki képes a márkanév viselésére, képes ezzel azonosulva megnyilatkozni, viselkedni. Magyarországon gyakran találkozunk olyan jelenséggel, amikor – szabad véleménynyilvánítás jogára hivatkozva – a labdarúgó médianyilvánosság előtt tesz munkáltatóját vagy sportági szakszövetségét, annak hivatásos tagozatát sértő kijelentést. Üzleti szempontból a legfőbb probléma ezzel kapcsolatban az, hogy rontva ezzel az esetleges márkát, imázst közvetlenül csökkentheti a labdarúgás fogyasztóinak, ügyfeleinek érdeklődését.

A legfőbb értékteremtő tényezőt a hivatásos labdarúgásban, mint sportszolgáltatásban a megfelelő színvonalú sportteljesítmény jelenti. A sportteljesítmény legkézenfekvőbb mutatószáma az egyes eseménysorozatokban, mérkőzéseken elért eredmény lehet. A sportteljesítmény közvetlen és közvetett módon is kihat a többi értékteremtő tényezőre.

Közvetlen a hatása az üzleti működés alapját jelentő fogyasztói érdeklődésre, jelentős jegy- és bérlet-bevételeket generálva. Ezen túlmenően az adott helyezés elérése után komoly bevétel járhat a versenysorozat kiírójától. Közvetetten jelenik meg – a média érdeklődését felkeltve – a közvetítési jogokért kapott magasabb bevételeken keresztül. Ezzel párhuzamosan a média jelenléte értékesebbé teszi a futballvállalatot a marketingcéllal közeledő vállalatok számára.

Egy futballvállalat – sportteljesítménnyel összefüggő – értékteremtő tényezője lehet a játékosállománya, sztárjainak köre, futballjának stílusa.

Fontos értéket jelentő tényező az adott klub, illetve a labdarúgás adott országbeli arculatának milyensége. A labdarúgás mint szolgáltatási tevékenység megfoghatatlan, nem-anyagi jellegű, így a nézők tájékozódásában, döntéseik kialakításában az anyagi termelésben megszokottnál jóval nagyobb az imázs szerepe. Éppen ezért az arculat tudatos alakítása minden labdarúgó-társaság számára a piaci siker egyik előfelté-

tele. A labdarúgás arculatának részét képezik a fogyasztók összetételének, a futballvállalat kultúrájának, az alkalmazottak, játékosok megjelenésének, viselkedésének jellemzői. András – Kozma – Kynsburg (2000) szerint napjainkban a labdarúgás arculatára három jelentős tényező hat: a globalizáció, a diverzifikáció és a szurkolók biztonságának kérdése, mely mögött a labdarúgás kapcsán megjelenő botrányok állnak.

Nem árt hangsúlyozni azonban, hogy az üzleti elemek meglétének alapját a fogyasztói érdeklődés kiváltása és fenntartása biztosítja. Ez generálja a helyszíni nézőktől érkező (jegy-, bérletbevétel, helyszíni fogyasztás, vö. *1. ábrával*) és a különböző merchandising-bevételeket. Kiváltja a helyi szponzorok és a média érdeklődését, továbbá a média jelenléte biztosítja a nemzeti, nemzetközi szponzorok érdeklődését. Mindezek alakulására ugyanakkor kihatással van mindaz, ami futballvállalati és sportági szövetség szinten történik.

### A hivatásos labdarúgás fogyasztói piaca

Az alábbi alfejezet célja áttekinteni a helyszíni, illetve médián keresztüli labdarúgó-fogyasztók piacát, annak legfőbb jellemzőit (*2. táblázat*).

2. táblázat

#### A hivatásos labdarúgás fogyasztói piacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	Labdarúgó sportesemény vagy eseménysorozat megtekintésének lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	Hozzákapcsolódó élmény, szórakozás
A termék értékére ható főbb tényezők (value driver-ek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sportteljesítmény minősége</li> <li>■ Helyszínen nézve: kiegészítő szolgáltatások, létesítmény színvonala, helyszíni nézők jellemzői</li> <li>■ Médián keresztül fogyasztva: a közvetítéshez kapcsolódó szolgáltatások (háttérbeszélgetések, elemzések)</li> </ul>
A piac szereplői: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ eladó</li> <li>■ vevő</li> <li>■ közvetítő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sportszolgáltatók</li> <li>■ Sportfogyasztók: helyszínen (helyszíni fogyasztók: nézők, szurkolók) vagy média által (médiáfogyasztók)</li> <li>■ Médiáfogyasztóknak a média</li> </ul>
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A megtekintés közvetlen és közvetett költségei</li> </ul>

Forrás: Chikán (1995) alapján, András.

A labdarúgó-mérkőzés megtekintése a labdarúgás mint sport ún. passzív formája. Az ember azért fizet, hogy mások sportolását megtekintse. Ezt a megtekintett sportolást mára hivatásos, professzionális spor-

tolók végzik, és a kapott szolgáltatásba az alap- vagy magszolgáltatáson túl, a kiegészítő szolgáltatások is beletartoznak (András, 2002).

A csere tárgya a szabadidő olyan eltöltésének formája, ahol a szolgáltatás igénybevétele jellemzően valamilyen élménnyel, szórakozással párosul. A termék értékét mindezen túl mindenképp meghatározza az értékesítési csatorna minősége. A szolgáltatás helyszínén történő igénybevétele esetén ez elsősorban a sportlétesítmény, stadion kínálta lehetőségeken, míg a médián keresztüli fogyasztás esetében a média mint transzformáló tényezőkön múlik.

A sportszolgáltatás magját ebben az esetben egy labdarúgó-mérkőzés és a hozzákapcsolódó szórakozás, izgalom jelenti, aminek értékét elsősorban a sportteljesítmény minősége adja. Az alapszolgáltatás tárgya megfoghatatlan, tapasztalati és szubjektív (élmény). További jellemzője, hogy egyidejűleg történik az előállítása és a fogyasztása. A média által lehetővé válók (pl. videofelvételek, újságokban megjelent tudósítások által) a szolgáltatás élettartamának meghosszabbítása, de az elsődleges termék ekkor is elillan.

A hivatásos labdarúgás fogyasztói piaca esetében két fogyasztói csoportot különíthetünk el. A helyszíni fogyasztók belépőjegyet vagy bérletet váltva, a helyszínen közvetlenül élnek át a sporteseménnyel kapcsolatos élményt. A médiáfogyasztók számára a szórakozást egy médium, jellemzően a televízió közvetíti, ami Misovicz (1997) szerint napjainkra egyre inkább hozzáadott értékeket biztosít a televíziónézők számára. A médiáfogyasztás lehetővé válásával a fogyasztók is megváltoztak. Korábban a sportesemények közönsége jórészt olyanokból állt, akik maguk is űzték a nézett sportágat. Misovicz (1997) szerint a „szakértő” nézők nagysága azonban jóval kisebb annál, mint ami a sport, ezen belül a labdarúgás és a média számára megélhetést jelentene. A cél tehát a laikus nézők megnyerése volt, akikért folyó verseny kiváltotta a sportműsorok megváltoztatását: az egyszerű tényközlő, dokumentatív

stílust a szórakoztató, drámai jelleg váltotta fel.

A játék minőségének alapvető hordozóját a labdarúgók szakmai tudása, képzettsége határozza meg. A szolgáltatás jellemzője, hogy igénybevétele nyilváno-

san, mások társaságában történik. Az egyén élvezetét mások élvezete erősítheti vagy gyengítheti. Napjaink labdarúgásában még mindig sok helyütt problémát jelent a futballhuliganizmus jelensége. Nagyon sok mérhetetlen és közvetlenül vagy csak közvetetten mérhető kárt okozva a labdarúgás üzleti alapon történő működésének.

Mind a helyszíni, mind a médián keresztül fogyasztók csoportosításának egyik fontos szempontját a demográfiai összetétel jelenti. Mivel az alapszolgáltatást emberek hozzák létre, így a szolgáltatás maga inkonzisztens és változatos. A produktumot rengeteg tényező befolyásolhatja és módosíthatja: időjárás, játékosok sérülése, nézők reagálása, pillanatnyi forma. Mindezek a tényezők kihatnak a nézők elégedettségének és azonosulásának mértékére is.

A helyszíni fogyasztók számának alakulását a felsorolt tényezőknél túl a létesítmény maximális befogadóképessége is korlátozza. Továbbá fogyasztói döntésükre – mások mellett – kihat a jegyek ára, a többi helyszíni néző viselkedése.

