

STERBENZ Tamás

## SPORTMENEDZSERI DÖNTÉSEK

A fejlett gazdaságokban a sport az egyik leggyorsabban növekvő iparág. A professzionális sportolók által előállított „látványsportok, illetve a regenerálódni vágyó fogyasztó számára nyújtott rekreációs sport-szolgáltatások olyan gazdasági kérdéseket vetnek fel, amik a sport üzleti alapú átalakulása előtt Magyarországon nem léteztek. Mivel az iparágban dolgozó menedzserek olyan szituációkkal találkoznak, amelyek más területen nem jelentkeznek, ezért ez az írás a sportipar rövid jellemzése után néhány jellegzetes sportmenedzszeri probléma döntésméleti vizsgálatának ismertetésére vállalkozik.

A sportipar szereplőit tevékenységük jellege szerint két nagy csoportba oszthatjuk. (1. ábra) Az ún. *termelő* szektort alkotó professzionális csapatok, egyéni sportolók, edzők, fitness és egyéb sportklubok állítják elő a gazdasági tranzakció tárgyaként szolgáló látványosságot vagy sportolási lehetőséget. A ún. *támogató* szektorba tartozó szervezetek, vállalatok nem vesznek közvetlenül részt a termék-előállításban, de az iparág működésében fontos szerepet töltenek be. A támogató szektor legfontosabb résztvevői:

- *Adminisztratív szervezetek, szövetségek* (bajnokságokat szervező ligák, olimpiai bizottságok, amatőr és iskolai sportszövetségek).
- *Sportfelszerelést termelő, illetve kereskedelmi vállalatok.*
- *Sportlétesítmények* (stadionok, a rekreációs sport létesítményei).
- *Média* (rádió, tv, sportcsatornák, internet, írott sajtó, szaklapok).
- *Sportmenedzsment vállalkozások* (eseményszervező cégek, játékosok érdekvédelmét szolgáló szervezetek).
- *Állami sportszervezetek.*

Magyarországon a sport gazdasági teljesítményének mérésére még nem alakult ki korszerű statisztikai módszer, ezért az iparág méretének illesztrálására lássuk a professzionális sport őshazá-

jának adatait.<sup>1</sup> Az ezredforduló előtt az Egyesült Államok sportiparát az ország 11. legnagyobb iparágának értékelték, s a GDP mintájára kidolgozott mérőszám szerint az USA sportja 212 milliárd dollárnyi terméket és szolgáltatást állított elő 1997-ben<sup>2</sup>.

