

STERBENZ Tamás – GULYÁS Erika

LYUKAS PIRAMIS

A VERSENYRENDSZER HATÁSA A MAGYAR KOSÁRLABDÁZÁS EREDMÉNYESSÉGÉRE

A kosárlabdázás hazánkban is meghatározó szerepet tölt be a sportágak között, de nemzetközi eredményessége messze elmarad attól, amit a sportág szereplői és a sportszerető laikusok várnának. Ez az elemzés arra tesz kísérletet, hogy ennek okait, törvényszerűségeit felvázolja, és azonosítsa azokat a lehetőségeket, melyek felismerésével a magyar kosárlabdázás is a nemzetközi trendek, követelmények szerint fejlődhetne. Az elemzés alapvetően közgazdasági szemléletű, és ennek megfelelően feltételezi, hogy a szereplők szándékaik szerint racionálisak, de limitált kognitív képességeik és a környezet komplex mivolta miatt korlátozottan racionálisak, illetve önérdékkövető döntéseket hoznak. Ezen döntések megértésével és vizsgálatával az 1990-es rendszerváltás óta kialakult sportági modell intézményi kereteit tartja kiemelt fontosságúnak.

Kulcsszavak: kosárlabdázás, döntéelmélet, TAO-finanszírozás

A magyar sportban, és azon belül a kosárlabdázásban, legtöbbször az alábbi jelenségeket tartják a gyengébb szereplés okainak:

- a finanszírozás hiánya,
- az egyéni sportok dominanciája,
- a látványsportok piacának kialakulatlansága,
- szakmai/morális válság,
- a szereplők együttműködésének hiánya,
- az „elmaradt rendszerváltás”.

A fentiekkel szemben jelen elemzésünk arra kíván rámutatni, hogy az utóbbi két évtizedben kialakult modell nem adott releváns választ a felmerülő kihívásokra, és a sportág fejlődése nemcsak a fenti, valóban létező, de nem a gyengébb működést okozó jelenségek miatt, hanem a kialakult struktúra miatt marad el a várt teljesítménytől.

A globális sportág

A kosárlabdázás azon kevés sportágak közé tartozik, melynek ismerjük születési körülményeit. Az 1891-ben, James Naismith által kitalált játék az Amerikai Egyesült Államokból, Springfieldből indult világot meghódító útjára, s az azóta eltelt időben a játék innovatív szabályrendszerével a legnépszerűbb csapatsportágak közé került.

A kosárlabdázás ma a világ talán legelterjedtebb csapatsportága. Minden földrészen több száz millióan játsszák, nők és férfiak, fiatalok és idősek, épek és fogyatékkal élők. A sportágat a legkülönfélébb formában űzik, az 1:1 elleni játéktól az 5:5 elleni versenykosárlabdázásig. A mérkőzések zajlanak teremben és szabadtéren, de a sportág elemeit gyakorolják falra, garázsra kiakasztott kosarakra is, hiszen egyetlen labda és gyűrű már lehetőséget ad a játékra. A fiatalok a valódi sportolás mellett a számítógépes kosárlabdaprogramok használatával is kifejezik a sportág iránti elkötelezettségüket.

A technológiai fejlődés vezette globalizáció a kosárlabdázást az amerikai kultúra olyan szimbólumává emelte, amely más sportágak esetében elképzelhetetlen. Az Egyesült Államok hatása az egész sportágban domináns, nemcsak az üzleti szempontból legerősebb liga, az NBA uralja a világ kosárlabdázását, hanem a munkaerőpiacon is példátlan az amerikai játékosok aránya. A tömegkommunikációnak köszönhetően az egyik legismertebb amerikai exportterméket olyan játékosok, csapatok, márkák jellemzik, melyeket minden sportszerető ismer:

- NBA,
- Harlem Globetrotters,
- Michael Jordan, Kobe Bryant, LeBron James,
- Dream Team.

Az amerikai hegemonia annak ellenére kikezdhetetlennek tűnik, hogy az 1992-es barcelonai olimpiát követően már nem emelkednek ki a világvversenyekre küldött amerikai válogatottak, illetve az NBA is növekvő mértékben szerződött más kontinensen nevelkedett játékosokat.

A magyar kosárlabdázás versenyképessége

Amíg a hazai versenyben a kosárlabdázásnak a többi sportággal (bővebben tekintve a szabadidős tevékenységekkel) szemben kell eredményesen szerepelnie az elérhető erőforrásokért, tehetséges sportolókért és a média figyelméért, addig a nemzetközi versenyben a többi ország kosárlabda-játékosaival, -csapataival kell felvenni a küzdelmet. Sajnos a magyar kosárlabdázás utóbbi évtizedeit elemezve azt állapíthatjuk meg, hogy a sportág eredményessége minden területen fokozatosan romlott.