Sirgy (1982) szerint a sportfogyasztók specialitása a nagyfokú személyes azonosulás, melynek következtében a fogyasztók gyakran egyszerűnek, könnyen művelhetőnek találják a látottakat.

Mind a helyszíni, mind a médián keresztül fogyasztók esetében lényeges a nézettségi adatokon keresztül mérhető nézőközönség relatív nagysága<sup>8</sup>, a fogyasztás gyakorisága, ezen túl az üzleti világ számára lényeges: a nézői összetétel vizsgálata. A hirdetőknél, szponzoroknál a nézettség nagyságának alakulásán kívül, még lényegibb a nézőközönség összetételének jellemzője: a nézők neme, kora, társadalmi státusza, jövedelmi helyzete.

Elemzések bizonyítják, hogy a labdarúgó-mérkőzések kiugróan magas televíziós nézettséget képesek elérni. A médiafogyasztók szempontjából kiemelkedik a hirdetési szempontból legértékesebb 18–49 év közötti korosztály, melyek körében a nézettségeket általában külön is megvizsgálják.

A hivatásos labdarúgás szolgáltatóit mára a társasági forma jellemzi. Társasági szerződéseikben céljaik meghatározásánál – többnyire – megtaláljuk a labdarúgócsapat működtetését, a találkozók megszervezését. Alaptevékenységüket az alapszolgáltatás nyújtása jellemzi, amitől elvárás, hogy önfenntartó módon megteremtse a működés hátterét.

A magatartást befolyásoló legfőbb tényezők a megtekintés költségei. Ezek egy része közvetlenül kapso-

lódik az eseményen való részvételhez. A helyszínen jelenlévő fogyasztók számára az alapszolgáltatáshoz kapcsolódó legfőbb kiadást a belépő, illetve a bérlet megvásárlása jelenti. Ugyanakkor a helyszínen történő megtekintéshez egyéb, közvetett költségek is kapcsolódnak. A helyszínre történő kijutás, a parkolás, a helyszíni fogyasztás, a feláldozott haszon, hogy a szabadidőt nem máshol, esetleg munkával töltjük, mind-mind a sportesemény megtekintésének közvetett kiadásait jelentik. Ugyanez a médián keresztül fogyasztók számára attól függ, hogy milyen típusú televíziós társaság vásárolta meg az esemény közvetítési jogát.

### A hivatásos labdarúgás játékospiaca

A játékospiac egy speciális munkaerőpiac, ahol a szerződés tárgya alapvetően egy speciális vagyoni értékű személyi jog: a játékjog használatának meghatározott időtartamra vonatkozó átruházása. Olyan személyhez kötődő vagyoni értékű jog, ami a sportoló sporttevékenységéhez fűződő fizikai és szellemi képességeinek összességét fejezi ki. Mint ilyen át nem ruházható, el nem adható, de a licencszerződéshez hasonlóan a labdarúgó-vállalat számára a játékjog használati joga átruházható. Ez csak a szerződés időtartamára történik, és ennek lejártát követően a használati jog ellenérték nélkül visszazár a sportolóra. A játékjog használati jogát a sportvállalat ideiglenesen vagy véglegesen más sporttársaságra ruházhatja a sportoló hozzájárulásával. Ebben az esetben az átadó vállalat térítésre, átigazolási díjra tarthat igényt.

A játékjog a szerződés alapján járó díjazás mellett külön jövedelemhez juttatja a sportolót: igazolási díjra (aláírási pénz) tarthat igényt.

Manapság a labdarúgó-játékjog feletti rendelkezési jogon túl – jellemzően további díj ellenében – gyakran a merchandising-tevékenység keretén belül a labdarúgó a személyiségi jogainak hasznosítását is átengedi a futballvállalat részére. A szerződése speciális elemeként jelenik meg a biztosításokkal kapcsolatos kikötés is, mivel ennek hiánya mindkét félnek komoly anyagi kárt okozhat. Vannak országok (pl. Németország), ahol a játékos nemcsak a futballvállalattal, hanem a nemzeti sportszövetséggel is szerződést köt, hogy elnyerje a hivatásos játékos státust, ezzel szerezzve jogot arra, hogy a profi liga egyik játékosaként részt vegyen a szövetség által szervezett versenyeken. Ebben az esetben a játékos külön és közvetlenül is aláveti magát a szövetség különböző szabályzatainak.



3. táblázat

A hivatásos labdarúgás játékospiacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	Labdarúgó játékjog használatának átruházása
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	Kettős ügylet: munkaerő-felvétel, vagyoni értékű jog vétel
A termék értékére ható főbb tényezők (value driver-ek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A játékos eleve meghatározott jellemzői (fizikai jellemzők, szellemi adottságok, társadalmi helyzet)</li> <li>■ Jelenlegi szerződés (kivásárlási ár, szerződés hossza)</li> <li>■ Irányított, hozzáadott jellemzők</li> </ul>
A piac szereplői: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ eladó</li> <li>■ vevő</li> <li>■ közvetítő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1) Lejárt szerződés esetében: a hivatásos játékos, sportoló mint természetes személy. 2) Érvényes szerződés esetében: átadó futballvállalat</li> <li>■ (Átvevő) futballvállalat</li> <li>■ Játékos ügynökök, menedzserek, megfigyelők</li> </ul>
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Átigazolási díj</li> </ul>

Forrás: Chikán (1995) alapján, András.

Egyéb esetekben a labdarúgónak közvetett a jogi kapcsolata az önszabályozókkal. Közvetlen jogi kapcsolat a sportoló és a sportvállalat közt van. A sportvállalat nevezése által vállalja, hogy elfogadja és betartja a szövetség, annak tagozata szabályzatait. Ezek a szabályzatok pedig előírják a nemzetközi szövetség szabályzatainak elfogadását, betartását.

A 3. táblázat a játékospiac legfőbb jellemzőit foglalja össze.

A csere tárgyának elméleti jellemzője, hogy a játékos a jogot nem adja el teljesen. Fontosabb jellemző azonban, hogy a játékosvásárlás a futballtársaság szempontjából egy kettős ügyletnek tekinthető. Egyszerre jelenti a munkaerő felvételét, továbbá a vagyoni jog megvásárlása által egy olyan befektetést, amely többféle módon (kölsönbeadás, eladás, marketingcélok) is hasznosítható.

Kozma és Kynsburg (2000) meghatározták azokat a tényezőket, amelyekkel elősegíthetők, hogy a játékos minél nagyobb, pénzben is realizálható értéket jelentsen a játékospiacon. Mindezek alapján a sportolók játékjogának értékére ható tényezők egy része eleve meghatározott, másrésztük irányított vagy hozzáadott jellemző.

A játékosok adásvételét – egyfajta közvetítőként – gyakran licenccel rendelkező ügynökök<sup>vii</sup> segítik (Heller, 2002). A játékospiac időben korlátozott piac: évente kétszer, nyáron<sup>viii</sup> és télen nyit ki<sup>9</sup>.

A piac terméke mögött megbújó labdarúgó egy speciális munkaerő, mely jellemzően a következőkben nyilvánul meg:

- a labdarúgással, mint hivatással eltöltött idő véges,
- kortól függők a szerződési szabályok<sup>10</sup>,

- sztárok nehezen helyettesíthető, korlátos munkaerők,
- élő szerződés esetén fizetni kell a munkaerő távozása kapcsán,
- empirikus, regressziós elemzések bizonyítják, hogy hosszabb távon megfelelő játékosállomány mellett lehet a legjobb bajnoki eredményt elérni (Szymanski – Kuypers, 1999),
- speciális munkakör: nehezen meghatározható a szerződés tárgya,
- speciális munkaidő.

A labdarúgó játékospiaci mozgása kapcsán átigazolásról beszélünk, amennyiben két sportszervezet egy-

mással érvényes szerződés mellett köt egyezséget, átigazolási szerződést. Ekkor a legtöbb esetben<sup>11</sup> az átvevő futballvállalat átigazolási díjat fizet kártalanítás jogcímen.

Az átigazolási díj<sup>x</sup> a sport egyik specialitása és kialakulása két dologgal magyarázható. Egyrészt az azal, hogy az utánpótlás-neveléssel foglalkozó – jellemzően napjainkban is egyesületi formában működő – sportszervezetek ebből tudják magukat fenntartani, másrészt a nagyobb sportvállalatok is így tudják rentábilis befektetésnek tekinteni a játékosok adásvételét. Ez egy újabb specialitásra hívja fel a figyelmet, azaz a játékos vétele nem csupán egy „alkalmazott” felvételét, hanem komoly befektetési döntést is jelenthet.