### GDSP (Gross Domestic Sports Product)

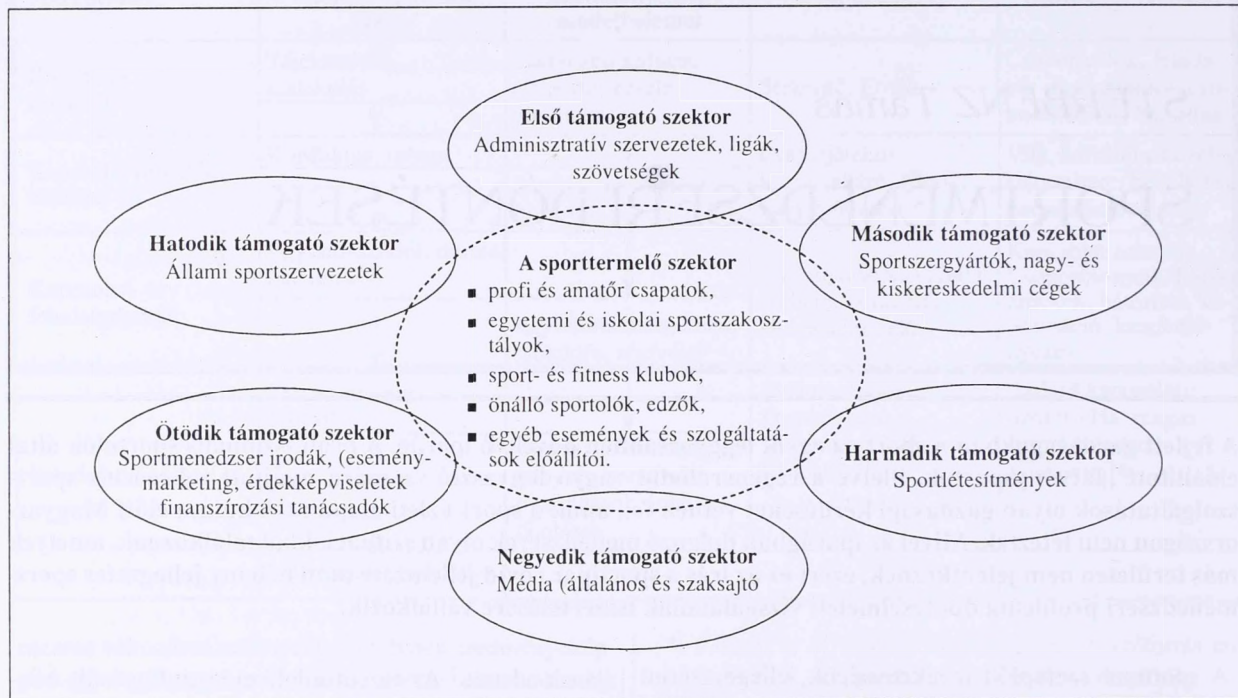
= PSC + GSI + GSP + NSE + ENB

- *Személyes sportfogyasztás (Personal Sport Consumption).*
- *Bruttó sport beruházás (Gross Sport Investment).*
- *Kormányzati sportvásárlások (Government Sport Purchases).*
- *Nettó sport export (Net Sport Exports).*
- *Sporton kívüli vállalkozások kiadásai (Expenditures of Nonsport Businesses).*

### Sportgazdaságtani kutatások

A sportgazdaságtan a sportjavak és szolgáltatások előállítására, illetve cseréje közben felmerülő döntési alternatívákkal, a döntések környezetével és következményeivel foglalkozik. Az elemzés szintje szerint a vizsgálatok irányulhatnak mikro-, mezo- és makroszintre, melyek közül az első kettő érinti a cikkben elemzett kérdéseket. (Makrogazdaságtani téma az olimpia rendezésének vitája.)

A sportiparág modellje



Forrás: Li, Hofacre, Mahony alapján

A mikrogazdasági kérdések megválaszolásának elengedhetetlen feltétele, hogy a sporttermelők magatartásáról megfelelő *célhipotéziseket* állítsunk fel. A legáltalánosabb feltételezés átveszi a klasszikus közgazdaságtan profitmaximalizálási motívumát, míg az árnyaltabb elméletek ezt puhítva próbálnak sportsajtós tényezőket is figyelembe venni. Mivel a játéksikerre, a győzelmek számának maximalizálására való törekvés az egyedi sporttermelők természetes célkitűzése, a sportgazdaságtani kutatások egyik legérdekesebb területe a gazdasági és sportszakmai siker kapcsolata. Míg egyes empirikus kutatások szerint az amerikai profi jégkorongliga (NHL) csapatainak gazdálkodói magatartása jól leírható a maximális nyereségre való törekvés hipotézisével, az angol labdarúgó ligát elemezve Szymanski arra következtetésre jutott, hogy nincs szisztematikus kapcsolat a profit és a sportteljesítmény között.<sup>3</sup> A modern vállalatelmélet által feltételezett alternatív célok (maximalizálás helyett kielégítés, profit helyett növekedés vagy bevételmaximalizálás...) szintén megjelennek a sporttermelők céljának elemzésekor, s ezek Szymanski tanulmánya szerint jó előrejelzést adnak a sportteljesítményre (69 angol labdarúgó klub működésének empirikus elemzése alapján 82%-ban magyarázza a

bajnokságban elfoglalt pozíciót a csapat bevételeinek nagysága).