Helyzetkép:

- a felnőtt válogatott csapatok nem játszanak meghatározó szerepet a nemzetközi versenyeken,
- az utánpótlás-válogatottak eredményei az Európa-bajnokságokon évről évre romló tendenciát mutatnak, az élmézőnyt jelentő A divízióban csak egy-egy csapat szerepel,
- a klubcsapatok közül csak a női csapatok vesznek részt az élmézőnynek kiírt nemzetközi kupasorozatokban, a férfiak évekig távol maradtak az európai versenysorozatokról (a Szolnok 2012-es EuroChallenge kupában elért 4. helyezése az egyetlen pozitív eredmény),
- a hazai professzionális munkaerőpiacon a külföldi játékosok a meghatározóak, a csapatok magyar bajnoki szereplése nagymértékben a játékosimport függvénye,
- a globális piacon elvétve kerül sor magyar játékos vagy szakember szerződésére, hiányoznak a fiatalok elé állítható példaképek.

A versenyrendszerek

A sporttevékenység talán legjellemzőbb formája a versenyzés. A sportoló edzőmunkája ekkor nyer értelmet, teljesítménye így válik összehasonlíthatóvá az ellenféllel (vagy korábbi saját eredményével), illetve a közönség és a média is a sportolók versengésére kíváncsi.¹ Minden sportverseny sajátossága, hogy nyilvánosság előtt történik, valamilyen konkrét tét érdekében zajlik a küzdelem, és része a bizonytalanság.

Habár a versenyek kiszámíthatatlansága, a *bizonytalan kimenet* a sportgazdaságtan alaphipotézise sze-

rint meghatározza a sportversenyek gazdaságossági eredményességét, az empirikus kutatások ezt nem igazolták.² Ugyanakkor a bizonytalan kimenetnek, a mérkőzések állandó feszültségének valamilyen mértékben teljesülnie kell, még akkor is, ha nem elsődleges vagy kizárólagos tényezője a sikeres versenyrendszernek.

Sportversenyek, különösen labdajátékok esetében a bizonytalan kimenet három szintjét különböztetjük meg:

- mérkőzés, verseny,
- szezon, bajnokság,
- hosszú táv, egymást követő versenysorozatok.

A versenyrendszerek kialakításában érintett személyek, csoportok összefoglalóan sportszakmai és gazdasági célok megvalósulását kívánják elérni. A belső (tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak), valamint a külső érintettek (szurkolók, szponzorok, média, állam), természetesen, különböző érdekekkel bírnak, ezért a döntéshozatal eredményeképp kialakuló versenyrendszernek a két célt egyszerre kell kielégítő módon szolgálnia.

A versenyrendszereket Smith és Westerbeek alapján tíz dimenzióval jellemezhetjük³:

- *formátum* (lebonyolításmód: pl. körmérkőzés, kiesés, play-off...),
- *hierarchia* (bajnokságok egymásra épülése, kiesés-feljutás),
- *multiplacitás* (földrajzi elkülönülés, pl. divíziók),
- *tagság* (sportszervezetek működése, jogai),
- *kormányzás* (döntéshozatal módja),
- *munkaerő* (létszámkorlátok, idegenlégiósok szabályozása),
- *pénzügyek* (költségvetések, fizetések szabályozása),
- *disztribúció* (szolgáltatás útja a fogyasztóhoz),
- *integráció* (horizontális vagy vertikális kapcsolatok),
- *professzionizáció* (szakemberek foglalkoztatása, értékteremtő folyamatok).

A versenyrendszerek meghatározzák az adott sportágon belüli erőforrás-allokációt, és ezzel nagymértékben befolyásolják a sportág struktúráját, versenyképességét. A versenyrendszer hat a keresletre, annak szintje (lokális/regionális/globális) pedig meghatározza a finanszírozás formáját, a sportba bevonható tőke mennyiségét, és annak viselkedését. Az egyes versenyrendszerek, és azzal együtt a sportági struktúrák, teljesen más modell szerint alakulhatnak ki, attól függően, hogy a finanszírozás a központi állami, önkormányzati vagy piaci (szponzori, média, szurkoló) bevételek megszerzésére specializálódik.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A tőke mellett az emberi erőforrások allokációja a sportági struktúrák versenyképességének legfontosabb meghatározója. A versenyrendszer befolyásolja, hogy

- mennyi sportolóra lesz szükség, a hazai játékosok mellett idegenlégiósok alkalmazása mennyire jellemző, és miért? Vajon jobb színvonalú vagy csak olcsóbb-e a külföldi játékos? Az idegenlégiósok szerepeltetésének versenynövelő vagy kiszorító hatása van-e?
- milyen edzőmódszerek terjednek el; mik lesznek a fő versenyek; az edzés-versenyzés aránya hogyan alakul; mi alapján ítélik meg a sikert?
- az edzők milyen korosztályokban tartják racionálisnak a munkát, az utánpótlás-nevelés megtérül-e? (van-e értéke a „kitermelt” sportolónak?)
- a játékosok képzett sportolóként, vagy inkább a mesterséges túlkereslet miatt korán, a képzés rovására kerülnek-e a hivatásos munkaerőpiacra?