A futballesemények jellegénél fogva a futballisták munkaszüneti napokon, a „rendes” munkaidőn kívül is rendszeresen foglalkoztathatók. Hivatásos sportoló csak határozott időre köthet szerződést és érvényes munkaszerződés megkötésének feltétele, hogy a hivatásos sportoló hivatásos sportolói versenyengedéllyel rendelkezik, amit a sportági szakszövetség ad ki a nyilvántartásbavételt követően.

Speciális játékospiaci kérdés a kirendelés intézménye. A játékos kirendelésére az érintett sportoló előzetes hozzájárulásával csak két esetben kerülhet sor – egyrészt a nemzeti válogatott keretben való szereplés céljából, másrészt más sportszervezetnek való kölcsönadás esetén.

A hivatásos labdarúgás fennmaradását sportszakmai szempontból egyrésztől a különböző utánpótlás-nevelési programok, másrésztől a sportszakemberképzés biztosítja.

A nevelőegyesületek befektetésének megtérülését – az Európai Unió által is elfogadott – FIFA átigazolási rendszer azon szabálya garantálja, amely szerint minden olyan klub kártalanítást kap, amelyik olyan 23 évnél fiatalabb játékost edz, akit később nemzetközileg átigazolnak.

Hórváth (2000) szerint a hazai játékospiac önszabályozását sokáig a következetlenség jellemezte, amelyben sem a hazai jogszabályoknak, sem a nemzetközi szabályzatoknak nem felelt meg. A szezonközi átigazolási időszak a játékosállomány kiigazítására, míg a nyári átigazolási időszak a csapaterősítésre szolgál.

### A hivatásos labdarúgás közvetítési<sup>12</sup> jogainak piaca

A nagy érdeklődést kiváltó sportesemények gazdasági jelentősége megteremtette mind nemzeti, mind nemzetközi tekintetben a közvetítési jogok piacát. Ezen a piacon a terméket egy-egy sportesemény vagy rendezvénysorozat közvetítésének lehetősége jelenti.

Ez a közvetítési lehetőség jelenti mára a sporttevékenységgel kapcsolatos immateriális javak legfontosabb részét. Lényege szerint a műsorszolgáltatónak engedélyezik, hogy egy konkrét – csak a nézők számára belépőjegy fejében korlátozottan nyilvános – sporteseményről közvetítést adjon.

Sárközy (2002) alapján a közvetítés engedélyezésének joga, egy vagyoni értékű átruházhatatlan személyes természetű jog, ami eladhatatlan, adásvételi szerződés tárgya nem lehet. A jogbirtokos licencszerződéshez hasonlóan szerződés által a közvetítésre vonatkozóan használati jogot adhat a műsorszolgáltatónak, amely ezáltal az immateriális jogot hasznosíthatja. A csere tárgyának legfőbb gyakorlati, üzleti értéket hordozó jellemzője, hogy reprodukálhatatlan, önmagában egyedi.

A jog értékének alakulását alapvetően az adott sportág népszerűsége és médiaképessége<sup>13</sup> befolyásolja.

A közvetítési jogok piacának eladói oldalán a sportesemények jogtulajdonosait találjuk. Nem forrott ki, hogy a közvetítések engedélyezési jogánál ki a jogtulajdonos. A nemzetközi sportszövetségek gyakorlata alapján az alapszabályukban foglalt, tagoktól származó felhatalmazások alapján a különböző nemzetközi sporteseményekre maguk kötnek szerződést a televíziós társaságokkal jellemzően csomagban és kizárólagossággal. Ugyanakkor az ebből származó be-

vételekből – közgyűlési határozatban foglalt arányokban – juttatnak tagszervezeteiknek, a nemzeti sportági szakszövetségeknek. A sportesemények jogtulajdonosai általában egyben a különböző versenysorozatok kiírói<sup>14</sup>. Nyugat-Európában vagy eleve a nemzeti sportszövetség tulajdonában vannak a jogok (pl. Franciaország), vagy általában a nemzeti sportszövetségek alapszabályukban vagy más szabályukban megszerzik tagjaik hozzájárulását ahhoz, hogy a teljes bajnokságra ők kössenek szerződést. A labdarúgásban láthatunk példát a jog központi (pl. angol, holland, német, francia bajnokság) és egyedi értékesítésére (pl. olasz, spanyol bajnokság) egyaránt. Az egyedi értékesítés esetében is a jogtulajdonosok valamiféle kartellesedése figyelhető meg. A szerződések lehetnek kizárólagosak vagy több televíziós társasággal megkötöttek egyaránt. A csomagban való értékesítés jellemzően azt jelenti, hogy a szerződések tárgyát tekintve általában kiterjednek mind az élő, mind az ismétlődő közvetítésekre, mind az összefoglalók sugárzására. A közvetítendő mérkőzéseket a sportági szakszövetség vagy a televíziós társaság választhatja ki.

Központi értékesítés esetén a televíziós közvetítések engedélyezésének jogából származó bevételt a sportági szakszövetség vagy – származtatott jogtulajdonos esetében – annak hivatásos tagozata (liga) közgyűlési határozata alapján osztják fel. A bevétel jelentős részét a tagok közt különböző elvek<sup>15</sup> alapján visszaosztják, a többi a sportági szakszövetségnél vagy annak tagozatánál maradva az utánpótlásra, alacsonyabb osztályú csapatok, válogatott keretek működésének támogatására, illetve adminisztratív kiadások fedezésére szolgál.

Ezen a piacon is gyakori jelenség, hogy a jogok értékesítésével nem a jogtulajdonosok maguk, hanem ezzel megbízott sportügynökségek foglalkoznak. A gyakorlatban megszokott, hogy a szövetségek marketingcégeknek adott ügynöki megbízás által szerződnek a televíziós társaságokkal.

A hivatásos labdarúgás közvetítési jogai piacának vevőjeként a különböző televíziós műsorszolgáltatók vannak jelen, akik kizárólagos jog megszerzésére törekednek. A sportközvetítések jövedelmezősége<sup>xi</sup> a műsorszolgáltatók számára alapvetően három oknak köszönhető. Egyrészt a sportadások a legnépszerűbb televíziós műsorok közé tartoznak, másrészt a nagy sportesemények közvetítése alkalmas a televíziós társaság piaci pozíciójának erősítésére, harmadrészt a reklámbevételek fontos bevételi forrást jelentenek a televíziós társaságok számára<sup>16</sup> (4. táblázat).

4. táblázat

**A hivatásos labdarúgás közvetítési jogainak piaca**

<b>A termék (a csere tárgya)</b>	Sportesemény vagy eseménysorozat közvetítésének lehetősége
<b>A csere tárgyának legfőbb jellemzője</b>	Reprodukálhatatlan
<b>A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adott sportág népszerűsége (magas nézettség, kedvező marketinglehetőségek)</li> <li>■ Adott sportág médiaképessége</li> </ul>
<b>A piac szereplői:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jogtulajdonos, származtatott jogtulajdonos (pl. ligák)</li> <li>■ Műsorszolgáltató</li> <li>■ Sportügynökségek</li> </ul>
<b>Magatartást befolyásoló legfőbb tényező</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Közvetítési jog ára</li> </ul>

Forrás: Chikán (1995) alapján, András.

A piaci magatartást leginkább befolyásoló tényező a közvetítési jog kialakult ára. Ezt a piaci kereslet és kínálat alakítja, melyre befolyással van az, hogy a médiapiacot milyen piaci szerkezettel jellemezhetjük. Bourg (2000) gazdasági elemzésében megvizsgálta, hogy a különböző piaci szerkezetek és konkrét események esetében hogyan alakultak a közvetítési jogok piacán az árak (5. táblázat).

5. táblázat

**A közvetítési jogok árának alakulása a különböző piaci szerkezetek tükrében**

Piaci szerkezet	Esemény	Kínálati oldal szereplői	Keresleti oldal szereplői	Közvetítési jog ára
Monopol-kínálat	Sydney nyári olimpia, 2000	NOB	ABC, CBS, FOX, NBC, ESPN, TBS, CNN, Sports, HBO, Showtime, Direct TV, Newport	1,332 millió US dollár (NBC)
	Labdarúgó-vb, 2002	FIFA	ABC, Cable TV, UER (EBU) Team, Kirch, IMG-UFA, CWL	890 millió US dollár*
Monopol-kereslet	Francia labdarúgó bajnokság	Profi klubok	ORTF	88,95 ezer US dollár**

\* USA nélkül, \*\* 0,50 millió FFR, az átváltás a [www.oanda.com/convert/classic](http://www.oanda.com/convert/classic) honlap alapján történt.