A mezoszintű kutatásokhoz vezet az a felismerés, hogy a sportban abszurd a kizárólagos nyereségre törekvés, hiszen a monopolhelyzetbe kerülő sportoló ellenfél nélkül képtelen újabb terméket, vagyis mérkőzést előállítani. A mezoszintű elemzések tárgya a *liga*, amely az egyes bajnokságokban induló csapatok közös szervezeteként működik. A mezo-sportgazdaságtan ezért úgy módosítja a célhipotézist, hogy a ligán belül kell az összes nyereség összegét úgy maximalizálni, hogy az minden termelő számára elegendő profitot jelentsen a fennmaradáshoz.

A ligák az iparági önszabályozás legfontosabb szervezeteiként a következő feladatok végrehajtását segítik elő:

- Az egyes csapatok piaci pozícióinak növelése kollektív tárgyalásokkal és a megszerzett erőforrások disztribúciójával (pl. közvetítési jogok értékesítése).
- A versenyzők közötti verseny egyensúlyának fenntartása, az erőforrások allokációjával (játékosok adminisztratív elosztása a klubok között).
- A versenyek bizonytalan kimenetelének biztosítása a versenyrendszer szabályozásával (*play-off*).

## A sportiparág önszabályozása

Az Egyesült Államok hagyományos nagy ligái (*Major League*) több évtizedes működésük alatt kifejlesztették azokat az adminisztratív eszközöket, amelyek a fenti célok megvalósulását a leghatékonyabban támogatják. A ligák legfontosabb szabályai a rivális ligák versenykihívásaira, a ligatagok együttműködésére és a játékosok szervezeteivel való kapcsolattartásra irányulnak.<sup>4</sup> Mivel a következőkben ismertetett sportmenedzseri döntések a játékosok szerződését, illetve cseréjét érintik, nézzük, miként korlátozzák a ligák a munkaerőpiacot.

A sport munkaerőpiacán a következő megoldandó problémák léteznek:

- *Az alkalmazott munka mennyisége:* hány játékos szerződése optimális, ha figyelembe vesszük, hogy az újabb játékosok leigazolására érvényes a csökkenő hozadék elve? Mivel az egyes csapatok által felhasznált munkamennyiség optimuma nem vezet a liga optimumához, a ligák szabályozzák az alkalmazható játékosok számának maximumát.
- *Jövedelmek szabályozása, eloszlása:* Mióta a legendás baseball játékos, *Babe Ruth* éves keresete meghaladta az USA elnökének fizetését (1931), ez a kérdés a sportgazdaságtan leggyakrabban vitatott területe (*Ruth* a legenda szerint azzal védekezett, hogy neki sokkal jobb szezonja volt, mint *Hoover* elnöknek). Míg a ligákban az 1960-as évekig a játékosok bevételei a termelési érték 15–50%-át érték el, addig a 70-es évektől a fizetések eszkalációja következett be.
- *Transzferkifizetések:* A professzionális sport több évtizedes gyakorlatában kialakult a lejárt szerződésű sportolók átigazolásakor fizetett díj intézménye, ami ellentétes a többi iparágra vonatkozó jogi szabályozással. Ennek alapja az amerikai baseball liga által kapott kivételes státusz az antitröszt törvények alól, ami jogilag 1922-től 1998-ig lehetővé tette a klubok számára a lejárt szerződésű sportolók pénzért való értékesítését.
- *Játékosok elosztása:* a hagyományos ligák franchise-rendszerben működnek, ahol az egyes csapatok döntési kompetenciája a játékosok szerződése. A ligák a versenyfeltételek kiegyenlítése miatt szabályozzák a piacra kerülő játékosok számát és a szerződések kötésének módját is. Az újabb ligák (pl. az amerikai profi labdarúgó liga, MLS) szindikátusként minden játékos szerződését maguk végzik, és a liga maximális profitját szem előtt tartva adminisztratív eszközökkel osztják el a játékosokat.