A kialakult versenyrendszerek meghatározzák azt az aspirációs szintet, melyet a szereplők „*elég jó*”-nak tartanak, és el kell érniük a versenyben maradáshoz.⁴ Ez az aspirációs szint gyakran veszélyezteti a hosszú távú célok magvalósulását, hiszen a rövid távú túlélés miatt a „*mai*” győzelem fontosabb a későbbi nagyobb sikernél, a szomszéd elleni győzelem lényegesebb a teljesítmény javításánál, a lokális klubérdek pedig domináns lesz a nemzeti, válogatott érdekekkel szemben. Az aspirációs szint a relatív sportágak esetén különösen erős befolyásoló tényező, hiszen az abszolút (időben, távolságban mérhető) sportágakkal szemben a teljesítmény nemcsak a saját, hanem az ellenfél tudását is tükrözi.

A versenyrendszerek kialakítása a sportszövetségek feladata, ezért a döntéshozatalban résztvevők érdekelt, megválasztásuk módját elemezni kell a folyamatok megértéséhez. Az utóbbi évtizedek tapasztalatai alapján megállapítható, hogy az erős érdekérvényesítő képességgel rendelkező sportszervezetek (klubok) az alulról építkező, nonprofit európai sportmodellben is képesek létrehozni azokat a szervezeteket, amelyek a versenyrendszer gazdaságosan működtethető elemeit a hagyományos szövetségek kereteiből kiszervezik, és profitorientált ligaként irányítják. Az európai és a magyar férfi kosárlabdázás az utóbbi évtizedekben olyan döntéshozatali módszereket, intézményeket hozott létre, amely a versenyrendszer esetében a klubversenyek (Euroliga, hazai bajnokság) dominanciáját jelentette a nemzeti válogatott szereplésével szemben.⁵

Összefoglalóan, a rövid távú és lokális érdekek racionális okokból felülkerekedhetnek a hosszú távú, nemzeti szintű érdekek felett. A struktúrából fakadó veszély

elkerülése érdekében fontos lenne a stratégia tisztázása, a döntési jogkörök pontos és jól átgondolt delegálása, mert nélküle a napi érdekérvényesítés kerül előtérbe és alakítja ki saját prioritásai alapján a versenyrendszert.

Sejtések

A Magyar Sporttudományi Társaság keretein belül 2011-ben elindított *Sportágak versenye* kutatásban felvázolt modellek összevetése során a versenyrendszerek eltérő szerepe különböző sejtések megfogalmazására serkentette a szerzőket. A feltevések azon alapulnak, hogy a versenyrendszerek, habár a legtöbb sportágban erős hagyományokon alapulnak, mégis egyének által hozott döntések eredményeképp alakultak ki, és változnak a mai világ kihívásai szerint.

1. *sejtés*: A versenyrendszerek jelentős hatással vannak az erőforrások allokációjára, és ezzel nagymértékben meghatározzák a sportági fejlődést.
2. *sejtés*: A hazai és nemzetközi versenyrendszer közti összefüggés automatikusan nem segíti a szerves fejlődést, a domináns hazai versenyrendszer veszélyeztetheti a nemzetközi versenyképességet is.
3. *sejtés*: A hazai versenyrendszerben a bizonytalan kimenet fenntartása és erősítése a nemzetközi élvonaltól való leszakadás árán valósítható meg.
4. *sejtés*: A szereplők önérdekű döntéseinek következményeként kialakuló sportági piramis a bürokratikus szervezeti forma sajátosságait mutatja.
5. *sejtés*: A hazai versenyrendszer dominanciája olyan „*lyukas piramis*” jelenségéhez vezethet, amely az erőforrásokat elnyeli a közepes teljesítmény szintjén. Az így kialakuló ösztönző rendszer és az erőforrások eloszlása a nemzetközi versenyképesség gátjaként működik.

A magyar férfi kosárlabdázás működése

A Sportágak versenye kutatás részeként publikált *Miért nem gömbölyű?* című tanulmány⁶ fő megállapításai szerint a szabad piaci logika alapján szervezett magyar férfi kosárlabdázás működése a lokális kereslet kielégítésére specializálódott. A hazai bajnokságban részt vevő csapatok a 90-es évek végén létrehozták a Hivatásos Ligát, majd Tagozatot, melyben a bajnokság résztvevői az országos szövetségtől függetlenül kerültek döntéshozói szerepbe. A professzionális csapatok önszerveződései a piacon értékesíthető jogok kiszervezésével fokozatosan meggyengítették a magyar kosárlabdázás

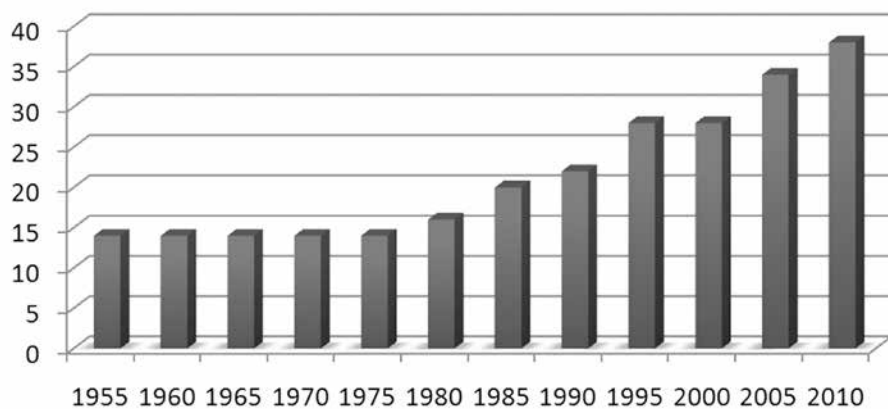
fejlesztéséért, a nemzeti válogatottak működtetéséért felelős országos szövetséget (MKOSZ), és gazdaságilag kiszolgáltatottá tették. Ebben az időben, ellentmondásos módon az MKOSZ bevételeinek nagy része a külföldi játékosok játékedénydíjából származott, ami a gazdálkodási ösztönzőket éppen a magyar érdekekkel szemben erősítette. A bajnokságok racionális működtetése miatt a bevezetett szabályozók (csapatlétszám emelése, külföldi játékosok szereplésének liberalizációja...) összességükben a magyar versenyképesség romlásához járultak hozzá, és a magyar válogatott 1969-et követően, először és utoljára, 1999-ben vett részt az Európa-bajnokság akkor 16 (ma már 24) csapatos döntőjében (1. ábra).

A férfi kosárlabda válogatott szereplése az Európa-bajnokságokon

Európa-bajnokság (férfi)	
1955	1. hely
1969	Eb-részvétel (18. hely)
1999	Eb-részvétel (14. hely)
2001/2013	Eb-selejtezők (Magyarország nem jutott be)

A résztvevők önérdékkövető magatartásából évről évre bővülő, többcsapatos bajnokságok indultak, a Nemzeti Bajnokság I. osztálya mellett megjelent az NB I/B osztály is. A sportág fővárosból vidéki, kisebb vá-

Az NB I-es férfi csapatok száma (1955–2010)

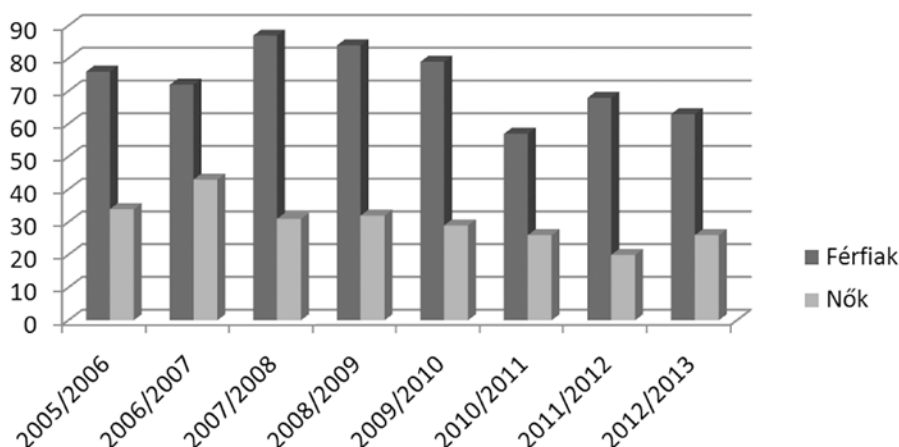


rosokba tolódo súlypontja országszerte népszerűsítette a sportágat, de a színvonal a nemzetközi élmezőnytől folyamatosan leszakadt (2. ábra).