Forrás: Stackelberg (1951) és Bourg (2000) alapján András.

Bourg (2000) szerint a kialakult közvetítési díjban szignifikánsan csak a keresleti oldalon található résztvevők száma a meghatározó. Vannak olyan sportesemények, ahol a közvetítési jogok piacát a túlkínálat jellemzi. Ezekben az esetekben a közvetítési jogok árát egy piaci alku határozza meg.

A médiapiacot jellemző piaci szerkezeten túl a közvetítési jogok ára kihat a televíziós piacot napjainkban jellemző sokcsatornás modell is. A televíziós piac egy kompetitív piac, ahol kiélezett verseny dül a fogyasztók szabadidejében, televízió-nézéssel töltött idejéért. Ez az idő véges, és a megjelenő egyre több csatorna adás harcot vív ennek megszerzéséért. Ezért jelenthet komoly versenylőnyt az olyan televíziós produkciók megvétele vagy előállítás, melyek nem reprodukálhatóak, illetve kínálatuk szűkös, így ezekkel biztosítható, hogy az újabb

és újabb csatornák megjelenése nem jár a nézettség csökkenésével. Urbán (2000) szerint a hivatásos látványsport, mint tartalom ilyen értéket képvisel. Az sem véletlen, hogy a közszolgálati televíziós társaságok számára a nézőkért folyó versenyben komoly előnyt biztosíthat, ha bizonyos sportesemények közvetítése esetében előírják, hogy azt csak mindenki által, ingyenesen elérhető műsorszolgáltató adhatja<sup>xii</sup>.

A televíziós társaságok döntésére az is kihat, hogy a műsor „készen érkezik” vagy saját gyártásban kerül képernyőre. A saját gyártás esetében újabb, a gyártással kapcsolatos költségek keletkeznek<sup>17</sup>. Ráadásul a korábbi viszonylag alacsonynak mondható sportközvetítések műsorkészítéssel kapcsolatos kiadásai mára jócskán megnövekedtek. Napjainkra minősítő kritériumnak számít, hogy a közvetítés magazinszerű, a pályán történtek mellett háttéreseményeket bemutató, interjúkat, bejátszásokat közlő legyen. Mindez magas műszaki színvonalat, újszerű kameraállásokat, grafikus megjelenítéseket, szakkommentátorok alkalmazását jelenti, jócskán megnövekedett költségvonzattal.

Urbán (2000) szerint a hosszú évekre megszerzett közvetítési jog és egy állandó műsorstruktúra nemcsak a pillanatnyi nézettséget emeli, hanem nézői szokások megváltoztatására, nézői hűség formálására is alkalmas.

A közvetítési jogok keresleti-kínálati viszonyai világszerte folyamatos változásban vannak. Korábban a

közvetítési jogok piacán a közszolgálati televíziók domináltak, addig mára néhány országban a kereskedelmi televíziók tettek szert túlsúlyra. A digitális televíziózás megjelenésével a piac további forrására lehet számítani.

A fizető televíziók belépése a korábban mindenki által fogyasztható közjóságokból, korlátozottan hozzáférhető, áruvá tette a sportközvetítéseket. A sportműsorok az átlagot meghaladó mértékben bővültek a televíziós kínálat növekedéséhez képest: ma már számos sportcsatorna működik, és Whannel (1995) szerint a sport az általános csatornák műsoridejében is egyre nagyobb arányt képvisel.

Ezen túlmenően a fizetős csatornák piacra lépésével újabb szabályozandó kérdések jelentek meg. Hogyan biztosítható, hogy a jelentős társadalmi események mindenki számára elérhetővé váljanak, és milyen sportesemények számítanak bele ebbe a körbe? Az erre vonatkozó kérdéseket az EU Tanácsának 1997. június 30-án kibocsátott 97/36/EG irányelve szabályozza.

A közvetítési jogok piacának jövőbeli alakulásánál érdekes lehet annak vizsgálata is, hogy vajon hogyan alakul a jövőben a sportközvetítések száma. Kassay (2003/a) tanulmányában a következő megállapításokat teszi (2. ábra).

Az első grafikon a piaci szereplők együttes és egyöntetű véleményét tükrözi. Ennek alapján a piac szereplői a közvetített mérkőzések számának jelentős növekedésére számítanak. Két szélsőséges véleményt a televíziós társaságok és a klubok jelentik. A televíziós társaságok többféle növekedést képzelnek el, addig a klubok csaknem egybehangzóan a jelenlegi szám megduplázódásával kalkulálnak.

A kérdés az, hogy a hivatásos sport iránti kereslet ilyen erős a következő években, vagy egy-egy sportág esetében telítettséggel kell számolni. Ez esetben ugyanis a televíziók megfontoltabban, óvatosabban

fognak válogatni. A hirdetési piac változásaival és a közvetítésbe fektetett szerződési és gyártási költségeket tekintve a tendencia: kisebb számú, de nagyobb nézettséget biztosító közvetítések kerülnek képernyőre.

A közvetítési jogok piacára kihat a hirdetési piac esetleges változása is. A hirdetési piac szűkülése azt eredményezheti, hogy a televíziós társaság nem tudja kitermelni a hirdetési bevételekből a közvetítési jogdíjért fizetett összeget.

Urbán (1997) szerint Baumol-kór hatás érvényesül az előben sugárzott sport, mint televíziós műsorszám jogdíjaiban is. A hivatásos sport ráadásul olyan látványteremtés, ami a televízió képernyőjén is piacképes. A sport nagy tömegeket képernyő elé vonzó műsorszám jellegén túl ezzel is magyarázható, hogy az 1980–90-es években mért nőtt olyan viharosan az élő sportközvetítési jogok ára. Miután a sport egyike az olyan minőségi szórakoztató műsorszámoknak, melyek legfőbb eszközüül szolgálnak a közönségteremtésben, ez megemeli a sugárzáshoz szükséges jogdíjakat mind a hirdetésekből élő ingyenes, mind a fizetős televíziók esetében. Ez a közszolgálati televíziók műsorszerkezetére is kihat, mert így a magas jogdíjú műsorok piacáról kiszorulnak.

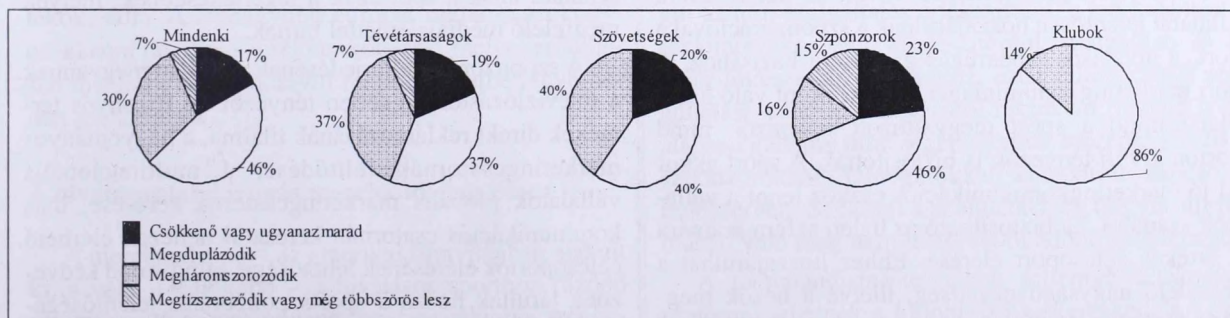
Ugyanakkor napjaink tendenciájaként megfigyelhető jelenség néhány országban a közvetítési jogok árának csökkenése<sup>18</sup> és a nagy médiatársaságok pénzügyi ellehetetlenülése<sup>xiii</sup>. Kérdés, mindez hogyan érinti a közvetítési jogok piacát és a hivatásos labdarúgás működését.