Mivel a sportolók szaktudása nehezen konvertálható, a legtöbb sportliga bizonyos fokú monopozonikus hatalommal rendelkezik. Különösen erősen jelentkezik az alkupozíció azokban a ligákban, amelyek kiugróan magas színvonaluk miatt globálisan is egyetlen vásárlóként jelentkeznek (NBA, NFL, NHL, MLB). A munkaerőpiac szabályozása ezekben a bajnokságokban olyan intézmények kialakulásához vezetett, amelyek áttekintése a sportmenedzseri döntések megértéséhez elengedhetetlen. A legfontosabb intézmények a következők:

- *Tartalékszáradek (reserve clause):* Az MLB által 1879-ben bevezetett szabályozás a lejárt szerződésű baseball játékosok számára nem engedte a szabad csapatváltást. Bár az USA-ban 1922 és 1998 között létezett a baseball mint iparág kivételes státusza, az 1970-es évektől fokozatosan egyre több liga vezette be a szabad ügynökség (*free agency*) kategóriáját. A szabad ügynök fogalma lehetővé tette a játékosoknak, hogy szerződésük lejártával ingyen igazolhassanak más klubba, ami a sportolók alkupozíciójának erősödését, közvetve pedig a fizetések eszkalációját eredményezte. Európában a híres *Bosman*-ügy eredményeképp 1995-től valósult meg a szabad átigazolás, s Amerikához hasonlóan a professzionális labdarúgás szerződési háttérben hatalmas változásokat okozott. A magyar gyakorlat a szerződés időtartamára az ún. játékjog fogalmát vezette be, amelynek használati jogát a játékos a csapatára ruház át.<sup>5</sup>
  - *Draft:* A ligák által alkalmazott klasszikus draft lényege, hogy az új idényre a megelőző szezon leggyengébben szereplő csapata választhat elsőként a börzére kerülő játékosok közül. Az általában többfordulós drafton a csapatok a fordított erőssorrend szerint szerződethetnek játékosokat, s ez az eredeti cél értelmében a játékerő egyenletes allokációját, vagyis a verseny egyensúlyát okozza.<sup>6</sup>
- Az 1970-es évektől kezdve a draft intézményét több sportgazdaságtani kutatás vizsgálta, s ezek megállapították, hogy az eltérő piaci lehetőségek miatt az eredeti célkitűzések nem teljesülnek. Mivel a ligák nem tiltják a draftlehetőségekkel való egymás közötti kereskedést, a *Coase*-tétel értelmében a kölcsönösen előnyös csereügyletek megvalósulnak, s a játékerő egyenletes eloszlása nem jön létre.
- *Fizetési sapka (salary cap):* Az iparág stabilitását és a versenyegyensúly megtartását segíti elő az elsőként az NBA-ban 1983-ban bevezetett fizetési sapka intézménye, amely garantálja, hogy a csapa-

tok bevételeik 53%-át fordítják a játékosok fizetésére. A ligatulajdonosok és a játékos-szakszervezetek közötti kollektív szerződéseknek a fizetési sapka az egyik legkényesebb pontja, s a körülötte folyó vita több bajnokság elmaradását is eredményezte (1994–95-ben az MLB baseball játékosai sztrájkoltak, 1999-ben pedig az NBA tulajdonosai nem indították el a szezont, azaz ún. „lockout”-ot hirdettek). A fizetési sapka alóli kibújás lehetőségét teremti meg a „Bird-szabály”, amely lehetővé teszi a lejárt szerződésű, de korábbi csapatukban maradó játékosok megtartását, a fizetési sapkán felüli összegek kifizetésével.