A bajnokságban a bizonytalan kimenet és a látványos játék miatt a sportszervezetek – kihasználva a

3. ábra

Az idegenlégiósok száma a férfi élvonalbeli bajnokságban



1. ábra

jogi szabályozás adta lehetőségeket – egyre inkább az azonnal bevethető külföldi játékosok szerződtetésében találták meg stratégiájukat a költségesebb, hosszabb és kockázatosabb utánpótlás-nevelés helyett (3. ábra).

A versenyrendszerben az élcsapatok a nemzetközi kupákban való indulás helyett a magyar bajnokságra koncentráltak, és bevételeiket inkább játékosvásárlásra fordították. A magyar férfi kosárlabda-bajnokság mérkőzései izgalmassá váltak, a hazai verseny a labdajátékok közül a legkiszámíthatatlanabb lett, de „a szomszédvár” legyőzésére törekvő stratégia csak a bennfentes közönség figyelmét érdemelte ki, az átlagos sportszurkolók a médiában a magyar színeket képviselő csapatsportágak válogatottjait, klubcsapatait, játékosait kezdték követni.

2. ábra

Az egyre bővülő kereslet (növekvő csapatszám) és a szűkülő kínálat (a bevethető magyar utánpótlás-játékosok hiánya) ahhoz a paradoxonhoz vezetett, hogy a külföldi játékosok ára alacsonyabbá vált, mint a 2008-tól adminisztratív módon („2 magyar a pályán” szabály) támogatott és alkupozíciójukat kihasználó, gyengébb teljesítményre képes hazaiaké (1. táblázat).

1. táblázat

**A férfi bajnokság egyéni rangsora
statisztikai mutatók alapján⁷**

P.	Név	Csapat	Érték
1.	RAKITS MILJAN	Jászberény	28,78
2.	DUNN Christopher	Kaposvári KK	27,7
3.	DRAMICANIN RASTKO	Jászberény	25,56
4.	WILLIAMS Lorenzo	Atomerőmű SE	24,5
5.	BÁDER Márton	Szolnoki Olaj KK	24,29
6.	SPICA Marko	Kaposvári KK	24
7.	DGONS Dgarrod	Alba Fehérvár	23,34
8.	AUSTIN Kyle	Körmend	21,9
9.	SWANSTON Kyle Darnell	Kaposvári KK	21,6
10.	BRANDON Wood	Alba Fehérvár	20,5
11.	MARKOVIC Milos	Jászberény	19,11
12.	LEVY Jonathan	Atomerőmű SE	19,1
13.	FLORENCE James Brian	Szolnoki Olaj KK	18,89
14.	HENDLEIN Roland	Kaposvári KK	18,5
15.	MOORE Ronald	Alba Fehérvár	18,22
16.	VOJVODA Dávid	Atomerőmű SE	18,2
17.	SHAW Matt	Körmend	17,67
18.	SEHOVIC Sead	Szolnoki Olaj KK	16,83
19.	DJIKANOVIC Savo	Jászberény	16,17
20.	TÓTH Ádám	Atomerőmű SE	16
21.	BELL Rashad	Szolnoki Olaj KK	16
22.	SMITH Kevin Dennard	Alba Fehérvár	15,43
23.	HOLLIS Damian Angelo	Alba Fehérvár	15
24.	KELLER Ákos	Alba Fehérvár	14,7
25.	KALVE Ernests	Szolnoki Olaj KK	13,88

Forrás: www.mkosz.hu (2013. 05. 03.)

A lyukas piramis

Amint a férfi kosárlabdázás működését bemutatva láthattuk, a szereplők racionális, önérdekkövető magatartása olyan struktúra kialakulásához vezethet, amely veszélyezteti a sportág nemzetközi versenyképességét. A folyamat megértéséhez érdemes a bürokratikus szervezetek működésének törvényszerűségeit felhasználnunk.

Az új problémával szembesülő szervezeti egység racionális viselkedése új egységek létrehozására, a piramis állandó bővítésére irányul⁸. A sportági piramis esetében, hasonló módon, az önérdekkövető csapatok saját teljesítményüket ésszerűen tudják úgy növelni, ha a létszámot növelik, és saját maguknál gyengébb versenytársakat is beengednek a bajnokságba. A versenyek létszáma így nem az erőforrások hatékony felhasználása alapján alakul ki, hanem a helyi kereslet igényeinek engedve újabb és újabb csapatok vehetnek

részt az I. osztályában, majd később annak „B” csoportjában. A csapatlétszám növelése a kellő felkészültségű játékosok és kellő intenzitású felkészülés-versenyezés nélkül a színvonal eséséhez, az aspirációs szint csökkenéséhez vezet.

A játékosok mellett a szakemberek piacán is hasonló jelenség figyelhető meg. A kialakuló struktúra az egzisztenciát nem biztosító utánpótlás-nevelés helyett a magyar él- és második vonal felnőtt csapataihoz irányítja a szakemberek egyre növekvő számát, a fiatalok nevelését ezzel a kevés számú megszállott mellett az alacsony képzettségű, más munkahelyen túlterhelt edzőkre bízva. A szakembergárda nagy része önérdekét követve a piramis széles alapját képező szintekről a nagyobb anyagi megbecsülést és presztízst jelentő felnőtt csapatok kispadját választja. A hazai élvonal szintjén szélesedő piramisban a feljutás egyre kevésbé a teljesítménytől függ, a csapatok relatív teljesítménye egyre inkább a játékosok vásárlása alapján dől el. Meg kell jegyeznünk, hogy a kosárlabdázás a relatív sportágak között is „zajos”-nak számít⁹, a teljesítmény összetettsége, a külső tényezők szerepe logikailag lehetetlenné, gyakorlatban pedig nehezzé teszi az egyéni teljesítmények értékelését¹⁰ (4. ábra).

4. ábra

A lyukas piramis



A kialakuló struktúra olyan lapos piramisra emlékeztet, amelyben a különböző hierarchikus szintek közti távolság nem elég nagy ahhoz, hogy a kimagasló teljesítményhez szükséges ösztönzés intenzitása megjelenjen. A sportágban kialakult ösztönzési rendszer a játékosok esetében nem teszi racionálissá az erőfeszítések (edzések) fokozását, a kielégítő megoldásként szereplő hivatásos státus a nemzetközi szinttől elmaradó intenzitással is elérhetővé vált az átlagos magyar játékosok számára¹¹.

A hazai élvonal szintjén szélesedő piramis az emberi erőforrás mellett az anyagi források és a figyelem allokációját is meghatározza. A helyi kereslet igényeit figyelembe vevő tulajdonosok, szponzorok, a finanszírozásban közvetetten vagy közvetve szerepet játszó önkormányzatok racionális magatartása a források olyan elosztását eredményezi, amely a hazai bajnokságban való sikereket preferálja a nemzetközi, válogatott szintű versenyekkel szemben.

A TAO hatása

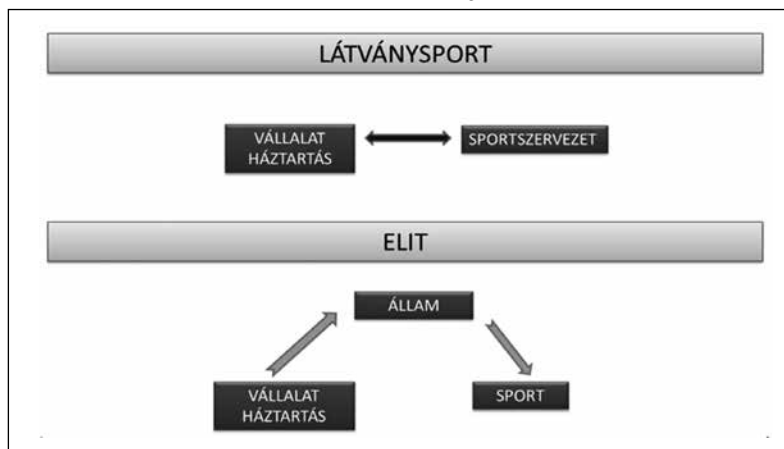
2011-től a látványsportágak (labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, jégkorong, vízilabda) olyan finanszírozási lehetőséghez jutottak, ami a sportágak működését teljesen új alapokra helyezheti. A finanszírozás módja az üzleti és az állami modell újszerű kombinációja segítségével juttat forrásokat a kiválasztott sportágakba (5. ábra). A társasági adóból finanszírozott sportágak esetében a piaci és hierarchikus koordináció sajátos keveréke alakult ki, az üzleti szervezetek társasági adójuk meghatározott részét közvetlenül a sportszervezetekhez, illetve sportszövetségekhez juttathatják. A sportfejlesztési programok állami, illetve sportszövetségi jóváhagyása a bürokratikus koordináció mechanizmusát használja, míg a gazdasági társaság a piaci koordinációhoz hasonlóan horizontálisan, de ellenérték nélkül fizeti a sportszervezetnek a támogatást (6. ábra).

Habár a TAO-finanszírozás által keletkezett veszélyek egy része közvetlenül gazdasági természetű, megértésükhöz figyelembe kell venni azokat a lelki tényezőket is, melyek az emberi döntéshozatalt befolyásolják.¹² A TAO-politika működése körüli bizonytalanság olyan kérdéseket vet fel folyamatosan, melyek a hatékony felhasználást kockáztatják.

A TAO-politika fennmaradása körüli bizonytalanság miatt az abban résztvevők racionálisan, de a sport értékeivel ellentétesen a rövid távú bevételek növelésében érdekeltek ahelyett, hogy reális sportfejlesztési programokat működtetnének hosszú távon.¹³ Az utánpótlás-nevelés hatékonyságához elengedhetetlen olyan kultúra kialakítása, melyben a kooperáció domináns lehet a versengés stratégiájával szemben (2. táblázat).

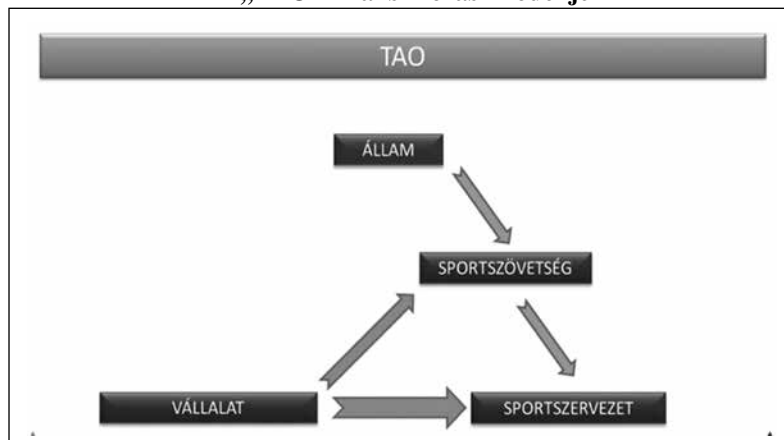
A sportfejlesztési programok felső pénzügyi korlátjának nem ismerete a résztvevőket politikai alkudozásra ösztönzi, és a szocialista tervgazdaságból ismert puha költségvetési korlát újbóli elterjedéséhez vezethet. A felső korlát hiánya a felelős gazdálkodás háttérbe szorítását eredményezheti, hiszen a megszerezhető forrás-

A látványsportok üzleti, illetve az elitsportok állami modellje



5. ábra

A „TAO” finanszírozási modellje



6. ábra

soknak nincs „ára”. Ez a magatartás különösen veszélyes az olyan iparágban, mint a sport, hiszen a versenyzésben való részvétel különösen kiszolgáltatottá teszi a feleket az irracionális eskaláció csapdájával szemben.¹⁴

A korlátokat nem ismerő, vagy azt folyamatosan politikai alkudozással puhító sportszervezetek a bankvilágból ismert „túl nagy, hogy megbukjon” jelenséghez hasonlóan visszaélnék a klubok iránt érzett szurkolói kötődéssel, és „túl fontosnak” állítják be csapatuk működését ahhoz, hogy a felelőtlen gazdálkodás következményei vonatkozzanak rájuk.

Mivel a TAO-finanszírozás ellenőrzése állami, illetve sportszövetségi feladatként bürokratikus jellegű, ezek kijátszása, a források „átszivárgása” a nem támogatott területekre (professzionális játékosok fizetése), és a korrupció terjeszkedése törvényszerűen megjelenik. Ezek visszaszorítása rövid távon az ellenőrzés szigorí-

Jóváhagyott TAO-összegek

	2011/12	2012/13
Kosárlabda sportág számára jóváhagyott TAO összege	4,5 Mrd Ft	6 Mrd Ft
Ebből MKOSZ	800 millió Ft	1,4 Mrd Ft

2. táblázat

VEZETÉSTUDOMÁNY

tásával, súlyos szankciókkal növelhető, de a rendszer logikájából fakadóan meg nem szüntethető. A hosszú távú ésszerű felhasználást csak az ösztönző rendszerek átalakítása jelentheti, ehhez azonban a hierarchikus kapcsolatban álló felek (állam, vállalatok, sportszervezetek) közötti hiteles elkötelezettség kialakítása szükségszerű.

A TAO-források megjelenése a sportágakban a korábbi reményektől eltérően nemcsak többletforrásként szerepelnek, hanem helyettesítési hatásként a korábbi bevételeket is pótolják, és az üzleti logikát, a szponzoráció háttérbe szorítását is okozzák. A bürokratikus koordináció veszélye az ösztönzés és verseny gyengülése, a teljesítmény nélküli bevételek megszokása, a résztvevők elkényelmesedése lehet. A racionális döntéshozók esetében várhatóan megjelenik a morális kockázat jelensége is, a korábban ésszerűen, takarékosan viselkedő sportszervezeti vezetők hajlamosak lesznek változtatni magatartásukon.¹⁵

Az új finanszírozási modell legfőbb veszélye a tanulmányunkban lyukas piramisként jellemzett sportági struktúra fennmaradása lehet, a forrásokat hazai szinten elnyelő modell konzerválása meggátolja, hogy valódi fejlődés, nemzetközi szintű minőségi javulás elinduljon.

A TAO-finanszírozás lehetőségeinek és veszélyeinek elemzése arra hívja fel a figyelmet, hogy a nemzetközi versenyképesség javítása csak a hosszú távú stratégia mellett elkötelezett döntéshozókkal, a jelenlegi struktúra megváltoztatásával képzelhető el.

Lábjegyzet

- ¹ A csapatsportok jelentőségéről l. Mandelbaum (2004).
² Szymanski (2009) 48. o.
³ Smith – Westerbeek (2004)
⁴ A korlátozott racionalitás elmélete elveti a maximalizáció fogalmát, helyette a kielégítő megoldás fogalmát használja, l. Simon (2011), March (2000).
⁵ Primault (2006)
⁶ Sterbenz (2011)
⁷ Lásd bővebben Sterbenz (2007).
⁸ A jelenség szemléletes leírását l. Parkinson törvényei (1990).
⁹ „Zaj”-nak nevezzük azokat a tényezőket, amelyek az erőfeszítés és az eredmény közti kapcsolatot torzítják.
¹⁰ Sterbenz (2007)
¹¹ A racionális ösztönzést leíró „tornák elméletéről” l. Lazear (2007), illetve Harford (2008).
¹² Akerlof – Shiller (2011) többek között a bizalmat, a korrupciót és a narratívákat emeli ki.
¹³ A játékelmélet néptétele szerint az együttműködés racionális lehet, ha a felek ismétlődően kerülnek kapcsolatba, l. Miller (2002): 333. o.).
¹⁴ Az ún. „dollárárverés”-ről, az irracionális licit jelenségéről l. Mérő (2007).
¹⁵ A biztosítások esetében megfigyelt morális kockázat jelenség a szerződéskötés utáni magatartásváltozást jelenti, l. Milgrom 185. o.

Felhasznált irodalom

- Akerlof, G. – Shiller, R. (2011): Animal spirit, avagy a lelki tényezők szerepe a gazdaságban és a globális kapitalizmusban. Budapest: Corvina
 Dixit, A. – Nalebuff, B. (1991): Thinking Strategically. New York – London: Norton
 Gintis, H. (2009): The Bounds of Reason: Game Theory and the Unification of the Behavioral Sciences. Princeton – Oxford: Princeton University Press
 Harford, T. (2008): Az élet rejtett logikája. Budapest: HVG
 Lazear, E.P. (2007): A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
 Mandelbaum, M. (2004): The meaning of sports. New York: PublicAffairs
 March, J. (2000): Bevezetés a döntéshozatalba. Budapest: Panem
 Milgrom, P. – Roberts, J. (2005): Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
 Mérő L. (2007): Mindenki másképp egyforma: A játékelmélet és racionalitás pszichológiája. Budapest: Tercium
 Miller, G. (2002): Menedzserdilemmák: A hierarchia politikai gazdaságtana. Budapest: Aula
 Parkinson, C.N. (1990): Parkinson törvénye vagy az Érvényesülés Iskolája. Budapest: Minerva
 Primault, D. (2006): European professional basketball in crisis, 1992–2002. in: Andreff, W.–Szymanski, S. (ed.) (2006): Handbook on the Economics of Sport. Cheltenham-Northampton: Edward Elgar
 Simon, H. (2011): A döntéshozatal elméletei a közgazdaságtanban és a viselkedéstudományokban. in: Szántó Richárd – Wimmer Ágnes – Zoltainé Paprika Zita (szerk.) (2011): Döntéseink csapdjában. Budapest: Alinea
 Smith, A. – Westerbeek, H. (2004): The Sport Business Future. Houndmills: Palgrave
 Sterbenz T. (2003): Sportmenedzseri döntések. Vezetéstudomány, 6.: p. 23–30.
 Sterbenz T. (2007): Teljesítményértékelés a professzionális kosárlabdázásban. Vezetéstudomány, 1.: p. 35–41.
 Sterbenz T. (2011): Miért nem gömbölyű? in: Sportágak versenye. Magyar Sporttudományi Füzetek III., Budapest: p. 81–91.
 Sterbenz T. – Szóts G. (szerk.) (2011): Sportágak versenye. Magyar Sporttudományi Füzetek III., Budapest
 Szymanski, S. (2009): Playbooks and checkbooks: an introduction to the economics of modern sports. New Jersey: Princeton
 Magyar Kosárlabdázók Országos Szövetsége honlapja: www.kosarsport.hu

A cikk beérkezett: 2013. 1. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2013. 4. hó