### A hivatásos labdarúgás sportszponzori piaca

A sportban a szponzorálás a felszerelési szerződések kapcsán jelent meg először, és az 1970-es években vált általánossá, igazán jelentőssé. Kassay (1998) szerint a sportszponzorálás gazdasági sikerek reményében megkötött, jogokat és kötelezettségeket

2. ábra

A televíziós sportközvetítések száma változásának előrejelzése 2011-ig



Forrás: SportBusiness International, November 2001

6. táblázat

A hivatásos labdarúgás sportszponzori piacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	Sporttal (sportoló, sportesemény, sportszervezet) kapcsolatos megjelenés, képzettársítás lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	Hosszú távúság, kétoldalúság
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Értékes célcsoport</li> <li>■ Médiajelenlét</li> </ul>
A piac szereplői:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Szponzorált lehet: 1) sportoló, 2) sportszervezet, 3) sportszövetség, 4) sportesemény (-rendező)</li> <li>■ Szponzor, jellemzően marketingcéllal közeledő vállalat</li> <li>■ Sport(marketing)- és médiaügynökségek</li> </ul>
■ eladó	
■ vevő ■ közvetítő	
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Szponzorált reklámértéke, imázs</li> </ul>

Forrás: Chikán (1995) alapján, András.

jelentő, kétoldalú üzleti kapcsolat. A szponzorálás egyszerre képes szolgálni a vállalat reklámtevékenységét, illetve a sport eladását. Egy kétoldali üzleti kapcsolat, mely a sport egyik fontos bevételi forrását adja (6. táblázat).

A labdarúgás sportszponzori piacán a csere tárgyat többek között<sup>19</sup> a sporttal, labdarúgással kapcsolatos képzettársítás lehetősége jelenti.

A labdarúgás sportszponzori piacán a szereplők kapcsolatát a kétoldalúság és a hosszú távúság jellemzi. Óhatatlanul mind a szponzor, mind a szponzorált hat egymásra, a képzettársítás hatása hosszú távon is jelen lesz kapcsolatuk hatásaként.

A szponzoráció gyakori jelensége a kizárólagosság. A szponzorációs szerződés érinthet mind szerzői, mind immateriális jogokat. Általában a szponzorációs csomag részeként jelenik meg a televíziós közvetítés, mely jelentősen növelheti ennek a speciális terméknek a marketingértékét. Sajátos kötelezettségként szerepelhet a szponzorált sportoló megjelenési köteleessége, marketingkampányokban való részvétele is.

A szponzori piac jellemző vevői, az üzleti szféra vállalatai jelentősen hozzájárulnak a szponzorációval a sport, a hivatásos labdarúgás gazdasági bázisához. A sport marketingkommunikációs eszközként való használatát mind a sport megváltozott jellemzői, mind sporton kívüli tényezők is biztosították. A sport akkor tud jó marketingkommunikációs eszköz lenni a vállalatok számára, ha biztosítható az üzleti szféra számára az értékes célcsoport elérése. Ehhez hozzájárulhat a megfelelő nagyságú nézettség, illetve a nézők megfelelő társadalmi összetételének megnyilvánulása.

A sportszponzori piac vevői oldalán megjelenő vállalat a sport szponzorálása által más és más piac, fogyasztói csoport elérését célozhatja meg. Ennek megfelelően, a piacok Chikán (1997) szerinti földrajzi kiterjedése alapján érdemes megkülönböztetni különböző szponzori szinteket<sup>20</sup>. Beszélhetünk helyi szponzorokról, akik alapvetően a helyszínre kilátogató nézőket, illetve a helyi médiumok sportfogyasztóit kívánják elérni. A helyi szponzorokkal jellemzően az adott sportvállalat kerül üzleti kapcsolatba, így az ebből az üzletből származó

szponzorálási díj a sportvállalathoz folyik be. A helyi szponzorok potenciális számát és gazdasági erejét alapvetően befolyásolja a sportvállalat földrajzi elhelyezkedése. Nemzeti szponzorokról, akik alapvetően nemzeti piacon való jelenlétük miatt ezt a fogyasztói réteget célozzák meg. Regionális szponzorokról, akik egy-egy régióban, globális szponzorokról, akik az egész világban gondolkodnak piacaik behatárolásakor, döntéseik meghozatalakor. Bármelyik szintről is beszélünk elengedhetetlen számukra a helyszíni fogyasztók megléte, illetve a média biztosította közvetítés megvalósulása. Míg a helyi szponzorokkal közvetlenül a sportvállalat, addig a nemzeti, regionális és a globális szponzorokkal a sportvállalat és a versenykiírója<sup>21</sup> egyaránt közvetlen üzleti kapcsolatba kerülhet, mivel ez biztosíthatja a megcélzott piac elérését. Éppen ezért a sportág szponzorációban meglévő lehetőségeinek kiaknázásáért közvetlenül a sportvállalatok, valamint a sportági szakszövetségek egyaránt felelnek (3. ábra).

A leírtak jól bizonyítják, hogy a média a szponzori piacra is közvetett befolyással van, mert a szponzorok számára azok a sportágak a legértékesebbek, melyek megfelelő médiajelenléttel bírnak.

A szponzorálás elterjedésének azonban megvannak a televíziózástól független tényezői is. Bizonyos termékek direkt reklámozásának tilalma, a hagyományos marketingcsatornák telítődése, a multinacionális vállalatok globális marketingcsatorna keresése, más kommunikációs csatornán keresztül nehezen elérhető célcsoportok elérésének lehetősége, mind-mind kedvezően járultak hozzá a sportszponzorálás jelentőségének növekedéséhez.

3. ábra

**A sportszolgáltatók által kínált lehetőségek a szponzoráló vállalatok számára**

Nemzetközi	E	<b>Hivatásos sport</b>
Nemzeti	S	Nemzetközi szövetség, liga
Média	E	Nemzeti szövetség, liga
Helyi	M	Futballtársaság
	É	Csapat
	N	Sportoló
	Y	Létesítmény

Forrás: Szántai (1999)

A szponzorálás létrejötte és eredményessége sokrétűen alapul a szponzorált teljesítményén: a sportsikereken, az adott sportágat jellemző imázson, a közvetlenül és közvetetten elérhető célcsoport nagyságán és összetételén. Bármelyik felsorolt tényezőben nem megfelelő a sport által nyújtott kínálat, megkérdőjeleződik a szponzoráció üzleti hatékonysága. Azzal, hogy a szponzorvállalat hozzákapcsolja terméke, szolgáltatása kommunikációját a sporthoz, igen magas kockázatot vállal.

Szakértők szerint a labdarúgás saját sportági jellemzői alapján kiválóan alkalmas – többek között – termékbevezetés támogatására, termékpozicionálásra, közvetlen értékesítésre, fogyasztói hűség kialakítására, márkanév kialakításra, ismertté tételre.

A szponzori piacra mindenütt a világon kihat a reklám-, illetve hirdetési piac alakulása, melyek erősen függenek a televíziós iparág és a magazinkiadás aktivitásától. A világ hirdetési piacát erősen érinti az amerikai reklámpiac, melynek mindenkor az egyik<sup>22</sup> legjelentősebb lökést valamilyen nagyobb nemzetközi sportesemény (ilyen pl. a 2004. évi athéni olimpiai játékok) adja. A legnagyobb európai reklámpiacokon<sup>23</sup> csökkenni látszanak a reklámköltségek, melyet erőteljesen meghatároz a rendkívül rossz helyzetben levő német reklámpiac.

**A hivatásos labdarúgás merchandising-piaca**

A merchandising<sup>24</sup> az amerikai filmvilágban alakult ki, s vált – leginkább – a hivatásos sporthoz fűződő részpiaccá. A merchandising lényegét tekintve arculat-

átvitelt jelent. Dénes (1998/b) szerint a futballvállalati védjegyek jogilag védett, engedélyezett forgalmazásáról van szó, mely logókkal, szimbólumokkal és megjelenésekkel (játékosok nevével, aláírásával, képével, stb.) ellátott termékek eladását foglalja magába. Végtelen válfajának tömeges és hatékony alkalmazására az 1980–90-es években került sor, jellemzően az üzleti élet reklámigényes területein. Dénes (1998/b) szerint a merchandising vásárlásösztönző eszközként való felhasználása nem sporttalálmány, de az utóbbi években ezen a területen fejlődött a leglátványosabban<sup>25</sup> (7. táblázat).

A valóban üzleti alapon működő futballvállalatoknál a merchandising-bevételek komoly jövedelemforrást jelentenek.

7. táblázat

**A hivatásos labdarúgás két merchandising-piaca**

<b>A termék (a csere tárgya)</b>	Logóval, szimbólumokkal, megjelenésekkel ellátott termék
<b>A csere tárgyának legfőbb jellemzője</b>	Alkalmas az elkötelezettség növelésére
<b>A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)</b>	■ Márkaérték
<b>A piac szereplői:</b> ■ eladó ■ vevő ■ közvetítő	■ Logó, szimbólum tulajdonosa ■ Fogyasztók ■ Értékesítési megbízott ügynökségek, kereskedelmi egységek
<b>Magatartást befolyásoló legfőbb tényező</b>	■ A termék árán túl erősen befolyásolja a szurkolói hűség

Forrás: Chikán (1995) alapján, András.