### Normatív döntésmélet: játékosok szerződtetése

A neoklasszikus gazdaságtan feltevése szerint a vállalatok maximalizáló magatartást folytatnak, s a profitmaximalizálás feltétele, hogy a határköltségek egyenlők legyenek a határbevételekkel ( $MC = MR$ ). A professzionális sportban egy játékos szerződtetését akkor tekinthetjük racionálisnak, ha az érte fizetett összeg (bér) nem haladja meg a játékos határtermék-bevételét ( $MRP$ , marginal revenue product). A normatív döntésmélet tehát azt a feladatot adja a sportmenedzsereknek, hogy becsüljék meg az egyes játékosok határtermék-bevételét, s azt hasonlítsák össze a költségekkel. A sportgazdaságtani kutatások több becslési eljárást fejlesztettek ki az  $MRP$  becslésére, s ezek az alábbi lépéseket tartalmazzák:

- Az egyéni teljesítmény és a csapat sikere közötti kapcsolat meghatározása.
- A csapat sikere és bevétele közötti kapcsolat szám- szerűsítése.
- A határtermék-bevétel meghatározása a csapat teljesítménykategóriáinak függvényében.
- Az egyes játékosok határtermék-bevételének meghatározása az egyes teljesítménykategóriák szerint.<sup>7</sup>

Habár az  $MRP$  becslése bonyolult folyamat, azokban a sportágakban, ahol a teljesítmény statisztikai mutatókkal jól leírható, széles körben alkalmazott módszer. A kosárlabdázók teljesítményét mérő statisztikai mutatókból *Berri* és *Brook* készített olyan modellt, ami lehetővé teszi az egyes játékelemek és a csapat sikere közötti összefüggés vizsgálatát, s azt találták, hogy azok 93%-ban megmagyarázzák a csapat teljesítményét.<sup>8</sup> Az empirikus vizsgálatok szerint a csapat bevétele a játékteljesítmény mellett a stadion minőségétől és a helyi piac jellegzetességeitől függ, de

ezek hatása messze elmarad a győzelmek dollárra váltható értékétől.

*Berri* és *Brook* a normatív döntésmélet által előírt optimális döntések megvalósulását vizsgálták az NBA játékoscseréit elemezve.<sup>9</sup> Kutatásukban megállapították, hogy mindössze a cserék 18%-a volt *Pareto*-optimális, vagyis 82%-ban legalább az egyik csapat helyzete romlott! (Bár a csapatsportok klasszikus példái a zéró-összegű játékoknak, a játékoscsere olyan önkéntes tranzakció, amely racionális döntéshozókat véve csak *Pareto*-optimalitást feltételezve kellene, hogy létrejöjjön). Meghökkenítő eredményeiket elemezve *Berri* és *Brook* arra a következtetésre jutott, hogy a sportmenedzserek szuboptimálisan használják fel a rendelkezésre álló információkat, s döntéseik még aggregált szinten sem közelítik meg a racionalitás követelményét.

### Leíró döntésmélet:

#### elsüllyedt költségek a sportban

*James March* szerint a döntési folyamatok megfigyeléséből származó adatokból kikövetkeztethető, hogy a szervezetek maximalizáló vagy kielégítő megoldást hozó döntési szabályokat alkalmaznak-e.<sup>10</sup> Amennyiben elfogadjuk az előbb ismertetett  $MRP$  becslések érvényességét, akkor el kell ismernünk, hogy a döntéshozók képtelenek hasznosságuk maximalizálására, s a normatív döntésmélet megállapításaival nem egyező gazdasági viselkedés megértéséhez szükség van a tényleges döntési folyamatok elemzésére is.

A leíró döntésmélet elfogadja a kielégítő döntések létét, s a „kell” helyett a „van”, tehát a valódi döntési mechanizmus vizsgálatára fekteti a hangsúlyt. A leíró döntésmélet központi kategóriája a korlátozott racionalitás, melynek elmélete a következő alaptételeken nyugszik<sup>11</sup>:

- az alternatívák szekvenciális kezelése,
- heurisztikák alkalmazása,
- kielégítésre törekvés.

A leíró döntésmélet módszereinek alkalmazása a sportban segítheti a menedzsereket a kockázatos döntések megértéséhez, s ezáltal hozzájárulhat a döntések fejlesztéséhez. Az alábbiakban az elsüllyedt költségek (*sunk cost*) figyelembevételéből adódó döntéshozatali csapda sportbeli jelenlétét vizsgáló kutatásokat ismertetem.