A merchandising-tevékenység kiegészítő reklámtevékenységként erősítheti a fogyasztói elkötelezettséget, fokozhatja a végső fogyasztók keresletét.

Egy profi módon kialakított merchandising-stratégiának ugyanakkor lehetnek a marketingtevékenységen túlmutató, egyéb funkciói is. Elősegíti a vevői igények felkeltését és keresletként való megjelenését. Segíti az áru, szolgáltatás értékesítését, a márkaépítést, a reklámtevékenység kiegészítéséül szolgálhat. Hatékony imázsjavító PR-eszköz, ezen túlmenően a szolgáltatási csomag kiegészítő részeként javíthatja az alapszolgáltatás minőségét. Fontos szerepet játszik a szponzorokkal, támogatókkal kialakított kapcsolatrendszerben. Segítheti a szolgáltatások tárgyiasult formában való meg nem jelenéséből adódó problémákat.

A merchandising-termékek jellemző értékesítési csatornáik lehetnek a különböző kiskereskedelmi egy-

ségek, ajándékboltok, ezek franchise-rendszere, illetve az interneten, katalógusok által történő eladások. Gyakran találkozhatunk merchandising-termékeket népszerűsítő reklámokkal a televízióban is.

A valóban üzletszerűen működő nyugat-európai, hivatásos labdarúgásban komoly szerepet játszik a merchandising-tevékenység mind a labdarúgó-vállalatok, mind a ligák üzleti működésében. A hatékony merchandising-tevékenység kiinduló pontját a jogi háttér biztosítása, azaz védjegyek oltalma jelenti. A 2003 nyarán – a Magyar Szabadalmi Hivatal munkatársai segítségével – elvégzett kutatás kiterjedt a magyar futballtársaságok lajstromba vételének állapotára. Ennek eredménye alapján elmondható, hogy a magyar labdarúgó-vállalatok jellemzően még jogi értelemben sem biztosítják márkáik kiépítését, és az erre épülő merchandising-tevékenységet.

### **Összegzés**

A labdarúgásban vállalként működő szervezetek mind-mind gazdálkodó entitások, amelyek egyik hagyományos bevételi forrását a fogyasztóktól közvetlenül vagy közvetve eredő bevételek adják. Közvetlen bevételt jelentenek a különböző belépőjegyek, bérletek eladásából származó összegek. A bérletek értékesítése ráadásul egy előre kalkulálható, egyösszegű biztos bevétel, szemben a belépőjegyek sok tényező által befolyásolt nagyságával. A közvetlen bevételek meghatározzák számos közvetett bevételi tétel alakulását is. Kihatnak a helyi fogyasztásból származó egyéb bevételek (vendéglátás, parkolás stb.) és a merchandising-bevételek nagyságára is. Mindezek az összefüggések teremtik meg a fogyasztói piac helyszíni nézőket érintő része és a merchandising piac közti kapcsolatot.

Amint egy sportesemény vagy annak sorozata értéket képvisel, akkor a hozzákapcsolódó jogok értékesíthetővé válnak. A labdarúgó-mérkőzések közvetítése vonzó műsor lehet a televíziós csatornák számára, ha mérhetően, tervezhetően magas nézettséget képesek gerjeszteni, és ezáltal jól értékesíthető reklámhelyeket biztosítanak a televízió számára. Amennyiben a nézettség magas, a közvetítési jogok értékesítéséből származó bevétel jelentős összeggel növeli a jogok tulajdonosát. Alapfeltétel azonban a szórakoztatás képessége, hiszen a médiafogyasztók a helyszíni fogyasztókhöz képest két okból is érzékenyebbek erre. Egyrészt, mert a képernyő előtt ülve a műsorkészítés technikájának

fejlődése ellenére is másként, közvetlen érzékelhető csupán a játék felfokozott izgalma, nem érzékelve a többi néző pozitív externáliaként értelmezhető jelenlétét. Másrészt a médiafogyasztók körében nagyobb súllyal szerepelnek az ún. laikus nézők, akiknek az érdeklődését inkább a látvány- és a drámai elemek ragadják meg.

A közvetítési jogok értékesítése megfelelő alapot nyújt a helyszínen történő reklámfelületek értékesítéséhez, ezzel is hozzájárulva a szponzori piac aktivitásának további biztosításhoz, fenntartáshoz. Kassay (1998) szerint a sportszponzorálásra való döntés esetében az üzleti szféra szereplői döntésüket a komplex módon felfogott marketingkommunikációs eszközrendszerbe illesztve teszik meg: végiggondolva a klasszikus reklámozási formákat, a szponzorálási lehetőségeket, valamint ezeknek súlyát, egymáshoz viszonyított arányát, a célok, a célcsoport, a termék/szolgáltatás, a nyújtott médianyilvánosság és a költségek ismeretében.

Ahogy láthattuk a hivatásos labdarúgás fogyasztói piacának alakulása kihat mind a sportszponzori piac, mind a közvetítési jogok, mind a merchandising-piac alakulására. Mindezek által generált gazdasági bázis a futballvállalatok működésén túl jelentheti a játékospiacon zajló adásvételek forrását, melyek hatékony üzleti döntések esetében további gazdasági háttérként szolgálhatnak a futballtársaságok működésében.

A piacok közti kapcsolatok vizsgálhatók a társadalmi környezet megváltozásának nyomon követése által is. Láthattuk, hogy a fogyasztói piac helyszíni nézői szegmensének megjelenése mögött az emberek azon érdeklődése állt, hogy megtekintsék mások sportolását. Mindez bevételeket indukált és lehetővé tette az amatőrizmus szellemét szétfeszítő profivá válás folyamatát. Megteremtődött ezzel két piac is: a fogyasztói, illetve a játékospiac. A többi piac gazdasági jelentőségűvé válásához már a médiában lezajló forradalomra volt szükség. Misovicz (1997) szerint Nyugat-Európában a televízió megjelenése és elterjedése, valamint a részben ennek köszönhető hagyományos szórakozási formák átalakulása, a fogyasztás növekedése megnövelte a televízió gazdasági jelentőségét és egyben megrendítette a nonprofit alapon szerveződő sport pénzügyi háttérét. Mindezek a lehetőségek és kényszerek alakították ki a média és a sport kapcsolatrendszerének alapjait: a média dominanciáját és a sport átalakulását. A televíziós társaságok számának növekedése erős versenyhez vezetett a nézőkért. Min-

den tévétársaság a nézőszám növelésére, illetve a reklámlehetőségek kihasználására törekedett. A sportműsorok közvetítése kiváló megoldásul szolgált ebben a versenyben. A közvetítések számának és nézettségének növekedése fel-, némely esetben túlértékelt a közvetítési jogokat. A labdarúgás ezzel még vonzóbbá vált a szponzorok, hirdetőik számára, így megoldódni látszott a sport pénzügyi válsága, hisz a televíziótól, hirdetőktől áramló pénz hozzájárult a finanszírozáshoz. Sokan úgy vélik, hogy a leírt folyamat egyben kiszolgáltatottá is tette a sportot a televízióknak, az üzletnek. Felgyorsította, kiteljesítette a professzionizmust, fogyaszthatóbbá alakíthatta<sup>26</sup> az egyes sportágakat. Mára az egyes sportágak versenyeznek egymással a műsoridőért, hisz a közvetítés, a médiaforgasztók eladhatóvá teszik az eseményt a hirdetőik/szponzorok felé. A televízió sportban való megjelenése újabb piacokat teremtett (közvetítési jogok piaca) és korábbiakat tett nagyobb gazdasági jelentőségűvé (szponzori piac, merchandising-piac, játékospiac).

#### Felhasznált irodalom

- András Krisztina (2002): Üzleti elemek a sportban. Doktori (PhD) értekezéstervezet, BKÁE Gazdálkodástani PhD Program
- András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán (2000): A sportág arculatának változása. in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, 189-200. o.
- Bourg, J. F. (2000), Analyse économique du Sport
- Chikán Attila (1995): A vállalat társadalmi környezete. BKÁE, Vállalatgazdaságtan-előadás, 1995/96 1. félév
- Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Bp.
- Chikán Attila (2002): A vállalat helye a társadalmi rendszerben I. BKÁE Vállalatgazdaságtan 2002/2003 I. félév előadásorozata, 2002. szeptember 23.
- Dénes Ferenc (1998/a): A futball eladásának közgazdasági alapjai. in: MarketingMenedzsment 1998/3, 9-17. o.
- Dénes Ferenc (1998/b): A futball eladása a közönségnek. in: MarketingMenedzsment 1998/5, 59-63. o.
- Dénes Ferenc (2003): Erősödő futballvárosok. in: Világgazdaság, 2003. október 9., 14. o.
- Fazekas Ildikó – Nagy Alfréd (2000): Szponzorálás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Gálik Mihály (2000): Médiagazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest
- Heller Judit (2002): Újlehetőségek a könyvvizsgálati piacon a sporttörvény tükrében. in: Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat, 2002/3, o. 116-119., 2002/4, 182-186. o.
- Horváth Gábor (2000): A sportolói jogviszony polgári jogi és munkajogi formái. in: Sárközy Tamás (szerk. 2000): A magyar sportjog alapjai, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Bp.
- Hunyadi Csilla (1989): A vállalat piaci környezete. in: Chikán Attila (szerk.) Vállalatgazdaságtan. MKKE jegyzet HVG, 2003. október 18., 31-32. o.
- HVG, 2003. november 15., 6. o.
- Itt a márka? Interjú Bayer Józseffel (1997), interjút készítette Dénes Ferenc, in: András Krisztina – Dénes Ferenc (szerk., 1997): Fociújság, Replika 1997. szept. 27. szám, 161-164. o.
- Kassay Lili (1998): A szponzorok és reklámozók kiszolgálása, in: Marketing Menedzsment 1998/3, 25-27. o.
- Kassay Lili (2003/a): A major league-k működése – szöveggyűjtemény, BKÁE Sportgazdaságtani Kutatóközpont, Budapest
- Kassay Lili (2003/b): A sportmarketing alapjai című előadás. A sport üzleti kérdései c. tárgy. BKÁE 2002/2003. 2. félév, tárgyfelelős: András Krisztina
- Kornai János (1986): Bürokratikus és piaci koordináció. in: Közgazdasági Szemle, 1986. 3. sz., 1025-1037. o.
- Kornai János – Matits Ágnes (1987): A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán (2000): A játékosok menedzsmentje. in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, 135-162. o.
- Misovicz Tibor (1997): Mi megy a tévében? A sportműsorok átváltozása. in: Jel-Kép 1997/1. szám, 23-33. o.
- Sárközy Tamás (2002): A Sporttörvény magyarázata. HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., I. rész
- Sirgy, M. J. (1982): Self concept in consumer behavior: A critical review. in: Journal Consumer Behavior, 1, 287-300. o.
- Stackelberg, H. (1951): Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Tübingen
- Szántai Tamás (1999): Sportmarketing. BKE-előadás, Budapest, 1999. 02. 01.
- Szymanski, S. – Kuypers, T. (1999): Winners Losers – The Business Strategy of Football. Viking
- Urbán Ágnes (1997): Sportújság, média és társadalom. in: Jel-Kép, 1997. 1.sz.
- Urbán Ágnes (2000): Les, avagy kik nézik Magyarországon a futball-közvetítéseket. in: Jel-Kép 2000/3, 23-36. o.
- „Végrehajtási utasítások a játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatos FIFA szabályzathoz” című szabályzat
- Whannel, G. (1995): Fields in Vision. Television and Cultural Transformation Rutledge, London

#### Lábjegyzetek

- 1 A tanulmány András Krisztina (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján című PhD értekezés bizonyos fejezeteinek rövidített változata.
- 2 A sportvállalatok olyan vállalatok, amelyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett (András, 2002). A labdarúgó-vállalatok ennek alapján mindezt a labdarúgás területén működve teszik meg.
- 3 A szóhasználatban tudatos a játékospiac és nem munkaerőpiac használata. Mindezt az indokolja, hogy részletesen nem esik szó az edzői, játékevezetői stb. emberi erőforrásokról és az utánpótlás-nevelés kérdéséről sem.
- 4 Azt látnunk kell, hogy ha ez egy konkrét labdarúgó-vállalat esetében elszigetelt, egyedi jelenség, akkor ez alapvetően a helyszíni nézők, a helyi szponzorok és esetleg helyi média érdeklődésén túl nem képes további üzleti szereplők bevonására.
- 5 Misovicz (1997) szerint a „beavatottakból” álló közönség (értsd alatta a helyszíne kilátogató, a sportágat korábban űző, hagyományos szurkolót, a szerző megjegyzése) jóval kisebb annál, hogy megélhetést biztosítana akár a sportvállalatok, akár a televíziós csatorna számára, ezért komoly verseny folyik az ún. laikus nézőkért. Ennek a versenynek köszönhető, hogy a sportműsorok televíziós közvetítése kimozdult az egyszerű tényközlő, dokumentatív pólusából, közelítve a szórakoztató, illetve a drámai jelleg felé.



- 6 Szakértők továbblépésként régóta az Európai Szuperliga megalakulását emlegetik.
- 7 Természetesen mindez csak abban az esetben tekinthető közvetettnek, amennyiben a jog értékesítését nem egyedileg a futballtársaságok, hanem a labdarúgó-szövetség, vagy azok hivatásos tagozata központilag végzi.
- 8 A helyszíni nézők esetében ezt a stadion kihasználtságán, míg a médiafogyasztók esetében különböző televíziós nézettségi mérőszámok megállapításán keresztül tehetjük meg.
- 9 Ugyanakkor a nemzetközi szövetség szezon közben is lehetővé teszi az átigazolást, amennyiben az átigazolási időszakban a játékos önhibáján kívül nem talált csapatot magának.
- 10 Például Magyarországon 18. év alatt hivatásos labdarúgóként legfeljebb 3 évre szóló szerződést írhat alá, csak a törvényes képviselőjének aláírásával érvényes; 18 év felett legfeljebb 5 éves időszakra.
- 11 Kivéve, ha a labdarúgó és a sportszervezet közt írásbeli megállapodás van az átigazolási díj lemondásáról.
- 12 Ezen alfejezetben közvetítés alatt jellemzően a televíziós közvetítéseket értem.
- 13 András (2002) szerint a médiaképességet a következő 5 tényező együttese határozza meg: megfelelő lebonyolítási mód, egyszerű szabályrendszer, látványosság, extra szakértelem, felszerelés nélküli közvetíthetőség, magas nézői érdeklődés.
- 14 A jogtulajdonos azonosításakor újabb kérdések merülnek fel 1) az egyéni sportágak, 2) a csapatsportágak esetében is. Ez utóbbi esetében a versenyben induló csapatot egy sportvállalat működteti, ugyanakkor a versenyt egy szövetség vagy annak tagozata írja ki.
- 15 Egyenlőségi vagy vegyes rendszer.
- 16 Magyarországon a legfrissebb statisztikák alapján a reklámbevételek 44,6 százaléka a televíziókban, mint médiatípusban költődnek el, ami becslült nettó reklámbevételekben 45 milliárd forintot jelentett a 2003 január-szeptember időszakban (HVG, 2003. november 15., 6. o.).
- 17 Pl. a közvetítési, az utómunkálati, vágási, szerkesztési feladatok kiadásai. Konkrétan ma Magyarországon egy NB I-es labdarúgó-mérkőzés közvetítésének költsége háromszorosan haladja meg az angol, német, olasz és spanyol bajnokság egy-egy mérkőzésének együttes költségét.
- 18 A BigFive országokban élő szerződések vannak jelenleg. Németországban a Kirch-csőd megröppantotta a Bundesliga gazdasági bázisát. A Bajnokok Ligája kizárólagos közvetítési jogainak 2003 és 2006 közti időszakra történő értékesítése esetében vegyes a kép. Németországban idén olcsóbban keltek el a jogok, ugyanakkor Angliában drágábban. Elméletileg tehát igaznak látszik a csökkenő tendencia, de nem kizárólagosan és nem országtól, versenysorozattól függetlenül.
- 19 Hasonlóan fontosak a sporteseményhez kapcsolódóan elérhető közvetlen (helyszíni) és közvetett (média-) fogyasztók.
- 20 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).
- 21 Nemzeti bajnokság esetében az adott sportág nemzeti szövetsége, nemzetközi versenysorozat esetében a nemzetközi szövetség.
- 22 Szakértők szerint az amerikai reklámpiac másik fontos indukáló ereje az elnökválasztás.
- 23 Francia-, Német-, Olasz-, Spanyolország, Nagy-Britannia.
- 24 A gazdasági terminológia minden országban merchandisingként használja. Németországban a szó szinonimájaként a Vermarktung szakkifejezés terjedt el, mely jobban kifejezi a

sport immateriális vagyoni értékeinek piacosítását. Teljes tartalmát kifejező magyar megfelelője nincsen, ezért a továbbiakban is merchandisingként használok.