Az elsüllyedt költség effektus olyan irracionális tendencia, amely a már korábban sikertelennek bizonyuló beruházásba való újabb befektetést okoz. A sport-

ban, mint más iparágban is megfigyelhető, hogy a menedzserek óriási energiákat ölnek bele olyan alkalmazottak teljesítményének javításába, akikről kiderült, fel sem kellett volna venni.<sup>12</sup>

A menedzserek tudják, hogy jelenlegi döntéseiknél nem szabadna korábbi döntéseiket figyelembe venni, de mégsem tudnak megszabadulni az irracionális elköteleződéstől.

A döntéseméleti irodalom az elsüllyedt költségek csapdáját az alábbiakkal magyarázza<sup>13</sup>:

- a döntéshozók nem akarnak pazarlónak tűnni sem mások, sem maguk előtt,
- önigazolás, az emberek nem hajlandóak beismerni, hogy hibáztak,
- a *Tversky* és *Kahnemann* nevéhez fűződő lehetőségelmélet szerint a döntések kimenetele függ a megfogalmazástól, s a döntéshozók másként kezelik a nyereséget, mint a veszteséget<sup>14</sup>,
- az evolúciós magyarázat szerint az emberek a túlélés miatt érzékenyebbek a negatív kimenetekkel szemben, mert a túléléshez az fontosabb a nyereségeknél.

A sportban 1995-ben *Staw* és *Hoang* vizsgálta elsőként az elsüllyedt költségek csapdáját. Vizsgálatukban az NBA draftsorrendjét tekintették a játékosok megszerzése érdekében befektetett energiának, és azt vizsgálták, hogy a játékosok pályafutása során hatással van-e ez a költség a karrier alakulására.<sup>15</sup> A kutatás a döntéseméletben számos újtonságot hordozott, hiszen a korábbi kísérletek főleg laboratóriumi kísérletek közötti, nem konkrét gazdasági döntéseket vizsgáltak<sup>16</sup>.

*Staw* és *Hoang* kimutatták, hogy a drafton előkelő helyen elkelt játékosok későbbi teljesítményüktől függetlenül sokat szerepelnek, s a ligán belüli „túlélésre” is nagyobb az esélyük. *Camerer* és *Weber* 1999-ben újabb statisztikai elemzések alapján megállapították, hogy az elköteleződés eskalációja valóban fennáll, de az erőssége gyengébb. Következtetésükben kiemelték, hogy a sportklubok menedzsmentje csak néhány felső vezetőből áll, tehát nincs lehetőség a későbbi döntések másra való átruházásával kikerülni az elsüllyedt költségek csapdáját.

Az elsüllyedt költségek mellett a következő jellegzetes csapdák leselkednek a sportmenedzserekre:

- *megerősítő bizonyítékok keresése*: a döntéshozó csak az előnyben részesített megoldás mellett szóló információkat veszi figyelembe,
- *túlzott önbizalom*: különösen a korábban sikeres emberek hajlamosak becsléseik pontosságának túlértékelésére,

- *felidézhetőség*: a memóriából könnyen előhívható események túlzottan befolyásolják a döntést,
- *status quo*: a meglévő helyzet preferálása, akkor is, amikor van jobb lehetőség.

Mivel a fenti csapdák sportbeli előfordulása még nem kutatott téma, a heurisztikákból adódó szisztematikus torzításokat leíró döntésemélet rengeteg homályos területet világíthat meg a sportmenedzserek előtt.

## Konklúzió

A sportiparág szereplői világos célokat követve, könnyen elérhető információk birtokában sem döntenek racionálisan. Az ismert kutatások szerint a sportmenedzserek még a *friedman*-i „mintha-racionalitás” követelményét sem elégítik ki, s döntéseik során a szuboptimális kimenetek mellett a döntéshozatal csapdáiba is gyakran beleesnek. Egy olyan iparágban, ami a teljesítmény kultuszából nőtt ki, ez az eredmény lehangelő, de bízunk abban, hogy a sport területén végzett döntéseméleti kutatások hozzájárulnak a pályán kívüli teljesítmény javulásához.

## Felhasznált irodalom

- Berri, David J. – Brook, Stacey L.* (1999): Trading Players in the National Basketball Association: For Better or Worse, in: Sport Economics (Current Research) Praeger; Westport, Connecticut
- Camerer, Colin F. – Weber, Roberto A.* (1999): The econometrics and behavioral economics of escalation of commitment: a re-examination of Staw and Hoang's NBA data, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 39, p. 59-82.
- Dénes Ferenc – Misovitz Tibor* (1994): Bevezetés a sportökonómiába. Vezetéstudomány, 3. szám
- Hammond, John S. – Keeney, Ralph L. – Raiffa, Howard* (1999): A döntéshozatal rejtett csapdái. Harvard Business manager 3.sz.
- Heinemann, Klaus* (1989): A sportgazdaságtan elemei a Német Szövetségi Köztársaságban. A Testnevelési Főiskolai Közleményei, 3.
- Gilovich, Thomas – Vallone, Robert – Tversky, Amos* (1985): The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences. Cognitive Psychology, 17, p. 295-314.
- Karlsson, Niklas – Juliusson, Asgeir – Grankvist, Gunne – Garling, Tommy* (2002): Impact of decision goal on escalation. Acta Psychologica, Vol. 111, Issue 3, p. 309-322.
- Li, Ming – Hofacre, Susan – Mahony, Dan* (2001): Economics of Sport. Fitness Information Technology, Morgantown

- March, James (2000): Bevezetés a döntéshozatalba. Panem, Budapest
- Mérő László (1996): Mindenki másképp egyforma. Tercium, Budapest
- Nagy József (2002): Szegények a gazdagok is: Helyzetkép a magyar sport gazdasági állapotáról. Magyar Sporttudományi Szemle, 3-4.
- Zoltayné Paprika Zita (2002): Döntésmélet. Alinea, Budapest
- Sárközy Tamás (2002): A sporttörvény magyarázata. HVG-ORAC, Budapest
- Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball. Administrative Science Quarterly, 40, p. 474-494.
- Szymanski, Stefan (1999): Why is Manchester United so Succesfull? Vezetéstudomány, 7-8. szám

### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A magyar sport gazdasági állapotáról ld. Nagy József (2002)
- <sup>2</sup> Li, Hofacre, Mahony 104. o.
- <sup>3</sup> Heinemann, Szymanski
- <sup>4</sup> Dénes, Misovitz

- <sup>5</sup> A játékjog olyan személyhez kötött vagyoni értékű jog, amely a hivatásos sportoló sporttevékenységéhez fűződő fizikai és szellemi képességeinek összességét fejezi ki. (Sárközy 127. o.)
- <sup>6</sup> A draft modern változatában, az ún. „lottószisztéma” alkalmazásakor a gyengébb csapatok csak nagyobb valószínűséggel választhatnak az erős klubok előtt
- <sup>7</sup> Scully vizsgálata szerint az MLB-ben a csapat bevétele minden egyes győztes mérkőzés eredményeképp 196 000 dollárral nő. (Li, Hofacre, Mahony 147. o.)
- <sup>8</sup> Berry 138. o. (A magyar kosárlabdában elterjedt “IBM”-mutató hasonló funkciót tölthet be az MRP becslésekor)
- <sup>9</sup> A vizsgálatban szigorúan játékos-játékos csere szerepelt, kizárva azokat a tranzakciókat, amelyekben pénz vagy draftjog is szerepelt
- <sup>10</sup> March 31. o.
- <sup>11</sup> Zoltayné Paprika Zita 87. o.
- <sup>12</sup> Hammond, Keeney, Raiffa
- <sup>13</sup> Karlsson, Juliusson, Grankvist, Garling 310. o.
- <sup>14</sup> Zoltayné Paprika Zita 97.-203. o.
- <sup>15</sup> A draftsorrend fontosságát mutatja, hogy a Portland 1984-ben Sam Bowie-t választotta Michael Jordan helyett
- <sup>16</sup> Például Shubik híres dollárárverése (ld. Mérő)