- 25 A Szerző idézete szerint az USA-ban 1995-ben a hivatalosan engedélyezett merchandising-forgalom – akkori becslések szerint – elérte a 4 milliárd USD-t.
- 26 Meghatározhatta a verseny(sorozat) időbeosztását, a helyszínek kiválasztását, a versenyrendszert. Átalakíthatta a szabályokat.

#### Végjegyzetek

- i Szymanski-Kypers (1999) szerint érdekes jelenség, hogy a szurkolók (fogyasztók) legtöbbje hevesen ellenzi az üzletiesedést, pedig éppen az ő megjelenésük jelentette az első lépéscsúcsokat az elületiesedés folyamatában.
- ii Például Angliában már 1885 óta, míg Magyarországon hivatalosan 1926-ban vált lehetővé, hogy a labdarúgók jövedelméhez juthassanak a futball révén.
- iii Az 1990-es évek elején Angliában külön intézményesült a hivatásos futball élvonal, a Bajnokcsapatok Európa-kupája csoportrendszerű, több mérkőzéssel járó Bajnokok Ligájává alakult át, a Kupagyőztesek Európa-kupáját pedig 1999-ben az UEFA-kupába olvastották.
- iv A szuper-kupa, melyet nemzetközi szinten megrendeznek az adott év nemzetközi kupa (jelenleg BL- és UEFA-kupa) győztesei közt vagy nemzeti szinten a bajnoki és kupa-sorozat győztesei közt, egyedi rendezvénynek tekinthető. A különböző nemzetközi és nemzeti kupák, bajnokságok, világeseményekre történő kvalifikációs sorozatok, majd maga az Eb-, illetve vb-döntő ugyanakkor rendezvénysorozatként bonyolódik le.
- v A nézettség mellett fontos lehet az adott sportág hivatásos és amatőr jelleggel megjelenő sportolójának a száma is. Megfigyelt jelenség, hogy a helyszíni nézők egy része korábban üzti vagy szabadidejében még most is üzi az adott sportágat. Mindez azt jelenti, hogy a nagy szabadidősport bázis alapjául szolgálhat egy minőségibb hivatásos sportolói bázisnak, továbbá növeli az adott sportág iránti végső fogyasztók (helyszíni vagy médian keresztül nézők, szurkolók) számát.
- vi Például hitel esetében. Jól illusztrálja mindezt, hogy a Bosman-szabály bevezetésekor egyes labdarúgóklubok körében riadalmat keltett az, hogy lejárt szerződésű labdarúgók után nem kérhetnek díjat. Ugyanis a játékosok átigazolási jogát gyakran használták felvett kölcsönök biztosítékaként. Amennyiben a szerződés lejárt után az átigazolási jogok értéktelenné válnak, megszűnik a kölcsön biztosítéka és ezek visszafizetése azonnal esedékessé válik.
- vii A kereskedelmi ügynök közvetítésével akkor köthető szerződés, ha az ügynököt az illetékes sportági szövetség nyilván tartásba veszi. Ennek feltétele egyrészt a személyi, másrészt a vagyoni követelményeknek való megfelelés.
- viii A „Végrehajtási utasítások a játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatos FIFA szabályzathoz” című szabályzat szerint (I. fejezet 2. cikkely) a két átigazolási időszak létrehozásáról minden nemzeti szövetség dönt évente, melyet közöl a FIFA-val. A döntés elvei a következők: 1) Az első átigazolási időszak legkorábban a nemzeti bajnokság befejeződése után kezdődik és az új idény megkezdése előtt ér véget, elvileg nem tart tovább 6 hétnél. 2) A második átigazolási időszak a játékidény közepére esik, legfeljebb 4 hétig tart, és szigorúan sportbeli okokból végrehajtott igazolásokra korlátozódik.
- ix Ennek specialitására a nemrég Borussia Dortmund kapcsán kirobant ügy hívta fel a figyelmet. A Borussia a játékosok jövedelmének egy részét éjszakai, illetve vasárnapi és ünnepnap pólékként fizette ki, kihasználva az ezen típusú pólékokra

vonatkozó adómentességet. Ezzel a társaság – Meier, klubmedzser szerint – 1,5 millió eurót takarított meg. (HGV, 2003. október 18., o. 31-32.)

x Jogászok szerint komoly alkotmányossági aggályt vet fel, hisz mindenkinek joga van a munkához, a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához. Nincs a gazdaságnak olyan területe, ahol a foglalkoztatottak csak abban az esetben válhatnak munkahelyet, ha mintegy kárpótlást fizetnek értük. Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy itt vagyoni értékű jogról van szó. Sportspecifikus jellemző, hogy a személyiségi jogok használhatóak. Egy sztárjátékos leigazolása (pl. Figo, Zidane, Beckham) már akkor hasznosítható, ha még egyetlen mérkőzésen vagy edzésen sem vett részt. A játékos pusztán imázsja felhasználható a társaság bevételeinek növelésére.

xi A jövedelmezőség vizsgálata esetében meg kell nézni, hogy a televíziós társaság miből tudja a sportközvetítés kapcsán felmerülő kiadásait kitermelni. Mindez nagyban függ a televíziós modelltől, mely Gálik (2000) szerint lehet klasszikus kereskedelmi, állami/közszolgálati, duális és sokcsatornás modell.

Ezek a modellek alapvetően eltérnek, mind a néző fizetési

kötelezettségének, mind a piac szerkezetének, mind a tulajdonlásnak tekintetében. Ha a televíziós-műsorokat finanszírozás szerint csoportosítjuk (Gálik, 2000), akkor a klasszikus nagy-közönség számára, „ingyenes”, a hirdetési bevételekből finanszírozott műsorok mellett megtalálhatóak az ún. fizető televízió (pay-tv), azok a műsorok, műsorcsomagok (subscription television), műsorszámok (pay-per-view), amelyekért a nézőnek fizetnie kell. A televíziós társaságok csoportosítása esetében még további lényeges tényező lehet a műsorterjesztés módja is. Ebben a tekintetben beszélhetünk földi műsorszórásról, kábel- műholdas és AM-mikro terjesztésről.

xii Urbán (2000) alapján Magyarországon a kereskedelmi csatornák megjelenése óta a legelső alkalmat a kereskedelmi televíziók nézettségével való verseny felvételében a magyar közszolgálati, MTV Rt. számára a 2000. évi labdarúgó Európa-bajnokság közvetítése adta.

xiii Németországban a Kirch-csőd mutatott rá a közvetítési jogok túlértékelttségére, míg Nagy-Britanniában a Granada és a Carlton Communications közös cége, az ITV Digital tönkremenetele húzta ki a talajt a második liga csapatai alól. Olaszországban a Telepiù és a Stream. Spanyolországban a Quiero ment csödbe, Franciaországban pedig a Canal+ roppant meg.

#### E számunk szerzői:

**DANKÓ DÁVID**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék; **SIMÁNYI LÉNA**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Tanszék; **MITEV ARIEL ZOLTÁN**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Tanszék; **TURNER ANNA**, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalati Pénzügyi Tanszék; **ANDRÁS KRISZTINA**, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Sportgazdaságtani Kutatóközpont; **SZŐCS ATTILA**, PhD hallgató, SAPIENTIA-EMTE Csíkszeredai Karok Üzleti Tudományok Tanszék; **BÁLINT ANDRÁS**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ; **CSAPÓ KRISZTIÁN**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ; **CSÓRI BALÁZS**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ; **PETHEŐ ATTILA**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ; **BALOGH CSABA**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Királyhelmeci Székhelyen Kívüli Képzés; **NÁDASDY BENCE**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalati Pénzügyi Tanszék; **MOLNÁR FERENC**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék; **NEMCSICSNÉ ZSÓKA ÁGNES**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék; **FEHÉR PÉTER**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Információrendszerek Tanszék; **MÓRICZ PÉTER**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék; **NÉMETH PATRÍCIA**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék; **HORVÁTH ANNA**, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék; **VÖRÖSMARTY GYÖNGYI**, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék; **KOVÁTS KLAUDIA**, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék.