

# Versenyképesség és fenntartható működés a magyar labdarúgásban

Doktori Tézisek

**Kassay Lili**

Testnevelési Egyetem  
Sporttudományok Doktori Iskola



Témavezető: Dr. Géczi Gábor egyetemi tanár

Hivatalos bírálók: Dr. Farkas Péter egyetemi docens  
Dr. Paár Dávid egyetemi adjunktus

Szigorlati bizottság elnöke: Dr. Gombocz János professor emeritus  
Szigorlati bizottság tagjai: Dr. Dóczy Tamás egyetemi docens  
Dr. Stocker Miklós egyetemi adjunktus

Budapest  
2018

## TARTALOMJEGYZÉK

I.	Rövidítések jegyzéke	3.
II.	Bevezetés (irodalmi háttér)	4.
	2.1. A csapatsportok fenntartható üzleti modelljének koncepcionális elemei	5.
	2.1.1. Szórakoztatóipari szerep	5.
	2.1.2. A figyelemért folyó verseny	6.
	2.1.3. Versenyegyensúly	6.
	2.1.4. Versenyegyensúly és fenntarthatóság	8.
	2.2. Hivatásos klublabdarúgás	12.
	2.2.1. Verseny-egyensúlytalanság a klublabdarúgásban	15.
	2.2.2. Nemzeti és nemzetközi bajnokság versenyegyensúlya	16.
	2.2.3. Az üzleti teljesítmény hiánya a klublabdarúgásban	18.
	2.2.4. Fenntarthatatlan üzleti modell a klublabdarúgásban	21.
	2.3. Elmozdulás a fenntarthatóság felé	26.
	2.3.1. Kétszintű értékteremtés	26.
	2.3.2. Sportági beágyazottság	30.
III.	Célkitűzések	32.
	1.) fázis: Értelmezési keret	34.
	2.) fázis: Piacméret becslés, piaci pozíció meghatározás	34.
	3.) fázis: Valós-e a feltételezett kitörési pont?	35.
	4.) fázis: MLSZ és MLS	36.
	5.) fázis: Miért és mikor menne a közönség labdarúgó mérkőzésekre?	37.
IV.	Módszerek	39.
	1.) fázis: Értelmezési keret	39.
	2.) fázis: Szakértői becslés és benchmarking	41.
	3.) fázis: Szakértői interjúk, szervezeti audit	45.
	4.) fázis: MLSZ és MLS	47.

5.) fázis: Online önkitöltős kérdőív	47.
V. Eredmények és megbeszélés	51.
1.) fázis: Értelmezési keret	51.
2.) fázis: Piacméret becslés, piaci pozíció meghatározása	53.
3.) fázis: Valós-e a feltételezett kitörési pont?	60.
4.) MLSZ és MLS	67.
- Vertikális és/vagy horizontális koordináció, az MLSZ katalizátor szerepe	69. 70.
- Standardizált üzleti modell	
5.) Miért és mikor menne a közönség labdarúgó mérkőzésekre?	72.
VI. Következtetések	89.
VII. Összefoglalás	95.
VIII. Irodalomjegyzék	97.
IX. Saját publikációk jegyzéke – disszertációhoz kapcsolódó saját publikációk	110.
X. Saját publikációk jegyzéke – disszertációtól független közlemények	111.
XI. Köszönetnyilvánítás	114.
XII. Függelék	116.
XIII. Ábra- és táblázatjegyzék	130.

## I. RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

BCSDH	Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért. Az Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért magyarországi szervezete
CBA	Collective Bargaining Agreement
EL	Europa League, Európa Liga
ENSZ	Egyesült Nemzetek Szövetsége
EPL	English Premier League
EU	Európai Unió
FFP	Financial Fair Play Rule
FIFA	Nemzetközi Labdarúgó Szövetség
GDP	Gross Domestic Product, bruttó hazai termék
ManU	Manchester United Plc. (public limited company), angol labdarúgó klub
MLB	Major League Baseball
MLS	Major League Soccer
MLSZ	Magyar Labdarúgó Szövetség
NB I.	Nemzeti Bajnokság, első osztály
NB II.	Nemzeti Bajnokság, másodosztály
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
NHL	National Hockey League
SCMP	Salary Cost Management Protocol
NSO	Nemzeti Sport Online
TAO	Társasági és Osztalékadó sportcélú felajánlása
UEFA	Európai Labdarúgó Szövetség

## II. BEVEZETÉS (IRODALMI HÁTTÉR)

A versenyképesség a magyar gazdaság, a magyar társadalom éles optikával vizsgált és vitázott, sok esetben erősen vitatott kérdése. A sok témafelvetés és indulat ellenére még nem, vagy csak ritkán sikerül(t) megtalálni a közös megközelítési irányt és értelmezési keretet – minden érdekelt fél állít valamit, gyakran a közös nyelv és közösen lefolytatott diskurzus nélkül.

A magyar (klub)labdarúgás versenyképességének kérdéséről megfogalmazott vélemények alapvetően a pénz körül forognak: annak hiányáról és az ebből fakadó sportbeli eredménytelenségről szólnak a magyarázatok. Igen, a magyar labdarúgásban megjelenő – egyébként igen tetemes – pénzösszegek nem rúgnak labdába más nemzetek bajnokságainak anyagi erőforrásaihoz képest. Márpedig a csapatok összeállításához szükséges pénzek nagyságrendje és a pályán mutatott eredményesség között szignifikáns az összefüggés. Ám ez az anyagi szempont csupán az egyik (persze egyáltalán nem elhanyagolható vagy bagatellizálható) szempont. Mert egyáltalán nem biztos, hogy azonnal világverőnek kell lenni, vagy azonnal bajnoknak kell lenni, egyébként kongó lelátók előtt. Egyáltalán nem biztos, hogy adottságok nélkül azonnal a mások számára reálisan megfogalmazható célt kell magunk számára is kötelező erejűnek gondolni úgy, hogy egyébként a folyamatnak gyakorlatilag semmilyen elemében nem tudunk kitörési pontot, valami unikálist, a „versenyhátrányt ledolgozó” egyedít felmutatni. A „Kicsi a bors, de erős” mondás rávilágít a kettősségből fakadó lehetőségekre: legyél jó, legyél átütő valamiben. Például a megfelelő célok kitűzésében; innovációban; menedzselésben, szervezésben; a szurkolók, a fogyasztók megértésében és kiszolgálásában. „Bármiben”. De abban folyamatosan.

Egy fenntartható<sup>1</sup> szervezet üzletileg képes újratermelni magát, olyan üzleti modellben dolgozik, ahol a kereslet és a kínálat nem csak összeér, hanem éveken, évtizedeken keresztül jó az egyiknek, amit a másik előállít, és fordítva. És mindez nem csupán a

---

<sup>1</sup> Fenntarthatóság: Az ENSZ 1987-ben, a Brundtland-jelentés alapján meghatározta a fenntarthatóság fogalmát: „fenntarthatónak azt a fejlődési módot nevezzük, amely a jelen szükségleteit úgy elégíti ki, hogy egyúttal nem veszélyezteti a jövő generációk szükségleteinek kielégítését”. Ebből fakadóan az érintettek nem működtetnek visszafordíthatatlan folyamatokat, illetve nem használnak fel minden, korlátosan hozzáférhető forrást. (Gyulai 2013)

számokban, a méretekben, hanem a társadalmi „jó”-ban, a társadalmi beágyazottságban is megjelenik.

A labdarúgásba áramló pénzek és a még inkább visszaeső szurkolói nézőszám éles kontrasztja napirenden tartja a kérdést: mi (lehet) a(z egyik) diagnózis, a láttelel; mi lehet a gyógyulási cél; mi lehet az odavezető út?

Szerző számos stake holderi szerepben, formában és elkötelezettségben volt részese a magyar labdarúgásnak. Marketing szakemberként már-már vesszőfutásnak felérő kísérleteket tett arra, hogy a más futball nemzeteknél sikeresen alkalmazott vagy más ágazatok hasonló piacfejllettségi fokán bevetett eszközökkel látható, bevételt generáló eredményt érjen el. Ezen erőfeszítések során szerző kénytelen volt megállapítani, hogy a magyar labdarúgásban sokkal mélyebb, rendszerszintű problémáról van szó, mint egy vállalatszerű működés valamely funkcionális területének defektusáról, vagy az erre a területre nem fókuszáló, pénzhiányos állapotról (Kassay és Géczi 2015).

Szerző disszertációja kísérlet annak megértésére, hol tart a magyar hivatásos klublabdarúgás, mi az a célrendszer, valamint üzleti- és működési keret, amelyben a versenyképesség kérdése helyén kezelhető, amelyben a fenntarthatóság nem fikció.

## **2.1. CSAPATSPORTOK FENNTARTHATÓ ÜZLETI MODELLJÉNEK KONCEPCIONÁLIS ELEMEI**

### *2.1.1. Szórakoztatóipari szerep*

Az európai hivatásos klublabdarúgás az 53 UEFA-tagország labdarúgás szerető lakosságának szórakozását a nemzeti és nemzetközi bajnokságokon keresztül kiszolgáló szórakoztatóipari szereplő. A labdarúgó mérkőzések a rendszeressé vált élő közvetítések (Kassay 2016c) okán közvetlen versenyhelyzetbe kerültek más szórakoztató tévéműsorokkal a tévénezők és a média figyelméért (Kassay 2012). A nézettségi mutatókban és hirdetői aktivitásban tükröződő figyelem felkeltésének képessége tükröződik a közvetítésekért fizetett jogdíjakban. Ezek nagyságrendje felerősítette a

sportág üzleti és versenyfolyamatait (UEFA 2009, UEFA 2010, Kassay 2016c). A hivatásos labdarúgás a rendszeres élő tévéközvetítéseknek köszönhetően aktív szórakoztatóipari szereplővé vált (Kassay 2012, 2016c). Az európai hivatásos klublabdarúgás versenyez az iparágon belül más szórakoztatóipari ágazatokkal (például koncert, film, színház, valamint a sport ágazaton belül a többi sportággal) – mely verseny nyomon követhető a konkrétumok szintjén is a tevékenységi körökről szóló Európa Uniós irányelveket tartalmazó Központi Statisztikai Hivatal által létrehozott besorolásokra támaszkodva (KSH-TEÁOR 2008).

### *2.1.2. A figyelemért folyó verseny*

A figyelemért folyó versenyben a labdarúgás üzleti lehetőségei a sportteljesítménnyel testesülnek meg vagy illannak el, mérkőzésről mérkőzésre. A hivatásos labdarúgás ezekből az egyszeri szolgáltatási pillanatokból (mérkőzések) épül fel. Ha maga a sportszolgáltatás kiszámítható – a szurkoló bízik abban, hogy a következő alkalommal is jól fog szórakozni, ugyanakkor maga a sporteredmény előre nem megjósolható –, akkor adottak a feltételek ahhoz, hogy a helyszínen és a tévéképernyők előtt a klublabdarúgás sikerrel versenyezzen más szórakoztatóipari szereplőkkel vagy akár más sportágakkal (Kassay 2011), sporteseményekkel a nézői figyelemért, a szurkolói szívért és pénztárcáért.

### *2.1.3. Versenyegyensúly<sup>2</sup>*

A hivatásos versenysport, ezen belül a labdarúgás termék előállításának fontos résztvevője maga az ellenfél. Az egyes összecsapásokban a két fél játékereje, felkészültsége és stratégiája befolyásolja a szereplők üzleti lehetőségeit. Ennek a versenyző – együttműködő magatartásnak a működési ingája az úgynevezett versenyegyensúly kialakítása és fenntartása. A pályán a közel egyenlő játékerejű csapatok küzdelmével, a pályán kívül pedig a szabályozott nagyságrendű, csapatonként értelmezett bértömeg-kerettel.

---

<sup>2</sup> Sportbeli versenyegyensúly: „a mérkőzés kimenetelének bizonytalansága a verseny/liga bizonyos periódusa alatt” (UEFA 2009, pp.40)

A versenyegyensúly a „mérkőzés kimenetelének bizonytalansága a verseny (liga) bizonyos periódusa alatt” (UEFA 2009, Owen és mtsai 2007, Mehra és Zuercher 2006). Ha a kimenetel kiszámítható, előre jelezhető, az a verseny lényegét kérdőjelezi meg. A hivatásos csapatsportok versenyegyensúly-értelmezése számtalan, a bajnoki cím elnyeréséhez, helyezéshöz és ennek gyakoriságához kapcsolódó megvilágítást tesz lehetővé. Például hány különböző csapat nyerte vagy nyerheti meg a bajnoki címet, hányan jutottak vagy juthatnak el a rájátszásig, milyen gyakran jutott el egy csapat a győzelemig (82.games.com 2012, Humphreys 2002). Ezekon a faktorokon kívül az eredményesség „olyan befolyásoló tényezőktől is függ, mint a helyszíni nézők száma vagy a tévéközönség” (UEFA 2009).

Az amerikai ligák és az európai labdarúgás meghatározó reprezentánsának, az angol Premier League-nek a versenyegyensúly-összevetése alapján az utóbbi eredményei domináns szereplőket és egyensúlytalanabb versenyt mutat, mint az NHL, NBA, MLB, NFL (1. táblázat). Az amerikai franchise ligákban ugyanis az üzleti működés alapjává tették a versenyegyensúly fenntartásához szükséges peremfeltételek biztosítását (Szymanski és Zimbalist 2005).

1. táblázat. Versenyegyensúly az amerikai franchise ligákban, valamint az angol Premier League-ben a számok tükrében az utolsó négy, illetve tíz szezon összehasonlításában (82.games.com 2012).

	utolsó 4 szezonban		utolsó 10 szezonban				
	Csapatok száma a TOP4-ben	Nem volt TOP4-ben	2+ volt TOP4-ben	3+ volt TOP4-ben	4+ volt TOP4-ben	5+ volt TOP4-ben	
NHL	14	23	7	11	5	1	0
NFL	13	21	11	11	4	3	1
MLB	11	21	9	10	5	3	1
NBA	11	16	14	10	7	4	2
EPL	6	8	12	6	4	4	4

#### 2.1.4. Versenyegyensúly és fenntarthatóság



Mitől függ a versenyegyensúly létrehozása, fenntarthatósága<sup>3</sup>, illetve a versenyegyensúlytalanság? Fentiek függenek 1.) a csapatok abszolút és relatív bértömegétől; 2.) a klubok együttműködését körvonalazó és képviselő üzleti kooperációtól (központi jogok értékesítése és a megosztási elv); 3.) a munkaerőpiac sportági szabályozásától, továbbá 4.) a termék előállítás koncepciójától.

1.) A csapatsportok abszolút és relatív játékos-bértömege eltérő. Mivel a bértömeg nagysága és a pályán mutatott eredményesség a „pénz rúgja a gólokat” (Rotenbücher és trsai 2010) elvben megfogalmazott szignifikáns összefüggést mutatja, az adott bajnokságban szereplő, különböző bértömegű csapatok közötti szakmai verseny intenzitását (értsd: versenyegyensúlyát) a bértömegek egymáshoz viszonyított aránya befolyásolja (UEFA 2010).

Az adott klub bértömege függ a tulajdonos üzleti alapelveitől, attól, hogy mit és milyen mértékben hajlandó finanszírozni. Az európai hivatásos klublabdarúgásban a tulajdonosi szerepvállalás sem a saját ágazatában, sem pedig más ágazat profitabilitásához viszonyítva sem racionális motivációjú vállalkozás: „A pénz rúgja a gólokat, de a gólok nem profitábilisak” (Rotenbücher és trsai 2010). A tulajdonosi motiváción túl a bértömeg – elméletben – összefüggést mutat a klub piaci bevételeivel. Ezt a saját piacának a mérete, gazdasági ereje és fejlettsége is meghatározza, ugyanakkor a sportág liga szintű központi bevételei szignifikánsan befolyásolják (UEFA 2010).

2.) Egy adott sportági bajnokság üzleti kooperációját leginkább a központi jogok – a tévéközvetítési jogdíjak, a kereskedelmi és szponzorációs bevételek – értékesíthetőségi feltételeinek megteremtése, továbbá ezen bevételek meghatározott alapelvek szerinti felosztása képviseli. Ugyancsak az eltérő piaci adottságok kiegyenlítését szolgálja a franchise ligákban a kiadási oldalon az úgynevezett „hard” és „soft” bértömegszabályozás alapján az NBA-ben és az MLB-ben fizetendő büntetések „közös kalapba”

---

<sup>3</sup> Fenntarthatóság: „Egy olyan komplex stratégiai megközelítés, amit a vállalatvezetés hosszú távon, értékteremtő vállalati működéssel, a szükséges erőforrások biztosításával, a gazdasági, környezeti és társadalmi szempontok integrálásával képvisel.” (BCSDH 2018; ELTE 2016).

való visszaforgatása, majd meghatározott alapelvek szerinti szétosztása a bajnokság kisebb csapatai között (NBA 2014).

Ennek a két kiegyensúlyozó eszköznek azonban csak akkor van hatása – és a szereplők is csak abban az esetben fogadják el a rövid távú üzleti bevételük rovására –, amennyiben piacméretre való tekintet nélkül, valamennyi csapat működési hatékonysága közel azonos (Levitt 2004).

A profit orientált vállalkozás a bevétel maximalizálásával (Kunkel és mtsai 2013) párhuzamosan a kiadási oldalt – a hivatásos csapatsportok esetében a termék előállítására fordított játékos-bértömeget – is ellenőrzése alatt tartja. A „pénz rúgja a gólokat” ágazati verseny óhatatlanul olyan költségbe hajszolja a vállalkozást, mely vállalkozás a győzelem reményében részben/egészben figyelmen kívül hagyja a „pénz rúgja a gólokat, de a gólok nem profitábilisak” tapasztalatot. A vélt egyéni érdeket a bajnokság versengő klubjainak összérdeke (a versenyegyensúly biztosítása) óhatatlanul a játékos-piac szabályozásának perspektívájába helyezi. Ez a szabályozás érinti a munkaerőpiacra való belépést, az átigazolást, a szerződések érvényességét és az új klubba való továbbvitelét, a garantált bérek kérdését. Egységes rendszerbe foglalva hozzájárul a rövid távú klubérdek és a fenntartható közös érdek együttes érvényesítéséhez. Egy, a szereplők által elfogadottan szabályozott piac a munkaerő áramlás kiszámíthatóságát biztosítja, és az esetleges árfelhajtást korlátozza (Geey 2012, UEFA 2010b, FIFA 2004).

3.) A munkaerőpiac szabályozása az amerikai franchise ligák esetében horizontális: a szabályozás a piaci szereplők, úgy, mint a tulajdonosok, továbbá a játékosok képviselte megegyezésén és együttműködésén alapul (CBA). A szabályozás ugyanakkor az európai klublabdarúgás tekintetében jellemzően vertikális. Az Európai Unió irányelveit figyelembe véve a sportág európai szövetsége határozza meg a kereteket (Peeters és Szymanski 2012). A licence rendszeren, illetve ennek kiterjesztett változatán, a licence és pénzügyi fair play rendszeren keresztül igyekszik a szereplőket a bevételeikhez igazítható költséghez kötni (UEFA 2010a). Ugyanakkor a rendszer sok eresztékében repedezik: a hazai és nemzetközi bajnokság élcsapatai – beleértve az úgynevezett „big

five” országok (Anglia, Németország, Olaszország, Spanyolország, Franciaország) első osztályú bajnokságait – érdekeik sérelmét és az elfogadhatatlan szövetségi intervenciót hangoztatják, utalva arra, hogy tulajdonosként nem dönthetik el szabadon, miként és milyen pénzügyi teljesítmény mellett finanszírozzák a tulajdonukban lévő csapatok működését. Többször fenyegetőztek már az UEFA-tól független, a vezető európai klubcsapatok számára kiírt zárt liga és nemzetközi bajnokság létrehozásával. Erre azonnali válaszul az UEFA módosította a BL finanszírozási rendjét (UEFA 2016b és 2016c). Az angol másod- és alsóbb, de még valamennyi esetben hivatásos sportolókat alkalmazó klubok különböző bevezetési ütemezéssel, de már hosszú évek óta alkalmazzák a bevételekhez kötött bértömeg-szabályozást.

4.) Az adott versenytéren belül a rendelkezésre álló, és akár minden tényezőben és jellemzőiben azonos erőforrásokból mind üzletileg, mind sporteredmény tekintetében eltérő eredményt produkálhatnak a klubok (Levitt 2004). Az erőforrások felhasználásának hatékonysága nem csupán az üzleti adminisztráció irányából, hanem a sportszakma koncepcionális elvei és működése irányából is befolyásolható (Gerrard 2009). A sportszakmai működés minőségének meghatározó szerepére a Testnevelési Egyetem Sportmenedzsment tanszéki kutatása is felhívta a figyelmet. A kutatás egy, a 16 úgynevezett kiemelt sportág esetében egységes, előre rögzített, és később a disszertáció szerzőjének munkájában is megjelenő sportüzleti és sportszakmai audit keretében vizsgálta az egyes területek befolyásoló tényezőit. (Géczi és mtsai 2015). Erőforrás-gazdálkodás tekintetében azonban nem azonos az említett két terület súlya, mert míg az adminisztráció a klub alapműködése és fenntarthatósága érdekében akár egy egyszerű szervezet szintjére is szűkíthető, addig a sportszakma a versenykiírás, a licence-előírások és a termék előállítás szempontjából meghatározó utánpótlás-vertikum alapján meghatározott keretek között működik (Gerrard 2009). Ennek a működésnek a hatékonysága a sporteredményekben és a játékos-transzferben érhető közvetlenül tetten.

A baseball franchise-ok között csupán a 28. játékos-bérkerettel gazdálkodó Oakland Athletics a 2002-es bajnoki szezonban egy gyökeresen új játékoskeret-kialakítási szisztémával igyekezett a sportbeli versenyképességét létrehozni és fenntartani, tehát a bértömeg adta várható eredményességgel „szembe menve” lényegesen előkelőbb

sporteredményt produkálni (de Luca és mtsai 2011). Ezt a szisztémát sabermetrics-nek nevezik, s lényege szerint nem feltétlenül sztárokat vásárolnak a sportági klubok, hanem az egyes pozíciókban statisztikailag kimutatottan jól teljesítő, más területeken ugyanakkor nagy valószínűséggel kevésbé használható, s összességében alacsony összegért megszerezhető játékos. Az Oakland a játékosok játékban nyújtott teljesítményét számszerűsítő sabermetrics statisztikáira támaszkodva a „nem játékosokat kell venni, hanem győzelmet” vásárlási stratégiát követte (de Luca és mtsai 2011). Az új, sabermetrics-vezérelte játékos-politikával és csapatépítési filozófiával elődöntőbe jutó csapat alapvetően kérdőjelezte meg a „pénz rúgja a gólokat” alapelvet. A sabermetrics-re alapozott játékoskeret-kialakítási módszer alapelveit a sportági különbségek ellenére az európai labdarúgás amerikai ligája (MLS) néhány év késéssel átvette (Fotopoulos és Opatkiewicz 2012), köszönhetően az akadémiai szférával való szoros együttműködésnek. A koncepció soccermetrics néven az európai labdarúgásban is megjelent (Fotopoulos és Opatkiewicz 2012, Gerrard 2007).

Az egyébként nem minden csapatsportban, illetve nem feltétlenül teljes egészében alkalmazható új megközelítés közvetlen hatással van a bértömeg nagyságára, a versenyegyensúly biztosítására, valamint az üzleti versenyképességre<sup>4</sup> és fenntarthatóságra. Ezért – a sportágak és az üzleti modellek közötti különbségek ellenére – az európai labdarúgás menedzsment-területeit kutató akadémiai szféra már néhány évvel a sabermetrics-alapú csapatépítés első sikeres alkalmazását követően vizsgálat tárgyává tette a már a gyakorlatba is átültetett koncepciót. A kutatók feltették a kérdést, vajon a labdarúgásban is érvényes-e a koncepció; milyen korlátozó tényezők mellett érvényes, ha érvényes; továbbá van-e hatása a labdarúgás üzleti modelljének átalakulására (Gerrard 2007, Hamilton 2009, Hamilton 2010)?

A hivatásos csapatsportokban a nemzeti bajnokság szereplői mind a klub, mind pedig liga szinten az üzleti fenntarthatóságra kell, hogy törekedjenek: azért fizetik a klubok, illetve a gazdasági társaságok a hivatásos sportolóikat, hogy olyan sportélményt és

---

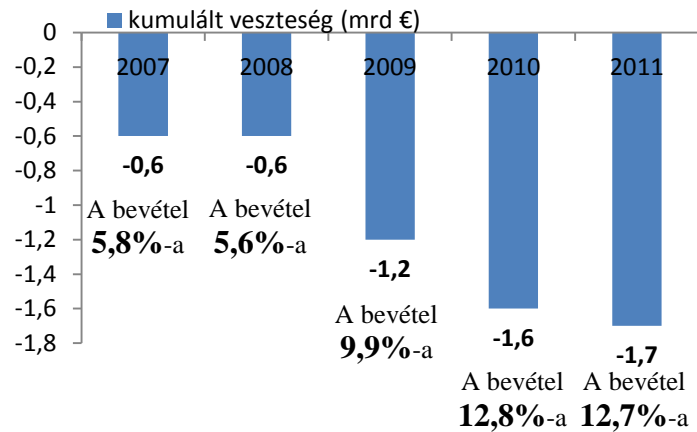
<sup>4</sup> Üzleti versenyképesség: „A vállalati versenyképességet két területen tartják mérhetőnek: a piaci jelenlét alakulása (pl. részesedés-megtartás, növekedésének dinamikája) és a pénzügyi eredményesség” (Chikán és Czákó 2008; Vecsenyi 2011).

kapcsolódó sportszolgáltatást alakítson ki a klub, ami érdekli a nézőket, és nem csak érdekli, de hajlandók is ezért fizetni.

A vállalati üzleti fenntarthatóság „három alappillére a gazdasági eredményesség, az ökológiai egyensúly és a társadalmi életminőség elveinek a gazdasági gyakorlatba való átültetése” (BCSDH 2018). Egy olyan komplex stratégiai megközelítés, amit a vállalatvezetés hosszú távon, értékteremtő vállalati működéssel, a szükséges erőforrások biztosításával, a gazdasági környezeti és társadalmi szempontok integrálásával képvisel (BCSDH 2018). A profitorientált vállalkozások önazonosságának alapja az üzleti fenntarthatóság elérése, továbbá az Európai Unió is tiltja a közpénzek profitorientált cégekben való közvetlen megjelenését – akár támogatás, akár adójóváírás formájában (UEFA 2010b). Ez alól a szabályozás alól az Európai Bizottság 1998/2006/EK rendelete, ismertebb nevén a „de minimis” szabály ad 3 évente 200.000 Euró erejéig felmentését.

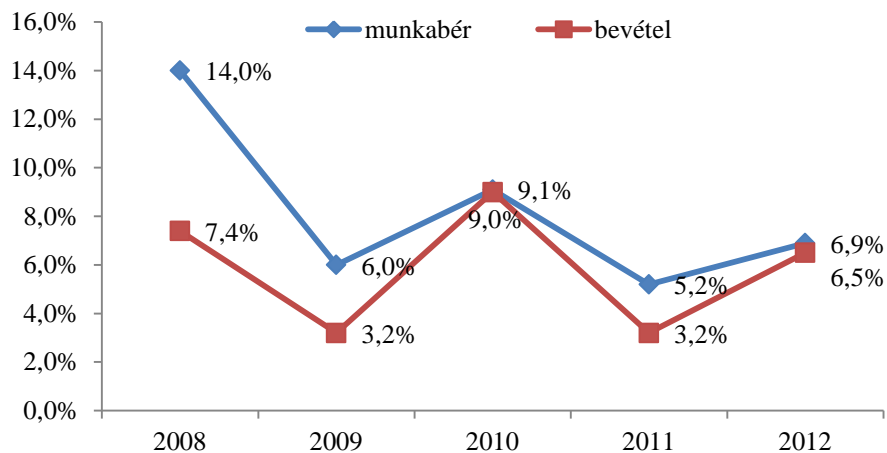
## **2.2. HIVATÁSOS KLUBLABDARÚGÁS**

Az európai hivatásos klublabdarúgás gazdasági működése folyamatosan negatív eredményt termel (UEFA 2010b, UEFA 2011). A folyamatosan negatív eredményt termelő működés hosszú távon – egyéb, nem-hivatásos sportágazatokban már rövid távon is – fenntarthatatlan. Mindezen tényen túl a hivatásos klublabdarúgás üzleti teljesítménye ellentmondásos: a bevételei a gazdasági válság ellenére nőnek, a kumulált veszteségei szintúgy (1. ábra). A pénzügyi krízis általános, az első osztályú klubok csak elvétve profitábilisak. Folyamatosan nő a csapatok adósságállománya, ennek ellenére abnormálisan magas a túlélési rátájuk, és csaknem mindig megmenekülnek a bankcsődtől (Peeters és Szymanski 2013b, Storm és Nielsen 2012).



1. ábra. Az európai úgynevezett TOP nemzeti bajnokságok kumulált veszteségeinek alakulása 2007 és 2011 között (UEFA 2011)

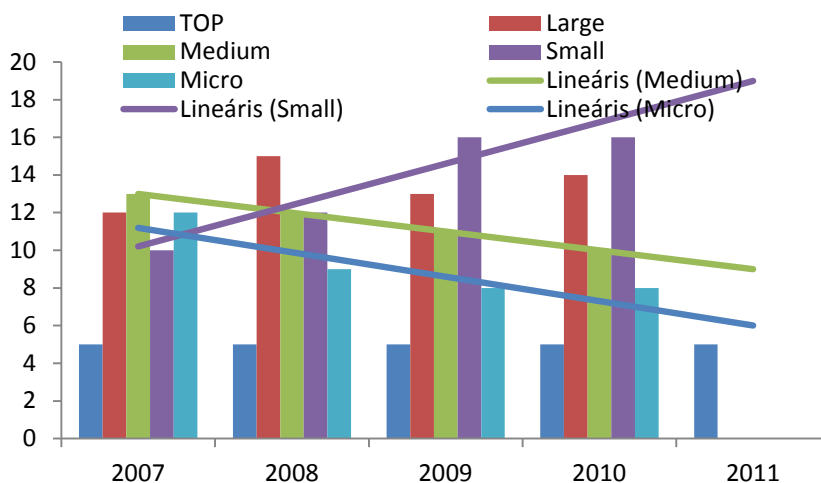
A 2. ábra jól mutatja, hogy a munkabérek és a bevételek növekedése – az UEFA által 2006-ban elkezdett adatgyűjtés óta – 2012-ben érték el először ugyanazt a dinamikát az előző évet bázisnak tekintve (de nem abszolút értéket). Az európai hivatásos klublabdarúgás verseny-egyensúlytalan, és az üzleti modellje a jelenlegi működtetési rendjében fenntarthatatlan (Kassay és Géczi 2014a és 2014b, Rotenbücher és trsai 2010).



2. ábra. A munkabérek és a bevételek növekedési üteme az előző évhez képest az európai klublabdarúgásban 2008-2012 között (UEFA 2014)

A klublabdarúgásra jellemző trendek (bérkiáramlás, bevétel növekedés akár a gazdasági válság ellenére, eladósodás mértéke, verseny-egyensúlytalanság, versenybe lépés

lehetősége) az egyes labdarúgó piacokon eltérő módon és mértékben – akár eltérő irányú fejlődést mutatva jelentkeznek (UEFA 2008, 2009, 2010a, 2011 és 2012-2013). Az egyes piacok közötti szakadék egyre erősebben nő, jellemzően a TOP és Large, illetve a Medium és kisebb piacok által kijelölt két piaci csoport között (3. ábra) Ugyanakkor ezek a piacok nem egymástól függetlenül, hanem egymásra hatva, egymással kölcsönkapcsolatban működnek (3. ábra). Ez a folyamat a munkaerő szabad áramlásának európai alapelvéből, továbbá a labdarúgó iparágra érvényes Bossmann-elvnek<sup>5</sup> az érvényesítésében gyökerezik. Az UEFA adatközlési gyakorlatának megfelelően rövidebb, általában 5 évet áttekintő adatsorokra és a nemzetközi szövetséggel kutatói együttműködésben dolgozó kutatók tanulmányaira támaszkodva lehet a hosszabb időszakra kifutó folyamatokról megállapításokat tenni.



	2007	2008	2009	2010	2011
TOP	5	5	5	5	5
Large	12	15	13	14	
Medium	13	12	11	10	
Small	10	12	16	16	
Micro	12	9	8	8	

<sup>5</sup> A Bosman-elv az Európai Bíróság C-415/93. számú ítéletének köznapi elnevezése. Az ítélet szerint az átigazolási díjak nem összeegyeztethetők a „személyek szabad mozgásának a jogával”. Megállapította továbbá, hogy a külföldi játékosok számának korlátozása az Európai Unió tagállamai állampolgárai közötti hátrányos (állampolgárság alapján) történő megkülönböztetést valósítanak meg.

3. ábra. Az UEFA által meghatározott labdarúgópiac-csoportok (Peer groups divisions) és az egyes csoportokhoz tartozó nemzeti bajnokságok száma (UEFA 2008, 2009, 2010 és 2011)

*A piaci bevételektől elszakadó finanszírozás* – akár a különböző formában megjelenő tulajdonosi hozzájárulások, akár a közvetett állami beavatkozás formájában – ugyancsak eltérő versenyképességi környezetet teremt az adott bajnokságokon belül, illetve a különböző bajnokságokban szereplők között (Andreff, 2007, 2010). A folyamatokat a nemzetközi klubversenyek (BL, EL) vegyes rendszerű pénzdíjazása felerősítik.

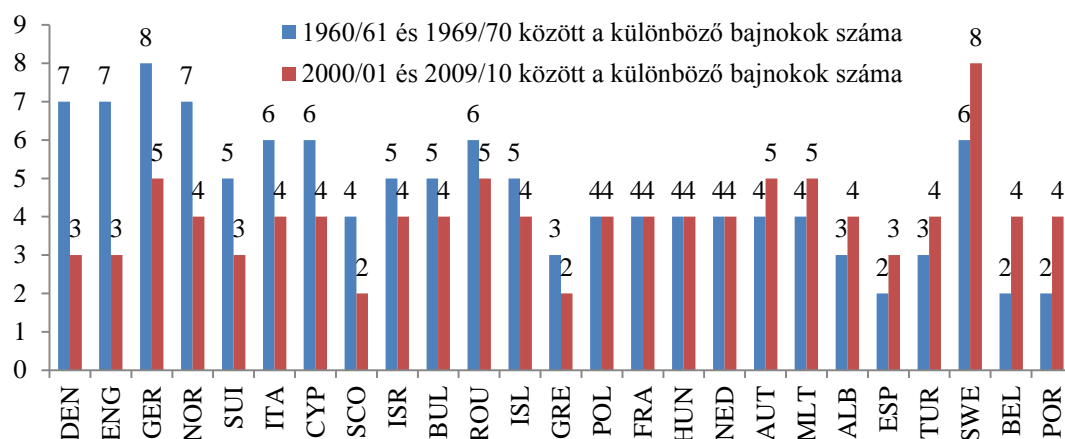
*Az egyazon szezonban több – hazai és nemzetközi - bajnokságban való indulás* lehetősége még inkább növeli a szereplők pénzügyi ereje közötti szakadékot – mert 1.) olyan mértékű befektetést igényel a játékos-bérek biztosításán keresztül, mely béreket piaci alapú bevételből a medium, small és micro piaci szereplők nem tudnak a méret, fejlettség és piaci vonzeró okán kitermelni, márpedig ez az FFP által megszabott BL- és EL-beli indulás alapfeltétele; 2) olyan, a medium, small és micro piacok esetében akár egy-egy klub maximálisan elérhető piaci alapú bevételeinek többszöröse áramolhat be egy-egy BL vagy EL szereplést követően piacon kívüli, UEFA által előre garantált összeg formájában – csaknem lehetetlenné téve az úgynevezett közép- és kispiaci bajnokságok szereplőinek a felzárkózást. Az oligopol szerkezetű európai piac üzleti folyamatait meghatározóan 10-12 klub befolyásolja. Az ő felszínen érzékelhető fejlődésük eltakarja az egyes bajnokságok között, továbbá az egyes bajnokságokon belül, valamint a nemzetközi bajnokságok klubjai között erősödő egyensúlytalanságot és pénzügyi instabilitást (Vöpel 2013). A rendszerszintű problémák és a pénzügyi menedzsment gyengesége állandó és szignifikáns veszteséget termel (Storm és Nielsen 2012, Szymanski 2012). Az európai vezető klubok annak ellenére veszteségesek, hogy az amerikai ligák csapataihoz képest sokkal eredményesebbek a bevétel generálásban (Dietl és Duschl 2012, Forbes 2015 és 2016, McCauley 2015, Ray 2014).

### *2.2.1. Verseny-egyensúlytalanság a klublabdarúgásban*

A hivatásos klublabdarúgás a versenyegyensúly alakulása szempontjából – ellentétben az amerikai ligákkal, ahol a versenyegyensúly nem csak a bajnokságot nyert csapatok számában, hanem a dobogóra és dobogóra aspirálók számában egyaránt megmutatkozik



(1. táblázat) – egyértelműen az egyensúlytalanság felé mozdult el (4. ábra). Míg az amerikai ligák profit-maximalizáló stratégiát folytatnak, addig az európai klublabdarúgás hagyományosan a győzelem-maximalizáló stratégiát képviseli, és a bajnoki győzelmekben méri a teljesítményt. Ezért az európai klublabdarúgás a bajnoki dobogó legfelső fokára fellépőket tartja számon. Az ábra vízszintes tengelyén megnevezett első 13 bajnokság, Görögországgal bezárólag a két vizsgált évtized összehasonlításában megkérdőjelezhetetlenül a verseny-egyensúlytalanságot tükrözi. A 60-as években, átlagban akár minden második évben új bajnokot avattak, addig a 2000-es években már kevesebb csapat számára adódott győzelmi esély. Négy országban gyakorlatilag nem változott a verseny, Lengyelországban, Franciaországban, Magyarországon és Hollandiában a vizsgált évtized alatt négy-négy csapat tudott felállni a dobogó legfelső fokára. A fennmaradó országok esetében a korábbi erős egyensúlytalanság csökkent, ezáltal érve el az egyébként ugyancsak egyensúlytalan 4 csapat / 10 év átlagot.

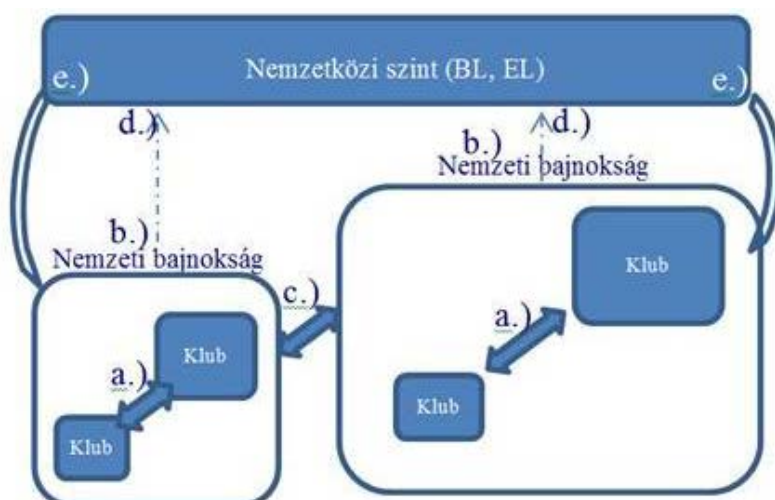


4. ábra. Az egyes nemzeti bajnokságok győztes klubcsapatainak száma két évtized összehasonlításában (UEFA 2009)

### 2.2.2. Nemzeti és nemzetközi bajnokság versenyegyensúlya

A versenyegyensúly kérdése az egyes nemzeti bajnokságok belső viszonyain túl a nemzetközi klublabdarúgás szintjén is értelmezendő jelenség (Kassay és Géczi 2016, Peeters és Szymanski 2013, Szymanski 2011, Vöpel 2011). Az egymástól függetlenül vizsgált nemzeti bajnokságok szurkolói számára nem figyelmen kívül hagyható kérdés, hogy a támogatott csapatuk milyen győzelmi eséllyel indulnak harcba az egyes

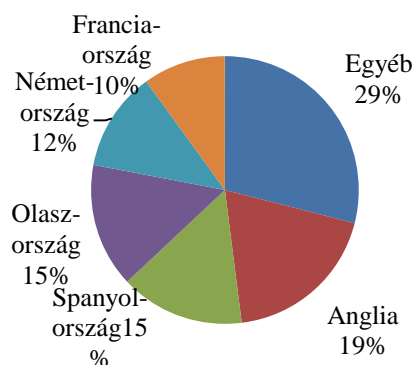
fordulóknak és magában a bajnoki címért folyó küzdelemben. A klubok anyagi helyzete egyértelműen befolyásolja ezeknek a várakozásoknak a kielégíthetőségét. Minél többet tud a klub a játékosállomány megerősítésére költeni, annál nagyobb a valószínűsége a labdarúgó pályán elérhető sikernek (Madden 2012). A következő szinten, a nemzeti bajnokságok szintjén az egyes nemzeti bajnokságok is rivalizálnak egymással mind a játékosokért folyó versenyben, mind a nézői mind pedig a média figyelméért (Kassay 2013a és 2013b). A pályán elért eredményt erősen befolyásolja a játékosállomány és a kiállításukhoz szükséges pénzüsszeg nagysága (Gösi és Géczsi 2015). Az 5. ábra jól szemlélteti, hogy az UEFA által szervezett nemzetközi klubbajnokságok kimagasló és garantált pénzüsszegei az egyes klubcsapatokat akár az anyagi lehetőségeiket messzemenően meghaladó mértékben motiválják a nemzetközi porondra való kijutás elérésére (UEFA 2011-2012 és 2013-2014). A nemzetközi viszonylatban kisebb költségvetéssel gazdálkodó klubok számára a saját bajnokságuk adta versenyrendszer (csapatok száma) és az UEFA-bajnokságokban való indulási lehetőség önmagában még nem szelektálja az egyes labdarúgó piacokat, valamint az onnan versenybe induló klubokat (Függelék 1. táblázat). A nemzetközi összehasonlításban kisebb büdzséből csapatot finanszírozók esélye a csoportkörbe jutásra ugyanakkor egyértelműen alacsonyabb (Függelék 2. táblázat). Az összerendezett UEFA-adatok mutatják a klubok relatív mérete, tehát a játékosállományra fordítható összeg relatív nagysága valamint a nemzetközi sporteredményt és ebből fakadó bevétel generáló képesség közötti összefüggést.



5. ábra. Labdarúgóklubok versenye és a verseny-egyensúlytalanság összefüggései (a szerző által kialakított értelmezési keret)

Az egyes európai első osztályú labdarúgó bajnokságok eltérő piacméretűek (5. ábra, b.), és ezen eltérő piacméretű bajnokságokon belül az európai verseny egyensúlytalanság tükröződik (5. ábra, a.). Ezek az önmagukban és egymás között is eltérő – akár szélsőséges – bevétel generálási lehetőségeket valamint finanszírozási adottságokat felmutató bajnokságok és klubjaik versenyeznek egymással. Versenyeznek a bajnoki címért, illetve a nemzetközi bajnokságba való bejutás lehetőségéért (5. ábra, c.). A nemzetközi bajnokságokba bejutás lehetősége a jelentősen eltérő pénzügyi keretből, így a jelentősen eltérő játékoskeretből adódóan a kispiacok szereplőinek kevésbé adatik meg mint a nagypiacok erős háttérrel rendelkező klubjainak (5. ábra, d.). Ugyanakkor azok, akik a nemzetközi szinten is képesek versenyezni, a saját piacuktól független, az UEFA által garantált „külső” bevételekhez juthatnak az elért versenyszint és a médiapiac méretének függvényében (5. ábra, d.).

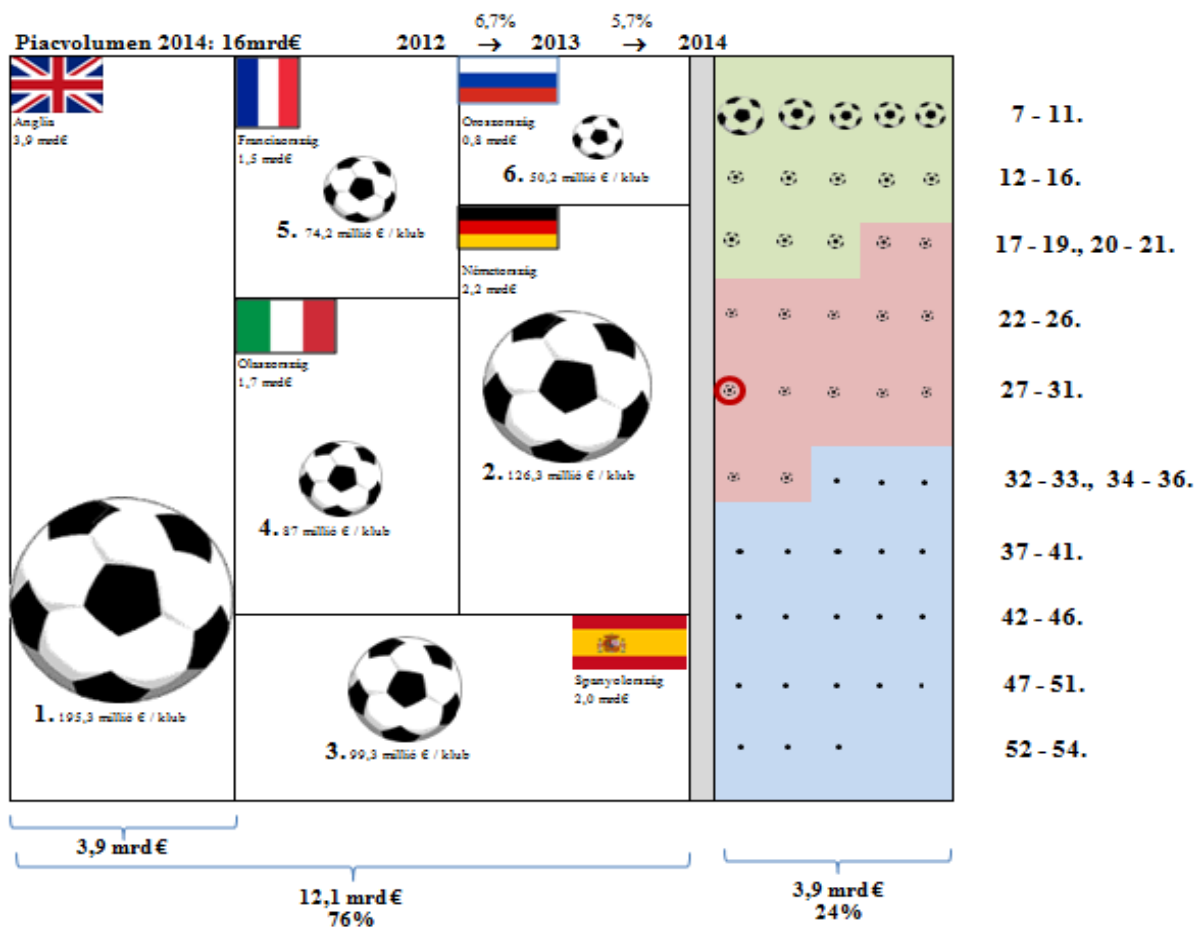
A 2003-2004-es szezontól kezdődő, 10 bajnoki szezonon átívelő összesítés jól példázza az európai hivatásos klublabdarúgás egyenlőtlenségeit. Az 52 bajnokságból csupán 35-ből tudott legalább egy csapat bejutni a BL vagy az EL csoportkörébe. Ugyanakkor a figyelembe vett bajnokságoknak kevesebb, mint fele (24 ország) esetében tudtak a klubok 20%-nál nagyobb arányban a csoportkörig eljutni. A kieséses szakaszba már csupán csak 13 ország csapatai jutottak be 10%-ot meghaladó arányban. A vizsgált időszakban a pénzdíjából az esetek 71%-ában a „big five” bajnokságok profitáltak, a többi európai bajnokságából résztvevők csupán a díjak 29%-án osztoztak (6. ábra) (Függelék, 2. táblázat).



6. ábra. A Bajnokok Ligája-pénzdíj megosztása, 2004-2013 (Peeters és Szymanski 2013: 28)

### 2.2.3. Az üzleti teljesítmény hiánya a klublabdarúgásban

Az európai labdarúgás 54 országa a 2014-es pénzügyi esztendőben 16 milliárd eurónyi bevételt generált – igen egyenlőtlen mértékben. A „big five” bajnokságok valamint a feltörekvő új szereplő, az orosz bajnokság képviselik a bevételek 76%-át (UEFA 2014). Az össz-európai bevétel negyedén osztozik a fennmaradó 48 ország első osztályú bajnoksága (7. ábra). Ezen bajnokságok bevételének nagyságrendje gyakorlatilag megegyezik egyetlen piac, az angol bajnokság bevételével.



7. ábra. Az európai hivatásos, első osztályú klublabdarúgás piacmérete és struktúrája (UEFA 2014: 38 alapján saját szerkesztés)

Az átlagos klubbevételek is fényévre vannak egymástól az egyes piacok összehasonlításában. Míg a legnagyobb „big five” piac (angol) klubjainak átlagos klubbevétele 195,3 millió euró, addig a második helyezett németeké már 70 millió euróval kevesebb, a sort záró hatodik orosz klubátlag pedig gyakorlatilag már csak a negyede. Az úgynevezett nagy piacok átlagos klubbevételei már elképesztő távolságot

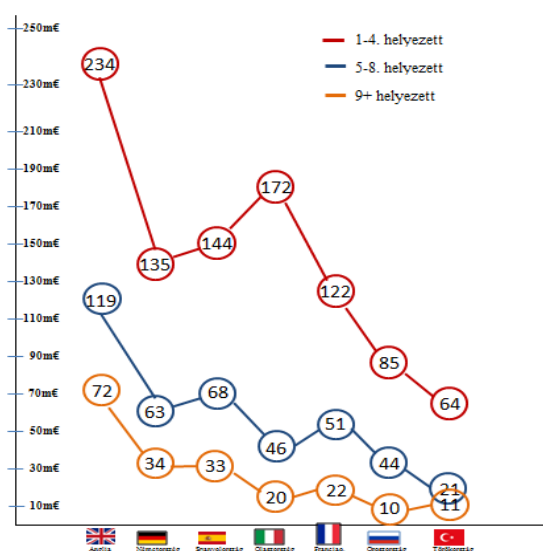
mutatnak az élenjáró angoloktól: a listát vezető török átlag körülbelül ennek a kilencede, a sort záró görög átlagbevétel csaknem huszada. A számok többek között annak a tükrében elgondolkodtatóak, hogy a játékosokra fordított összeg, ami a bevétel függvénye, valamint a győzelmi esély között egyértelműen pozitív a korreláció (Rotenbücher és trsai 2010; Preuss, Haugen, és Schubert 2014). A bajnokságok átlagos klubbevételi rangsorában a 27. helyet elfoglaló középpiaci magyar klubok 2,9 millió eurós átlagos bevétele körülbelül 1,5 százalékát teszik ki a listavezetőnek (2. táblázat)!

2. táblázat. Az európai első osztályú bajnokságok átlagos klubbevételei (UEFA 2014: 38 alapján saját szerkesztés)

Rangsor	Ország	Átlagos klubbevétel
1.	Anglia	195,3 m€
2.	Németország	126,3 m€
...		
6.	Oroszország	50,2 m€
7.	Törökország	28,9 m€
...		
19.	Görögország	7,6 m€
...		
27.	<b>Magyarország</b>	<b>2,9 m€</b>
...		

A szám adatok mutatják, hogy nem csak az UEFA-definiálta piactípusok között, hanem az adott piactípuson belül az egyes bajnokságok között is komoly piacméretbeli különbség mutatható ki. Az egész ágazat fejlődését meghatározó „big five” piacon belül komoly egyenlőtlenség látható az angol, spanyol, olasz, illetve a német és francia bajnokság csoportjai között (8. ábra). A különbség a tulajdonosi pótlólagos hozzájárulásból, az úgynevezett „sugar daddies”-jelenség kezeléséből fakad (Franck és Lang 2014). Míg az első csoport tagjai esetében a tulajdonos bőkezűsége jelentős pénzügyi előnyöket generál a résztvevők számára (Storm és Nielsen 2012), addig például a német 50+1 szabály demotiválja, illetve ésszerű keretek között tartja a

tulajdonosi költsékezést (Franck 2010, Herberger és mtsai 2013). Azonban egyértelműen gyengíti a német klubok nemzetközi versenyképességét a tény, hogy nem ugyanolyan pénzügyi háttérrel indulnak csatába a legnevesebb trófeák elnyeréséért (Szabó 2012). Hasonló ellentmondások feszítik az első osztályú bajnokságokon belül a helyezeti csoportok egymás közötti versenyét. Valamennyi bajnokságra jellemző, hogy a dobogós helyezettek átlagos klubbevétele aránytalanul nagyobb, mint a középmezőnyé vagy a kiesés elkerülni próbáló csapatoké. Ez utóbbi két csoport közötti különbség jellemzően 1:2 vagy ehhez közelítő arányú. Az országok közötti összehasonlításban hasonló összefüggéseket mutatnak a bajnokságok.



8. ábra. Az első 7 legnagyobb bevételt generáló európai első osztályú bajnokság klubjainak átlagbevétele helyezési csoportok szerinti bontásban (UEFA 2014)

#### 2.2.4. Fenntarthatatlan üzleti modell a klublabdarúgásban

A hagyományos európai értelmezés szerint a kontinens csapatai nem profit-, hanem győzelem-maximalizáló stratégiát folytatnak (Andreff 2011a, Storm és Nielsen 2012). A sztárokra a győzelem letéteményeseiként tekintenek. Az érték folytatott versenyben az európai csapatok a győzelem reményében túlköltséges stratégiát folytatnak, eltérően a tengeren túli franchise-kluboktól. A labdarúgás érintettjeinek valamelyike azonban – gyakran az állam, az önkormányzat – a vélt vagy valós érdekei miatt mentőövet dob a fizetésektelenné vált csapatoknak (Szymanski 2011, Ligeti és Mucsi 2015). Így nem véletlen, hogy a működési anomáliáktól és pénzügyi krízisektől egyébként is szenvedő

labdarúgást az államnak a szövetségekkel és klubokkal való ellentmondásos viszonya is erősen befolyásolja. A szövetségek az államra, mint finanszírozóra tekintenek, ugyanakkor megpróbálják az állam érdekérvényesítő nyomását kivédeni. Ez az ellentmondásos kapcsolat azonban figyelmen kívül hagyja az üzletet és az autonómiát (Paché 2015, Szymanski 2011). Az ágazat túlköltekezésének másik meghatározó súlyú és növekvő összegű tényezője a televíziós bevételekre alapozott finanszírozás. Annak ellenére, hogy „a tévébevételekből finanszírozott leigazolási stratégia nem fordítódik át olyan nemzetközi győzelmet biztosító csapat produktivitásba, amiből meglehetősen nagy bevétel generálható” (Andreff 2011a).

Az európai hivatásos labdarúgás klubjainak túlnyomó többsége a győzelem és pénzkeresés illúziójának üldözése közepette – kifejezetten eltérő adottságok mellett – egyre lehetetlenebb, egyre kevésbé fenntartható pénzügyi helyzetbe hajszolja saját magát vagy a felzárkózni akaró versenytársát (Kassay és Géczi 2014a, Peeters és Szymanski 2013, Szymanski 2011, UEFA 2012b, Vöpel 2011, Vöpel 2013). A sport központi értékeként megfogalmazott fair play (teljesítmény és képességektől független egyenlőség) egyre látványosabban sérül. Sérül az egyes nemzeti bajnokságok között, továbbá a nemzetközi porondon elért sikerekkel megkeresett garantált euró milliók következtében az adott nemzeti bajnokságokon belül (Kassay és Géczi 2014a, UEFA 2013 és 2012b).

A hagyományos értelmezést időszerű felülvizsgálni. Különösen azért, mert a hivatásos labdarúgás eddig még nem tett komolyabb erőfeszítéseket a paradoxon megértésére. Annak ellenére nem, hogy ez a paradoxon a szektor egyik megkülönböztető tulajdonsága. Az említett ellentmondás azonban mégsem tekinthető fekete-fehér ellentétnek, ugyanis nem állítható, hogy a klubok a jelenlegi ágazati környezetben irracionálisan viselkednének. A profit-maximalizáló célkitűzés lenne ésszerűtlen az adott működési keretek között. Ugyanakkor nem tagadható, hogy a klubok inkompetensek a saját üzletükben. Egyrészt, mert azt feltételezik, hogy korreláció van a győzelem és a bevétel növekedése között, illetve a győzelem és a profítképzés között. Másrészt a soft büdzsé alkalmazásával nem csak megengedik maguknak a túlköltekezést, de ezt akkor is folytatják, ha az adott gyenge teljesítmény következtében

csökken a szurkolói kereslet (Storm és Nielsen 2012). A hivatásos labdarúgás azonban nem engedheti/engedhetné meg magának a felkészületlen üzletvezetést: a tömegszórakoztatás részeként nem mondhat le a szurkolók kereskedelmi formában is megjelenő érdeklődéséről.

A pályán elért eredményeket nagyban befolyásolják az egyes csapatokra fordított összegek. Minél nagyobb az adott bajnokság fogyasztói, valamint média és szponzorációs piaca, annál nagyobb a csapatok számára elérhető bevételek nagysága, visszaigazolva a „Kis pénz, kis foci, nagy pénz, nagy foci” elhíresült gondolatát. Azonban a forrásokhoz való hozzájutás lehetősége nem csupán a piacméret függvénye, akár lokális, akár országos, akár nemzetközi összehasonlításról legyen szó. A piaci bevételeken és a nemzetközi labdarúgás piacából a versenydíjazáson és transzferen keresztül generálható összegeken túl nem elhanyagolható tényező az önkormányzati és állami (torzító) beavatkozás aránya és nagyságrendje (Szymanski 2011).

Az UEFA az ágazat pénzügyi instabilitásának növekedését és az egyre nagyobb különbségek bebetonozódását szándékozott megakadályozni, lassítani, visszafordítani a Financial Fair Play (FFP) követelmények bevezetésével (UEFA 2010). A szabályozás bevallott célja, hogy az élvonalbeli klubok valóságtól és versenytársaktól messze elszakadó költsékezési kedvét és hajlandóságát ellenőrizhető módon keretek közé szorítsa (Veysey 2011). A gazdálkodásuk alapjává a labdarúgással kapcsolatos tevékenységük válik a szabályozó szándéka szerint, hitelből, tulajdonosi befizetésből vagy állami beavatkozásból származó összegekkel nem finanszírozhatók a klubok – amennyiben UEFA-szervezete versenyen indulni akarnak. A nemzetközi szövetség az FFP-t 2011-től kötelezően érvényesíti minden olyan klub esetében, mely klub a Bajnokok Ligájában (BL) vagy az Európa Ligában (EL) a saját nemzeti bajnokságában megszerzett jogosultsága alapján indulni akar. A két nemzetközi klubversenynek az ad kiemelt jelentőséget a klubok életében, hogy általuk lehetővé válik a saját nemzeti bajnokságban és piacán megkereshető pénzeket túl jelentős és előre kiszámítható, valamint garantált összegeket realizálni.

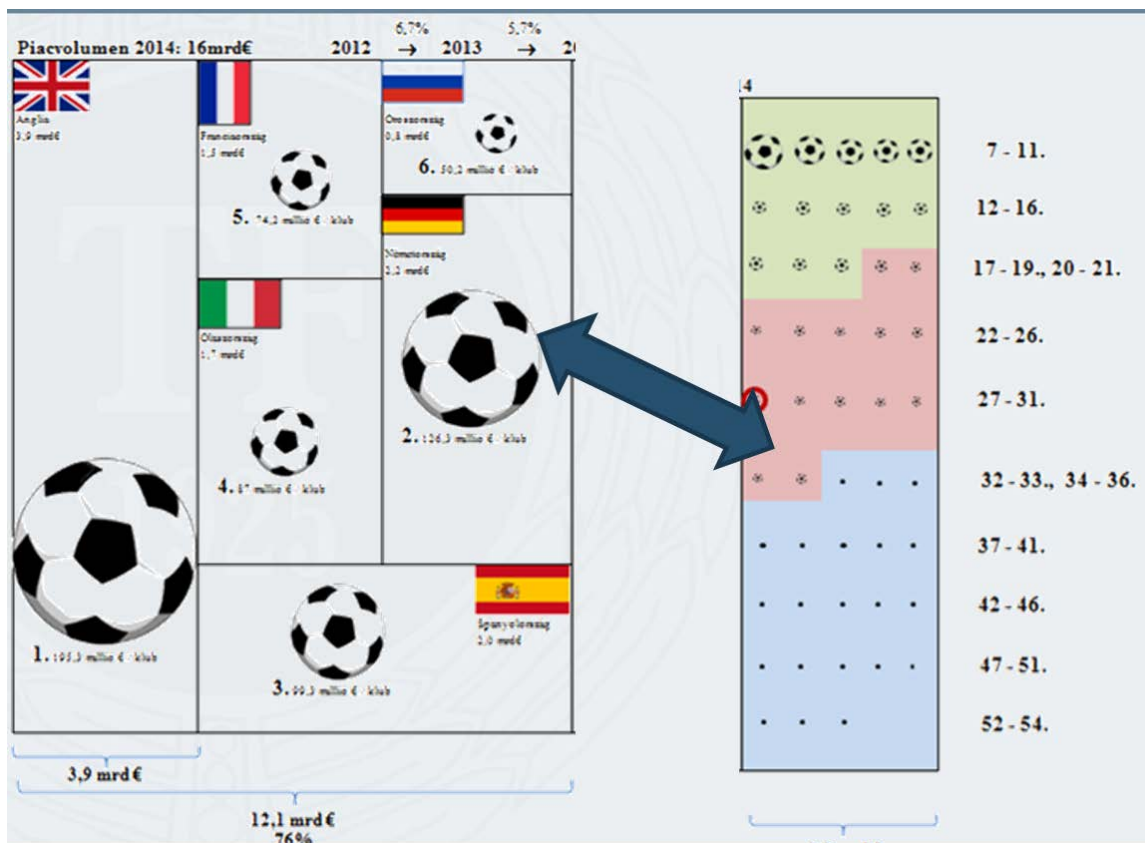


Azok a klubok, amelyek a bevezető időszakot követően nem tartják be az előírásokat, a szóbeli figyelmeztetés eredménytelenségét követően bírsággal, pontlevonással, az UEFA-bevételek elvonásával, a játékos-piacon való megjelenés vagy az UEFA-bajnokságokba nevezhető játékosok számának korlátozásával, illetve akár diszkvalifikációval kell szembenéznük. Az UEFA a bevezetést megelőzően és azt követően is csinált szimulációkat annak érdekében, hogy átfogó képet kaphasson az alkalmazás kiterjedéséről, lehetőségeiről. 2012-ben önkéntes alapon 38 klub közvetlenül a szövetséghez benyújtotta a megtérülési számításokhoz szükséges részletes adatokat. A kialakított módszer kockázat-alapú megközelítéssel vizsgálja a klubok pénzügyi folyamatait (UEFA 2011).

Az FFP eredeti és frissített, pontosított előírásaira támaszkodva (UEFA 2010, 2012a, 2015a és 2015b) a nemzetközi szövetség az igazságosság és felelősségvállalás állapotát igyekszik visszaállítani, még akkor is, ha vannak, akik ezt nem tartják egyértelműnek (Dupont 2013). Az FFP ugyanis az agón és az alea egymásnak ellentmondó, de komplementer igazságtartalmak egyidejű érvényesülését tükrözi. Az agón által válnak összemérhetővé az erőfeszítések: az ideális körülmények közötti megmérettetésben a legkiválóbbakat ismerik el győztesnek. Az alea biztosítja a képességektől független, sors előtti egyenlőséget (Kassay 2017, Vermes 2015). Ugyanakkor az FFP-t a bevezetése óta folyamatos vita övezi, éppen a fair voltát megkérdőjelezve, a képességektől független egyenlőség ideáljának a teljesülését számon kérve. Az FFP ugyanis aszimmetrikus helyzetet alakít ki: erősíti a nemzeti bajnokságok, valamint a nemzeti bajnokságokon belüli anyagi különbségeket, továbbá változást hoz az európai verseny-egyensúlytalanságban a ligák között és a ligákon belül egyaránt (Peters és Szymanski 2013, Vöpel 2011 és 2013). Az úgynevezett break-even-rule, az FFP „lelke” (UEFA 2010, article 61) ugyanis az a megtérülési szabály, aminek alapján a labdarúgáshoz köthető kiadásokat – ezen belül is az eddig gyakorlatilag korlátozás nélküli játékosbér-kiáramlást – csak a labdarúgáshoz köthető, pontosan meghatározott piaci bevételekből lehet fedezni. A játékosok bérének limitálásával az FFP hozzájárul a pénzügyi stabilitás kialakulásához (azok esetében, akiknek joguk és szándékuk van BL-ben, EL-ben indulni a kiemelkedő pénzdíjazás és a dicsőség érdekében). Ugyanakkor, noha a bérkiáramlás már feltételekhez kötött, a kisebb klubok csak a piacméretük

arányában tudnak a játékosokba investálni, ezzel a győzelemre való esélyük jelentősen csökken, korlátozottá válik a lehetőségük a nagycsapatok utolérésére. Az FFP így – a várakozásokkal ellentétben - az európai labdarúgásban egyébként is létező és jelentős verseny-egyensúlytalanságot nem az egyensúly, hanem az még nagyobb különbségek rögzülése felé mozdítja (Peeters és Szymanski 2013, Vöpel 2013). A Vöpel, a Madden, illetve a Peeters és Szymanski kutatásokhoz hasonlóan Evans (2014) is egy önálló gazdasági modell segítségével szimulálta az FFP várható hatásait. Következtetései részben ellentétesek az említett kutatások eredményeivel, ugyanis a „modell azt mutatja, hogy az FFP bevezetése egyáltalán nem hatékony a teljes költség növekedésének megelőzésében, ha a csapatok folytatják a versenybeli sikerekre szánt költsést”.

Az FFP hatására a „big five” ligák klubjai pénzügyileg egyensúly közeli állapotba kerülnek. Ezzel a folyamattal egy időben a legnagyobb öt liga közötti pénzügyi különbségek csökkennek, lehetővé téve a nagyobb versenyegyensúly felé történő elmozdulást (teret nyitva elsősorban a német kluboknak). A közép, kicsi és mikro piacok összesített és egyedi piacmérete összehasonlíthatatlanul kicsi, átlagos klubméretük „radar” alatti, nem érik el az 5 millió eurót (9. ábra). A versenyképességet csírájában ellehetetlenítő piacméreti adottságokat (Kassay 2016b) az említett bajnokságok szereplői meghatározó módon fokozott tulajdonosi hozzájárulással kompenzálják a puha költségvetési korlát gyakorlatának alkalmazásával. AZ FFP ugyanakkor éppen az ilyen tulajdonosi támogatásnak szab gátat. A láthatatlan piacméret és az egyéb források használatának tilalma még nagyobb finanszírozási szakadékot és a vezető piacok klubjai és a közép vagy kisebb piacok szereplői között (Kassay 2016a, Preuss és mtsai 2012, Preuss és mtsai 2014, Sass 2012, Vöpel 2013).



9. ábra. Az FFP eredményes bevezetését követően a finanszírozási szakadék még jelentősebb a „big five” bajnokságok és az ágazat többi piaca között (saját szerkesztés)

## 2.3. ELMOZDULÁS A FENNTARTHATÓSÁG FELÉ

### 2.3.1. Kétszintű értékteremtés

A versenyegyensúly és a fenntartható üzleti működés biztosítása az amerikai ligák esetében horizontális együttműködés keretében valósul meg. Az európai hivatásos csapatsportok (beleértve a labdarúgást is) a vertikális szabályozásra támaszkodva igyekeznek ezt a célt elérni (Peeters és Szymanski 2012). Ez utóbbi szabályozási rendszer a nemzetközi szövetség – nemzeti szövetség – liga egységben alakítja a sportág üzleti folyamatait (UEFA 2010b). Ebben az összetett szabályozási és működési rendszerben kezelendők a hivatásos klubszintű labdarúgás versenyegyensúlyi, versenyképességi, üzleti fenntarthatósági kihívásai valamennyi szintre, valamennyi UEFA által definiált labdarúgó piacra (UEFA 2009).

A labdarúgás kétszintű értékteremtésének az egyik színtere a klub. A másik színtere a klubok közössége, a liga, ahol „az egyes mérkőzések inputként szolgálnak a végső meta produkció, a bajnokságnak magának a számára” (Szymanski 2011:3). Annak érdekében, hogy a liga minél vonzóbb legyen, az egyes csapatok dominanciáját el kell kerülni. Ez az egymással szoros együttműködésben ható kettős értékteremtési folyamat eltér a többi gazdasági szektorban tapasztalható, dominanciára törekvő versenyfelfogástól. Ugyanez a dominancia hivatásos csapatok esetében csökkenti a csapatok profitjának szintjét, illetve a bajnokság vonzerejét (Dietl és mtsai 2011).

A bajnokságok az adott piacon monopol státuszúak, ami egy befektetési jellegzetességgel egészül ki: a tulajdonos nem tudja a befektetését alternatív, azonos profitabilitású vállalkozásba átvinni. Szükség esetén csak eladni tudja a csapatot. Így annak érdekében, hogy a monopol státusz és a befektetés megőrzése is megmaradjon, vertikális integrációra van szükség a két szint – a klubok, liga – között. Klasszikus céggént bevásárolná magát a vertikum másik cégébe, egységes tulajdonlást kialakítva. A ligák esetében azonban ez nem megoldás, mert „ez konfliktusba kerülne a bajnokság integritásának biztosítását elváró igénnyel” (Dietl és mtsai 2011). A tulajdonosi érdekek védelmében az észak-amerikai ligák tulajdonosainak liga szinten is lehetőségük van részt venni a releváns döntésekben, nincs 3. szereplő a kétszintű értékteremtési láncban. „Minden csapattulajdonost következetesen kompenzál a hangadás lehetősége az üzletből való kiszállás lehetőségének hiányáért” (Dietl és mtsai 2011). Ugyanakkor a csapatépítés szintjén maga dönt, nincs központi liga tulajdonos, aki stratégiaileg megtervezné az eredményeket (Burton 1999). Ezzel a kooperatív formával szemben Európában az úgynevezett „szerződéses kormányzás” működik a vertikálisan szétválasztott egységek között. „A liga lényegében közvetítőként működik az egyes klubtermékek között” (Dietl és mtsai 2011).

Rogel G. Noll (2003) rendszerezése alapján *a.*) esetben a tagcsapatok függetlenül tulajdonoltak, függetlenül menedzseltek, a tagcsapatok kollektíven alakítanak egy ligát (joint ventures, single entity). A tagok koordinált stratégiát követnek, a franchise pedig maga tervezi meg és szervezi az átalakításokat. A franchise kölcsönös függőséget hoz létre (Paché 2015). A tulajdonosok profit-maximalizálók, a ligát kollektíven vezetik. A

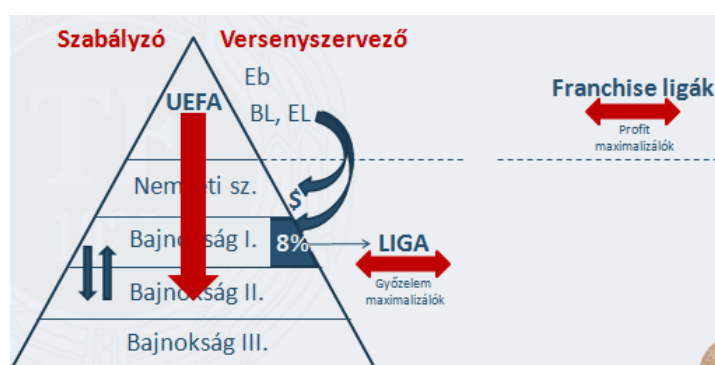
játékosokért folyó versenyt csökkentik, ezáltal növelik a klub és a liga profitabilitását. Csak a bajnokságban játszanak, a válogatott ritkán kerül szóba (Peeters és Szymanski 2013b). Ebbe a csoportba sorolandó az NFL, NBA, MLB, NHL.

A *b.*) esetben a liga hivatalában összpontosul az erő, a csapatok nem független szervezetek, hanem a liga operatív divíziói, a team operátorok pedig a general manager pozícióban dolgozó munkavállalók. A liga működését a játékosok és egyéb inputok allokációja jellemzi, szoros a költségkontroll, fontos a menedzsere ösztönző-rendszere (Noll 2003). Ebbe a csoportba sorolandó az MLS.

A *c.*) esetben a külső irányítás határozza meg a klubok életét. Az európai sportmodellben a piramis tetejéről lefelé irányítják a sportszervezetek a sportot. A legtöbb forrás az államtól érkezik, miközben a klubok és sportolók egy kis száma hatalmas bevételeket tud generálni (Szymanski 2011). A szövetségek minden érintettet, beleértve a játékosokat és az amatőr sportolókat is, integrálni akarnak egy szervezet keretein belül (szerződéses irányítás) az érdekeiket pedig kiegyensúlyozni (Dietl és mtsai 2011). Az európai modellben a kluboknak el kell fogadniuk a szövetség szabályait, és csak a regisztrált, licence-el rendelkező klubok tudnak versenyezni, standardizált szabályok alapján. A szabályok betartásának az őrzője a szövetség (regulator), aki egyben a versenyszervező is (promoter). Számos országban a liga egy független entitást, befogadó kapcsolatban a szövetséggel. Más országokban a nemzeti szövetség maga működteti a hivatásos ligát (Peeters és Szymanski 2013b).

A modellben három különböző döntéshozatali rendszer van, a politikai, a szövetségi és a kereskedelmi. A működtetés azonban már irányítási krízist tükröz. Míg évtizedekkel ezelőtt a legnépszerűbb klubok is kicsi bevételt generáltak, napjainkban a tv és a kereskedelmi lehetőségek okán egyre nagyobb a bevétel generálás és a tulajdonosi, működtetői elköteleződés, egyre nagyobb beleszólást akarnak a szövetség irányításába (Economist 2002). Ráadásul vannak gazdag, befolyásos tulajdonosok, akik kontrollálják a focit, és egyre kisebb relevanciával figyelnek a nemzeti hagyományokra (Szymanski 2011). „A piramis modellben a kereskedelmi klubot a szövetség kontrollálja, de a valóságban a kereskedelmi klub egyre erőteljesebben befolyásolja a szövetség működését, amióta szignifikánssá vált az érdekeinek a védelme” (Szymanski 2011:77).

Az európai labdarúgás piramis felépítésű rendszerében az UEFA egyszerre szabályozó és versenyszervező (Dietl és mtsai 2011; Peeters és Szymanski 2013a). Ugyanez a szerep jellemzi az egyes nemzeti szövetségeket is. A 10. ábra mutatja a kettős szerep jelentőségét a komoly pénzdíjjal járó BL és EL még csak fokozza, mert az UEFA ezen keresztül válik az adminisztráción túl pénzügyileg is megkerülhetetlen szereplővé (Kassay 2016a, Peeters és Szymanski 2013b). Ismét ellentmondást mutat fel a rendszer, mert míg a rendszeres csoportkör-tag klubok költségvetésének csupán átlagosan 8%-át teszi ki a nemzetközi siker díjazása, addig a versenybe lépni akaróknak akár több éves bevételét is jelentheti egy-egy sikeresebb nemzetközi szereplés.



10. ábra. A Financial Fair Play vertikális bevezetése az európai hivatásos labdarúgásban (saját szerkesztés)

Ez az anyagi függetlenség ki is élezi a központi vertikális adminisztrációs szabályozás valamint a vezető bajnokságok kivétel nélkül ligákba szerveződött, az érdekeiket horizontális egyeztetés alapján képviselő tulajdonosok érdekérvényesítési törekvéseit. Az FFP legfontosabb elvárása, a break-even megfelelés csak a labdarúgásból származó bevételeket ismeri el a kiadásokat fedező forrásként. Az UEFA ezen a szabályozáson keresztül korlátozza a játékosvásárlásokhoz való közvetlen tulajdonosi hozzájárulásokat. A tulajdonosok az üzleti érdekeik érvényesítésének adminisztratív gátjaként értékelik a szabályozást, mely szabályozás a BL és EL üzleti motorjait – az állandó résztvevőket – sújtja leginkább, pedig csak és kizárólag miattuk érdeklődik a sorozat iránt a média és a népes nemzetközi szurkolótábor (Szymanski 2011). A tulajdonosok többször jelezték, hogy az üzleti érdekeik korlátozása akár egy önállóan és állandó résztvevőkkel szervezett nemzetközi liga kialakításához is vezethet – ami gyakorlatilag az amerikai franchise-rendszer teljes körű bevezetésének az előszobája (Andreff 2011b).

Az UEFA az FFP vertikális bevezetésével bevallotta a pénzügyi egyensúly létrehozását célozta meg, s mintául a franchise ligák salary cap<sup>6</sup> eszközét választotta (11. ábra), mellőzve annak rendszerszintű céljait és további eszközeit (Peeters és Szymanski 2013b, Szymanski 2011).



11. ábra. Az UEFA Financial Fair Play és az amerikai franchise ligák egyensúlyi célrendszere (saját szerkesztés)

Ebből adódóan a részleges pénzügyi egyensúly létrejöttét nem kíséri a klubok pénzügyi egyenlősége, sem a ligák között, sem pedig az egyes ligákon belül. A koherens rendszer hiányából következően viszont nem jön létre az ágazat különböző szereplői között a versenyegyensúly.

### 2.3.2. Sportági beágyazottság

Európában, és így Magyarországon is a labdarúgás a működésében jelen lévő üzleti motivációk ellenére a megalakulásától kezdve tudatos közösség- és társadalomformáló szereplő, az adott közösség identitásának kifejezője. Anno, a századfordulót megelőző és követő évtizedekben a közösség keltette életre a klubokat, ellentétben az ugyanilyen tájt megalakuló leendő franchise baseball klubokkal, amelyek tulajdonosi indíttatásra szerveződtek (Kassay 2012). Ha meg is jelentek gazdasági motívumok a csaknem százéves fejlődés során, a működés alapjait elsősorban a városi rivalizálás és a közösség szurkolói elköteleződése jellemezte (Havran 2017). Mindaddig, míg a klubok hagyományosan non-profit szervezetek, addig a szurkolók kiszolgálásában rejlő erő parlagon hever. Ám az üzleti folyamatok felerősödésével a stabil szurkolói bázis és

<sup>6</sup> fizetési plafon, azaz korlátozzák a játékosoknak kifizethető összeget, hogy a gazdagabb csapatok ne tudják a kiemelkedő játékosok megvásárlásával egyenlőtlené tenni a bajnokságot

lojalitás meghatározóvá válik a labdarúgó klubok életében (Bauer és mtsai 2008; Newson és mtsai 2016). A tévéközvetítéseknek köszönhetően a szurkoló fogalma is bővebbé és árnyaltabbá vált (Perényi 2010, Samra és Vos 2014): a helyi szurkolók mellett új demográfiai összetételű és elhelyezkedésű csoportok jelentek meg – mint például a „glory hunterek” (Nash 2000) vagy a családok (Szymanski és Zimbalist 2005). „Az új szurkolók is számtalan formában kapcsolatba kerülnek a klubbal, de a tradicionális, szoros szálakkal a klubhoz kötődőkhöz képest eltérő módon (Földesiné 1994, 1995): elsősorban a szórakozáson, a szabadidő eltöltésén vagy az életmódon keresztül” (Lee és mtsai 2013, Kassay 2012). A szurkolói lojalitás értelmezése is sokrétűbbé vált: a viselkedés alapú értelmezés mellett (helyszíni szurkolás, tévézés, merchandising vásárlása) megjelent a kötődés mértéke alapján való pszichológiai megkülönböztetés (Bauer és mtsai 2008; SIRC 2008), továbbá új vizsgálati irányt nyitottak a szurkolói motivációs kérdések (Wiid és Cant 2015, Gargone 2016)

Szerző és a Free Association Research 2011-ben egy 5.000 fős online, önkitöltős kérdőív kutatás keretében feltérképezte a versenysport, ezen belül a kiemelt csapatlátványsportok és a magyar sikersportágak – a fogyasztók által érzékelt – helyét a szórakoztatóipari piacon. „A hazai szórakoztatóipar keresztmetszeti térképén megrajzolja a versenysport és azon belül az egyes vizsgált sportágak helyét, fogyasztásának formáit és intenzitását” (Kassay 2012). Az esetek túlnyomó többségében a nézőszám csekély, a nézőtéri kapacitáskihasználtság alacsony, annak ellenére, hogy a csapatsportágaknak, ha eltérő mértékben is, de kimutatható a közösségi beágyazottsága (Kassay 2011). „A helyszíni sportélményt legtöbbször a labdarúgáson keresztül élik át. A megkérdezettek 18%-a, a helyszíni nézők 43%-a labdarúgó mérkőzésen buzdítja csapatát. A sportág beágyazottságát jól mutatja, hogy a labdarúgás helyszíni szurkolói összességében a helyi, területi bajnokság összecsapásait nézik a legnagyobb arányban (49%) – felidézve a sportág települések közötti rivalizálásának éltető gyökereit. Az üzleti alapú, a valóban a sportszórakoztatásra törekvő első osztályú klubok a közönségszámot tekintve jelentősen lemaradnak (39%)” (Kassay 2012).



### III. CÉLKITŰZÉS, KUTATÁSI KÉRDÉS

Az európai, és ezen belül részben a magyar hivatásos labdarúgás üzleti, sportüzleti valamint sportszakmai múltjának és jelenének a leírása gazdag szakirodalomra támaszkodhat. A sportág üzleti modelljének, a modell egyes elemeinek és azok összefüggéseinek a kutatása, továbbá dokumentálása igen széleskörű mind a tudományos, mind pedig a sportág háttérparát képviselő üzleti tanácsadó cégek viszonylatában. A sportág európai irányító szerve, az üzleti tanácsadó cégek, valamint a nemzetközileg is elismert kutatóközpontok a „big five” országaiban egy-egy részjelenség leírásán túl számos longitudinális, illetve keresztmetszeti vizsgálatra támaszkodva értékelik a hivatásos labdarúgás sportüzleti folyamatait. A Deloitte Money League-jelentések (Houlihan és mtsai 2009, Houlihan és mtsai 2010, Battle és mtsai 2011, Battle és mtsai 2012, Bosshardt és mtsai 2013, Battle és mtsai 2014, Bosshardt és mtsai 2015, Boor és mtsai 2016), az Ernst & Young-jelentések (EY 2005-2015) és az UEFA éves jelentései (UEFA 2009-2015) mind időben, mind térben leírhatóvá és összehasonlíthatóvá teszik a vizsgált bajnokságot, bajnokságokat. Az európai szövetség benchmark beszámolója a kiemelt ligákon és a nemzetközi klubbajnokságokon túl – noha évente jellemzően más-más tartalommal – valamennyi tagország első osztályú labdarúgó bajnokságát adott évben ugyanazon módon mutatja be és veti össze. A nemzetközi elemzések mellett megjelenő Sportgazdasági nagyító 2011 (Sportunio 2011) óta évente górcső alá veszi a magyar nemzeti labdarúgó bajnokság sportüzleti teljesítményét.

A leíró, illetve összegző kutatásokra és elemzésekre támaszkodva számos kutató és kutatócsoport – Szymanski, Andreff, Peeters, Preus, illetve a Birkbeck Egyetem kutatássorozata (Hamil és mtsai 2002, Binns és mtsai 2003, Hamil és mtsai 2003, Holt és mtsai 2004, Holt és mtsai 2005, Mchie és mtsai 2006) – már modell szintű megközelítéseket alkalmaz és a korábban leírt jelenségekre magyarázatot vagy legalábbis feltételezhető magyarázatot keres. A II. fejezetben is idézett kutatások megragadják a jellemzően nyugat-európai, ezen belül is a „big five” országok labdarúgó bajnokságainak sportüzleti jelenségi közötti kapcsolatokat, összefüggéseket. Az európai sportmodell valamint az amerikai franchise-ligák modellje közötti különbségek mellett egyre nagyobb figyelmet szentelnek a két modell közötti lehetséges közös pontok

keresésének és megtalálásának (Dunn 2015). Az ezredfordulót követő évtizedben még eretnokségnek számított a két modellt egy lapon említeni, esetleges azonosságokat keresni. A megközelítés azonban a nem utolsó sorban az ágazatba áramló hatalmas tévéjogdíjaknak (Kassay 2016c) és az új tulajdonosi szemléletnek köszönhetően gyökeresen megváltozott. A szórakoztatóipari szereplővé vált vezető klubok üzleti érdekszerkezete markánsan megjelent mind a nemzeti bajnokságok mind pedig a nemzetközi szintjén is – amit mi sem tükröz jobban, mint az UEFA szabályozó lépéseinek alakulása 2010-ben a Financial Fair Play bevezetésével, valamint a Bajnokok Ligája pénzdíjazási rendszerének módosításával. Magyarországon sem megkerülhető kérdés a szórakoztatóipari szerepből fakadó sportszakmai és sportüzleti előrelépés mérhető változásának elindítása. A finanszírozási források a labdarúgáson kívül 16 kiemelt sportág számára adóttak. Válaszra váró feladat a sporteredményeknek és egyidejűleg a nézőszám-, a médiaérdeklődés-generálás képességének a kialakítása. Az úgynevezett termék előállítás folyamat hiányosságai – sportszakmai tudás, sportolói versenyképesség, hivatásos sportolók sportsikerei – a vizsgált sportági auditokban (Double Pass 2014 és 2016, MLSZ 2014, Géczi és mtsai 2015) egyértelműen megfogalmazódnak.

A leíró kutatásokban megragadhatóvá, mérhetővé és számszerűsíthetővé váltak az európai és részben a magyarországi jelenségek, folyamatok. Mivel az utóbbiak adattartalma sok esetben bizonytalan, megkérdőjelezhető, illetve a vizsgálati módszerek és az elérhető adatok eltérnek a nemzetközi összehasonlítható adatoktól, ezért a vizsgálati eredmények egymással közvetlenül nem összevethetőek. Ezt a hiányt pótolja a Testnevelési Egyetem Sportmenedzsment Tanszéke által 16 kiemelt sportág körében egységes módszertannal végzett első audit, mely az audit szempontjai szerint összehasonlíthatóvá teszi az egyes sportágak teljesítményét egymással valamint időtávban (Géczi és mtsai 2015). A labdarúgásban végzett kutatások az egyes nemzeti bajnokságok üzleti folyamatainak – mint például a magyarországi akadémiai rendszernek az anyaklubokkal való szakmai és üzleti kapcsolata (Double Pass 2014 és 2016, MLSZ 2014) –, továbbá a folyamatokban való részvétel jellegének bemutatására alkalmasak. A leíró, illetve magyarázó kutatások arra azonban nem adnak, és nem

adhatnak választ, hogy a magyarországi labdarúgás sportüzleti versenyképessége milyen célrendszer mentén, milyen eszközökkel és milyen feltételrendszerben érhető el.

Jelen disszertáció megírásának célja, hogy feltárja a magyarországi labdarúgás sportüzleti versenyképességét lehetővé és elérhetővé tévő elemeket, azonosítsa az érintetteket és a befolyásoló szereplőket – folyamatosan szem előtt tartva a szórakoztatóipari szerepből fakadó kihívásokat, valamint az európai sportmodell változásait.

### *1.) Fázis: Értelmezési keret*

Az empirikus kutatás első fázisában a téma komplex voltából és kidolgozatlanságából adódóan kutatási kérdéseket lehetett megfogalmazni a feltárás és a megértés szándékával. A kérdések arra irányultak, hogy a magyar labdarúgás sportüzleti folyamatait meghatározó érintettek – tulajdonosok, nemzeti szövetség – miként ítéli meg a saját és az érintetti partnerének a szerepét, milyen cél- és feltételrendszert fogalmaz meg, miben látja a sportüzleti versenyképesség kibontakozásának a lehetőségeit, és ezek az elképzelések mennyire illeszthetők be az európai, a fenntarthatóságot elérni szándékozó folyamatokba.

A több fázisú, egymásra épülő feltárási és azonosítási folyamat a grounded theory módszerét alkalmazó kutatássorozat eredményeire támaszkodik.

A kutatássorozat első fázisában megfogalmazott kérdésselvetés az európai labdarúgásban elfoglalt abszolút és relatív szerep – a 2,9 millió eurós átlagos klubbevétel tekintve az európai rangsorban elfoglalt 27. hely – értelmezésére és elhelyezésére tett kísérlet.

- Valóban látjuk-e a helyünket az európai klublabdarúgás térképén a jelenlegi pozíció és az adottságok tükrében?
- Ez az európai térképen rögzített önkép milyen összhangban van a valósággal?
- A korlátok és lehetőségek reális értelmezése innovatív irányokba vezeti-e a szereplőket, a folyamatokat befolyásoló érintetteket?

## 2.) Fázis: Piacméret becslés, piaci pozíció meghatározás

Második fázishoz (piacbecslés, pozíció, benchmark):

- H1: A nemzeti labdarúgó bajnokságok, köztük a magyar első osztályú bajnokság piaci alapú bevételei megbecsülhetők. A hipotézis vizsgálatának azért van jelentősége, mert az UEFA által megjelentetett benchmark elemzések könyvelt, tehát a múltban realizált alapokra épülnek (melyeket a közép-kelet-európai bajnokságok esetében többször megkérdőjeleznek), mely adatok nem tudják megmutatni azt, hogy valójában mekkora piacról beszélhetünk az egyes bajnokságok esetében, és ezeknek a piacoknak a kiaknázása milyen fokon áll a vizsgálat alá vont időszakban vagy időszakokban.
- H2: A magyar első osztályú bajnokság a becsült piacmérete alapján az angol League One és League Two ligákkal van körülbelül azonos sportüzleti versenyképességi szinten

## 3.) Fázis: Valós-e a feltételezett kitörési pont?

A magyarországi labdarúgás jelenlegi, benchmark és maximális piacméretének becslését követően, de még a tervezett szervezeti auditot és tulajdonosi / operatív vezetői mélyinterjú-sorozatot megelőzően annak a feltérképezése volt szerző célja, hogy a gyakorlati szakemberek a kutatási iránnyal azonos és/vagy eltérő módon ítélik-e meg a kutatási hipotézist. Tehát a megkérdezettek is létező kitörési pontnak érzékelik-e a vállalatszerű működést; jelentősnek ítélik-e meg a befolyásoló képességét; miként azonosítják a vállalatszerű működés elemeit.

- H3: A piacméret által meghatározott mozgástér a jól szervezett és menedzselte, vállalatszerűen működő labdarúgó klubok kialakításával növelhető.

Az adott vizsgálat második lépése arra hivatott, hogy még a szervezeti és működési audit, valamint a félig strukturált mélyinterjú tényleges adatfelvételét megelőzően derüljön ki, hogy az alkalmazni kívánt eszközök azt és úgy mérik, ahogy azt a szerző előzetesen feltételezte. Annak érdekében, hogy mind a szervezeti audit standardizált kérdőíve, mind pedig a klubtulajdonosok körében szervezett félig strukturált interjúk guide-ja az elméleti alapvetéseken túl a gyakorlatban feszülő problémaköröket, gócpontokat, kérdéscsoportokat a lehető legszélesebben érintse, továbbá a

kérdésfelvetések iránya releváns legyen, a szakértői interjúkat követően egy klubvezetői panel körében végzett validálásra volt szükség.

- H4: A piacméretből fakadó versenyképességi szint meghaladásának a lehetősége a klubtulajdonosok szerepfelfogásában, stratégiaalkotási hajlandóságában, továbbá a sportszakmai és üzleti stratégiai együttműködés tudatos képviselésében gyökerezik

- H5: A klubtulajdonos szerepfelfogása és szerepvállalása alapvetően meghatározza a vállalatszerű működést, ami elengedhetetlen a vevői oldal kiszolgálásában, és az ebből fakadó üzleti lehetőségek kiaknázásában

#### 4.) Fázis: MLSZ és MLS

A Magyar Labdarúgó Szövetség (MLSZ) 2011 óta a stratégiai alapvetéseket követve tudatos sportágfejlesztési gyakorlatot folytat. A központi fejlesztés számos eredményt tud felmutatni, a labdarúgó NB I. működési és működtetési feltételeinek racionalizálását beleértve (MLSZ 2016). A 12 csapatossá szűkített NB I. azonban az üzleti teljesítmény oldaláról nem eredményes. Az alapteljesítményt reprezentáló helyszíni nézőszám, valamint stadionkapacitás-kihasználtság a várakozással ellentétben visszaesett (MLSZ 2016, NSO 2016).

A hivatásos labdarúgás pénzügyi egyensúlytalanságának megszüntetésére választott nemzetközi eszköz (FFP) mintája bevallottan az amerikai franchise üzleti modelljének egy részeeleme. Az FFP bevezetésének módja (adminisztratív, „felülről lefelé”), az integrált franchise rendszer többi elemének mellőzése, valamint a sportpiaci versenyhelyzet számos értelmezési párhuzamot, illetve mintát kínálhat a magyar hivatásos labdarúgás számára. De mivel a követendőnek és megközelítendőnek tekintett „big five” piacok és klubjaik ettől az új mintától nagyon eltérő értelmezési keretben működnek, felmerül, vajon a koncepcióalkotási kísérlet áthidalhatatlan kapcsolatot keres-e a jelen és a jövő között.

Szerző azt a kérdést járja körbe a grounded theory módszerét alkalmazva, ennek keretén belül a negyedik kutatási fázisban, hogy egy for profit vállalkozás (klub), valamint a klubok közössége (liga) miképpen tud és akar eredményesen bekapcsolódni egy központilag, adminisztratív irányítással és központi finanszírozással fejlesztett ágazat

munkájába. A kutatássorozat negyedik fázisának az a célja, hogy bemutassa: a sportág magyarországi központi adminisztrációjának (MLSZ) – mozgásteret: vertikális – és a tulajdonosi szerepvállalásnak (klubtulajdonlás) – mozgásteret: horizontális – az érdekek mentén való összehangolása a már említett konszolidációt követő bővülés, fejlődés érdekében szükséges és egyben lehetséges.

Ez az összehangolt működés akkor is lehetséges, ha a megoldás nem kézenfekvő. Ennek a jelenségnek az értelmezéséhez a példát a franchise-rendszerben működő amerikai labdarúgó liga, az MLS ágazatfejlesztése szolgáltatja. Szerző erre a példára alapozza a negyedik kutatási fázis hipotéziseinek megfogalmazását azzal az előzetes feltevéssel élve, hogy mindkét fél (tulajdonosok, szövetség) a nézőszám és az üzleti teljesítmény növelésében, valamint a vállalatszerű és fenntartható működésben érdekelt.

- H6: Az együttműködés üzleti motorjai – idővel – Magyarországon is a klubtulajdonosok és a liga.

- H7: A vertikális és horizontális szabályozásnak egymásba kapcsolódva kell végbe mennie, a tulajdonosi szerep értelmezése és megerősítése mentén.

A hipotézis az üzleti motivációval és erővel rendelkező tulajdonosok megszületésének lehetőségét firtatja, az MLSZ előremutató piacépítő és szabályozó (adminisztratív és finanszírozó) szerepvállalása mellett.

- H8: Az amerikai franchise MLS mintául szolgálhat a magyar ágazati fejlesztés számára. Az NFL-t, NBA-t, NHL-t és MLB-t követve ötödik szereplőként a piacra lépve az MLS koncentráltan és mindenkire kötelező érvényű adminisztratív intézkedésekkel bővítette a franchise-t és annak teljesítményét (vertikális koordináció), miközben kiemelt figyelmet fordított a tulajdonosi motiváció megjelenésére, támogatására (horizontális koordináció).

- H9: Az MLS-adaptáció egyértelműen beleillik az európai ágazati fejlődési trendbe.

##### *5.) Miért és mikor menne a közönség labdarúgó mérkőzésekre?*

Szerző 2011-ben a Free Association kutatócéggel közösen a magyarországi szponzorációs piac feltérképezésének részeként a jogtulajdonosi / szponzorált oldal adottságait járta körbe (Kassay 2012). „Ennek a nagymintás kutatásnak az eredményei szerint a szórakoztatóipari versenynek kitett hazai csapatsportok néhány kivételtől eltekintve krónikus nézőhiányban szenvednek. Sem az európai gyökereket idéző

közösségi önkifejezés, sem pedig az amerikai modell üzleti alapú közönségszórakoztatása nem tükröződik a hazai versenysport nézőgeneráló teljesítményében” (Kassay 2012:34). Az aggasztó nézőhiányt is értelmező kutatás rámutatott arra az örömteli tényre, hogy ha eltérő mértékben is, de a hazai csapatsportok társadalmilag beágyazottak, hatnak a közösségükben. Ennek ellenére az üzleti alapú működéshez szükséges nézőszámot csak néhány szolgáltató tudja produkálni. „Vagy azért, mert erős a sportág beágyazottsága, de alacsony mértékben fogyasztott a sportszórakoztatási kínálata (labdarúgás); vagy azért, mert alacsonyabb a sportág beágyazottsága (kézilabda, kosárlabda), ám akiket elér, azok körében magas a sportszolgáltatás fogyasztása; vagy azért, mert alacsonyabb a sportág beágyazottsága (vízilabda, jégkorong), alacsonyabb a klubszintű sportszolgáltatás fogyasztása, ám kiemelkedő a válogatott alkalmi fellépésének közönséget generáló ereje” (Kassay 2012). A hazai kluboknak azonban összességében nincs mozgósító erejük, a szurkolók többségének nincs generációról generációra megszerzett szurkolói tapasztalata.

Hipotézisek:

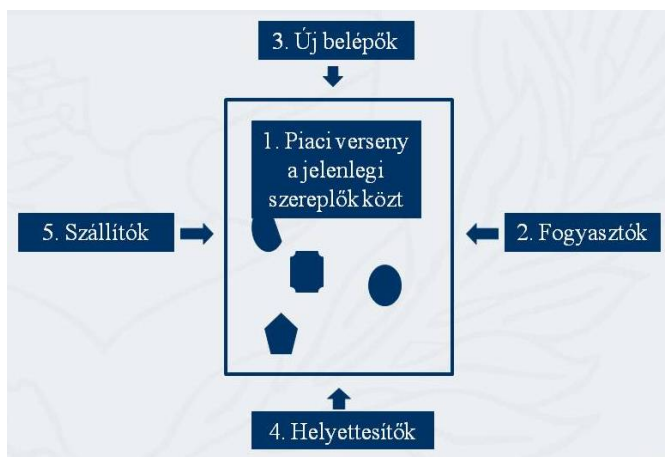
- H10: Labdarúgó mérkőzésre járni társas szórakozás, mely szórakozásnak a jelentése nem egyedül és kizárólagosan a győzelemmel és annak esélyével azonos.
- H11: Alacsonyabb színvonal, de küzdelmes játék esetén a szurkolók szívesen kimennek a csapat mérkőzésére.
- H12: Önmagában a győzelem, a csapat bajnoki helyezése (bajnokság megnyerése) a szurkológenerálás szempontjából túldimenzionált.

#### IV. MÓDSZEREK, MINTA, MINTAVÉTEL

A feltáró jellegű kutatás a többfázisú „grounded theory” koncepcióformáló módszert alkalmazza, mely módszer az egymásba kapcsolódó kérdésselvetések és az azokra adott válaszok koncepcióba illesztésével egyre közelebb visz a lényegi összefüggések megragadásához. A „megalapozott elmélet” segítségével a kutatás lépésről lépésre építkezik, többféle megismerési módszer egymást követő, következetes alkalmazásával. „A kialakuló elmélet az adatokból nő ki, azok folyamatos és szisztematikus elemzésével jön létre” (Mitev 2012, Locke 2001).

##### 1.) Értelmezési keret

A Értelmezési keret kialakításának az a célja, hogy az európai klublabdarúgás szereplőinek versenyképességét két dimenzió egyidejű figyelembe vétele mellett tegye elemezhetővé. Az egyik dimenzió a piacszerkezeti szintek (mikro-, mezo-, makro) szerint értelmezi a nemzeti bajnokságok közötti üzleti folyamatokat: klubok szintjére, az egyes bajnokságok és közöttük folyó interakció szintjére, valamint az európai szintérré vonatkoztatva. A másik dimenzió az UEFA által kialakított, a generált piaci bevételek nagyságrendje szerinti tipizálás (Top, Large, Medium, Small, Micro) – a 7. sz. és a 9. sz. ábráknak megfelelően. Az Értelmezési keret ezen két dimenzió mentén egységes elemzési teret nyújt az egyébként eltérő mennyiségű, tartalmú és validitású információkkal leírható bajnokságok üzleti versenyképességi kérdéseinek bemutatásához. Az értelmezési keret megalapozását – adott bajnokság elemzési keretét (12a. ábra) – a Porter (2008) által kialakított „Five Forces Framework”-re jelenti. A további elemzéseknek, vizsgálatoknak a „Value Chain Framework”, és a „Diamond Framework” elemzési keretrendszere ad iránymutatást (Huggins és Izushi 2011).



12a. ábra. Adott nemzeti bajnokság





12b. ábra. Az európai nemzeti bajnokságok

12a. és 12.b ábra. Az európai többszintű, nemzeti és nemzetközi klubbajnoksági rendszernek az értelmezési kerete Porter „Five Forces Framework” alapján (saját szerkesztés).

A 12b. ábrán jól látszik, hogy az eltérő méretű, eltérő versenyegyensúlyi piacok, melyek a játékos- és a fogyasztói piacokon keresztül hatással vannak egymás nemzeti bajnokságaira, a szállítói valamint a fogyasztói oldalon „összeérnek”, közvetlen versenyhelyzetbe kerülnek, ennek hatására nő a verseny-egyensúlytalanság (játékosfizetés, szurkolói elvárás versus piacméret és generálható bevétel). A nemzetközi klubbajnokságoknak, elsősorban a BL-nek az UEFA által garantált bevételei még jobban növelik az európai klublabdarúgás helyi és nemzetközi versenyegyensúlytalanságát.

Az értelmezési keret érvényessége: A szakirodalom feldolgozásakor a disszertáció szerzője az európai professzionális klublabdarúgás piaci versenyének intenzitását (egyensúlyát) és jövedelmezőségét (fenntarthatóságát) az erőforrás-alapú modellre támaszkodva ismerteti – a porteri iparág-értelmezés, valamint az értelmezési keretnek a nemzetközi sportgazdaságtani szakirodalomban való alkalmazása okán. A nemzetközi sportüzleti elemzésekben is elfogadottá vált az öt tényezőre épülő, az iparági versenyt vagy annak ágazatait, alágazatait, szegmenseit jellemző üzleti versenyintenzitását, jövedelmezőségét leíró modell alkalmazása (Gerard 2003).

A labdarúgás a TEAOR-besorolás szerint a művészet, szórakoztatás, szabadidő nemzetgazdasági ágának (R), ezen belül a sport-, szórakoztató és szabadidős tevékenység ágazatnak (R 93) része. A besorolási helyének további pontosítása szerint a sporttevékenység alágazaton (R 93.1) belül a sportegyesületi tevékenység

szakágazatban (R 93.12) helyezkedik el a labdarúgás részpiacon (TEAOR 2008). A szerző a vizsgálatot a nemzeti első osztályú bajnokság, valamint a nemzetközi bajnokság (BL, EL) szegmensére szűkíti.

A versenyegyensúlyi szint meghatározásának legkisebb egysége a nemzeti bajnokság vagy a liga. A klubokra érvényes szabályozásnak, továbbá a klubok közötti együttműködésnek ugyancsak a nemzeti bajnokság vagy a liga a legkisebb egysége.

## 2.) Szakértői becslés és benchmarking

### Kiválasztott piacok

Szerző a kiválasztott labdarúgó-piaci szereplők klubjainak honlapjain található, előre meghatározott szempontok szerint definiált információtartalmakat a *tartalomelemzésnek* megfelelően figyelte meg. A tartalomelemzés olyan megfigyelési módszer, ami elsősorban arra fókuszál, hogy a rögzített emberi kommunikációk „mit” közölnek. Az okkal és a hatásokkal az adatelemzés foglalkozik (Babbie 2008). A tartalomelemzés megfigyelési egységei a kiválasztott első osztályú labdarúgó bajnokságok klubjai voltak, teljes létszámban. A tartalomelemzés elemzési egységei pedig maguk a kiválasztott első osztályú labdarúgó bajnokságok.

A mintavételi eljárásakor a szerző szakértői mintát állított fel. A szakértői minta a nem valószínűségi mintavétel egyik típusa, amikor a megfigyelendők mintáját a saját megítélésünkre alapozva állítjuk össze. Azokat választjuk, akiket a leghasznosabbnak vagy a legreprezentatívabbnak ítélünk (Babbie 2008). Az alapsokaságot az 53 tagország első osztályú bajnoksága közül az UEFA által meghatározott Medium, Small, Micro piacokhoz sorolt bajnokságok alkották.

A mintavétel kiindulópontja a Magyarországgal nagyságrendileg megegyező lakosságú országok jelentették (3. táblázat). Azok az országok maradtak a listán, amelyeknek a GDP Indexe nem haladta meg a 100-as értéket: Csehország, Görögország, Magyarország, Portugália. Kiestek a nem a Közép-Kelet-Európai régióba tartozó országok (Görögország, Portugália), ugyanakkor éppen ezen az alapon visszakerült Ausztria. A mintából kimaradó Belgiumhoz valamennyi mutató tekintetében nagyon

hasonló, ám a régiótag Ausztria szerepeltetését tovább erősítette a tény, hogy az UEFA-piaci besorolása és csapatainak a bajnokság méretéhez viszonyítottan nagyarányú nemzetközi, „pénzkereső” indulása ellenére a BL vagy az EL 16-os, egyenes kieséses szakaszába az induló csapatainak csupán 2%-a jutott el (3. táblázat) – ami igen hasonlatossá teszi a régió országainak klubcsapat szintű teljesítményéhez.

3. táblázat. A mintaválasztás indikátorai

	Lakosság <sub>1</sub>	GDP Index <sub>2</sub>	GDP növekedés <sub>3</sub>	Csapatok száma <sub>4</sub>	UEFA induló csapatok <sub>5</sub>	Bajnokság csapatainak %-ában <sub>6</sub>	Elérte az UEFA 16-ot <sub>7</sub>	UEFA-piac besorolás <sub>8</sub>
Anglia	64 105 700		0,8%	20	7	35%	70%	Top
Hollandia	16 779 575	127	(-)0,8%	18	6	33%	25%	Large
1. Ausztria	8 451 860	129	0,3%	10	5	50%	2%	Large
2. Belgium	11 161 642	119	0,2%	16	5	31%	11%	Large
3. Csehország	10 516 125	80	(-)0,9%	16	4	25%	5%	Medium
4. Görögország	11 062 508	75	(-)3,9%	16	5	31%	11%	Large
5. Magyarország	9 908 798	67	1,1%	16	4	25%	0%	Medium
6. Portugália	10 487 289	75	(-)1,4%	16	6	38%	41%	Large
7. Svájc	8 039 060	158	2,0%	10	5	50%	7%	Large
8. Svédország	9 555 893	127	1,6%	16	5	31%	0%	Large
Szlovénia	2 058 821	83	(-)1,1%	10	4	40%	0%	Medium

Szlovénia a régió alig kétmillió lakosságú országa, ennek ellenére az UEFA-piaci besorolása megegyezik. Az üzleti versenyképesség vizsgált indikátora (piacpotenciál) alapján az ország komoly hátrányokkal indul a nemzetközi versenyben, ám ezt a feltételezést cáfolva Medium piacbesorolást tud időről időre elérni. Hollandia képviseli a szakértői minta ellenpontját: a lélekszámot, GDP Indexet, csapatszámot, UEFA-piaci besorolást tekintve kedvezőbb pozícióból indul a kiválasztott régiós országokkal való összevetésben. Ugyanakkor a nemzetközi verseny kiemelt figyelmet – és nem utolsó sorban extra bevételt termelő – egyenes kieséses szakaszában már nem tud hatékonyan élni a lehetőségeivel. Csakúgy, mint Szlovénia, a holland tapasztalatok is rávilágíthatnak a közvetlen piactól részben/egészben független tényezőkre, amelyek megléte, használata az adottságokat meghaladó hatékonyságot eredményezhet.

Az adatgyűjtés során a szerző a vizsgált első osztályú bajnokságok, valamint a benchmark ligák valamennyi csapatának adatait (többek között a befogadó város lakosságának számát, a stadionok kapacitását, a bajnoki mérkőzések átlagos nézőszámát) egyaránt a 2013-2014-es bajnoki szezonra vonatkoztatva rögzítette.

Szerző a *szakértői becslés* módszerét alkalmazva előre meghatározott paraméterek figyelembe vétele mellett, azonos pénznemben kifejezve, nagyságrendileg határozta meg az egyes labdarúgó-piaci szereplők piacpotenciálját.

A kiválasztott labdarúgó-piaci szereplők szakértői becsléssel meghatározott piacpotenciál eredményeit szerző a *benchmarking* segítségével hasonlította össze. Az összevetés a benchmarking viszonyítási alapjaként szolgáló labdarúgó bajnokság azonos adataival történt annak érdekében, hogy kiderüljön: a versenyképesség-indikátort figyelembe véve a vizsgált bajnokság milyen – alsóbb osztályú, de még hivatásos labdarúgó – szintnek megfelelő játékosállományt tud(na) finanszírozni a megadott peremfeltételek figyelembe vétele mellett.

Anglia, ezen belül is a Football League bajnokságai képviselik az üzleti versenyképességet felmutató benchmarkot. A Championship, League One és a League Two a 2004/2005-ös bajnoki szezontól kezdődően (harmad- és negyedosztály), illetve a 2012/2013-es idénytől (másodosztály) bevezette a piaci bevételektől függő, a piaci bevételek meghatározott százalékában maximalizált játékos bérkeret rendszert, az SCMP-t. A bérkeretek és a meghatározott százalékok ismeretében az egyes osztályok üzleti versenyképessége becsülhető, továbbá a vizsgált első osztályú bajnokságok becsült piacpotenciáljával összevethetők.

A labdarúgás, illetve a hivatásos (csapat)sport kifejezetten emberi erőforrás minőségre érzékeny ágazat. Míg a klublabdarúgás versenyképességi kérdésfelvetésének a „hardware” egységét a generált bevétel és a piaci pozíció jelenti (ez a pénzösszeg teszi lehetővé a materiális és immateriális javak beszerzését mennyiségben és minőségben is), addig a hatékony és eredményes, nem utolsó sorban eredményt hozó felhasználás a

sportszakmai, valamint menedzsment kulcsszereplők képzettségén, hozzáállásán és intellektuális teljesítményén múlik (software).

A német Bundesligában olyannyira tisztában voltak ezzel a különbségtevással az ágazat irányítói és meghatározó szereplői, hogy egy évtized alatt a klubmenedzseri teljesítményt a „big five” bajnokságok vezető üzleti teljesítményévé tudták átfordítani (4. táblázat).

4. táblázat. A „big five” ligák sport béli, üzleti, társadalmi és környezeti szempontokból mért, egymáshoz viszonyított sorrendje (Rotenbücher és trsai 2010)

	Total	Sport	Üzleti	Társadalmi	Környezeti
<b>Bundesliga</b>	1.	3.	1.	2.	1.
<b>Premier League</b>	2.	1.	3.	1.	3.
<b>Ligue 1</b>	3.	5.	2.	4.	2.
<b>Primera Division</b>	4.	2.	5.	4.	4.
<b>Serie A</b>	5.	4.	4.	3.	5.

Mivel a németek nem lebbentették fel a fátylat a képzett mutatóról, ezért egy saját mutatót alakítottam ki annak érdekében, hogy mérjem, megragadjam és leírjam a magyarországi „hozzáadott érték” helyzetet. Ez az egyes klubokra vonatkozó adatokból építkező képzett mutató a küldetés, jövőkép és ezek közzétételéből, a sport és üzlet kapcsolatának tudatos kezeléséből, a helyzetértékelésből, az úgynevezett SMART célrendszer létezéséből és minősítéséből, az alap-, verseny- és funkcionális stratégiák létezéséből, valamint formalizáltságából tevődtek össze. Ugyancsak része a mutatónak a standardizálás, szabályozás és formalizálás jelenléte, formái, erőssége, valamint a működtetés kritikus pontjai.

### 3.) Szakértői interjúk, szervezeti audit

A harmadik fázisban vizsgált hipotézis – „A piacméret által meghatározott mozgástér jól szervezett és menedzselt, vállalatszerűen működő labdarúgó klub kialakításával növelhető” – elfogadásához vagy elvetéséhez egy, a magyar labdarúgó NB I., illetve NB II. valamennyi klubjának körében lefolytatott *szervezeti audit*, valamint kapcsolódóan egy *félig strukturált mélyinterjú-sorozat* vezet.

A *szakértői interjú* során a válaszadó a saját szavaival válaszolja meg a célirányos szakmai kérdéseket. A válaszadók ideális esetben a téma szaktekintélyei, vállalati döntéshozói (mediaq.hu 2015). Az *audit* „auditbizonyítékok nyeresére és ezek objektív kiértékelésére irányuló módszeres, független és dokumentált folyamat annak meghatározására, hogy az auditkritériumok milyen mértékben teljesülnek” (Miskolci Egyetem 2015). Az előírások, szabványok, szabályok jelentik a viszonyítási alapot, és ezen szabályok, szabványok, előírások teljesülését vizsgálja. Az auditbizonyítékok (dokumentumok, feljegyzések, adatbázisok, stb.) tudják objektív módon igazolni a kritériumok teljesülését. Az auditot módszeresen, előre rögzített keretrendszerre támaszkodva kell lefolytatni.

Mind a szakértői interjúk, mind az auditkritériumok validálása 85-90 percet vett igénybe, amit kiegészített a felvezető beszélgetés, valamint a célzott, irányított tartalmú együttműködést lezáró beszélgetési szakasz. A szakértői interjúk során a félig strukturált guide line volt a beszélgetések iránymutatója. A validálás az előre rögzített auditkritériumok mentén történt.

Annak érdekében, hogy mind a szervezeti audit standardizált kérdőíve, mind pedig a klubtulajdonosok körében végzett félig strukturált interjúk guide-ja az elméleti alapvetéseken túl a gyakorlatban feszülő problémaköröket, gócpontokat, kérdéscsoportokat a lehető legszélesebben érintse; továbbá biztosítsa, hogy a kérdésfelvetések iránya releváns legyen, a kutatás 3. fázisa két – eredetileg három –, egymásra épülő lépésből áll.

Az első lépés egy *szakértői interjú-sorozat* eredményeit elemzi. A második lépésben a szerző a szakértői interjú-sorozat eredményeit beépítve a félig strukturált mélyinterjúkat és a szervezeti-üzleti auditot validálja felkért NB I-es és NB II-es klubok operatív

vezetőivel. A harmadik lépésben (az előzetes kutatási terv elképzelése szerint) a klubok operatív vezetőinek és/vagy a tulajdonosainak a körében lefolytatja a szervezeti auditot, valamint a mélyinterjúkat – valamennyi NB I-es, és valamennyi NB II-es csapatot beleértve. A harmadik lépés nem történt meg: szerző közvetlen úton teljes körű elemszámot nem tudott biztosítani, az MLSZ a rajta keresztül történő hivatalos felkéréseket nem támogatta.

A szakértői panel tagjai a magyarországi hivatásos labdarúgás szövetségi szintű operatív vezetői felnőtt és utánpótlás szinten (n=4), illetve a hivatásos labdarúgás üzleti folyamatait munkájukból és feladatukból adódóan ismerő szakemberek (n=3). A felkérést a szövetség egykori főtitkára (M. M.), az egykori labdarúgó liga ügyvezetője (Sz. L.), a szövetség üzleti tanácsadó cégének senior tanácsadója (M. Á.), a szövetségi utánpótlásképzés ügyvezetője (Sz. L.), az utánpótlásképzés és a Double Pass akadémiai auditálást végző cég együttműködésének koordinátora (Sz. T.), a szövetség stratégiai igazgatója (R. Z.), továbbá a szövetség gazdasági igazgatója (G. T.) fogadta el.

A tervezett auditálás auditkritériumainak validálásában három NB II-es klub ügyvezetője, egy esetben tulajdonosa vett részt (M. Z.), (P. T.), (V. M.), valamint két NB I-es klub ügyvezető igazgatója (V. M.), (G. P.)

#### *4.) MLSZ és MLS*

A kutatássorozat ezen fázisában a hivatásos labdarúgás üzleti kérdéseivel foglalkozó olyan közgazdászokkal (n=5) készült szakértői mélyinterjú, mely szakemberek a hivatásos klublabdarúgással nem állnak alkalmazotti viszonyban, jellemzően nem az ágazat megrendelése határozzák meg az egzisztenciájukat, közvetett módon, de folyamatos kapcsolatban állnak a szférával. Fontos szempont volt a szakértők interjúra való felkérésekor az is, hogy a kutatássorozat korábbi fázisainak egyikében sem szerepeltek interjúalanyként – D. A., D. F., K. Z., N. T., SZ. G.

#### *5.) Miért és mikor menne a közönség labdarúgó mérkőzésekre?*

A magyarországi hivatásos labdarúgó klubok mérkőzéseinek látogatását befolyásoló tényezők vizsgálatát célul kitűző online kérdőíves kutatás kérdőívét felvezető rövid szerkesztőségi bevezető, valamint a kérdőív linkje 2016. október 18-19-én jelent meg a

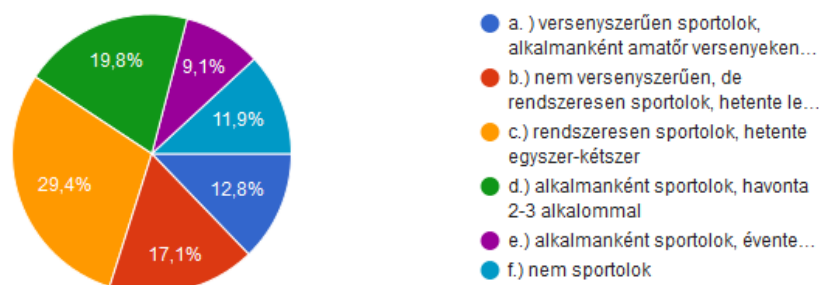
Nemzeti Sport Online-on. A link a Google Forms-on előkészített „Csapatsportok sportüzleti versenyképessége” című önkitöltős kérdőívhez (Függelék, Kérdőív) vezetett. Valamennyi kérdés úgynevezett zárt kérdés, és a kérdőívet csak az összes kérdés megfelelő kitöltését követően lehetett lezárni és beküldeni.

A Nemzeti Sport Online (NSO) – a hivatásos sportot szerető, iránta intenzíven érdeklődő – olvasók töltötték ki. A válaszadók köre nem reprezentatív, ugyanakkor a 4.770 fős elemszám lehetővé teszi a mélyebb elemzést, és a sport iránt kiemelten érdeklődő magyarországi NSO-olvasók véleményét tükrözi. Mivel az NSO az ország első számú, sporttal foglalkozó online portálja, az eredményekből szélesebb körű – bár nem tudományos megbízhatóságú – következtetések is levonhatók.

A válaszadók döntő része férfi (98,3%), kor szerinti megoszlása eltér az országos átlagtól, annál fiatalabb, a 19-49 évesek aránya 81,6%. Az iskolai végzettség szerinti arány is jelentősen eltér az országos átlagtól a maga 53,5 %-os főiskolai, egyetemi végzettségű válaszadói arányával (Függelék, 1. ábra)

#### Kérem, jelölje meg az Önre leginkább jellemző sportolási szokásait!

(4770 válasz)

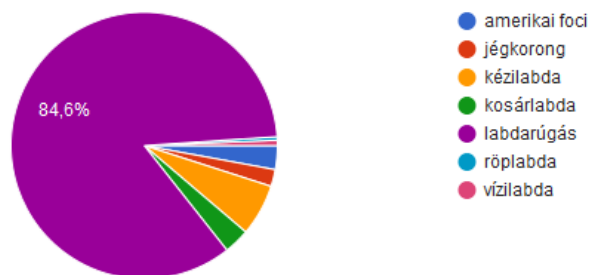


13. ábra. Sportolási szokások

A válaszadók nem csak tájékozódnak a sportról és történéseiről, de maguk is különböző rendszerességgel sportolnak (13. ábra). A kérdőívet kitöltőknek csaknem kétharmada (59,3%) rendszeresen sportol. A válaszadók csupán 11,9%-a nem sportol, „csak” érdeklődik a sport iránt, és van róla véleménye. A válaszadók körében a legnépszerűbb csapatsport egyértelműen és toronymagasan a labdarúgás (84,6%), ezt követi a kézilabda, majd az amerikai foci és a kosárlabda (14. ábra).



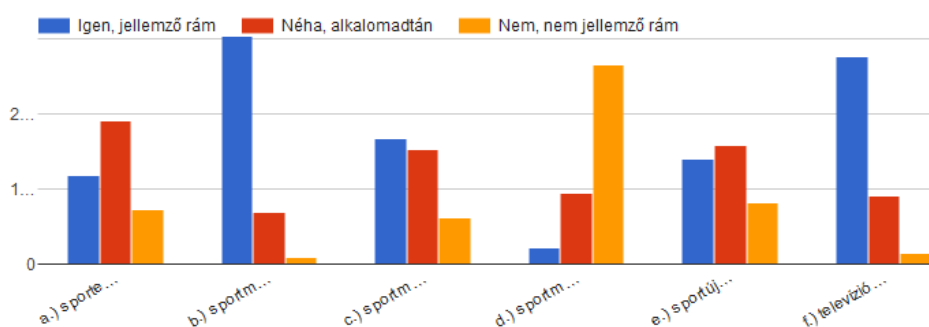
Kérem, előbb jelölje meg a kedvenc csapatsportágát, (4770 válasz)



14. ábra. Kedvenc csapatsport

A sportesemények, sportműsorok fogyasztását tekintve még mindig toronymagasan vezet a televízió keresztüli tájékozódás („Sportműsorokat nézek a tévében”), ezt követi az internet adta lehetőségek használata („Sportműsorokat nézek az interneten”), és csak ezt követi a „Sporteseményekre megyek”, noha a néha, alkalomadtán mérkőzésre menni (15. ábra, 16. ábra) több ember sajátja, mint a tévézés vagy az internet esetében. A helyszíni sportesemény fogyasztásban komoly lehetőségek rejlenek, ha az alkalmi fogyasztás gyakoriságát és rendszerességét, kiszámíthatóságát lehet növelni.

Kérem, jelölje meg, jellemzően hogyan tölti a szabadidejét.



15. ábra. Sportesemények fogyasztása

majd jelölje meg az Önre leginkább jellemző választ - a nemzetközi közvetítésekről

(4769 válasz)



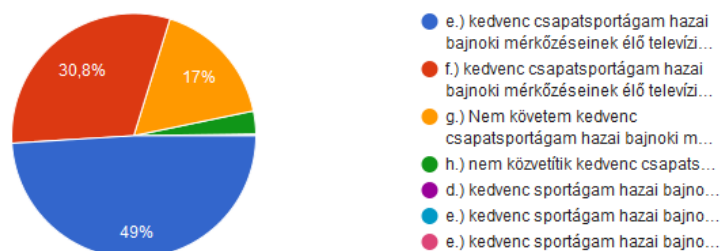
16. ábra. Nemzetközi mérkőzés követése

A válaszadók az európai csapatsportokban, és ezen belül a labdarúgásban is általánosan megfigyelt jelenséget reprezentálják: az egyes klubcsapatok jobban érdeklik, mint maga a bajnokság (értsd: bármelyik mérkőzés, ha éppen az nézhető); a hazai kedvenc klubcsapat, mint a külföldi klubcsapat.

A szerző által vezetett kutatás válaszadóira azonban az is jellemző, hogy a hazai kedvenceket (57,8%) gyakorlatilag csaknem ugyanolyan arányban nézik az élő közvetítésben, mint a külföldi kedvenc klubot (54,1%). Sőt, ha tehetik, akkor a külföldi klub összecsapásait valamivel nagyobb százalékban (28,2%) próbálják a napi programjukba beilleszteni, mint a hazai kedvencekét (22,5%) (17., 18. 19. ábrák).

majd jelölje meg az Önre leginkább jellemző választ - a hazai bajnokság közvetítéseiről

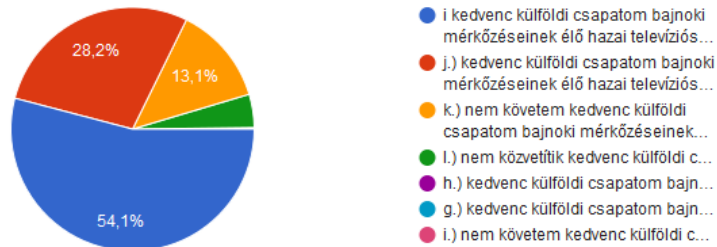
(4770 válasz)



17. ábra. Hazai bajnokság követése (TV)

majd jelölje meg az Önre leginkább jellemző választ - a kedvenc külföldi csapatának közvetítéseiről

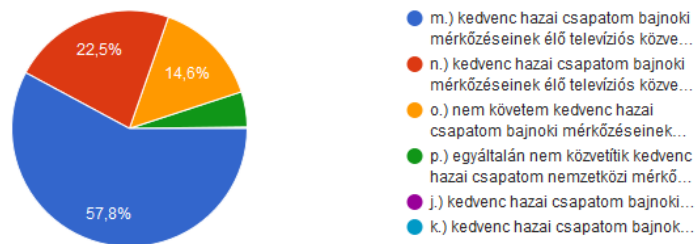
(4769 válasz)



18. ábra. Kedvenc külföldi csapat követése

végül jelölje meg az Önre leginkább jellemző választ - a kedvenc hazai csapatának közvetítéseiről!

(4769 válasz)



19. ábra. Kedvenc hazai csapat követése (TV)

## V. V. EREDMÉNYEK ÉS MEGBESZÉLÉS

### *1.) Fázis: Értelmezési keret*

Az 53 első osztályú bajnokságot az UEFA a bevételek alapján különböző piactípusokba sorolja (UEFA, 2009). Az úgynevezett TOP-piacok (5 bajnokság) száma a válság ellenére folyamatosan és töretlenül állandó, a Large-piacok (12-14 bajnokság) száma közel stabil. A két vezető piactípus elemszáma összesen 17-19 bajnokság. A Medium-Small-Micro piacok pólusán a szereplők összesített száma ugyancsak közel állandó (34-36), ámde a csoport belső struktúrája a válság éveiben átrendeződött. A Medium-piacok száma csökkent (13-ról 10-re), a Micro piacok száma ugyancsak (12-ről 8-ra). A pólus a Small piactípusban sűrűsödik, 10-ről nő 16-ra (Kassay és Géczi 2014a). Mivel az európai klublabdarúgás bevételeinek 68,5%-a a TOP-piacokon, 27,1%-a pedig a Large-piacokon realizálódik (Kassay és Géczi 2014b, UEFA 2009), a figyelem természetesen annak ellenére feljűk irányul, hogy az 53 bajnokságnak csak a kisebb hányadát képviselik. A mezoszintű összevetésben olyan mértékű a különbség az egyes bajnokságok bevétel-generáló képessége között, hogy az ágazat kiegyenlítő törekvései nehezen fejtik ki a hatásukat. Tehát az 53 tagország kétharmadát kitevő Medium-Small-Micro piacok perspektívájából is meg kell vizsgálni az ágazati célok megvalósíthatóságának a lehetőségeit.

Az európai hivatásos klublabdarúgás üzleti rendszere fenntarthatatlan pályán mozog. Az egyes labdarúgó piacok az egymástól eltérő teljesítmények, adottságok és lehetőségek függvényében, de fenntarthatatlan üzleti modellben működnek. Az összképben mutatkozó tendenciák ellenére az egyes piacokat eltérő erejű, bizonyos esetekben akár eltérő irányú hatások érik melyek következtében az egyébként is létező különbségek erősödnek.

Az értelmezési keret felhívja a figyelmet arra a vizsgálándó jelenségre, hogy az európai klublabdarúgás komoly strukturális deformációtól szenved, mely deformitás elsősorban pénzügyi és versenyképességbeli területeken érzékelhető. A problémák tovább növelhetik a Medium, Small és Micro piacok bajnokságának leszakadását (Preus és mtsai 2014).

A két dimenzió együttes alkalmazása egyedül az UEFA TOP-piacai esetében segíti az elemzők munkáját. Ezen öt piaci szereplőről mikroszinten (klub, league) valamint a bajnokságok egymással való összevetésének mezo szintjén egyaránt számos versenyképességi és fenntartható gazdálkodás-témájú kutatás, elemzés és tanulmány lát napvilágot. Ezzel szemben az ugyancsak az UEFA által a generált bevételek alapján azonosított Medium és Small piacok – ebbe a csoportba tartozik a magyar klubsztintű labdarúgás is! – mikro-, valamint mezo szintű versenyképességi és üzleti fenntarthatósági folyamatairól szórványosak az információk, hiányoznak az elemzések. Annak ellenére, hogy a Medium, Small és Micro piacok egyértelműen befolyásolják az egész európai labdarúgó ágazat lehetőségét, teljesítményét, versenyképességét, fenntarthatóságát.

Az egyes bajnokságok az európai klublabdarúgásban ugyanis nem egymástól elszigetelten működnek. Az európai klubsztintű hivatásos labdarúgó piac mezo szintjén az egyes nemzeti bajnokságok eltérő versenyképességi adottságokkal rúgnak labdába. Az egyes bajnokságok egymáshoz viszonyított játékosállomány-erejét egyértelműen az adott ország fogyasztói, valamint szervezeti vásárló-piaci volumene, produktivitása, illetve piactorzító folyamatai, továbbá a befektetést-vonzó képessége befolyásolják. Minél erősebb az adott bajnokság anyagi háttérrel, annál erősebb a játékos- és befektetést vonzó képessége; egyértelmű a játékos-áramlás iránya, illetve az egyes bajnokságok közötti „munkamegosztást” tükröző üzleti stratégiák választása.

Makroszinten az UEFA által jogtulajdonolt és szervezett nemzetközi klubbajnokságok (BL, EL) kínálják a versenylehetőségeket, vegyes díjazási rendszerben, jelentős fix, előre kalkulálható és garantált díjazással. Valamennyi nemzeti bajnokság indulási jogot szerzett szereplője a BL-be vagy az EL-be szeretne bejutni többek között a rövid távú üzleti előnyökért. Ennek a célnak az érdekében az elérhető piaci forrásoktól független mértékben hajlandók megerősíteni a játékosállományukat, a nagymértékű eladósodást is vállalva. Természetesen a célok elérésébe vetett hit eltérő mértékben terheli meg a különböző piacméretű és teljesítményű bajnokságokból indulóknak a büdzsét. Az eltérő versenyképességű szereplők közötti különbség a bajnokság végére a díjazások kifizetésével még inkább nő.

Az üzleti fenntarthatóság lehetőségeinek kialakítása – az egységes ágazati szabályozás mellett, a nemzeti és a nemzetközi klublabdarúgás versenyegyensúlyának megtartása, illetve növelésének igényével – piactípusonként akár markánsan eltérő üzleti stratégiákat feltételez. Olyan sportüzleti stratégiákat (piactípustól függő adottságok mellett ligánként és ezen belül klubonként), mely stratégiák képesek a szakadéknyi távolságot mutató finanszírozási különbségek mellett, a financial fair play bevételhez igazított költségvetési szabályait figyelembe véve, a pályán elérhető sportszakmai versenyképességet biztosítani – egyazon bajnokság klubjai, különböző bajnokságok ligái között egyaránt.

A piactípusonkénti és összeurópai rendszer szintű útkeresés további elemzéseket és célzott kutatásokat igényel annak érdekében, hogy a külső környezeti adottságok mely pontjain történhet versenyképességet kiegyenlítő, az érintettek (és tulajdonosaik) által is elfogadott beavatkozás.

## *2.) Fázis: Piacméret becslés, piaci pozíció meghatározása*

A versenyképesség egyik meghatározó indikátora a piacpotenciál – az elméletileg lehetséges eladások összessége adott termékből – mely potenciál alapvetően befolyásolja, hogy milyen értékű játékosállományt tudnak kiállítani a klubok, illetve az egyes nemzeti bajnokságok. Az egységes szempontrendszer és az értelmezési keret alapján kiválasztott Medium, Small, Micro piacok bajnokságainak esetében kézzelfoghatóvá és összehasonlíthatóvá válnak a bevételi nagyságrendek, valamint a bevételek kalkulálható bevételi maximuma.

A fogyasztói bevétel maximalizálásának úgynevezett kemény adatai a bajnokság csapatainak a száma (ebből és a versenyrendszerből adódik a játszható hazai mérkőzések száma); a stadion kapacitás; az esetleges stadion kapacitásbővítési lehetőséget előrevetítő lakosságszám; a fogyasztói árak, úgy, mint a jegyár, az étel-italfogyasztás, merchandising jelentik. Ezen adatok szorzatára támaszkodva becsülhető a potenciális fogyasztói piac mérete. A matematikai művelet jellegéből adódóan minél nagyobb az adott szorzótényező, annál nagyobb lesz a végeredmény, tehát az adott bajnokság becsült fogyasztói piacmérete. A nagyságrend adottságként kezelendő

mindaddig, amíg valamely tényező objektív méretét nem lehet érdemben változtatni – mint például a hazai mérkőzések száma, a stadionok kapacitása, átlag jegyár (5. táblázat).

5. táblázat. A fogyasztói bevételek becslésének úgynevezett hard adatai a labdarúgásban (TF Junior Műhely adatgyűjtés 2014)

2013-2014-es bajnoki szezon	Csapatok száma	Csapatok városának lakossága	Stadion kapacitás	Kapacitás a lakosság arányában	Átlag jegyár
Sky Bet Football League Championship	24				
Sky Bet Football League One	24				
Sky Bet Football League Two	24	3 520 603	104 432	3%	25 €
Hollandia (Large)	18	3 943 447	395 865	10%	25 €
Ausztria (Large)	10	4 099 238	130 596	3%	19 €
Csehország (Medium)	16				
Magyarország (Medium)	16	1 336 618	160 535	12%	5 €
Szlovénia (Medium)	10	596 840	61 045	10%	7 €

A kemény adatok – lakosság szám, kapacitás, átlag jegyár – Szlovénia esetében egyértelműen jelzik a benchmark ligához, de akár a szomszédos régió-országok ligáihoz viszonyított üzleti versenyképességi alapadottságokat. A magyar bajnokság klubjai számára is kihívás, hogy mekkora lakosságból kell(ene) rendszeresen megtölteniük a stadionokat. Az átlagos jegyárak valamennyi régió-bajnokság esetében alacsonyabbak, mint a Large, illetve a benchmark ligák átlagos jegyárai.

A kemény adatok jelzik, hogy a régió bajnokságainak üzleti versenyképességi alapadottságai korlátozottabbak, mint a benchmark piacé. Az úgynevezett soft adatok – olyan jelenségekről szóló információkat, amelyeknek a mérése nehéz, mint például az emberek érzései vagy véleménye – mint például a szponzoráció vagy tévéjogdíj bevétel, természetesen erősen befolyásolhatják egy-egy klub összpiaci bevételéről alkotott képet. Mind a szponzorációs, mind pedig a tévéjogdíj megállapodások elméletben egy már meglévő fogyasztói érdeklődésen alapulnak. Ámde mind a szervezeti vásárlói döntések

egyedi szempontjai, mind pedig a nem-piaci szereplők közvetlen vagy közvetett beavatkozásai (állami szabályozók, állami cégek szponzorációs szerepvállalása, önkormányzati szerepvállalások) torzíthatják a szervezeti vásárlói piacot és szereplőinek döntéseit, kiszámíthatatlanul növelve adott klubok, bajnokságok bevételeit.

Amennyiben valós piaci folyamatokat tükröző szponzorációs és tévéjogdíj bevételi arányokra hagyatkozva becsüljük az összpiaci bevételeket, akkor kisebb arányú mérkőzésnapis és nagyobb arányú tévéjogdíj bevétellel működő TOP-liga bevételi struktúráját lehet dokumentált viszonyításnak tekinteni (Deloitte 2014). A 100%-os stadion kapacitás kihasználtságon kalkulált mérkőzésnapis bevételek mellett természetesen a becsült szervezeti vásárlói bevételeket is számba kell venni a potenciális Liga-piac méret nagyságrendjének megállapításához. Ezek azok az ideálisnak tekinthető piaci bevételek (5. táblázat), amelyek forrásként szolgálhatnak az UEFA Financial Fair Play szabályának értelmében (UEFA 2011) az egyes klubok játékosbér-keretére. A kereskedelmi bevételeket ugyancsak szakértői becslésre támaszkodva, és igen széles intervallumot figyelembe véve – Deloitte (2016) – lehet körvonalazni. Ennek alapján az egyes klubok (illetve bajnokságok) összbevételének 19 %-át, mint legalacsonyabb értéket, illetve az összbevétel 62 %-át, mint legalacsonyabb arányszámot lehet figyelembe venni. Ez a két szélsőérték a magyar piacméret becslésekor 99,1 millió eurós, illetve 211,2 millió euró becsült bevételt jelent.

A klubok azonban a jelenlegi stadion-kihasználtságokat figyelembe véve – a szakértői becslésben egységesen 30%-os részesedéssel kalkulálva – lényegesen kisebb mozgástérrel rendelkeznek a játékosállomány kialakításakor, miközben például Magyarországon a tévéjogdíj bevételből származó bevételek, a TAO-források nem minden esetben az utánpótlásban megjelenő összegei, valamint a szponzorok nem feltétlenül piaci alapú együttműködése (konkrét adatok ismeretében vagy a mérlegek beszámolóinak értékelésekor) torzíthatja az összképet.

Az adatgyűjtéskor a magyar stadionok kapacitáskihasználtsága 30% körüli átlagot mutatott. Szerző a közvetlen benchmark országok és klubjaik esetében is megnézte ugyanezen szinten a becsült volument annak érdekében, hogy egységes képet



alakítható ki a versenyképességi mozgástérrel az angol alsóbb ligákkal való összevetés teljessége érdekében. Így a hazai aktuális piaci teljesítmény valamennyi benchmark liga lehetőségeivel (például a jegyárakban tükröződő piaci fejlettséget, továbbá a márkaelfogadást is áttételesen figyelembe véve) összevethetővé válik abból a szempontból, hogy milyen játékerőjű csapatok állíthatók ki a győzelem reményében.

6. táblázat. A vizsgált labdarúgó piacok piacvolumene 30%-os kapacitáskihasználtságon, valamint a potenciális piacméretük (szakértői becslés, TF Junior Műhely adatgyűjtés 2014)

2013-2014-es bajnoki szezon	UEFA-piaci besorolás	100%-os stadion kihasználtság mellett becsült potenciális Liga-piac méret	100%-os stadion kihasználtság mellett kalkulált klubbevétel	30%-os stadion kihasználtság mellett becsült jelenlegi Liga-piacvolumen	30%-os stadion kihasználtság mellett kalkulált klubbevétel	Csapatok száma	Becslésnél alkalmazott bevételi struktúra
Hollandia	Large	448 647 000 €	24 924 833 €	134 594 100 €	7 477 450 €	18	Kiegyensúlyozott mérkőzésnap – kereskedelmi –tv jogdíj (30-30-40%)
Ausztria	Large	148 879 440 €	14 887 944 €	44 663 832 €	4 466 383 €	10	Jelentős tv jogdíjra alapozott, alacsony mérkőzésnap (15-25-60%)
Magyarország	Medium	80 267 500 €	5 016 719 €	24 080 250 €	1 505 016 €	16	Jelentős tv jogdíjra alapozott, alacsony mérkőzésnap (15-25-60%)
Szlovénia	Medium	25 638 900 €	2 563 890 €	7 691 670 €	769 167 €	10	Jelentős tv jogdíjra alapozott, alacsony mérkőzésnap (15-25-60%)

Az európai labdarúgás mikroszintjén az egyes bajnokságok a potenciális piacméret tekintetében tükrözik az UEFA-piaci besorolásukat (5. táblázat). A realitáshoz közelebb álló becsült volumen azonban már valamennyi vizsgált liga esetében verseny egyensúlytalanságot tükröz az adott bajnokságon belül (klubok száma összevetve a besorolásának megfelelő klubok számával). Ausztria és Szlovénia esetében pedig a becslések alapján erősen megkérdőjeleződik az egyes ligák piaci volumenének és az UEFA-piaci besorolásnak az összhangját. Mivel a vizsgált régió-országok esetében a

szakértői becsléskor használt arányszámok a piaci koordinációt feltételezhetően meghaladó nagyságrendű tévéjogdíj bevétellel kalkulálnak (magyar tévéjogdíj), ezért a magyar bajnokság esetében is megkérdőjelezhető, hogy a piaci volumen eléri-e az UEFA-piaci besorolás adta nagyságrendet.

Mezo szinten, a bajnokságok közötti nemzetközi térben az üzleti versenyképességnek kiemelt szerepe van a játékos-piacon vásárlók közötti versenyben, illetve a felvállalható piaci szerep („gyarmatosító”, „gyarmatosított”) hatékony kiaknázását elősegítő stratégia kialakításában. A benchmark ligáknak (6. táblázat) azért van különösen nagy jelentőségük, mert gyakorlatilag rögzített üzleti modellben működnek – a sportszervezet a működését alapvetően a fogyasztói és szervezeti vásárlói piacoktól származó forrásokra alapozza –, és a szabályozott, a körülbelül átlagosan 50%-os stadion kapacitás kihasználtság mellett a piaci bevételeikhez kötött bértömegük adja a viszonyítási alapot az európai klubok, bajnokságok üzleti versenyképességének érzékeltetéséhez. Arra tudunk következtetni, hogy az egyes vizsgált ligák a piaci volumenük vagy a potenciális piacméretük alapján milyen szintű bajnokság (angol hivatásos másod-, harmad vagy negyedosztály) játékoskeretét kiállítva tudna csatába indulni.

7. táblázat. A piaci bevételekből finanszírozott, rögzített üzleti modellben működő benchmark ligák valós bevételeinek becsült nagyságrendje (Kassay szakértői becslés, Kassay 2013a).

<b>2013-2014-es bajnoki szezon</b>	<b>SCMP alapján becsült Liga-bevételek</b>	<b>Becsült átlagos klubbevétel</b>	<b>Csapatok száma</b>	<b>Becslésnél alkalmazott bevételi struktúra</b>
Sky Bet Football League Championship	211 068 000 €	8 794 500 €	24	75%-os SCMP és a liga átlagos bérszínvonala alapján
Sky Bet Football League One	91 650 000 €	3 818 750 €	24	60%-os SCMP és a liga átlagos bérszínvonala alapján
Sky Bet Football League Two	52 969 091 €	2 207 045 €	24	55%-os SCMP és a liga átlagos bérszínvonala alapján

Adottak az egyes ligák játékos-bértömegei, valamint hogy a piaci bevétel hány %-a fordítható erre játékos-bértömege. Ezen információk alapján az egyes ligák, az egyes ligák átlagos klubbevétele megbízható közelítéssel becsülhető.

A vizsgált ligák a szakértői becsléssel meghatározott piaci alapú összbevételük alapján a harmad-, illetve negyedosztályú benchmark bajnokságok üzleti erejével versenyképesek (7. táblázat). Vannak a régióknak olyan szereplői, amelyek jelenleg nem tudnak a benchmark valamelyik szintjével azonos nagyságrendű játékosállományt kiállítani (7. táblázat). Amennyiben az egyes bajnokságok klubjainak becsült átlagos piacvolumenét vetjük össze (8. táblázat), akkor az eltérő csapatszámokból adódóan Hollandia és Ausztria klubjai egyenként átlagosan egy kategóriával magasabb üzleti versenyképességi szinten találják magukat. A Medium-piacok szereplői azonban nem (9. táblázat).

8. táblázat. Az SCMP alapján becsült benchmark liga-bevételek (Kassay szakértői becslés, Kassay 2013a). Megjegyzés: Az angol benchmark ligák bevételei körülbelül 50%-os kapacitás kihasználtság mellett jöttek létre.

		Hollandia	Ausztria	Csehország	Magyarország	Szlovénia
		Ligák üzleti versenyképessége 30%-os kapacitás kihasználtság szinten				
Championship	211 068 000 €					
League One	91 650 000 €	134 594 100 €				
League Two	52 969 091 €		44 663 832 €			
					24 080 250 €	7 691 670 €

9. táblázat. Az SCMP alapján becsült átlagos benchmark klub-bevételek (Kassay szakértői becslés, Kassay 2013a). Megjegyzés: Az angol benchmark klubok bevétele körülbelül 50%-os kapacitás kihasználtság mellett jöttek létre.

		Hollandia	Ausztria	Csehország	Magyarország	Szlovénia
		Klubok átlagos üzleti versenyképessége 30%-os kapacitás kihasználtság szinten				
Championship	8 794 500 €	7 477 450 €				
League One	3 818 750 €		4 466 383 €			
League Two	2 207 045 €					
					1 505 016 €	769 167 €

A Medium és Small piacok reprezentánsaira fókuszáló elemzés azt mutatja, hogy az egyes piacok a hard adatok tekintetében korlátozott lehetőségekkel rendelkeznek, de ezeknek a lehetőségeknek a kihasználása is erősen limitált. Az adott bajnokságok jelenlegi piacvolumene körülbelül 30%-os stadion kapacitás kihasználtságnak megfelelő összbevételt képvisel. Ez a teljesítmény maximum a legalacsonyabb osztályú benchmark-ligák üzleti versenyképességét tükrözi. Az egyes bajnokságok elméleti maximum piacmérete többnyire még mindig az alsóbb osztályú benchmark-ligákkal teszi versenyképessé a vizsgált ligákat.

Két dimenzió együttes alkalmazásának metszetében az elemzett Large és Medium-piaci szereplők mikor-, mezo- és makroszinten is többnyire üzleti versenyképességi hátrányból indulnak a sportsikerért folyó versenyben. Noha a kategorizálás szerint a legnagyobb piacok klubjai 50m€ feletti bevételt generálnak, de már a csoport tagjai között is nagyon nagy a különbség egyrészt a bajnokságokon belül (1-4. helyezettek kiugró bevételei okán), illetve az egyes bajnokságok között is. A globalizálódó és többszintű versenyben a szereplők számára iránymutató (klub és liga szinten egyaránt), hogy miként értelmezik versenypozíciójukat és mozgásterüket; milyen célrendszert, megvalósításukhoz milyen stratégiát választanak, és e munkálatokat milyen felépítésű operatív szervezettel kívánják ellátni.

Makroszinten, az UEFA Bajnokok Ligájában és az Európa Ligában indulók között még inkább kiéleződik az üzleti versenyképesség kérdése. A Medium vagy Small piacok csapatai nagyon hamar szembe találják magukat a TOP és a Large-piacok vezető klubjaival – a továbbjutás reményében, miközben hihetetlenül szélesre nyílt a játékosállomány erejét meghatározó üzleti versenyképességi olló. Ritkán adódnak kivételek, amelyek azt mutatják, hogy az üzleti versenyképességet tekintve a League One vagy League Two anyagi lehetőségeivel (Miller és Harris 2011) kiállított (egyébként a saját bajnokság szereplőihöz képest jelentősen megerősített) csapat a valódi és tartós siker reményében fel tudja venni a versenyt a nagyobb költségvetéssel rendelkező klubokkal. A nemzetközi sikerráta (Függelék 2. táblázat) tíz éves adatsora jelzi, hogy a nemzetközi versenyben való eredményes szereplés komoly összefüggést mutat az egyes bajnokságok, illetve az adott klubok üzleti versenyképességével (Deloitte 2014, Kassay 2013a, UEFA 2011).

### *3.) Fázis: Valós-e a feltételezett kitörési pont?*

Az európai első osztályú labdarúgó ligák klubjainak piaci alapú bevételei, beleértve a magyar NB I. bevételeit is, szakértői becsléssel nagyságrendileg meghatározhatók. Ezek az eltérő nagyságrendű bevételek az egyes bajnokságokat más és más nemzetközi versenyképességi pozícióba helyezik. Amely bajnokság szereplőinek az összbevétele nagyobb, az többet tud költeni a játékosállományának kialakítására, növelve ezzel a játékerejét, a pályán elérhető győzelme valószínűségét (Rotenbücher és trsai 2010). Amely bajnokság szereplőinek az összbevétele alacsonyabb, azon bajnokságoknak és képviselőiknek a nemzetközi szinten összemért játékereje alacsonyabb, csökkentve ezzel a győzelmi esélyeiket (Rotenbücher és trsai 2010). A magyar labdarúgó NB I. összpiaci bevételei determinálják a hazai, valamint a nemzetközi sportszakmai versenyképességet, a BL-be vagy az EL-be jutás, majd a csoportkörben való helytállás valószínűsíthetőségét.

A nemzetközi sportüzleti és sportszakmai versenyképesség értelmezését valamennyi interjúalany – saját szakterületének vizsgálati szempontjait figyelembe véve – benchmark összehasonlításra alapozza.

A magyar NB I. sportüzleti versenyképességének alapkérdése, hogy mekkora a jelenlegi és a maximálisnak tekinthető hazai gazdasági bázis. A GDP, a lakosságszám, valamint a bajnokság erőssége alapján kiválasztott európai első osztályú ligák elemzését is figyelembe véve rajzolódott ki a magyarországi gazdasági háttér, ennek ismeretében nevezték meg az interjúalanyok a kitörési pontokat.

A tisztán gazdasági számítás a jelenlegi piaci helyzetet rögzíti annak érdekében, hogy az ágazat döntéshozói tiszta képet kapjanak arról, hogy az utolérendő versenytársak (benchmark ligák) átlagos működési cash flow szintje<sup>7</sup> milyen összegre rúg, és a magyar labdarúgás milyen távol van ettől a szinttől (4. sz. interjúalany). Az információ birtokában eldönthető, hogy a legkisebb vizsgálati egység, a klub, milyen finanszírozási rendszerben tehető elméletileg versenyképpé a működtetés alapfeltételeinek a biztosításával. Az egyik lehetséges irány szerint pótlólagos, piacon kívüli forrásokkal, a másik lehetséges irány szerint a piacból kinyerhető bevétel kevesebb szereplő közötti allokálásával (klubok számának csökkentésével). Az előbbit tiltja az Európai Unió és a sportág európai szövetségének a szabályozása; utóbbi pedig az európai kieső-feljutó rendszer hagyományai, továbbá a versenytörvény alapján vethet fel a rendszer érettebb formájában jogi kérdéseket.

A piaci pozíció rögzítése egyrészt jelzi a piaci bevételek kalkulálható nagyságrendjét (mind a klubok közvetlen, mind pedig a központi bevételeken keresztül biztosítható forrásait), továbbá azonnal kijelöli a játékosállományra fordítható pénzüsségeket – determinálva a pályán elérhető sportszakmai versenyképesség szintjét, mivel a játékosállományra fordított összegek nagyságrendje erősen korrelál a pályán elért eredménnyel (Rotenbücher és trsai 2010). Ezzel szemben azonban a magyar hivatásos klublabdarúgásnak nincs érdemleges marketing értéke (2., 4., 5., 6. sz. interjúalanyok). A közvetlenül a fogyasztóktól származó jegybevételek szintje jelentősen elmarad a nyugat-európai ligákétól (4. és 6. sz. interjúalanyok). A catering-bevételek lényegében nem jelennek meg a klubok könyveiben, hisz a kluboktól független cégek végzik a szurkolók stadionokban történő kiszolgálását. Az igaz, hogy ezért bérleti díjat fizetnek a

---

<sup>7</sup> Működési cash flow alapú megközelítés: a normál működés során felmerülő költség és működési bevétel (4. számú interjúalany).

klubnak, tehát tartalmilag megjelenik, csak más formában. Más kérdés, hogy ebből sem származik komoly bevétel (4. sz. interjúalany). A merchandising bevételek szurkolók és felépített klubmárkák hiányában gyakorlatilag jelképesek (4. sz. interjúalany). Benchmark összehasonlításban a magyar klubok költségvetése a legalacsonyabb, alapvetően befolyásolva a hivatásos labdarúgás pályán elérhető eredményét. A Magyarországnál előkelőbb UEFA-rangsorú országok csapatainak átlagos költségvetése közel hatszorosa a hazainak. Ugyanakkor ez a többszörös gazdasági erő közel sem jelenti azt, hogy ezen klubok költségei fedeznék a bevételeket: valamennyi országban pótlólagos finanszírozási igény merül fel (4. sz. interjúalany).

A benchmark ligák bevételi átlagát – elméletben – elérve megkerülhetetlenné válna annak megválaszolása, hogy milyen rendszerben és klubmodellben lehet ezt az összeget klub- és bajnoksági szinten a leghatékonyabban felhasználni.

Az egyik kitörési irány képviselői szerint a maximalizált bevételekből a csapatok létszámának csökkentése – akár 10 csapatos bajnokság szervezését is számításba véve – és egy azonos klubmodell mentén működő bajnokság irányába kell elmozdulni. Ennek az iránynak az alapját a központilag biztosított, a működésben meghatározó központi bevételek, a tulajdonosi szerepvállalás motiválatlansága, valamint a szükséges know-how hiánya jelenti (2., 4., 6. sz. interjúalanyok).

A másik irány képviselője egyetért abban, hogy a magyar labdarúgás térképét újra kell(ene) rendezni (5. sz. interjúalany). Az újrászervezést a megfelelő üzemméretű, kétszáz ezer fős vagy annál nagyobb lakosú városok klubjaira kell alapozni, és ha a külső erők nem nyúlnak bele a folyamatokba, akkor az újjászervezett rendszer megtalálja a működési optimumát. Ennek a fenntartható működésnek az egyik zálogát a játékos export jelenti. Az üzemi működésben elfoglalt hangsúlyos szerepének köszönhetően a nevelés – kiválasztás – „eladás” – visszaforgatás folyamat felveti a minőségi képzés rendszerszintű biztosíthatóságának a kérdését. Ugyanakkor a jelenlegi működtetési gyakorlat, a determinált bevételi források, a működési keret megkerülhetetlenné teszi a magyarországi tulajdonosi szerepvállalás reális értékelését, valamint az állami szerepvállalásnak a gazdasági társasági formában működő klubokba való becsatornázását (5. sz. interjúalany). Ámde a tulajdonosok igen nagy terhet rónak a sportszakmára. Kérdéses, hogy mekkora a valós saját, tulajdonosi szerepvállalásuk,

mennyire értenek a sportszakmához (vagy legalábbis mennyire bíznak a szakemberekben), illetve a magyar rendszerben nem ritka szerencselovag-jelenséget konkrét klub el tudja-e, el tudta-e kerülni (3. sz. interjúalany). Míg Nyugat-Európában a tulajdonosok a klub és az akadémia együttműködésére már üzletként tekintenek, addig Magyarországon az együttműködés teljesen felborult, megkérdőjeleződött. Az ellentmondás látványos: a tulajdonost érdemben nem érdekli az akadémia, saját forrásokat szűkösen fordít rá, az alapvető törekvés a TAO-finanszírozás biztosítása (1. sz. interjúalany). Persze fontos gond az, hogy az azonnali, állandó eredménykényszer miatt az akadémiákon végzett játékosok nehezen kerülnek be a felnőtt csapatba (4. sz. interjúalany).

A külső adottságokból és a piacméretből adódóan, a benchmark bajnokságokhoz viszonyítottan, klasszikus indikátorokra alapozottan működő klubot nem lehet felépíteni Magyarországon (2. sz. interjúalany). Hiányzik a koncepció, a stratégia, a hitelesség. Márpedig jövőkép és üzenet nélkül nem lehet közösséget építeni, ugyanakkor éppen a közösségnek és a szurkolótáboroknak a hiánya tükrözi leginkább az ágazat jelen működési rendszerének a fenntarthatatlanságát. Tulajdonosként és ügyvezetőként látni kellene, hogy jelen adottságok mellett nem lehet profitképes szervezetet kialakítani. A labdarúgó iparág protokollja tálcán kínálja a humán tényező eredményt befolyásoló voltának felismerését, ámde a hazai gyakorlatban lényegében ugyanaz az emberi erőforrás állomány dolgozik, mint évekkal, akár évtizedekkel ezelőtt. A korábbi, az anyagi erőforrásokat hiányoló hangok elhalkultak, hisz négy-öt éve jelentős összegek áramlanak a labdarúgásba. A rendszer maga azonban nem tudja garantálni, hogy ezen pénzeket tudatosan, szakszerűen, hatékonyan használják fel az érintettek. Nem véletlen, hogy a helyben topogás erősebben érzékelhető, mint az előremutató folyamatok. A saját ágazatukban egyébként sikeres, bevételben mérhető eredményt generáló vízióval rendelkező tulajdonosok a labdarúgó klubjuk működésében ugyanezt a megközelítést már nem feltétlenül várják el. Az állami források maximális lehívásának lehetőségét kereső tulajdonosi magatartás vált jellemzővé, háttérbe szorítva a piaci koordinációra támaszkodni akaró szándékot (valamennyi interjúalany).



Valamennyi interjúalany egyetért abban, hogy a nemzeti szövetség szerepvállalása elengedhetetlen a magyarországi klublabdarúgás újjászervezésében. Az első osztály létszámának már említett, akár radikális csökkentése vagy megtartása mellett nem lehet figyelmen kívül hagyni a TAO-n keresztül az ágazatba áramló pénzek – idővel bekövetkező – csökkenésével kialakuló helyzet vízionalizálását; a humán erőforrás radikális fejlesztésének biztosítását; a hatékony működés létrehozását, megerősítését.

A TAO-ból az ágazatba áramló közösségi pénzek várható lecsökkenése csak az addigra működőképesé vált szervezetek létrejötte esetében nem teremt végzetes helyzetet. Kérdés, hogy van-e olyan működési modell, és a működtetéséhez szükséges tulajdonosi kezdeményezés, amire támaszkodva a TAO-t követő időszakban a friss szervezetek fenntartható működési pályára tudnak állni (2. sz. interjúalany). A humán erőforrás nem „csak” az adminisztrációban, hanem magán a pályán felmutatható teljesítménynek is kulcsterülete. Az utánpótlás szervezeti és működtetési folyamatai – a szereplők kis számából adódóan – egységes és mesterségesen létrehozott működési modell feltételrendszeren belül, rögzített stratégia és elvárások mentén fókuszálhatók és kézben tarthatók az akadémiák körében. Ugyanez nem mondható el a csúcsképzés alatti, megyei szintű labdarúgásról, ahol a vezetők több évtizede azonos pozícióban és változatlan gondolkodásmóddal szervezik a sportág szakmai életét. Lehetnek elszigetelt sikertörténetek, de egy széleskörűen hatni képes új, felkészül, elkötelezett generáció fellépésére lehetne a változásokat építeni (2. sz. interjúalany).

Valamennyi interjúalany egyöntetűen osztja a véleményt, miszerint egy üzleti és működési modell leírása, egységes bevezetése (stratégiai célok és a többségi finanszírozó szövetség elvárásai mentén) az egész vertikumban egyszerre át- és megszervezendő feladat. A szereplők, az érintettek együttműködése lényegesen többet tud kihozni az operatív működésből – „ha már a problémák azonosak, akkor akár a megoldások is lehetnek hasonlóak” szemlélet alapján (2. és 3. sz. interjúalany).

Az egész vertikumnak egyszerre kell változnia, mert a részenkénti átalakulásra nincs idő (1. sz. interjúalany). Piacgazdasági környezetben kell állami pénzből átvezetni az első- és másodosztályú klubokat, egy, jelenleg még erősen a kialakítás fázisában lévő üzleti modellbe rendezve (1-5. sz. interjúalanyok). A környezetet kellene mindezek mellett

megteremteni, kifejéríteni a sportot, mert az elit sportok már nem feltétlenül csak és kizárólag szakmai kérdések miatt szenvednek. Komoly gátat jelent a sportirányítás belső rivalizálása és esetenként gyengesége (1. sz. interjúalany).

A validálás célja a klublabdarúgás tervezett üzleti versenyképességi audit kérdőívének, valamint a tervezett mélyinterjúk guide-jának az érvényességi és használhatósági validálása volt. Szerző a validálási folyamat során első lépésben a szervezeti célrendszert, valamint annak dokumentáltságát, munkatársakkal és szurkolókkal való megosztását vizsgálta. Ezt követte a szervezet formális struktúrájának létével, dokumentáltságával kapcsolatos információszerzés. A második vizsgálandó terület a vállalatirányítással, vezetési folyamatokkal összefüggésben felmerülő kérdéseket foglalta magába. A harmadik kérdéskör az emberi erőforrás menedzsmentre koncentrált. Az eredeti elképzelések szerint az auditálás az adott elem meglétét, formalizáltságát, közzétételét és érvényességi idejét vizsgálta volna, összességében körülbelül 45-50 percen belül.

A várakozással ellentétben egy kivételével valamennyi validálási audit megakadt a szervezeti célok kérdéskörnél: a zárt kérdésekkel kialakított audit egyes pontjait a megfelelő válasz kiválasztásával lehetett (volna) megoldani. Ez lényegében egyetlen interjúalany esetében sem történt meg: minden egyes pontnál magyarázatok fogalmazódtak meg, értelmezések, tulajdonosi szándékok indoklása, magyarázata – regiszterszerű tényrögzítés nem. A küldetés, jövőkép, stratégiai célok léte, formalizáltsága nem jelentek meg. Ugyanez a helyzet a pénzügyi és jövedelmezőségi célokkal, továbbá a szervezeti célokkal. Ez utóbbi esetében az egyik válaszadó konkrétan körvonalazta a szervezetet. Üzleti verseny és funkcionális stratégia ezen klub esetében sincs. A sportszakmai stratégia ugyancsak nincs írásban rögzítve, és ugyanez mondható el a sportszakmai és üzleti verseny stratégia összehangolásának létezésére (8-12. sz. interjúalanyok).

A megkérdezett szakértők helyzetértékelése óhatatlanul érinti a külső környezeti tényezők hatását, ezek számbavételét, mérlegelését. A sport, ezen belül a labdarúgás stratégiai ágazatként való kezelése a politikai aktorok elkötelezettségét tükrözik. Ugyanakkor egyáltalán nem elhanyagolható szempont egyik tényező esetében sem a

figyelembe vehető időtáv és a kapcsolódóan felmerülő kérdések: melyek azok a tényezők, amelyek „kívülről” hatnak, hathatnak az ágazatra, és melyek azok a külső hatóerők, amelyek a saját maguk ritmusában építkeznek, ezáltal a fejlődésük nemien gyorsítható, nem erőltethető. Van egy fejlődési pálya és szükséges időmennyiség, amelyet végig kell járni annak érdekében, hogy a folyamatok létrejöhessenek, működjenek, megerősödjenek.

A politikai, gazdasági szempontok mérlegelése mellett a társadalmi és jogi tényezők még nem épültek be a modellalkotási folyamatba. Annak ellenére sem, hogy ezen tényezők egy része (elsősorban a társadalmi folyamatok, hatások) esetében az idő a modell bevezetésének és nem utolsó sorban egészséges működésének meghatározó peremfeltétele (sporthoz való viszony, a sportoláshoz való hozzájárulás stb.). A modellalkotás jelen fázisában azonban a figyelem óhatatlanul a rendszer elméleti felépítésére fókuszál, ezt követi majd a befogadó környezet értelmezése.

A validálási kísérlet egyértelműen tükrözi a vállalatszerű működéstől még jelentős távolságot felmutatva működő viszonyokat. A hozzáadott értéket és minőségbeli különbséget kialakítani képes menedzsment a vizsgálatba bevont kört tekintve még nem jött létre (Kassay és mtsai 2015a és 2015b). A vállalatszerű működést feltérképező auditálás tartalma, részletezettsége és tudatossága valamint a klubok szervezeti-működtetési rendezettség egy kivételével gyakorlatilag még nem alakult ki. Komoly szervezeti, menedzselési és működtetési fejlesztés – és a vertikális szabályozási adottságokat tekintve bevezetés, támogatás, kontroll – szükséges annak érdekében, hogy az egyébként akár milliárdos költségvetéssel működő gazdasági társaságok vállalatszerű működése, stratégiai gondolkodása és piaclátása kialakuljon, működjön (Kassay és mtsai 2015b).

Ugyanakkor a validálási folyamatban a mélyinterjúk során komoly párbeszéd alakult ki az interjúalanyokkal. Közvetlenül és egyenesen megfogalmazták az igényt, hogy noha a kialakult finanszírozási nagyságrendeknek, forrásoknak és szabályozásoknak sok előnyét, hasznát és támogatását látják, érzik a klubok, hasznosnak ítélnék, ha a szövetség mély és folyamatos párbeszédben nem csak diktálna, hanem be is fogadna véleményeket, elképzeléseket, javaslatokat.

#### 4.) Fázis: MLSZ és MLS

Az FFP a közvetlenül a labdarúgáshoz köthető bevételeket és költségeket ismeri el, gátolva ezzel a kontroll nélküli játékos-fizetések kiáramlását. A klubok – nagyobbak, kisebbek egyaránt – már nem tudnak hosszú távon játékosokba fektetni a győzelem reményében, csak a piacméretük függvényében. A magyar első osztályú labdarúgás a becsült piacméretét tekintve az angol alsóbb osztályok versenyképességi szintjét tudja saját erőforrásai alapján elérni (Kassay 2013a). Ez a piacméret a stadionok kapacitásának és a klubmárkák elfogadottságának növekedése esetén nőhet. Ugyanakkor ez az új, bővülő becsült maximális piacméret sem alapozza meg a nemzetközi mércével mért versenyképességet. A 2011 és 2015. I. féléve között az ágazatba áramló 74 milliárd TAO-pénz, vagy a 2014-2016 között a költségvetési törvényekben a kiemelt beruházások nélkül stadionfejlesztésre előirányzott 54,48 milliárd forintnyi összeg (TI 2015) ellenére a legfőbb érintetti csoport, a szurkolók visszajelzése egyelőre nem igazolja a törekvéseket. Az időarányos stratégiai tervekkel ellentétben (MLSZ 2016) a stadionok kapacitás-kihasználtsága nem nőtt, hanem csökkent, a 2015-2016-os szezonban átlagos nézőszám 2.763 fő (NSO, 2016). Ettől függetlenül a klubok egy része az éves árbevételét meghaladó mértékben költ személyi jellegű kiadásokra (Beke 2015). Az MLSZ a költségek csökkentése, valamint az egy klubra jutó fajlagos központi finanszírozási összeg erőteljes növelése érdekében jelentősen szűkítette az NB I-ben szereplő klubok számát. A racionalizálást azonban egy perspektivikus fejlődés kell(ene) kövesse. A kérdés a megfelelő helyzetértékelésre támaszkodó célrendszer, és az oda vezető út kérdése, a „hogyan”-ra adandó válasz – hisz a sikeres „big five” minták nem adnak adaptálható megoldásokat. A magyar szövetség (MLSZ) egy, az amerikai MLS alapításkori helyzetéhez kísértetiesen hasonló piaci helyzetben, hasonló vertikális szabályozói szerepben és azonos növekedési kihívásokkal kényszerűen farkasszemet néző ágazatépítőként ismerhet magára (Kassay 2016a). Megkerülhetetlen kérdés ugyanis, hogy a Magyarországon is szórakoztatóipari szereplőként labdarúgás első osztályú, gazdasági társasági formában működtetett klubjai mikor és miképpen fognak valódi vállalkozásként és valódi tulajdonosi szándékkal – nem utolsó sorban piaci alapú, illetve szükség szerint tulajdonosi finanszírozással –

működni, és részben/egészben leválni a központi, állami finanszírozásról (a magyarországi bajnokságon belüli versenyeztetést figyelembe véve).

Ugyancsak megkerülhetetlen, és belátható időn belül választ igénylő kérdés, hogy mikor jelenik meg a piaci koordináció és a profit-maximalizálás igénye, szempontrendszer, és a magyarországi adottságokra adaptálható útkeresés. Önmagában az európai modellre való hivatkozás, miszerint ebben a modellben az elmúlt évszázadban egészen más, közösségi és nem üzleti folyamatok voltak a meghatározóak, nem állja meg a helyét. Elég csak a rendszeres élő tévéközvetítésekből és tévéjogdíj bevételekből fakadó ágazati szemléleti, finanszírozási és érdekképviselési változásokra utalni (big five bajnokságok liga-rendszere, BL garantált pénzdíjai, nemzetközi klubbajnokságban állandó szereplők zárt ligát tervező törekvései, az FFP bevezetése és kontrollja), hogy ne fogadjuk magától értetődőnek az egykor meghatározó, de napjainkban már változásban lévő európai modell „hagyományos” leírását.

Nem kikerülhető szempont, hogy a klubok és klubtulajdonosok a csapatsportok jellegéből adódóan, noha a pályán a győzelemért egymás ellen küzdenek, a közös gazdasági sikerek érdekében a pályán kívül az együttműködéssel tudják a sportág és a klub bevételeit maximalizálni, a kiadásokat pedig ágazati standardok által meghatározott szinten tartani a fenntartható működés érdekében. A közös tulajdonosi érdekek, valamint a közös szabályozás csírájának megjelenése horizontális, tehát a tulajdonosi érdekközösségen alapuló kooperatív működtetést feltételez, idővel eredményez. Intellektuális és innovatív kérdés, hogy a jelenleg vertikális szabályozáson alapuló működés és finanszírozás mikor, miért, hogyan, ki által fog horizontális dimenziót kapni.

Az innovatív, útkereső – és nem utolsó sorban megoldásokat „szállító” – háttérpar gyakorlatilag nem létezik az ágazatban, annak ellenére, hogy kimagasló forrásbevonási erővel rendelkezik. A szövetség a saját belső erőforrásaira támaszkodva igyekszik formálni az ágazatot, következetes egy irányba csatornázni a vertikum szereplőit. Ám annak a felkészült, karrierjét a labdarúgás iparág keresztmetszeti ismeretének kialakítására építő szakértői gárda, mely csapat egzisztenciálisan is támaszkodhat az ágazati együttműködésre – ez a szakértői gárda jellemzően személyes elköteleződése alapján tudja fejleszteni szakmai tudását, nem pedig rendszeres szakmai felkérései, együttműködése alapján. Ez egy olyan intellektuális vákuum, melynek a létezése már

önmagában is kihívások elé állatja az ágazati fejlődést, a szövetségi eltökélt munkadacára.

Komoly fordulópontot fog jelenteni a vertikális és/vagy horizontális koordináció kérdésében, hogy mikor jelentkezik egy, a jelenlegitől eltérő, az egyes klubokat és a klubok egészét érintő üzleti modell keretrendszere. Az idő-faktor megkerülhetetlené teszi a kérdést: rövid- és középtávon lényeges az ágazati konszolidáció, mely folyamat még jelenleg is tart. E nélkül lehetetlenség lenne bármilyen működtethető jövőképről beszélni. Ugyanakkor az idővel való kalkulálás meghatározó tényező, ugyanis a konszolidációt egy előre meghatározott szempontok szerinti sikeres működtetés fogja kísérni, ami pedig olyan tudatos építkezést igényel már most a jelenben, mint amilyen az MLS-é: ami arról (is) szól, hogy hogyan építjük fel az üzletet, hogyan terjesztjük ki, és hogyan lépünk belőle hátra nem-piaci szereplőként.

#### *Vertikális és/vagy horizontális koordináció, az MLSZ katalizátor szerepe*

A „big five” piacokon a vertikális működésű nemzeti szövetségek mellett, velük partnerségben az első osztályú bajnokság klubjai megalakították a horizontális működésű ligákat (Dietl és mtsai 2011). A magyarországi intézményi rendszer a hagyományos vertikális európai modellnek megfelelően működik. A megkérdezett szakértők egy része azonban az MLSZ-től a hagyományos aktivitást meghaladó tevékenységek ellátását várja, még akkor is, ha ez egyébként torzítja a piacot. „Az MLSZ erősen torzítja a piacot a mostani pénzosztással, de a pénzzel és a feltételekkel együtt összességében előrébb vitte a piacot. Hálásnak kell lenni érte” (13. sz. interjúalany). Azon túl, hogy a szövetség jelentős forrásokat biztosít az ágazatnak, arra lenne szükség, hogy a szövetség szorítsa rá a szférát (tulajdonosokat és szervezetüket) a szakmai előrelépésre. „Az MLSZ feladata lenne a háttérpar megerősítése a menedzsment, pszichológia, élettan és létesítmény üzemeltetés területén. Ezzel szemben a vezérlő elv az iparágban, hogy valaki jól járjon. Nem eredmény, hanem kapcsolat orientált a működés” (14. sz. interjúalany).

Az egyértelmű, hogy a jelenlegihez hasonló nagyságrendű pénzt egy horizontális szerveződésű liga biztos, hogy nem tudna az ágazatba irányítani. „Nem a szervezet, hanem a működése és a funkciója a lényeg! Feltehetőleg ilyen forrásokat, mint

amilyeneket az MLSZ, a liga nem tudna megmozgatni. Nem biztos, hogy a klubok együttműködése hatékonyabb lenne, mint a vertikális rendszerben. Hosszú távon a liga lenne az igazán jó megoldás” (15. sz. interjúalany). Ennek ellenére az új szövetségi vezetés a megalakulását követően nem keltette újra életre a ligát (16. sz. interjúalany) Pedig ezeknek a szövetségen keresztül érkező támogatásoknak idővel jelentősen csökkennie kellene. A horizontalitás elvileg működhetne, de az MLSZ nélkül nem tud létrejönni. „A végcél az kellene, hogy legyen, hogy ezek a támogatások (értsd MLSZ-en keresztül) megszűnjenek idővel. Hogy ez mikor? Jelenleg összeomlana a rendszer, 2018-ig el kellene érni egy ilyen állapotot. Ennél viszont hosszabb idő kellene, hogy a teljes kivonulást meg lehessen tenni. A horizontalitás működhetne, mert nem rivalizálnak, a helyi marketing lehetne közös, de ez az MLSZ szerepvállalása nélkül nem mehetne” (14. sz. interjúalany). Hasznos lenne, ha a szövetség idővel hátrébb lépne, teret engedne a horizontális együttműködésnek (13. sz. interjúalany), de ehhez arra is szükség lenne, hogy a klubok meg tudják fogalmazni és képviselni tudják a saját érdekeiket (15. sz. interjúalany). Összességében elengedhetetlen, sőt növelendő az MLSZ szerepvállalása a termék, a liga létrejöttében (14. sz. és 17. sz. interjúalanyok). „Az MLSZ-nek muszáj aktívnak lennie, nem elég, ha csak a pénzt adja. Ha csak pénz ad, az organikus fejlődést gátolja. Az amerikai ligákhoz hasonlóan bele kell folynia a klubok életébe. A klubok ugyanis együtt képeznek egy terméket. Bizonyos funkciók kiépítését ki kell erőszakolni. Tehát bizonyos részterületeken erősebb központosítás kell” (14. sz. interjúalany).

#### *Standardizált üzleti modell*

A központi koncepciót, standardokat és elvárásokat tükröző célrendszer (MLSZ-stratégia) az annak megvalósítását lehetővé tevő nagymértékű központi finanszírozás, valamint a piaci adottságok felvetik a kérdést: szükség van-e hatékonyan és standardok alapján működő klubokra? A kérdés összecseng az MLS-modell ágazatépítő lépéssorozataival.

A szakértők egy része a standardizálást nem látja szükségesnek, mert középszerűvé, átlagossá, felcserélhetővé válnak ezáltal a csapatok (15. sz. interjúalany). Persze a kérdés fel sem merülne, ha a csapatok tudnának nézőket generálni (13. sz. interjúalany).

„Nem kellene világszínvonal sportszakmailag, hogy a magyar labdarúgás eladható legyen. Ami nekünk cél lehet, a skót foci két csapattal nemzetközi szinten, a többi csak otthon. Rosszul játszanak, de hajtanak, van feeling (...) Két-három csapat esetében 15 millió euró már elég lenne. És nem lenne gond, ha van egy nagy szakadék, mert a magyar foci versenyképességét ez javítja, a többieknek meg közelebb kerüljön a költségvetése, ideálisan jellemzően piaci bevételből” (14. sz. interjúalany).

A piaci helyzet bemutatása – a magyar NB I. önállóan (NSO 2016), illetve benchmark összehasonlításban egyaránt – kijelöli azokat a dimenziókat, amelyek mentén a sportág üzleti modellje a fenntartható működtethetőség szempontjából értelmezhető. A sportág irányító szervezete megfogalmazta küldetésre alapozott jövőkép egy önfenntartó, a versenyegyensúly biztosítása felé elmozduló, nemzetközi versenyt állni képes klubo(ka)t kitermelő NB I. jövőképét rajzolta fel. A stratégiai kérdés, hogy „felülről” (értsd a sportág irányító szervezető felől) vagy természetes fejlődés útján alakul ki az ideális klubmodell. Elképzelhető, mi több végigvihető-e az a fejlesztési út, melynek első szakaszában a vertikális irányítás „felülről lefelé”, központosított akarat és irányítás létre tudja hívni a majdan horizontálisan önszerveződő, tulajdonosi öntudattal, döntésképeséggel, anyagi forrásokkal és vállalatirányítási eltökéltséggel működő, együttműködő klubok rendszerét, és számukra a fejlesztés második szakaszában át tudja adni a decentralizált horizontális működéshez a kormányrudat?

A megválaszolendő kérdések sora annak értelmezésével folytatandó, hogy amennyiben a benchmark-elemzések alapján meghatározható a versenyképességet biztosító minimum költség (és ezt fedező forrás), akkor milyen forrástípusok esetében realitás a költségcsökkentő központi törekvések – például létszámcsökkentés – keresztülvitele? Van-e olyan sportüzleti esettanulmány, amelyben hasonló piac(le)építő logikával kellett, egyébként komoly sportági versenyhelyzetben egy vertikálisan működő sportági szövetségnek olyan üzleti modellt kiépíteni mind a liga, mind pedig klubszinten, mely modell piaci koordinációkra és valódi tulajdonosi szerepvállalásra épülve működteti, horizontális sportág-irányítási rendszerben a legmagasabb szintű bajnokságát? Igen, és ez az ötödik major league saját(os), a centralizációból tudatosan decentralizáció felé fejlesztő üzleti rendszere, az MLS-rendszer.



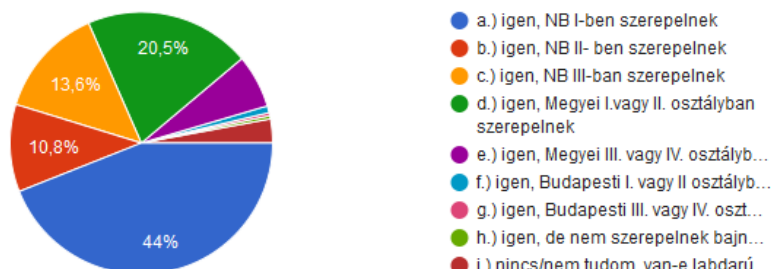
5.) *Fázis: Miért és mikor menne a közönség labdarúgó mérkőzésekre?*

Az európai klublabdarúgás már a szórakoztatóipari szereplővé válást megelőzően, gyakorlatilag a XIX. század utolsó évtizedeiben létrejötté óta a szűkebb és tágabb közönségének a szórakoztatását, valamint a szurkolók identitásának kifejezését szolgálja. Nincs ez másképp a modernkori labdarúgásban sem. A tendenciáját tekintve egyre inkább üzleti alapra helyezkedő hivatásos klublabdarúgás létét, szervezését, fejlesztését és finanszírozását egyértelműen a szurkolókra való hatás (értsd, szűkebb és tágabb értelemben vett szurkolótábor kialakítása és kiszolgálása) igazolja. A globális, ezen belül az európai klublabdarúgás szerves részét jelentő magyar elsőosztályú labdarúgás sem tekinthet el ettől a tényről. Ezért a versenyképességi témához kapcsolódóan „nemcsak” a számok tükrében, de a szurkolói igényeket, elvárásokat is érdemes – a gazdálkodásért és az üzleti motivációkért felelős – tulajdonos számára kötelező kérdéssel felvetni. Valóban csak és kizárólag a győzelem az egyetlen és elfogadható elvárás a szurkolótábor számára, amikor a (magyar) klublabdarúgás teljesítményéről kérdezzük a szurkolót? Csak és kizárólag azoknak a csapatoknak lehet eredményességi alapon elkötelezett, szenvedélyes és akár rendszeresen egész stadiont megtölteni képes szurkolótábora? Vagy érdemes és szükséges is egyben kicsit árnyaltabban végiggondolni a szurkolói szempontokat a globálissá és naprakészen követhető és látható európai labdarúgás szereplőjeként?

A szerző nagymintás kutatásának válaszadói közül 88,9% tud arról, hogy a lakóhelyén van legalább megyei szinten szereplő labdarúgó klub. A válaszadóknak csaknem fele (44%) az NB I-es bajnokságban szereplő csapatokat befogadó városban lakik (21. ábra). Ezekkel az arányokkal szemben azonban – az elsőszámú szórakoztatóipari szereplőknek, az NB I-es kluboknak a játékosait, akiket azért fizet a klub, hogy olyan produktumot hozzanak létre, ami odavonzza és szórakoztatja a nézőket – a válaszadóknak csupán negyede (24%) tudja a labdarúgókat névre és arcra megnevezni, illetve felismerni! Azokban a városokban, ahol a klubok elvileg a közösség kifejezői, közösségépítő erői, továbbá üzleti érdekük, hogy a legnagyobb érdeklődést és vonzerőt kiváltó sportolókat a város lakói ismerjék! A már említettnél valamivel nagyobb arányban (28,3%) ismeri legalább névről az adott csapatok játékosait. Gyakorlatilag az NB I. és NB II. osztályú csapatok szurkolói képviselője a mintában (54,8%) és a

szórakoztatóipari szereplők valamilyen szintű ismerete (52,3%) fedésben van egymással (20.ábra)

Ön lakóhelyén van labdarúgó klub/szakosztály? (4770 válasz)

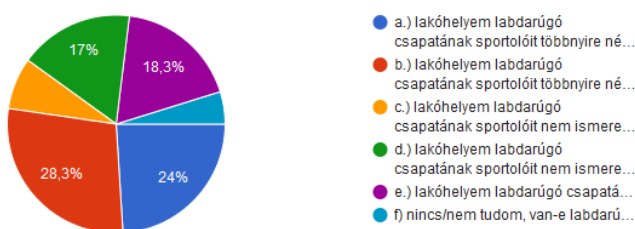


20. ábra. Labdarúgó szakosztály léte

A válaszadók több mint fele olyan városokban lakik, ahol hivatásos labdarúgó klub működik: 44% a legmagasabb osztályban szereplő 12 klub valamelyikének településén, 10,8% pedig az ugyancsak hivatásos NB II. csapatai közül (20.ábra). Ugyanakkor, ha megnézzük, hogy ugyanezek a válaszadók mennyire ismerik ezeket a szórakoztatóipari szereplőket (játékosok) akkor az arányok markánsan megváltoznak, és leginkább az első

Kérem, jelölje be az Önre leginkább jellemző választ lakóhelyének labdarúgó csapatához kapcsolódóan!

(4770 válasz)



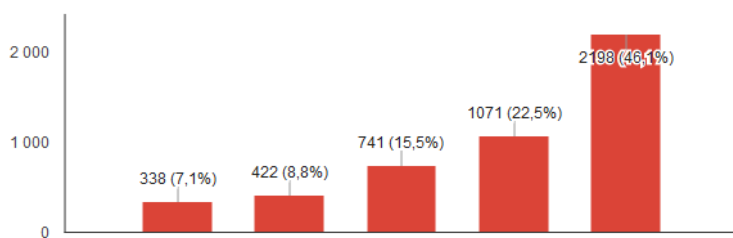
21. ábra. Helyi sportolók ismertsége

osztályú nemzeti bajnokság hiányosságára mutatnak rá: a magyarországi hivatásos csapatsportok első számú szórakoztatóipari szereplőjeként a szurkolók (Nemzeti Sport Online-on megjelenő kérdőívet kitöltők) húsz százaléka, tehát a válaszadók ötöde nem ismerik a főszereplőket, legfeljebb hallotta a nevüket (21. ábra).

Mérkőzésre járni, sőt barátokkal mérkőzésre járni nagyszerű időtöltés – így vélekedik a válaszadók kétharmada ( $46,1\% + 22,5\%=67,6\%$ ), illetve a válaszadók háromnegyede ( $51,6\% + 23,5\%=75,1\%$ ). A barátokkal, társasággal szabadidőt eltölteni egy mérkőzésen, kiemelkedően nagy értékkel bír (22. és 23. ábrák)

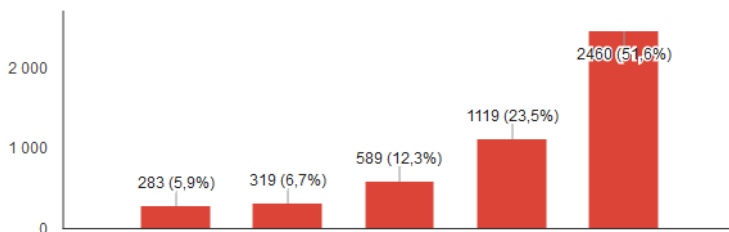
**Gondoljon a kedvenc sportágára, és jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal! Mérkőzésre járni, kedvenc csapatomnak szurkolni nagyszerű időtöltés**

(4770 válasz)



22. ábra. Szurkolni nagyszerű időtöltés

**Barátaimmal mérkőzésre járni nagyszerű időtöltés** (4770 válasz)



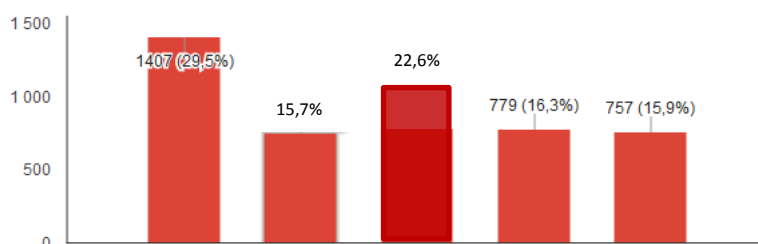
23. ábra. Barátokkal szurkolni nagyszerű

Ezt még akkor is igaznak gondolják a válaszadók, ha a csapat várhatóan nem győz. A többség ugyanis nem ért egyet a mérkőzésre járást negatívan befolyásoló, a győzelmi esély esélytelenségére való hivatkozással ( $60,7\% + 19,7\%=80,4\%$ ); mint ahogy azzal sem, hogy mérkőzésre járni unalmas időtöltés lenne ( $63,7\%+14,8\%=78,5\%$ ) (Függelék, 2. és 3. ábrák)

Az egyébként egységes véleményt tükröző kép azonban egy pillanat alatt árnyaltabbá válik, ha az eddigieknél lényegesen konkrétabb a kérdés. Ha azt firtatjuk, hogy akkor is érdemes-e mérkőzésre menni, ha az összecsapás nem túl magas színvonalú, akkor máris kiegyenlítetté válik a válaszadás.

### Magyar bajnoki mérkőzésre kimenni akkor is érdemes, ha a csapatok összecsapása nem túl magas színvonalú

(4770 válasz)



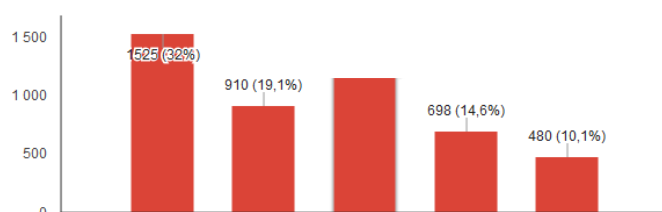
24. ábra. Színvonalától függetlenül érdemes

A válaszadók kétharmada vagy nem ért egyet azzal, hogy a gyenge színvonal ellenére is érdemes kimenni a bajnokira (29,5%+15,7%), vagy nem foglal állást egyik irányban sem (22,6%). Csupán a válaszadók harmada (32,2%) tud azonosulni a „gyenge színvonal ellenére meccsre megyünk” attitűddel (24. ábra)

Az európai labdarúgás gyökereit, hagyományait tekintve – a csapatnak szurkolni a városi identitás kifejezése – joggal gondolhatnánk, hogy az izgalom egy alacsonyabb sportszakmai szinten is létrejöhet: a kiszámíthatatlan eredmény (versenyegyensúly) és a városi közösségbe való beágyazottság feledteti a sportteljesítmény minőségét. A válaszadás azonban sokkal vegyesebb. Minden második (32% + 19,1%) válaszadó ellenvéleményt fogalmaz meg, illetve minden negyedik válaszadó (24,3%) semleges álláspontra helyezkedik, nem foglal állást a kérdésben, hogy az alacsony színvonalú mérkőzésekre is érdemes kimenni a kiszámíthatatlanság, a küzdelem miatt (25. ábra).

### Magyar bajnoki mérkőzésre kimenni az alacsonyabb színvonal ellenére is érdemes, mert az összecsapások kiszámíthatatlanok, küzdelmesek

(4770 válasz)



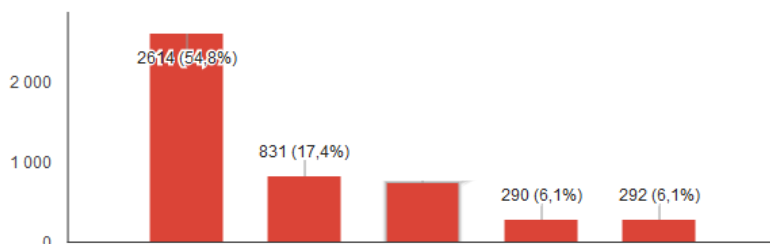
25. ábra. Színvonal és küzdelem

Fontos annak a kérdéskörnek is a feltárása, hogy a mérkőzésre járás és a játékosok ismerete között maguk a szurkolók milyen összefüggést találnak.

Abban a többség egyetért (54,8%+17,4%=72,2%), hogy csak azért, mert nem ismerik a játékosokat, még nem kell mellőzni a magyar bajnoki mérkőzéseket (26. ábra).

#### Magyar bajnoki mérkőzésre járni nem érdemes, mert nem ismerem a játékosokat

(4770 válasz)

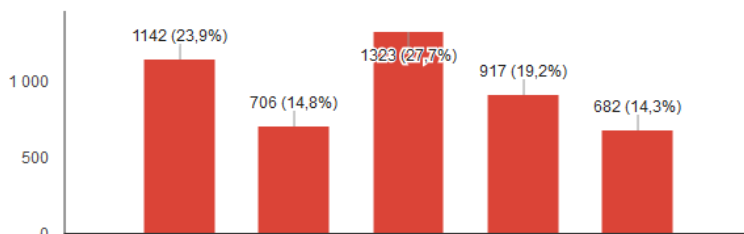


26. ábra. Játékosok nem-ismerete

Ugyanakkor a látszólag csak ellentétesen feltett kérdésre, miszerint „Magyar bajnoki mérkőzésre járni érdemes, mert ismerem a játékosokat”, már tanácstalanabb kép formálódik.

#### Magyar bajnoki mérkőzésre járni érdemes, mert ismerem a játékosokat

(4770 válasz)

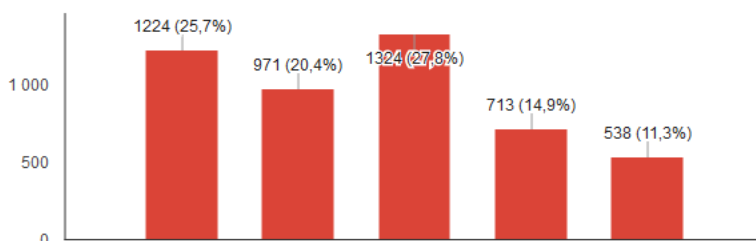


27. ábra. Játékosok ismerete

Valamivel több, mint a válaszadók harmada (23,9% + 14,8%=38,7%) ezt az állítást nem tartja elegendőnek kimenni egy mérkőzésre. Ugyanakkor csaknem ugyanennyien gondolják (19,2% + 14,3%=33,5%) azt, hogy ez a távoli, de létező ismeretség már mozgósító tud lenni (27. ábra). Tehát az, hogy nem ismerik a játékosokat, még nem zárja ki a mérkőzésre járást, ugyanakkor a mérkőzésre járáshoz az sem elegendő, ha ismerik őket.

Ugyanez a kettősség figyelhető meg az utánpótláshoz kapcsolódó kérdésnél (28. ábra). Csak azért, mert kevés a saját nevelésű játékos, még egyáltalán nem egyértelmű, hogy nem érdemes mérkőzésre járni a válaszadói vélemények szerint.

**Magyar bajnoki mérkőzésre járni nem érdemes, mert kevés a saját nevelésű játékos**  
(4770 válasz)

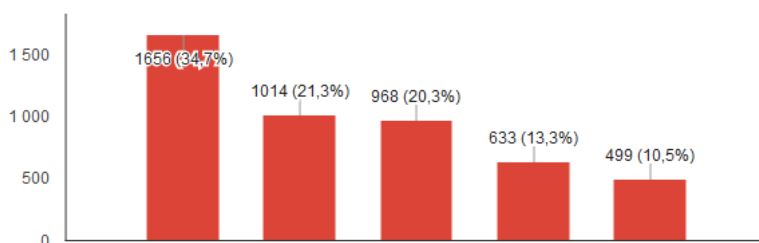


28. ábra. Saját nevelésűek száma a csapatban

Az idegenlégiósok kérdésében viszont egyértelmű az álláspont: az idegenlégiósok egyáltalán nem gyakorolnak a szurkolókra vonzerőt (Függelék, 4. ábra).

A hivatásos klublabdarúgás az európai labdarúgásba többéves szerződés alapján, a liga mérkőzéseit fordulóról fordulóra élőben közvetítő tévétársaságoktól áramló tévéjogdíjak következtében egyértelműen szórakoztató-ipai szereplők (Kassay 2016d). Versenyeznek más műsorokkal, versenyeznek más sportágakkal a nézői figyelemért. Nem elegendő már „csak” a sportteljesítmény (ami nem egyenlő a sporteredménnyel!), szélesebb értelemben vett szórakoztatás, élményszerzés a feladat. A magyar bajnoki mérkőzések minden negyedik válaszadónak (13,3% + 10,5%=23,8%) nyújtanak olyan élményt, hogy másnapi beszédtemává válnak az átéltek (30. ábra)

**Egy-egy magyar bajnoki mérkőzés olyan felejthetetlen élmény, hogy még másnap is erről beszélgetünk a barátainkkal, családommal, párommal**  
(4770 válasz)

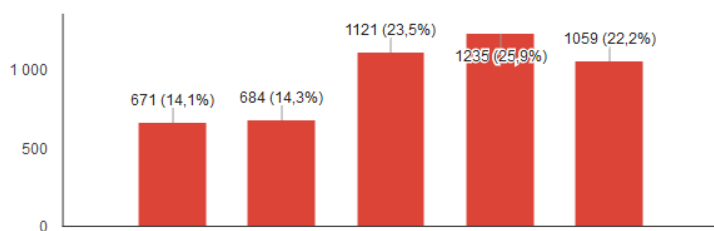


29. ábra. Felejthetetlen a magyar élmény

Különösen a hazai rendezésű nemzetközi összecsapás tükrében éles az ellentmondás, mert ilyen esetekben gyakorlatilag minden második válaszadó átéli ezt az élményt ( $25,9\% + 22,2\% = 50,1\%$ ) (30. ábra). Magukra a kiegészítő programokra a válaszadók egyértelműen nem tekintenek a mérkőzésre járás meghatározó motivációként (31. ábra).

**Egy-egy hazai rendezésű nemzetközi összecsapás olyan felejthetetlen élmény, hogy még másnap is erről beszélgetünk a barátainkkal, családommal, párommal**

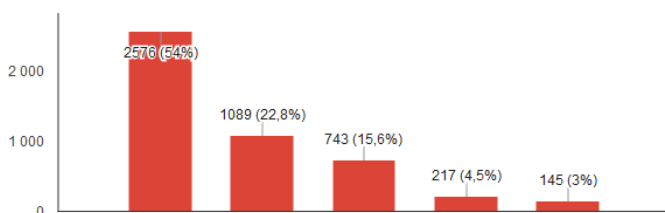
(4770 válasz)



30. ábra. Felejthetetlen a külföldi élmény

**Már csak a hazai bajnoki mérkőzésekhez kapcsolódó szórakoztató programok miatt is érdemes kimenni a mérkőzésekre, noha alacsony a játék színvonala**

(4770 válasz)

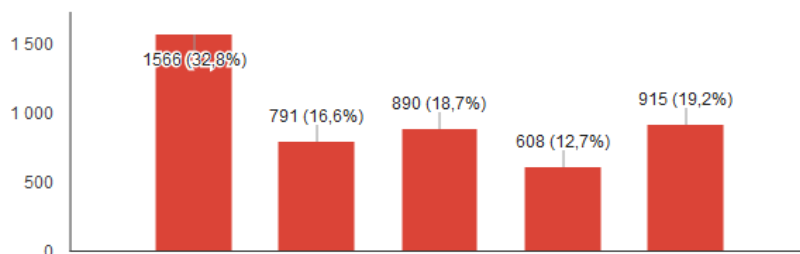


31. ábra. Felejthetetlen a kiegészítő program

Mindezek ellenére, a megkérdezettek fele ( $32,8\% + 16,6\% = 49,4\%$ ) nem gondolja azt, hogy a sok felsorolható negatívum miatt ki se menjenek. De azt azért látni kell, hogy a válaszadók harmada számára ezek a gyengeségek demotiváló tényezők, számukra ilyen adottságok mellett nem érdemes mérkőzésre járni (32. ábra).

### Nem ismerem a játékosokat, alacsony a mérkőzések színvonala, nem érdekes magyar bajnoki mérkőzésekre járni

(4770 válasz)

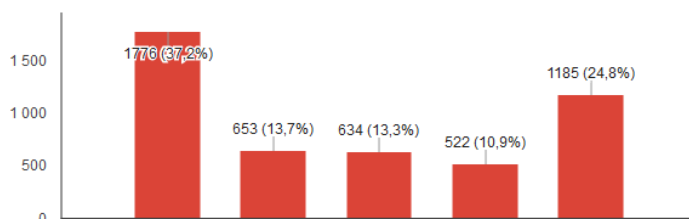


32. ábra. Negatívumok hatására mérkőzésre menni

A gyenge színvonal és a mérkőzésre nem-járás között a válaszadók fele nem lát szoros összefüggést: 50,9%-uk nem ért egyet az állítással (33. ábra). Ugyanakkor a válaszadók harmada összekapcsolja a játék minőségét és a helyszíni szurkolást (24,8% + 10,9%=35,7%). (34. ábra) Ne feledjük, hogy a válaszadók 89%-a a labdarúgást jelölte meg kedvenc sportágának. Ugyanakkor csaknem az előző összevetés arányában állítja a többség (38,5% + 11,9%=50,4%), hogy nem tervezi kimenni a következő időszak mérkőzéseire, csak 36,9% elképzeléseiben szerepel egy közeljövőbeli helyszíni szurkolás (34. ábra). Van egy közös halmaz, mely válaszadók nem a gyenge színvonalat okolják, de mégsem gondolkodnak.

### Évek óta nem járok hazai bajnoki mérkőzésekre, mert gyenge a bajnokság színvonala

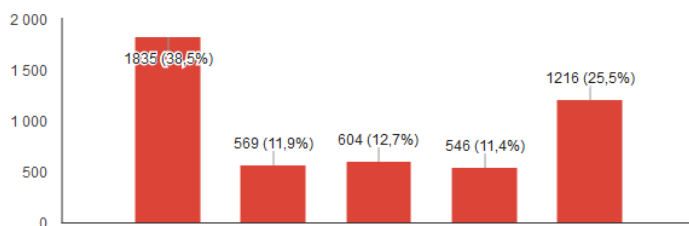
(4770 válasz)



33. ábra. A minőség miatt nem megy ki



Tervezem, hogy kimegyek a következő hetekben barátaimmal, családommal, párommal egy magyar bajnoki mérkőzésre  
(4770 válasz)



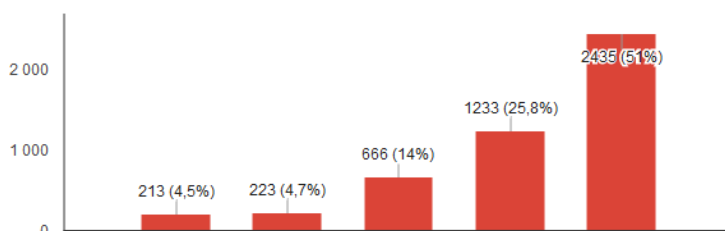
34. ábra. Tervezi, hogy kimegy

Az azonban majdnem egyöntetű vélemény – még ha eltérő intenzitással és egyes csapatsportágakra eltérő mértékben is megfogalmazva –, hogy olyan az általánosan kialakult kép, ami egyáltalán nem ejti gondolkodóba az embereket, kimenjenek-e egy-egy találkozóra (41,6% + 19,9%=61,5% nem, 22,3% semleges) (Függelék, 5. ábra).

A sportágon belül – Európában és Magyarországon egyaránt - közkeletű vélekedés, hogy a legfontosabb cél a győzelem és a bajnokság megnyerése, mert ez az eredmény majd behozza a nézőket, szponzorokat. A vélekedés leginkább a tulajdonosok motivációját determinálja, akik a győzelem fetiszizálása mellett sok esetben irracionális összegeket fordítanak játékosvásárlásra, bérekre és juttatásokra – anélkül, hogy ez üzletileg, nézőszámban és generált bevételben érzékelhető, kimutatható hatással járna (Rotenbücher és trsai 2010, Madden 2012, Paché 2015, Peeters és Szymanski 2013b).

Egyöntetű a vélemény, hogy a válaszadók szeretik, ha a csapat győz (25,8% + 51%=76,9%), s csupán minden tízedik megkérdezett helyezkedik más állás-pontra, és nem ért egyet a siker illetően értelmezésével (35. ábra)

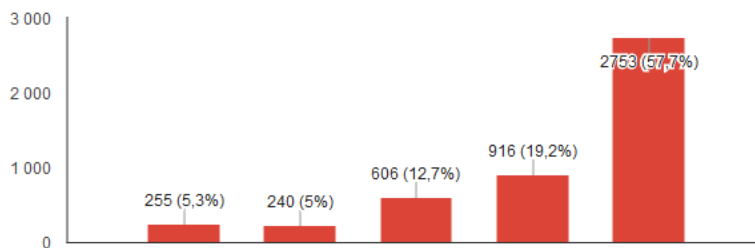
Siker az, amikor a csapatom győz (4770 válasz)



35. ábra. Siker az, ha a csapatom győz

A bajnokság megnyerésének témaköre ugyanilyen előjelű és arányú véleményt formáltatott a válaszadókkal. A bajnoki címnek a kérdőívet kitöltők háromnegyede örül, (19,2% + 57,7% = 76,9%), minden tízedik gondolkodik másképp a sikerről (36.ábra).

Siker az, amikor megnyerjük a bajnokságot (4770 válasz)

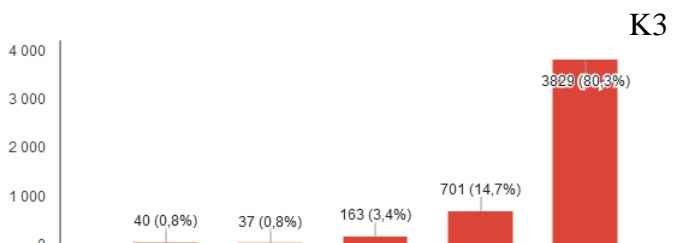


36. ábra. Siker a bajnoki elsőség

Mit is gondol a szurkoló arról a csapatról, amelyik a közelében sincs a győzelemnek, nemhogy a bajnokság megnyerésének? Osztják a válaszadók a tulajdonosi feltételezést, miszerint bármilyen anyagi áron, de győzni kell, mert azt akarják a szurkolók, akkor ülnek szurkolók a lelátón?

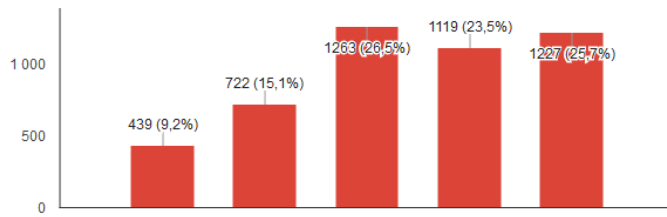
A csapat küzdelme a győzelemért és a szurkolás egyértelműen összekapcsolódik a szurkolói véleményekben (37. ábra K3, K7). Olyannyira, hogy a szurkoló egyrészt akár az ügyetlenkedést, csetlést-botlást is elnézi a játékosoknak; de ha nem hajtanak, akkor egyáltalán nem toleráns a lézengőkkel (37. ábra K6, K8). Másrészt a lélektelen játék magától a mérkőzésre járástól veszi el a szurkoló kedvét (37. ábra K5). A vereséget már nem élük meg ilyen egyértelműen a válaszadók: minden második (49,2%) kudarcként éli meg, minden negyediket ez a tény nem vág földhöz (24,3%).

Ha a csapatom küzd a pályán, akkor is szurkolok neki, ha kikap (4770 vál)



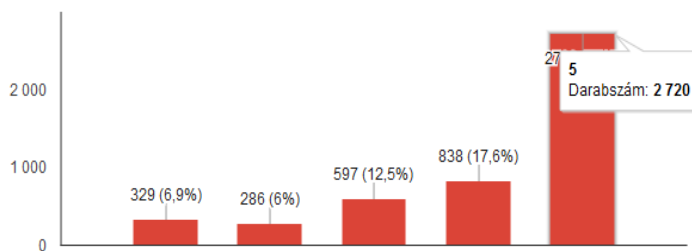
Kudarcként élem meg, ha a csapatom kikap (4770 válasz)

K4



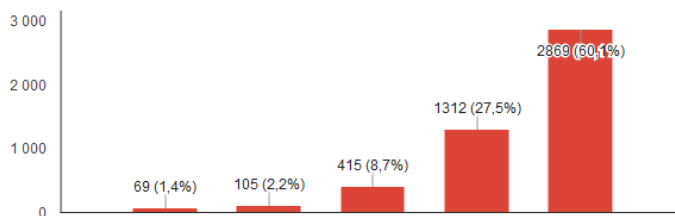
A lélektelen játék elveszi a kedvem a mérkőzésre járástól (4770 válasz)

K5



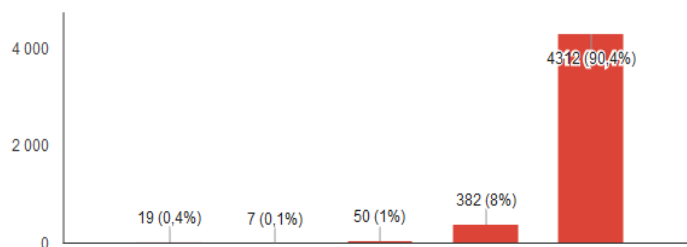
Ha a csapat szívét-lelkét adja a győzelemért, elnézem neki az ügyetlenkedést is (4770 válasz)

K6



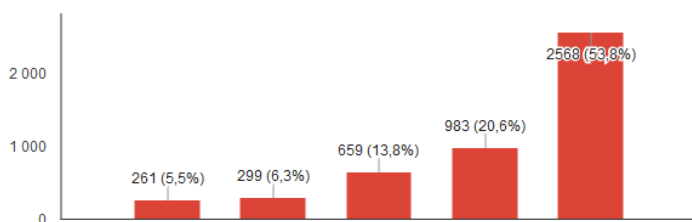
Szeretem, ha a csapatom hajt a győzelemért (4770 válasz)

K7



Ha a csapat nem adja szívét-lelkét a győzelemért, nem nézem el az ügyetlenkedést  
(4770 válasz)

K8



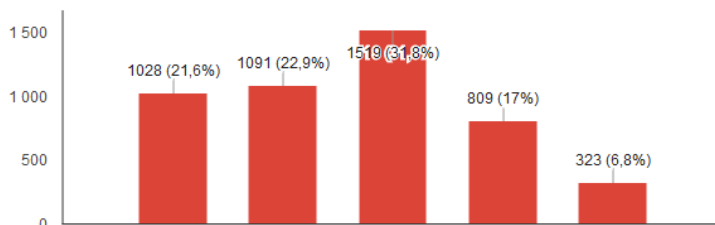
37. ábra. – K3-K8. kérdések: A győzelem / vereség egyszerre érvényes aspektusai

A válaszadóknak csak a kisebb része zárja ki a mérkőzésre járáshoz kapcsolódó érzéseiből az eredmény várakozásait. A válaszadók harmada semleges pozíciót foglal el, míg több, mint háromötödük (21,6%+22,9%) az eredményre is figyel (38. ábra K9). Ugyanakkor maga az eredmény előjele (győzelem/vereség) nem befolyásolja negatívan többségüknél a mérkőzésre járást (38. ábra K10). Egyértelmű, hogy ha nagy az iram, akkor a többségük megy (38. ábra K11), ha túl nagy a csapatok között a különbség, akkor nem megy a mérkőzésekre (38. ábra K12)

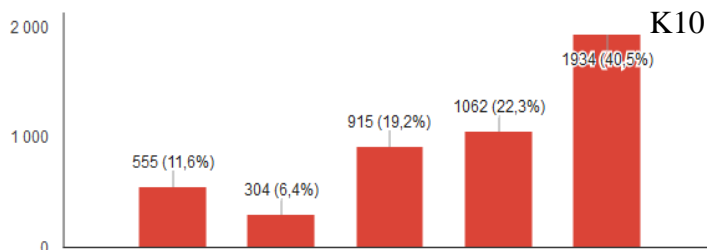
Nem érdekel az eredmény, csak a játék örömeért, hangulatáért megyek mérkőzésre

(4770 válasz)

K9

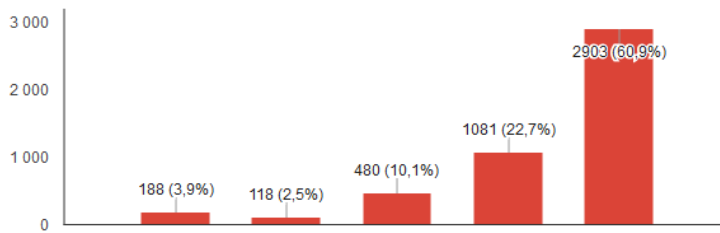


A várható eredménytől függetlenül kimegyek a mérkőzésre (4770 válasz)



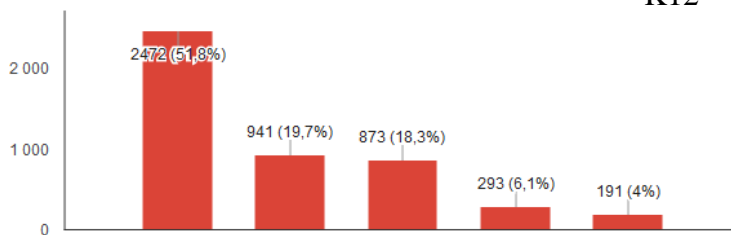
Ha szoros az eredmény, hatalmas az iram, örömmel megyek mérkőzésre  
(4770 válasz)

K11



Ha nagy a várható különbség, nem megyek ki a mérkőzésre (4770 válasz)

K12



38. ábra. Az eredmény kialakulásának folyamata és a mérkőzésre járás

A nagymintás kutatás során kinyert válaszok – annak ellenére, hogy a válaszadók nem reprezentálják a 14 évesnél idősebb korú lakosságot a szociodemográfiai jellemzők alapján – a sport iránt kifejezetten érdeklődő, a történésekről rendszeresen tájékozódó (NSO-fogyasztó) sportszeretők véleményét tükrözik, és ennek alapján alkalmasak arra, hogy a hivatásos csapatsportokhoz legközelebb álló csoport meglátásait elemezzük, illetve következtetéseket vonjunk le.

A válaszadók 89%-a a labdarúgást jelölte meg első számú sportágának, és minden másodiknak van NB I-es (44%) vagy másodosztályú, tehát még ugyancsak hivatásos labdarúgó klub a lakóhelyén (10,8%). A válaszadók egyetértenek abban, hogy jó szórakozás barátokkal mérkőzésre járni – mely állítás a mindennapi sportfogyasztási gyakorlattal éles ellentétben áll. Jellemzően ugyanis tévéközvetítéseken keresztül fogyasztják a csapatsportokat, beleértve az első számú sportágnak választott labdarúgást is. Sporteseményekre többségükben csak alkalomadtán járnak.

Kedvenc hazai és külföldi csapatukat összességében lényegében ugyanolyan számban és arányban követik a képernyők előtt ülve. Ez a gyakorlat teljes mértékben „szembemegy” a lokalitásból fakadó különbségekkel, miszerint az első számú csapat a

szurkoló számára a helyi, a lakóhelyére beágyazott csapat, amihez a szurkolót mély személyes érzések, személyes tapasztalatok kötik. A második számú csapathoz (országos vagy nemzetközi) sokkal lazább a kapcsolat, a sikerek, sztárok, egy-egy megkedvelt szereplő okán figyeli a klubot és a történeteit. Ehhez képest a magyar szurkolóknak a helyi csapat helyszíni mérkőzése (mi több, tévén keresztül közvetítése) valamint a nemzetközi „ismeretlen” csapat tévémérkőzése lényegében azonos élményt, azonos fogyasztási formát (tévéközvetítés) és azonos időfelhasználást jelent.

A televíziós közvetítésnek két nagy előnye van a helyszíni mérkőzéssel szemben – az itthon ritkán megélhető egyszeri, személyes élmény, a képernyőn át nemigen érzékelhető „közösségi hangulat”, „közösséghez tartozás” átszellemültsége ellenére.

1.) Ha nem jó, nem tetszik a mérkőzés, a néző egyszerűen háttérzajként használja, vagy egyszerűen kikapcsolja. Nem kell kimozdulnia, hosszú utazást bevállalnia, jegyet venni, beléptetni, a helyet megkeresni, másokat elviselni, majd ugyanezt a tortúrát visszafelé ismét végigcsinálni.

2.) Mindezek mellett nagyon információhiányos a mérkőzés helyszíni megtekintése: nem ismerjük a játékost... nem tudjuk, ki és éppen mit csinál a pályán... Nincs információ, ami elsősorban az „újoknak” nagyon nagy hátrány. Miközben a jelenlegi nézőszámok alapján sok új nézőt kellene becsalogatni ebbe az egyáltalán nem komfortos helyzetbe...

És ez a másik nagy előnye a tévén keresztül mérkőzésfogyasztásnak: masszív 90 perc, valamint a stúdióbeszélgetések csak úgy öntik magukból a tudnivalókat – csapatról, játékosokról, taktikáról, ellenfelekről, klubokról, háttérrel. Ezekkel az előnyökkel szemben gyakorlatilag nem tud felmutatni semmilyen egyedi, „kihagyhatatlan” élményt jelen futballunk helyszíni játéka. „Úgy általában” egyetértenek a válaszadók abban, hogy jó dolog társasággal mérkőzésre menni, de túl nagy a kockázat abban, hogy ténylegesen mit kapnak az idejükért, pénzükért cserébe.

Igen, a győzelem fontos tényező a szurkolásban. A mérkőzésre járásnak is motiválója. A kérdés, hogy ez-e az egyetlen és csaknem kizárólagos szempont, ami – nem csak a tulajdonosokat motiválja a csapatépítésben, büdzsé-allokálásban, versenyképességi célok hajszolásában – vagy a szurkolók árnyaltabban fogalmazzanak, és akár a középmezőnyben vagy alsóbb osztályban játszókat is teljes mellszélességgel

támogatják, ha... bizonyos várakozásaik teljesülnek. De melyek ezek az elsődleges várakozások, megközelítések?

A bajnokság színvonalának a kérdése nem egyedüli és nem kirívó, extrém módon kiemelkedő szempont. De tagadhatatlanul lényeges, megkerülhetetlen nézőpont. Ha azonban a színvonal adottságai mellett/ellenére kiszámíthatatlan és küzdelmes az összecsapás, akkor már elgondolkodtató. Ha nem küzdelmes, nincs benne az esetlegesség izgalma, akkor a színvonal kerül előtérbe, és nem mennek ki a szurkolók a stadionba. A játékosok nem-ismerete önmagában még nem tántorítaná el a helyszíni nézőket, mint ahogy önmagában az sem egyértelmű, hogy miattuk mennének ki a pályára. De a kép, a megítélés ebben a pillanatban nagyon árnyalttá válik. Csak ugyanannyi embert „hagy hidegen” (37%), illetve motivál (33%), mint ahányan semleges álláspontra helyezkednek (28%). Az ismert és helyi szinten elfogadott játékosoknak igenis van vonzereje a helyszíni nézők számára – ha az egész mérkőzés magán viseli a versenysport egyik legfontosabb jellemzőjét: a küzdést.

Hasonló a megítélése a helyi nevelésű játékosok szerepeltetésének. Ha nem megy a válaszadó a mérkőzésre, nem azért nem megy, mert kevés a saját nevelésű fiatal a pályán. Ugyanakkor minden negyedik szurkoló számára az egy lényeges, motiváló szempont, tehát mégsem lehet figyelmen kívül hagyni a döntéshozói második körben.

A magyar mérkőzések egyértelműen nem felejthetetlenek. A kiegészítő programok szintűgy nem okoznak felejthetetlen pillanatokot. A válaszadók többsége (kétharmad) nem is tervezi, hogy kimegy a közeljövőben mérkőzésre, körülbelül harmaduk állítja, hogy a gyenge bajnokság miatt már évek óta nem is tesz erre kísérletet. És ami még borúlátóbbá teszi a képet, hogy a fennmaradó ugyancsak harmad sem megy ki! A jelenlegi labdarúgásnak így se közelmúltja, se jelene a szurkolói aktivitást tekintve.

Szerző megállapítása szerint ennek egyik igen komoly oka a győzelem, a siker értelmezése – a klub szempontjából. A győzelem tulajdonosi hajszolása behelyettesíthető (lenne) a csapatra jellemző állandó küzdelemmel és hajtással. Győzni, bajnoknak lenni persze mindenki szeretne. Az eredmény fontos, hiszen erről szól a verseny. Nincs realitása annak, hogy ne ez a cél lebegjen a játékosok, a csapat, a klub

szemei előtt. Ámde az is a verseny lényege, hogy a győztes mellett vesztes is van. Az összecsapás során – elméletben – mindkét csapatot saját szurkolótábora űzi a győzelem felé – már amennyiben van tábor (tehát a csapat a közösség része, a közösség „elismeri sajátjának”), ha a tábor érdekesnek tartja a csapatot a biztatásra. Az iram, a hajtás, a küzdés és a szoros eredmény – ezek a motiváló tényezők. A vereséget, ügyetlenkedést elnézik (és továbbra is járnak mérkőzésre), ha a csapat hajt, küzd, szívét-lelkét adja.



## VI. KÖVETKEZTETÉSEK

A magyarországi klublabdarúgás az UEFA-definiálta Medium piac szereplője, a bevételi rangsort tekintve a 27. helyet szerezte meg magának az 54 UEFA-tagállam közül. A bevételi pozíciót félreérthetetlenül jellemzi a tény, hogy a legnagyobb bevételt produkáló angol Premier League összbevétele (3,9 milliárd €) megegyezik a 7-54. helyezésű országok együttesen generált bevételével (3,9 milliárd €). Az első hat labdarúgó piac pedig a 16 milliárdos európai első osztályú bevételből 76%-kal bír. Ebben a mezőnyben, struktúrában és arányok között kell / akar a magyar bajnokság sportüzletileg versenyképes lenni.

Egy olyan sportüzletben szeretne a magyar bajnokság versenyképes lenni, mely üzletre a többszintű és több szinten versenyegyensúlytalan küzdelem jellemző, és mely üzletre a „pénz rúgja a gólt” axióma érvényes. Akinek több pénze van a megfelelő játékos-erő kiállítására, annak van esélye a győzelemre. Olyan sportüzleti versenyben szeretne versenyképes lenni, mely ágazatra a fenntarthatatlan üzleti modell a jellemző. A piaci bevételek adottak (az UEFA az FFP-szabállyal igyekszik piaci bevételekből finanszírozott ágazattá formálni – Schokkaert (2013) –, legalább a nemzetközi klubbajnokságokban indulókra érvényesen), a kiadások azonban lényegében korlátlanok: mind az adott bajnokságon belül, mind pedig a játékos-mozgásból, a tulajdonosi szerepvállalásból és finanszírozásból, valamint az állami beavatkozásból adódóan.

10. táblázat. Összefoglaló a grounded theory módszerrel végzett kutatássorozat hipotéziseinek elfogadásáról, illetve elvetéséről (saját szerkesztés)

Kutatói szándék: feltárás és megértés (grounded theory)		
F.	Célkitűzések	Következtetések
1.	Hely és valóság kapcsolata	Hely és valóság kapcsolata
2.	Piacméret becslés, pozíció H1: Becsülhető H2: League One és League Two	Piacméret becslés, pozíció H1: ✓ H2: ✓
3.	Valós-e a kitörési pont? H3: Vállalatszerű működés H4: Sportszakma & sportüzleti stratégia H5: Tulajdonosi szerepfelfogás	Valós-e a kitörési pont? H3: ✓ H4: ✓ H5: ✓
4.	MLSZ és MLS H6: Üzleti motor a liga és a tulajdonosok H7: Vertikális és horizontális egy időben H8: MLS minta lehet H9: Beillik az európai fejlődési vonalba	MLSZ és MLS H6: Feltételes mód: nincs érdekérvényesítő erő H7: Nem erősítették meg H8: Jelenre és Európára kell fókuszálni H9: Sem megerősíteni, sem cáfolni
5.	Mikor, miért mérkőzésre? H10: Társas szórakozás + győzelem reménye H11: Küzdelmes játék, alacsonyabb színvonal H12: Önmagában a győzelem túldimenzionált	Mikor, miért mérkőzésre? H10: ✓ H11: ✓ H12: ✓

értelmező leírás

útkeresés

tudatosan saját megközelítés

A magyar bajnokság szakértői becsléssel kalkulált bevétele az ugyancsak szakértői becsléssel készített összehasonlításban az egyébként piaci bevételtől függő költségvetéssel működő League One és League Two angol harmad és negyed osztály anyagi lehetőségével tudja felvenni a versenyt (10. táblázat). Ezzel szemben a tulajdonosi célkitűzések és a nem-piaci finanszírozási források megjelenése (torzított tévéjogdíj piac, irányított szponzoráció, szerencsejáték nagyobb befektetése, TAO, stadionépítések) a nemzetközi porondon való megmérethezőséget célozza – reális célok megfogalmazása és abba az irányba szóló szervezeti működtetés nélkül.

Az ágazat fenntartható működésének kialakítását megcélzó törekvéseket az interjúalanyok egyöntetű véleménye szerint (is) erőteljesen befolyásolják a tulajdonosok: a víziójuk, jövőképük, tulajdonosi szerepvállalásuk, viszonyuk az állami forrásokhoz. Ugyancsak meghatározó a sportszakma szerepvállalása az utánpótlás-képzéstől kezdve a fiatalok csapatba való beépítésén keresztül az üzleti folyamatokban játszott különböző szerepekkel bezárólag. Ennek az önmagában is rendszerszintű kérdésnek a felgöngyölítése ismét megkerülhetetlenné teszi a tulajdonosi szerepvállalás értelmezését.

Az ágazati szakértők megerősítették azt a hipotézist (H3), miszerint az egyes klubok vállalatszerű működését, valamint a vevőkért folytatott versenyben való helytállás alapvetően befolyásolja a tulajdonosok labdarúgó üzletről alkotott elképzelése,

sportszakmai és egyben üzleti víziója, továbbá a siker eléréséhez szükséges erőforrások azonosítása.

A kutatássorozat 3. fázisának második lépésében az alapfeltételezésnek megfelelően a tulajdonosi elképzelések megismerése elengedhetetlen. A második lépés, a teljes mintán történő adatfelvétel nem valósult meg.

Az ágazati szakértők megerősítették azt a hipotézist (H4), miszerint a klubtulajdonosok és a legfőbb beszállítók (játékosok, edzők) együttműködésének és egymásra hatásának vizsgálata kulcsfontosságú mind a tervezett audit, mind pedig a tervezett mélyinterjúk kutatás keretében. Az egyes klubok vállalatszerű működését, valamint a vevőkért folytatott versenyben való helytállást alapvetően meghatározzák a játékosállomány (felnőtt csapat, utánpótlás, akadémiák, fiatalok beépítése, transzfer, játékos export) kialakításáról, finanszírozásáról, nem utolsósorban a sportszakmai irányvonalról megfogalmazott tulajdonosi hitvallások (küldetés, jövőkép, célok, stratégia).

A kutatássorozat 3. fázisának második lépésében az alapfeltételezésnek megfelelően a tulajdonosok és a szállítók közötti érintkezési felületet szükséges vizsgálat alá vonni. A második lépés azonban nem történt meg: a teljes minta elérése és felállítása csak az MLSZ közreműködésével lett volna lehetséges, ugyanakkor a szövetség ezt a központi felkérést nem támogatta.

A szakértői interjúk megerősítették az ötödik hipotézist (H5), miszerint a klubtulajdonosoknak a vállalatszerű működésről és a befogadó közösségről (szurkolótáborról) vallott elképzelése döntő jelentőségű a tulajdonosi szerepvállalás, valamint az állami és tulajdonosi forrásokhoz való viszony értékelésében. Ez a kérdéskör különösen annak az egybehangzó szakértői véleménynek a tükrében megkerülhetetlen vizsgálati terep, mely vélemény szerint a szövetség a források közvetlen és közvetett biztosításán túl komoly szabályzó és értékteremtést biztosító feladatokat is ellát; egy idővel versenyképes, ám mindenképpen fenntartható működésű klubmodell kialakításában döntő szerepet vállal; biztosítja a korszerű humán erőforrás létrejöttét és beilleszkedését; vertikális rendszerben is lehetővé teszi a sportági szereplő érdek alapú együttműködését.

A szakértői interjúk a hipotézisek megerősítésén túl további lényeges, megkerülhetetlen szempontot is előtérbe helyeztek: a sportági irányító testület piacépítő és érintetteket a működésre alkalmassá tevő szerepvállalását, majd az ebből a szerepből való „hátralépés” igényét. Ez azt jelenti, hogy egy, a fenti törekvésekkel és egyben a sportági irányító testület szerepét a magyar törekvésekkel párhuzamba állítható folyamat – Major League Soccer (MLS) – megismerése, továbbá a kulcsmegoldások auditba és mélyinterjúkba való átültetése elengedhetetlen.

A validálás sikertelensége ellenére szükséges lenne egy adott pillanat helyzetének, állapotának regisztrálása, amely segítséget, inputot adhat egy esetleges „standard klub model” kialakításához.

A kutatássorozat 3. fázisának harmadik lépése nem történt meg: a teljes minta elérése és felállítása csak az MLSZ közreműködésével lett volna lehetséges, ugyanakkor a szövetség ezt a központi felkérést nem támogatta. Ugyanakkor egy későbbi időpontban a tulajdonosokkal és/vagy az operatív vezetőkkel felvett audit és mélyinterjú-sorozat relevanciáját növeli, ha az MLS-tapasztalatokkal gazdagodnak a témakörök.

A szakértői mélyinterjúk alapján megállapítható, hogy ha nem is mindig határozott kontúrokkal, pontos megfogalmazásokkal, de *valamennyi szakértő érzékeli a jelenséget* – a rendszerszintű pénzügyi egyensúlytalanságot, a versenyképességet majdhogynem ellehetetlenítő pénzügyi aránytalanságokat, a szervezeti és működési kérdések kihívásait –, valamint az azokban rejlő *mély ellentmondásokat*. Ugyanakkor nem tagadható, hogy a megközelítésnek rendszerszinten *nincs*, vagy *csak esetlegesen van európai dimenziója* (értve ez alatt a helyzet és a folyamat meghatározását európai perspektívába helyezve).

A H7 hipotézisnek, miszerint a vertikális és horizontális szabályozásnak egymásba kapcsolódva kell végbe mennie, a tulajdonosi szerep értelmezése és megerősítése mentén, azért van jelentősége a szerző megközelítésében, mert az adottságok és a pozíció világos meghatározása befolyásolja a sportüzleti célállítást és a kapcsolódó stratégiaalkotást, és nem utolsó sorban annak kivitelezését, megvalósítását. A H7 hipotézist nem lehet elvetni, ugyanakkor a szakértői interjúk nem minősítették megkerülhetetlennek.

Az ötödikként az amerikai sportpiacon lépő MLS-franchise számos párhuzamos példával és megoldási lehetőséggel szolgálhat a magyarországi ágazati fejlesztés számára a központi szabályozással és fejlesztési forrásokkal generált, hosszú távú célok mentén szervezett építkezés legfontosabb mérföldköveinek értelmezésével. A kutatói H8 felvetéssel szemben, miszerint az amerikai franchise MLS mintául szolgálhat a magyar ágazati fejlesztés számára, az interjúsorozat azzal az eredménnyel zárult, hogy a helyzetértékelés és a jövő víziója elsősorban a *közvetlen környezeti tapasztalatokra* és ismeretekre támaszkodik, és a *jelen kihívásaira fókuszál*. Időben és térben kismértékű az elszakadás a „big five” országainak – különösen a tulajdonosi szerepvállalás rendszerszintű eltéréseiből fakadó – operatív megoldásaitól.

Az interjúk a H9 hipotézist, miszerint az MLS-adaptáció egyértelműen beleillik az európai ágazati fejlődési trendbe, sem megerősíteni, sem cáfolni nem tudják, mivel az interjúalanyok véleményében érdemi érintkezési pontot nem lehetett felmutatni. Ugyanakkor szerző továbbra is fenntartja a feltételezését, miszerint az amerikai franchise-ligák üzleti megoldásainak adaptálási lehetőségeinek keresése és megtalálása nem kerülhet le a napirendről, pontosabban napirendre kell(ene) kerülnie. A szerző a fenntartható üzleti modellt keresve továbbra is mintát lát a tengerentúli üzleti rendszer egyes eszközeiben. Ezen folyamatok ismeretében a magyar gondolkodás is bátran elszakadhat az eddig ismert utak ismételt „felfedezésétől”. Az európai összefüggő rendszer részeként egyáltalán nem rendszeridegen a racionális modellek megismerése és megoldásaik átvétele. A hipotézist a nemzetközi szakirodalom igazolta, a sok meghatározó eltérés ellenére az *amerikai franchise-ligák mintát adó rendszerekké váltak* – mind a vezető nemzetközi klubok (és tulajdonosaik), valamint az európai szövetség számára. A modellek egymásra hatása, egymáshoz való közelítése azonban *még nem alternatív értelmezési kör* számunkra a kutatási fázis eredményei alapján.

A válaszadók egyetértenek abban, hogy jó szórakozás barátokkal mérkőzésre járni – mely állítás a mindennapi sportfogyasztási gyakorlattal éles ellentétben áll. Az ellentmondás nem a színvonalban, hanem az „én csapatom” szurkolói érzés és közösségvállalás hiányában keresendő. Ahol a klublabdarúgás nem öncélú, ahol a klub, a játékosok és a közösséggel együtt lélegeznek, és ahol a mentalitás a képességektől

akár független győzni akarásról szó – ott az emberek hajlandók elnézni az ügyetlenkedést, a csetlést-botlást.

A sportszolgáltatói oldal érintettjei részéről (tulajdonos, klub, sportszakma, játékosok) nagyon komoly tudatosodásra lenne szükség. Egy olyan célrendszerre és szemléletformálásra, ami értelmezi a stake holderek szerepét, nem utolsó sorban a csapat van a szurkolókért, vagy a szurkolók a csapatért szemléletet. Az előbbi esetben a játék nem öncélú (legyen meg a forrás, megpróbáljuk győzelemre fordítani), hanem mentálisan erős és hajtós, hosszútávra építkező, a közösséggel együtt élő. Az utóbbi megoldás esetében csak a kérdés merül fel, hogy miért üresek a lelátók, de a valódi kérdések nem fogalmazódnak meg azzal kapcsolatban, hogy mégis miért üresek a lelátók.

Igen, a győzelem fontos tényező a szurkolásban. A mérkőzésre járásnak is motiválója. A bajnokság színvonalának a kérdése tagadhatatlanul lényeges és megkerülhetetlen, de nem extrém módon befolyásoló szempont. Ha azonban a színvonal adottságai mellett/ellenére kiszámíthatatlan és küzdelmes az összecsapás, akkor már vonzó. A játékosok nem-ismerete önmagában még nem tántorítaná el a helyszíni nézőket, mint ahogy önmagában az sem egyértelmű, hogy miattuk mennének ki a pályára. Azonban azt sem szabad elfelejteni, hogy az ismert és helyi szinten elfogadott játékosoknak igenis van vonzereje a helyszíni nézők számára – ha az egész mérkőzés magán viseli a versenysport egyik legfontosabb jellemzőjét: a küzdést.

Szerző megállapítása szerint a szurkolók hiányának okát a győzelem, a siker értelmezésében (is) kell keresni. A siker értelmezésében, már ahogy a tulajdonos és a klub értelmezi. A sikert azonosítja a győzelemmel, ami majd megmozdítja, és a stadionba vonzza a közönséget. Mindeközben azonban a nézőket elsősorban a küzdelem, a hajtás és a szoros, kiszámíthatatlan versenykimenetel érdekli. A győzelem tulajdonosi hajszolása behelyettesíthető (lenne) ezzel a megközelítéssel. Győzni, bajnoknak lenni persze mindenki szeretne. Az eredmény fontos, hiszen erről szól a verseny. Nincs realitása annak, hogy ne ez a cél lebegjen a játékosok, a csapat, a klub szemei előtt. Ámde az is a verseny lényege, hogy a győztes mellett vesztes is van. És a vesztesnek is van tábora – amennyiben a csapat a közösség része, a közösség „elismeri

sajátjának”), ha a tábor érdekesnek tartja a csapatot a bíztatásra. Az iram, a hajtás, a küzdés és a szoros eredmény – ezek a motiváló tényezők. A vereséget, ügyetlenkedést elnézik (és továbbra is járnak mérkőzésre), ha a csapat hajt, küzd, szívét-lelkét adja.

## VII. ÖSSZEFOGLALÁS

A szerző szakértői becslése szerint Magyarország az angol League One és Two szintjével azonos játékerőt tud kiállítani. Ezzel szemben egy olyan sportüzletben szeretne a magyar bajnokság versenyképes lenni, mely üzletre a többszintű és több szinten versenyegyensúlytalan küzdelem jellemző, és mely üzletre a „pénz rúgja a gólt” axióma érvényes. Ennek a szintnek a képviselője tulajdonosi szemléletet igényel, célokat, stratégiát és következetesen végigvitt menedzsmentet.

A tervezett audit és tulajdonosi mélyinterjú validálása rámutatott arra, hogy a vállalatszerű és piaci alapú működésnek híján van a hivatásos labdarúgás. A szövetség a klubok szintjéig kénytelenek (lennének) belenyúlni a folyamatokba, hogy a különböző címen és nagyságrendben investált összegek az aktoroknál kiváltsák azt a hatást, aminek következtében akár a játékos-piacon, akár a fogyasztói piacon látható változást mutatnának fel a klubok, és a saját üzleti teljesítményük alapján mérhető előrelépést mutathatnának fel. Az audit interjúsorozatai megerősítették a feltételezést, hogy a tulajdonosi hitvallás, tudatosság és felelős önálló szerep a magyar labdarúgásban nem általános.

A szövetség a források közvetlen és közvetett biztosításán túl komoly szabályzó és értékteremtést biztosító feladatokat is ellát; egy idővel versenyképes, ám mindenképpen fenntartható működésű klubmodell kialakításában döntő szerepet vállal; biztosítja a korszerű humán erőforrás létrejöttét és beilleszkedését; vertikális rendszerben is lehetővé teszi a sportági szereplő érdek alapú együttműködését.

A klubok elvileg profit orientált gazdasági társaságok, tulajdonosokkal és a gazdasági társasági formának megfelelő operatív vezetéssel, miközben a szövetség egy civil szervezet, amelyik egy profit-orientált ágazatot és annak szereplőit fejleszt, építi és finanszírozza. De ebből a szerepből idővel „hátralép”? Az önellentmondást feloldó folyamatok a nemzetközi klubok esetében a ligarendszer és horizontális együttműködés öngazgatása felé mozdulnak. Szerző feltevése szerint a problémakör egyik lehetséges magyarországi feloldását az MLS tudatos fejlesztési példája kínálja.

Szerző azt állítja, hogy az ötödikként a piacra lépő MLS-franchise számos párhuzamos példával és megoldási lehetőséggel szolgálhat a magyarországi ágazati fejlesztés számára a központi szabályozással és fejlesztési forrásokkal generált, hosszú távú célok mentén szervezett építkezés legfontosabb mérföldköveinek értelmezésével.



## **SUMMARY**

Hungary is able to exhibit the same level of playing strength as English Leagues One and Two. However, the Hungarian Championship wants to show competitiveness in the global soccer business, which is characterized by multi-level and unbalanced competition and has accepted the axiom of “money scores goals”. Reaching this level requires an ownership approach, goals, strategy, and consistently managed leadership.

The validation of the planned audit and owner’s in-depth interviews showed that Hungarian professional football lacks corporate and market-based operations. The Hungarian federation is forced to intervene at the club level, in order to make an impact through investing money into the whole sector. Based on this investment the clubs can display some measurable improvement in the players’ market or make changes in the consumer market which can influence their own business performance. The audit interviews have confirmed that the ownership attitude, awareness and responsibility in Hungarian football are not standard yet.

The Hungarian Soccer Federation’s own activities and its relationship with club owners are decisive for both present developments and future sectoral development. Along with the direct and indirect provision of resources, the Federation also performs serious regulatory and value-creating tasks. It can play a decisive role in the development of a competitive, but definitely sustainable club model. It can ensure the creation and integration of modern human resources. Even in a vertical system, it can support interest-based cooperation for the members of the sector.

It cannot be ignored that clubs are, in principle, profit-oriented companies with owners, management and operations, while the federation is a civil organization that develops and finances a profit-oriented sector and its actors. But will it one day take a step back from this role? The processes that dissolve self-controversy have been moving towards a league and self-management system of horizontal co-operation. The author believes that a possible solution to the problem in Hungary can be provided by the example of MLS’s conscious development.

The author argues that the MLS franchise as the fifth best in the American major league market can provide several parallel examples for and solutions to sectoral development in Hungary by interpreting the key milestones of building long-term goals generated by central regulation and development resources.

## VIII. IRODALOMJEGYZÉK

**Andreff W.** (2007) French football: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6):652-661

**Andreff W.** Public and private sport financing in Europe: the impact of financial crisis. 18<sup>th</sup> European Association of Sport Management Conference, Prága, 2010:1-39

**Andreff W.** (2011a) Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in North American vs. European professional team sports leagues. *European Journal of Comparative Economics*, 8:3-27

**Andreff W.** (2011b) Contemporary issues in sports economics: a selection, In: Andreff W. (szerk.) *Contemporary Issues in Sports Economics, Participation and Professional Team Sport*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2011:1-11

**Babbie E.** *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, Budapest, 2008

**Battle R, Bull A, Hawkins M, Hearne S, Prkes R, Thorpe A.** *The untouchables. Football Money League*. D. Jones (szerk.): Manchester, UK: Deloitte. Letöltve: 2018. 10.30. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2011.pdf>

**Battle R, Bull A, Hawkins M, Hearne S, Parkes R, Thorpe A.** *Fan power. Football Money League*. D. Jones (szerk.): Manchester, UK: Deloitte. Letöltve: 2018.10.30. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2012.pdf>

**Battle R, Bosshardt A, Bridge T, Hanson C, Savage J, Shaffer A, Stenson C, Thorpe A.** *All to play for. Football Money League*. D. Jones (szerk.): Manchester, UK: Deloitte. Letöltve: 2018.10.30.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2014.pdf>

**Bauer HH, Stokburger-Sauer NE, Exler S.** (2008) Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, 22:205-226

**BCSDH** (2018) Ajánlás vezetőknek. A vállalati fenntarthatóság komplex értelmezése. Letöltés: 2018. október 31., [http://bcsdh.hu/wp-content/uploads/2013/01/BCSDH\\_ajanlas\\_HU\\_LowRes.pdf](http://bcsdh.hu/wp-content/uploads/2013/01/BCSDH_ajanlas_HU_LowRes.pdf)

**Beke K.** (2015) Állami hátszéllel is csak vegetál a magyar foci. Portfólió, Letöltés:

2016. március 7.

[http://www.portfolio.hu/vallalatok/allami\\_hatszellel\\_is\\_csak\\_vegetal\\_a\\_magyar\\_foci.214882.html](http://www.portfolio.hu/vallalatok/allami_hatszellel_is_csak_vegetal_a_magyar_foci.214882.html)

**Binns S, Hamil S, Holt M, Michie J, Oughton Ch, Shailer L, Wright K.** The State of the Game. The Corporate Governance of Football Clubs. Research Paper 2002/2003. Brikbeck University of London, London, 2003:1-58

**Boor S, Bosshardt A, Green M, Hanson C, Savage J, Shaffer A, Winn C.** *Top of the table. Football Money League.* D. Jones (szerk.): Manchester, UK: Deloitte. Letöltve: 2018.10.30.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-deloitte-sport-football-money-league-2016.pdf>

**Bosshardt A, Bridge T, Hanson C, Shaffer A, Stenson C, Thorpe A.** *Captain of industry. Football Money League.* D. Jones (szerk.): Manchester, UK: Deloitte. Letöltve: 2018.10.30.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2013.pdf>

**Bosshardt A, Green M, Hanson C, Savage J, Shaffer A, Stenson C, Thorpe A.** *Commercial breaks. Football Money League.* D. Jones (szerk.): Manchester, UK: Deloitte. Letöltve: 2018.10.30.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-football-money-league-2015.PDF>

**Burton R.** (1999) Does the National Football League's Current Economic Model Threaten the Long Term Growth of Professional Football Globally?, *Football Studies*, 2:1-13

**Chikán A, Czakó E.** Versenyképesség – ahogyan a vállalatvezetők látják. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2008(49):1-49

**Competitive Balance** in Pro Sports Leagues: how does the NBA look? [Kommentár]

(n.d.) Letöltés: 2013. október 30., <http://www.82games.com/balance.htm>

de Luca M, Horovitz R, Miller B. (2011) **Moneyball** [Mozifilm], United States: Columbia Pictures

- Dietl H, Lang M, Rathke A.** (2011) Organizational Differences between U.S. Major Leagues and European Leagues: Implication for Salary Caps. North American Association of Sports Economists, Working Paper Series, 05:1-17
- Dietl H, Duschl T.** The Organization of Professional Sports Leagues. Comparison of European and North-American Leagues from the Perspective of Platform Organization. In: Sport un Sportgroßveranstaltungen in Europa – zwischen Zentralstaat und Regionen. Hamburg University Press, Verlag des Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, 2012:111-126
- Double Pass.** Foot Pass Hungary. Globális jelentés. Összefoglaló jelentés a Double Pass által készített akadémiai auditról, Magyar labdarúgó Szövetség, 2014:1-15
- Double Pass.** Globális jelentés. Double Pass, Budapest, 2016:1-157
- Dunn S.** (2015) EXCLUSIVE: Stefan Szymanski of Soccernomics talks dollars, data, & why MLS isn't "major". Letöltés: 2016. március 7.,  
<http://www.hudsonriverblue.com/2015/2/23/8091403/exclusive-soccernomics-stefan-szymanski-talks-dollars-data-mls>
- Dupont JL.** (2013) Football's Anticompetitive Streak. The Wall Street Journal, Letöltés: 2016. március 7.,  
<http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324077704578357992271428024>
- Economist** (2002) Business: Players and gentlemen; European football clubs. The Economist, 365(8298):82. Letöltés: 2016.március 7., <http://www.economist.com/node/1434951>
- ELTE** (2016) A fenntarthatóság fogalma. Letöltés: 2018. október 31., <http://elte.prompt.hu/sites/default/files/tananyagok/MegujuloEnergiaforrasok/ch10s02.html>
- Európai Bizottság.** (2006) A Bizottság 1998/2006/EK rendelete (2006. december 15.) A Szerződés 87. és 88. cikkének a de minimis támogatásokra vonatkozó alkalmazásáról. EUR-Lex, L379:5-10
- Evans R.** (2014) Economic Model of Financial Fair Play in Professional Football. Birkbeck University Sport Business Centre, Research Paper Series, 2014(3):1-7
- FIFA.** Regulations on the Status and Transfer of Players. FIFA, Zürich, 2004:1-25

**Forbes** (2016) The World's Most Valuable Sports Teams. Letöltés: 2016. július 10., <http://www.forbes.com/sites/forbespr/2018/07/18/forbes-releases-2018-list-of-the-worlds-most-valuable-sports-teams/#1e808d8f75ff>

**Fotopoulos M, Opatkiewicz A.** Optimizing the First XI: Salary Allocation Strategies for Major League Soccer. MIT Sloan Sports Analytics Conference 2012, Boston, 2012:1-11, Letöltés: 2013. október 30., <http://www.sloansportsconference.com/wp-content/uploads/2012/02/65-MIT-SSAC-2012-Optimizing-the-First-XI-Fotopoulos-and-Opatkiewicz.pdf>

**Földesiné SzGy.** Helyzetkép a lelátóról. Budapest, Magyar Testnevelési Egyetem, Budapest, 1994

**Földesiné SzGy.** (1995) Magyar NB I-es labdarúgó-mérkőzések nézőinek társadalmi összetétele és motivációi. Magyar Szociológiai Társaság, Szociológiai Szemle, 1995(3):73-94

**Franck E.** (2010) "Zombierennen" und "Patenonkel" – Warum deutsche Fussballklubs in der Champions League den Kürzeren ziehen. Schmalenbachs Betriebswirtsch Forsch 62(Suppl62):1-13

**Franck E, Lang M.** (2014) Theoretical Analysis of the Influence of Money Injections on Risk Taking in Football Clubs. Scot J Polit Econ 61 (4) 430-454

**Gargone D.** (2016) A Study of the Fan Motives for Varying Levels of Team Identity and Team Loyalty of College Football Fans. The Sport Journal, 0125:1-12

**Gécsi G, Bartha Cs, Kassay L, Onyestyák-Sipos N, Gulyás E.** (2015) Coach education approach in 16 Hungarian sport federations results of the first sport organizational audit. APSTRACT - APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 1-2:87-91

**Geey D.** (2012): Football League Financial Fair Play: Domestic League Regulation. Letöltés 2016. november 20. <http://www.danielgeey.com/football-league-financial-fair-play-domestic-league-regulation/>

**Gerrard B.** (2007) Is the Moneyball Approach Transferable to Complex Invasion Team Sports? International Journal of Sport Finance, 2:214-230

**Gilmore, S.** (2009) The Importance of Asset Maximisation in Football: Towards the Long-Term Gestation and Maintenance of Sustained High Performance. International Journal of Sports Science & Coaching, 4:465-488

- Gósi Zs, Géczi G.** (2015) Athletes - the invisible resources of sports organizations. APSTRACT - applied studies in agribusiness and commerce 1-2:105-110
- Gyulai I.** (2013) Fenntartható fejlődés és fenntartható növekedés. Statisztikai Szemle, 8-9: 797-822
- Hamil S, Michie J, Oughton Ch, Shailer L.** The State of the Game. The Corporate Governance of Football Clubs 2001. Research Paper 2001/2002. Birkbeck University of London, 2002:1-49
- Hamil S, Holt M, Michie J, Oughton Ch, Shailer L, Walters G.** The State of the Game. The Corporate Governance of Football Clubs 2003. Research Paper, Birkbeck University of London, 2003(4): 1-58
- Hamilton H.** (2009) Billy Beane and Bill Gerrard. Soccermetrics Research, video prezentáció, Letöltés: 2013. október 30., <http://www.soccermetrics.net/high-level-discussions/billy-beane-and-bill-gerrard-2>
- Hamilton H.** (2010) Billy Beane to appear at Leaders in Football Conference. Soccermetrics Research, Letöltés: 2013. október 30., <http://www.soccermetrics.net/conferences-and-symposia/billy-beane-to-appear-at-leaders-in-football-conference>
- Havran Zs.** (2017) A játékosok vásárlásának és képzésének jelentősége a hivatásos labdarúgásban – a közép-kelet-európai és magyarországi játékospiac sajátosságai. Értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem
- Herberger TA, Oehler A, Wedlich F.** (2013) Finanzierungsoptionen für Fußballbundesligisten – Eine perspektivengeleitete ökonomische Analyse auf Basis einer Differenzierung verschiedener Fangruppen vor dem Hintergrund der “50+1” und “Financial Fairplay”- Regelung. 2013:1-33  
Letöltés: 2016. március 10., [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi\\_lehrstuehle/finanzwirtschaft/Forschung/Finanzmaerkte/Finanzierungsoptionen\\_fuer\\_Fussballbundesligisten.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/finanzwirtschaft/Forschung/Finanzmaerkte/Finanzierungsoptionen_fuer_Fussballbundesligisten.pdf)
- Holt M, Michie J, Oughton Chr, Shailer L, Walters G.** The State of the Game. The Corporate Governance of Football Clubs 2004. Research Paper. Birkbeck University of London, London, 2004(3):1-65

**Holt M, Michie J, Oughton Ch, Tacon R, Walters G.** The State of the Game. The Corporate Governance of Football Clubs 2005. Research Paper. Birkbeck University of London, London, 2005(3): 1-82

**Houlihan A, Parkes R, Hawkins M, Hearne S, Ashton-Jones A, Schmick C.** *Lost in translation. Football Money League.* D. Jones (szerk.): Manchester, UK: Deloitte. Letöltve: 2018.10.30.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2009.pdf>

**Houlihan A, Parkes R, Bull A, Hawkins M, Hearne S, Schmick, C.** *Spanish Masters. Football Money League.* D. Jones (szerk.): Manchester, UK: Deloitte. Letöltve: 2018.10.30.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2010.pdf>

**Huggins R, Izushi H.** Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. In: Huggins and Izushi (szerk.), *Competition, competitive advantage, and clusters, the ideas of Michael Porter.* Oxford University Press, 2011: 1-24

**Humphreys BD.** (2002) Alternative Measures of Competitive Balance in Sport Leagues, *Journal of Sports Economics.* 3:133-148

**Kajos A, Prisztóka Gy, Paic R.** (2017) A nézőtéri sportfogyasztás motivációit mérő, magyar nyelvű „speed-h” skála validációja és néhány eredménye. *Vezetéstudomány / Budapest Management review,* 10:19-31

**Kafkas ME, Çoban B, Kafkas AŞ.** (2012) Sport Fan Motivation Questionnaire: A Study of Validity and Reliability. *Nigde University Journal of Physical Education And Sport Sciences,* 1: 34-41

**Kassay L.** A pénzügyi Fair Play az európai hivatásos labdarúgásban. In: Vermes K, Farkas P. (szerk.), *A Fair Play ereje? Tények és értékek a 21. századi sport világában,* Testnevelési Egyetem, Budapest, 2017:105-115

**Kassay L.** (2016a) The Financial Fair Play Regulation of European Football – Questions of Implementation from a Middle Market Member Perspective. In: Gál A, Kosiewicz J, Sterbenz T. (szerk.), *Sport and Social Sciences with Reflection on Practice,* AWF, Varsó, 2016:251-266

- Kassay L.** (2016b) Az FFP, az európai labdarúgás pénzügyi fair play szabálya – a megvalósulás kérdőjelei egy középpiaci szereplő szemszögéből. Magyar Sporttudományi Szemle 2:39
- Kassay L.** (2016c) Marketing képzési nap, Alapfokú Menedzser Képzés, Magyar Labdarúgó Szövetség, Budapest, 2016. november 8., előadás (kézirat)
- Kassay L, Gécz G.** (2016) Competition and Cooperation in European Professional Club Football. Physical Culture and Sport Studies and Research 1: 22-28
- Kassay L, Gergely I, Gécz G.** (2015a) A magyarországi hivatásos labdarúgó klubok körében felvett audit validálása. Magyar Sporttudományi Szemle 2:40
- Kassay L, Gergely I, Gécz G.** (2015b) A magyarországi hivatásos labdarúgó klubok körében lefolytatandó audit validálási folyamata. In: Borbély A, Hamar P, Kotányi M. (szerk.), Színes sporttudomány: Tanulmányok a 45. Mozgásbiológiai Konferencia előadásaiból.
- Kassay L, Gécz G.** (2015) A vállalatszerű működés, mint peremfeltétel a klublabdarúgásban. Nyerges Mihály Emlékkonferencia, 2015. január 29.
- Kassay L, Gécz G.** (2014a) Verseny-egyensúlytalanság és fenntarthatatlan üzleti modell az európai labdarúgásban. Magyar Sporttudományi Szemle 1: 11-16
- Kassay L, Gécz G.** (2014b) Competition and cooperation in European professional club football. In: Robinson L, Popović S, Škorić S, Sterbenz T, Čáslavová E, Novotný J, Pavlík M, Nová J. (szerk.), Book of abstracts: Economics and management of sports Brno, 2014:35
- Kassay L.** (2013a) A labdarúgó NB I. piaci pozíciója nemzetközi összehasonlításban. Marketing & Menedzsment 4: 55-64
- Kassay L.** (2013b) Az európai professzionális klublabdarúgás üzleti versenyképessége. fenntarthatósága. 43. Mozgásbiológiai konferencia, Budapest, 2013. november 14.
- Kassay L.** (2012) A sportszórakoztatás nézőért kiált. Marketing & Menedzsment, 4: 26-35
- Kassay L.** Csapatsportágak versenye a fogyasztókért. In: Sterbenz T, Szóts G. (szerk.), Sportágak versenye. Magyar Sporttudományi Füzetek III., Magyar Sporttudományi Társaság, Budapest, 2011: 129-142



- KSH-TEÁOR.** Gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere, KSH, Módszertani Főosztály, Budapest, 2008. Letöltés: 2018.09.18.  
[http://www.ksh.hu/teor\\_menu](http://www.ksh.hu/teor_menu)
- Kunkel T, Hill B, Funk DC.** (2013) Brand architecture, drivers of consumer involvement, and brand loyalty with professional sport leagues and teams. *Journal of Sport Management*, 3: 177-192
- Lee S, Heere B, Chung K.** (2013) Which senses matter more: The impact of our senses on team identity and team loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 4: 203-213
- Ligeti M, Mucsi Gy.** Korruptió kockázatok a magyar sportfinanszírozásban. Transparency International Magyarország, Budapest, 2015: 1-44
- Levitt Jr A.** Independent Review of the Combined Financial Results of the National Hockey League 2002-2003 Season. Board of Governors of National Hockey League, New York, 2004: 1-85
- Locke KD.** (2001) Grounded Theory in Management Research. SAGE Publications Ltd., London, 2001: 33-62
- Madden P.** (2012) Welfare economics of “Financial Fair Play” in a sports league with benefactor owners. *Journal of Sports Economics*, 2: 159-184
- McCauley K.** (2015) ‘Soccernomics’ author says MLS’ collapse is imminent. His argument is awful. Letöltés: 2016. február  
 2., <http://www.sbnation.com/soccer/2015/4/23/8482407/soccernomics-mls-collapse-stefan-szymanski>
- Mediaq** (2015) Mélyinterjú, szakértői interjú. Letöltés: 2015. május  
 15., <http://mediaq.hu/modszerek/szakertoi-interju>
- Mehra SK, Zuercher TJ.** (2006) Striking out „Competitive Balance” in Sports, Antitrust, and Intellectual Property. *Berkley Technology Law Journal*, 4: 1499-1546
- Michie J, Oughton Cr, Walters G.** The State of the Game. The Corporate Governance of Football Clubs 2006. Research Paper. Birkbeck University of London, London, 2006(3): 1-69
- Miller A, Harris N.** (2011) Revealed: Official English football wages figures for the past 25 years Sportintelligence.com, Letöltés: 2012. december  
 2., <http://www.sportintelligence.com/2011/10/30/revealed-official-english-football-wage-figures-for-the-past-25-years-301002/>

- Miskolci Egyetem.** (2015) Audit, [http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/audit\\_fogalma.html](http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/audit_fogalma.html), letöltés: 2015. május 15.
- Mitev AZ.** (2012) Grounded Theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány* 1: 17-30
- MLSZ.** A magyar labdarúgás stratégiája. A megújulás évtizede 2010-2020. Összefoglaló vitaanyag. Magyar Labdarúgó Szövetség, Budapest, 2011: 1-45
- MLSZ.** Összefoglaló jelentés a Double Pass által készített akadémiai auditról. Magyar Labdarúgó Szövetség, Budapest, 2014:1-15
- MLSZ.** (2016) A magyar labdarúgás stratégiája. A megújulás évtizede 2010-2020. Félidei felülvizsgálat. Magyar Labdarúgó Szövetség, Budapest, 2016: 1-63
- Nash R.** (2000) Globalised Football Fandom: Scandinavian Liverpool FC Supporters. *Football Studies*, 2: 5-23
- NBA.** (2014) Highlights of the 2011 Collective Bargaining Agreement between the National Basketball Association (NBA) and the National Basketball Players Association (NBPA). National Basketball Association, 2012: 1-36
- Newson M, Buhrmester M, Whitehouse H.** (2016) Explaining Lifelong Loyalty: The Role of Identity Fusion and Self-Shaping Group Events, *PloS ONE*, 11(8):e0160427
- Noll RG.** The organization of Sports Leagues. SIEPR Discussion Paper No. 02-43, Stanford Institute for Economic Policy Research, Stanford University, Stanford, 2003:1-51
- NSO** (2016) NB I: Még tízezren sem voltak – nézőszámok. Letöltés: 2016. június 10., [http://www.nemzetisport.hu/labdarugo\\_nb\\_i/nb-i-meg-tizezren-sem-voltak-nezoszamok-2488553](http://www.nemzetisport.hu/labdarugo_nb_i/nb-i-meg-tizezren-sem-voltak-nezoszamok-2488553)
- Owen PD, Ryan M, Weatherston CR.** (2007) Measuring Competitive Balance in Professional Team Sports Using the Herfindahl-Hirschman Index: A Cautionary Note, *Review of Industrial Organization*, 4: 289-302
- Paché G.** (2015) Governance of Professional Sport Leagues towards a Convergence between North America and Europe? *International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences*, 2015(3):
- Peeters T, Szymanski S.** Vertical Restraints in Soccer: Financial Fair Play and the English Premier League. Research Paper No. 028. University of Antwerp, Faculty of Applied Economics, Antwerpen, 2012:1-40

- Peeters T, Szymanski S.** (2013a) Financial Fair Play in European football. Economic Policy Fifty-eighth Panel Meeting, Centre for Economic Policy Research, Vilnius, 2013:1-49
- Peeters T, Szymanski S.** (2013b) Financial Fair Play in European Football. Research Paper No. 021. University of Antwerp, Faculty of Applied Economics, Antwerpen, 2013:1-49
- Porter ME.** (2008) The Five Competitive Forces That Shape strategy, Harvard Business Review, 1:78-93
- Perényi Sz.** (2010) On the fields, in the stands, in front of the TV – value orientation of youth based on participation in, and consumption of, sports. European Journal for Sport and Society, 1:41-51
- Preuss H, Haugen KK, Schubert M.** UEFA Financial Fair Play: The Curse of Regulation. Sport between business and civil society, the 20<sup>th</sup> EASM conference, Abstract book, European Association for Sport Management, Aalborg, 2012:101-102
- Preuss H, Haugen KK, Schubert M.** UEFA Financial Fair Play: The Curse of Regulation. Presentation. Gutenberg Universitat Mainz, 2014: 1-15
- Preuss H, Haugen KK, Schubert M.** (2014) UEFA Financial Fair Play: The Curse of Regulation. EJSS-Journal Sports Law & Economics, 1: 33-51
- Ray J.** Examining spectator attendance: a comparison of major league soccer to other selected professional sports leagues. A Senior Project presented to the Faculty of the Recreation, Parks, & Tourism Administration Department California Polytechnic State University, San Luis Obispo, 2014: 1-36
- Rotenbücher J, Mesnard X, Rossi L, Hembert E, Lucero MGR.** (2010) Is European Football Too Popular to Fail? A. T. Kearney European Football Sustainability Study, A.T. Kearney, Chicago, 2010:1-8
- Samra B, Wos A.** (2014) Consumer in Sports: Fan typology analysis Journal of Intercultural Management, 4: 263-288
- Sass M.** Long-term competitive Balance under UEFA Financial Fair Play Regulations. Working Paper No.5, Otto von Guericke University, Faculty of Economics and Management, Magdeburg, 2012:1-11
- Schokkaert J.** (2013) Financial Fair Play, alternative instruments and competitive balance. Letöltés: 2016. február

25., <http://footballperspectives.org/http://footballperspectives.org/financial-fair-play-alternative-instruments-and-competitive-balance>

**Schuster F, Unterhitznerberge C.** *Bälle, Tore und Finanzen XI*. Stuttgart, DE: Ernst & Young Letöltve: 2018. október

31., [https://www.ey.com/publication/vwluassets/ey\\_fussballstudie\\_-\\_balle\\_tore\\_finanzen\\_xi\\_2014/%24file/ey-balle-tore-finanzen-xi-2014.pdf](https://www.ey.com/publication/vwluassets/ey_fussballstudie_-_balle_tore_finanzen_xi_2014/%24file/ey-balle-tore-finanzen-xi-2014.pdf)

**SIRC.** Football Passions. Report of research. The Social Issues Research Centre, Oxford, 2008: 1-63

**Sportunió.** Sportgazdasági nagyító. Sajtóbeszélgetés 2011. július 7., Sportunió, Budapest, 2011: 1-49

**Storm RK, Nielsen K.** (2012) Soft budget constraints in professional football, *European Sport Management Quarterly*, 2: 183-201

**Szabó M.** (2012) A spanyol focicsapatok megmentése már sok a németeknek.

Letöltés: 2012. március

26., [http://www.napi.hu/kulfold/a\\_spanyol\\_focicsapatok\\_megmentese\\_mar\\_sok\\_a\\_nemeteknek.514145.html](http://www.napi.hu/kulfold/a_spanyol_focicsapatok_megmentese_mar_sok_a_nemeteknek.514145.html)

**Szymanski S.** (2011) Sport financing and governance in Europe. In: Andreff W. (szerk.), *Contemporary Issues in Sports Economics, Participation and Professional Team Sport*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2011: 65-79

**Szymanski S.** Insolvency in English football: irrational exuberance or nevasive productivity shocks? Working Papers No. 12-02, International Association of Sports Economists & North American Association of Sports Economists, 2012:1-36

**Szymanski S.** (2015) So what is the MLS business model? Letöltés: 2016. február 6., <http://www.soccernomics-agency.com/?p=692.2015.04.23>

**Szymanski S, Zimbalist A.** (2005) *National Pastime, How Americans Play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer*, Brookings Institution Press, Washington, D.C., 2005

**UEFA.** (2010a) *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Edition 2010.*, UEFA, Nyon, 2010:1-91

**UEFA.** *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Edition 2012.* UEFA, Nyon, 2012: 1-93

- UEFA.** (2015b) Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Edition 2015., UEFA, Nyon, 2015: 1-102
- UEFA.** The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2008. UEFA, Nyon, 2008: 1-83
- UEFA.** The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2009. UEFA, Nyon, 2009: 1-111
- UEFA.** (2010b) The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010. UEFA, Nyon, 2010:1-123
- UEFA.** The European Club Licensing Benchmarking Report. Financial Year 2011. UEFA, Nyon, 2011: 1- 123
- UEFA.** The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2012. UEFA, Nyon, 2012: 1-104
- UEFA.** Licensed to thrill. Benchmarking report on the clubs qualified and licensed to compete in the UEFA competition season 2013/2014. UEFA, Nyon, 2014: 1-52
- UEFA.** (2016a) The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2015. UEFA, Nyon, 2016: 1-130
- UEFA.** Financial Fair Play, Media information – 25 January 2012. UEFA Communications Division, Nyon, 2012: 1-15
- UEFA.** (2014b) UEFA Champions League and UEFA Europa League, Distribution to clubs 2013/14. UEFA, Nyon, 2014: 1-4
- UEFA.** (2015a) Financial Fair Play: all you need to know, 2015.06.30., Letöltés: 2016. január 27., <http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>
- UEFA.** (2016b) UEFA 2016/17 Champions League revenue distribution UEFA, Nyon, Letöltés: 2016. december 15. <https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2398575.html>
- UEFA.** (2016c) Evolution of UEFA club competitions from 2018. UEFA, Nyon, Letöltés: 2017. január 20., <http://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2398899.html>
- Vecsenyi J.** Kisvállalkozások indítása és működtetése. 72H.COM, Budapest, 2011
- Vermes K.** (2015) A „fair play” értékvilága és morális dilemmái, Kalokagathia, 2015.1.6.

**Veysey W.** (2011) UEFA general secretary Gianni Infantino: European soccer needs Financial Fair Play to save the game from 'disaster'. Exclusive interview with Gianni Infantino. Goal, May 11, 2011, Letöltés: 2016. január 20., <http://www.goal.com/en-us/news/1956/europe/2011/05/11/2481453/uefa-general-secretary-gianni-infantino-european-soccer>

**Vöpel H.** (2011) Do we really need Financial Fair Play in European Club Football? An economic analysis. Research Reports, CESifo DICE Report 3: 54-59

**Vöpel H.** (2013) Is Financial Fair Play really justified? An economic and legal assessment of UEFA's Financial Fair Play Rules. HWWI Policy Paper No. 79, Hamburgisches Weltwirtschafts Institut, Hamburg, 2013: 1-30

**Wiid JA, Cant MC.** (2015) Sport Fan Motivation: Are You Going To The Game? International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 1: 383-398

## **IX. SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE** – disszertációhoz kapcsolódó saját publikációk

**Kassay L.** A pénzügyi Fair Play az európai hivatásos labdarúgásban. In: Vermes K, Farkas P. (szerk.), A Fair Play ereje? Tények és értékek a 21. századi sport világában, Testnevelési Egyetem, Budapest, 2017:105-115

**Kassay L.** (2016a) The Financial Fair Play Regulation of European Football – Questions of Implementation from a Middle Market Member Perspective. In: Gál A, Kosiewicz J, Sterbenz T. (szerk.), Sport and Social Sciences with Reflection on Practice, AWF, Varsó, 2016: 251-266

**Kassay L.** (2016b) Az FFP, az európai labdarúgás pénzügyi fair play szabálya – a megvalósulás kérdőjelei egy középpiaci szereplő szemszögéből. Magyar Sporttudományi Szemle 2:39

**Kassay L, Gécz G.** (2016) Competition and Cooperation in European Professional Club Football. Physical Culture and Sport Studies and Research 1: 22-28

**Kassay L, Gergely I, Gécz G.** (2015a) A magyarországi hivatásos labdarúgó klubok körében felvett audit validálása. Magyar Sporttudományi Szemle 2:40

**Gécz G, Bartha Cs, Kassay L, Onyestyák-Sipos N, Gulyás E.** (2015) Coach education approach in 16 Hungarian sport federations results of the first sport organizational audit. APSTRACT - APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 1-2:87-91

**Kassay L, Gécz G.** (2014a) Verseny-egyensúlytalanság és fenntarthatatlan üzleti modell az európai labdarúgásban. Magyar Sporttudományi Szemle 1:11-16

**Kassay L.** (2013a) A labdarúgó NB I. piaci pozíciója nemzetközi összehasonlításban, Marketing & Menedzsment 4:55-64

**Kassay L.** (2013b) Az európai professzionális klublabdarúgás üzleti versenyképessége, fenntarthatósága. 43. Mozgásbiológiai konferencia, Budapest, 2013. november 14.

**Kassay L.** (2012) A sportszórakoztatás nézőért kiált, Marketing & Menedzsment, 4: 26-35

**Kassay L.** Csapatsportágak versenye a fogyasztókért. In: Sterbenz T, Szóts G. (szerk.), Sportágak versenye. Magyar Sporttudományi Füzetek III., Magyar Sporttudományi Társaság, 2011: 129-142

## **X. SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE – disszertációtól független közlemények**

**Géczi G, Sípos-Onyestyák N, Gósi Zs, Gulyás E, Kassay L, Bartha Cs, Bognár J.**

A fair play szabályozási aspektusai a sportban In: Vermes K, Farkas P (szerk.), A fair play ereje?! Tények és értékek a 21. századi sport világában. Testnevelési Egyetem, Budapest, 2017: 95-104

**Kassay L.** Sport és média, In: Sterbenz T, Géczi G. (szerk.), Sportmenedzsment. Testnevelési Egyetem, Budapest, 2016: 277-287

**Géczi G, Bartha Cs, Gósi Zs, Sipos-Onyestyák N, Gulyás E, Kassay L.** (2015): The results of the non-financial audit at 16 elite Hungarian sport federations: Výsledky nefinančního auditu v šestnácti elitních maďarských sportovních svazech, STUDIA SPORTIVA 1: 157-162

**Kassay L.** Szponzoráció. In: Ács P. (szerk.), Sport és gazdaság. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs 2015: 192-197

**Béki P, Bognár J, Dechert Á, Dolnegó B, Gál A, Géczi G, Géczi G, Gósi Zs, Gulyás E, Kassay L, Nagy J, Révész L, Farkas J.** (2014) (szerk.), Sport-menedzsment és -szervezési jó gyakorlatok. Magyar Sportmenedzsment Társaság, Magyar Sporttudományi Társaság, Budapest, 2014.

**Csáki I, Géczi G, Kassay L, Déri D, Révész L, Zalai D, Bognár J.** (2014) The new system of the talent development program in Hungarian soccer, BIOMEDICAL HUMAN KINETICS 1: 74-83

**Géczi G, Kassay L.** (2014) (szerk.), Szabadidős sportolói közösségek fejlesztésére irányuló helyi programok és egészségfejlesztésüket szolgáló fizikai aktivitások: Tanulmánykötet: "A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása", Budapest, 2014.

**Géczi G, Kassay L.** (2014) (szerk.), Országos programok a lakosság egészségfejlesztését szolgáló fizikai aktivitás szakmai támogatására és a szabadidő-sportolói közösségek bővítésére: Tanulmánykötet: "A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása", Budapest, 2014



**Kassay L.** Coca-Cola Testébredtő. In: Géczi G, Kassay L. (szerk.), Országos programok a lakosság egészségfejlesztését szolgáló fizikai aktivitás szakmai támogatására és a szabadidő-sportolói közösségek bővítésére: Tanulmánykötet: "A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása". Budapest, 2014: 25-41.

**Kassay L.** Életet az éveknek, In: Géczi G, Kassay L.(szerk.), Országos programok a lakosság egészségfejlesztését szolgáló fizikai aktivitás szakmai támogatására és a szabadidő-sportolói közösségek bővítésére: Tanulmánykötet: "A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása". Budapest, 2014: 98-115

**Kassay L.** MVSZ Szabadidő-Vívás. In: Géczi G, Kassay L. (szerk.), Országos programok a lakosság egészségfejlesztését szolgáló fizikai aktivitás szakmai támogatására és a szabadidő-sportolói közösségek bővítésére: Tanulmánykötet: "A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása". Budapest, 2014: 186-205

**Kassay L.** Nike Budapest Félmaraton. In: Géczi G, Kassay L. (szerk.), Országos programok a lakosság egészségfejlesztését szolgáló fizikai aktivitás szakmai támogatására és a szabadidő-sportolói közösségek bővítésére: Tanulmánykötet: "A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása". Budapest, 2014: 206-221

**Kassay L.** Spar Budapest Maraton. In: Géczi G, Kassay L. (szerk.), Országos programok a lakosság egészségfejlesztését szolgáló fizikai aktivitás szakmai támogatására és a szabadidő-sportolói közösségek bővítésére: Tanulmánykötet: "A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása". Budapest, 2014: 244-261

**Sterbenz T, Gulyás E, Kassay L.** (2014) Incentive System in Hungarian High Performance Sport. Physical Culture and Sport Studies and Research 1: 53-63

**Sterbenz T, Gulyás E, Kassay L.** (2013) Ösztönzés és teljesítmény a sportban, Magyar Sporttudományi Szemle 4:50-55

**Kassay L.** Sport és média. In: Sterbenz T, Géczi G. (szerk.), Sportmenedzsment. Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest, 2012:286-297

**Kassay L.** Szponzoráció - kommunikációs eszköz és médium. Alkalmazott Kommunikációtudományi Intézet, AKTI füzetek, 24, 2008: 1-23

**Kassay L.** (1998) A szponzorok és reklámozók kiszolgálása. A futball eladása a vállalatoknak, Marketing és Menedzsment 3: 25-27

## **XI. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

A doktori disszertációm többéves kutatómunka eredménye, mely kutatómunka során számos kihívással kellett szembenéznem mind a gyakorlati mind pedig a tudományos kérdések tekintetében. S noha a disszertáció elkészítése alapvetően mindig a jelölt munkája, elkészültében sokan és sokféleképpen adják a segítségüket, támogatásukat, közreműködésüket.

Köszönettel tartozom a doktori programunk vezetőjének, Földesiné Dr. Szabó Gyöngyi professzor emeritának, aki mindig értő és kritikus észrevételeivel segítette munkámat az első botladozó léptektől kezdve a teljes folyamaton keresztül. A megismerési folyamat a választott módszertanom alapján akár könnyen átléphető akadályok sorát jelenthette volna, ám a valódi szakmai kihívások, valamint a hivatásos labdarúgás átalakuló közege – globális, európai és hazai szinten egyaránt – számtalanszor komoly kutatási válaszutak elé állítottak. Ezeknél a fordulópontoknál, módszertani kérdésekben mindig számíthattam Tanárnő szakmai kérdéseire, iránymutatásaira. A tudományos élet működésének értelmezésében, az abban való eligazodásban, valamint a nemzetközi publikáláson keresztüli megmérettetésben ugyancsak értő gondoskodással egyengette munkámat.

A jelen hivatásos labdarúgásának vizsgálata természetesen nem támaszkodhat csak és kizárólag a nemzetközi és hazai elméleti háttér megismerésére. A primer kutatás kialakításában, megszervezésében nagyon nagy segítségemre volt Dr. Gudra Tamás, a Magyar Labdarúgó Szövetség gazdasági igazgatója, aki a hivatalos keretek betartása mellett messzemenőig támogatta munkámat a kutatás egyes fázisaiban megszólítandó szakemberek összeismertetésével. Komoly megismerési értéket jelentettek számomra az ezekkel a szakemberekkel történő interjúk, újra meg újra árnyalva az addig kialakult képet a magyar labdarúgás versenyképességi deficitjeiről (vagy lehetőségeiről). Ezt követően számos esetben megvitattuk Dr. Gudra Tamással az adott kutatási fázisban a kirajzolódó képet. Ezek az állomások mindig egy-egy mini összegzést is jelentettek, hisz a hazai labdarúgás egyik operatív vezetőjének véleménye a gyakorlat kérdéseit, alkalmazási igényeit is tükrözi.

Köszönettel tartozom Sz. Nagy Tamásnak, aki a disszertáció kutatási évei alatt a Nemzeti Sport Lapcsalád főszerkesztő-helyetteseként, valamint a Nemzeti Sport Online főszerkesztőjeként lehetővé tette számomra a magyar és külföldi labdarúgást nemcsak kedvelő, de azok történéseit napi szinten követő olvasók szurkolói véleményének megismerését. Továbbá számos esetben komoly eszmecserét folytattunk az üzlet-média-sportszakma összefüggéseiről, dilemmáiról, ellentmondásairól, lelkesítő vagy éppen elkeserítő jelenségeiről. Minden egyes ilyen megbeszélés újabb kérdésekkel, töprengéssel és értelmezési igénnyel gazdagította a kutatásom folyamatát.

Nem lehet megfedkezni az interjúalanyaimról, akik bizalmukkal tüntettek ki, sokszor már az első személyes találkozáskor megszervezett beszélgetések során, és kifejezetten izgalmas szellemi gondolatmeneteket osztottak meg velem. A gyakorlat során tapasztalt ellentmondások megragadása, megfogalmazása, és a megoldás felé mutató tisztázás igénye valamennyi találkozást érdekessé, inspirálóvá és egyedivé tette.

## XII. FÜGGELÉK

1. táblázat. A nemzeti bajnokságok csapatainak valamint az UEFA-bajnokságokban indulók száma (UEFA 2012-2013: 12) valamint az aggregált és átlagos bevételek: országokénti relatív klubméret – saját szerkesztés (UEFA 2014: 38)

Ország	Országokénti relatív klubméretenkénti besorolás	A klubok száma a bajnokságban	UEFA-bajnokságban játszó klubok száma	Az UEFA-bajnokságban játszó aránya
SUI	5-50m€	10	5	50%
AUT	5-50m€	10	5	50%
ARM	0,1-1m€	8	4	50%
LTU	0,1-1m€	9	4	44%
DEN	5-50m€	12	5	42%
FIN	1-5m€	12	5	42%
SVN	1-5m€	10	4	40%
LVA	0,1-1m€	10	4	40%
EST	0,1-1m€	10	4	40%
FRO	0,1-1m€	10	4	40%
GER	50m€+	18	7	39%
POR	5-50m€	16	6	38%
RUS	50m€+	16	6	38%
UKR	5-50m€	16	6	38%
AND	0,1-1m€	8	3	38%
ESP	50m€+	20	7	35%
ENG	50m€+	20	7	35%
NED	5-50m€	18	6	33%
SCO	5-50m€	12	4	33%
CRO	1-5m€	12	4	33%
BLR	1-5m€	12	4	33%
SVK	1-5m€	12	4	33%
MDA	0,1-1m€	12	4	33%
AZE	1-5m€	12	4	33%
GEO	0,1-1m€	12	4	33%

IRL	0,1-1m€	12	4	33%
ISL	0,1-1m€	12	4	33%
KAZ	5-50m€	12	4	33%
MKD	0,1-1m€	12	4	33%
MLT	0,1-1m€	12	4	33%
MNE	0,1-1m€	12	4	33%
NIR	0,1-1m€	12	4	33%
WAL	0,1-1m€	12	4	33%
GRE	5-50m€	16	5	31%
BEL	5-50m€	16	5	31%
NOR	5-50m€	16	5	31%
SWE	5-50m€	16	5	31%
ITA	50m€	20	6	30%
FRA	50m€	20	6	30%
CYP	1-5m€	14	4	29%
ALB	0,1-1m€	14	4	29%
LUX	0,1-1m€	14	4	29%
TUR	5-50m€	18	5	28%
CZE	1-5m€	16	4	25%
ISR	1-5m€	16	4	25%
SRB	1-5m€	16	4	25%
BUL	1-5m€	16	4	25%
POL	1-5m€	16	4	25%
HUN	1-5m€	16	4	25%
BIH	0,1-1m€	16	4	25%
ROU	1-5m€	18	4	22%
SMR	0,1-1m€	15	3	20%
LIE	0,1-1m€	7	1	14%
		729	237	33%

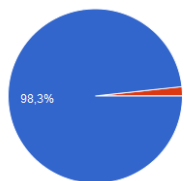
2. táblázat. A nemzeti bajnokságok UEFA-bajnokságokban induló csapatainak száma a 2003/04-2012/13-as szezonok közötti tíz éves időszakban (UEFA 2012-2013: 12)

Ország	Országonkénti relatív klubméretenkénti besorolás	Az utolsó 10 évben UEFA-bajnokságban játszó klub	Csoportmérkőzéseket elérő klubok száma	Csoportmérkőzéseket elérő klubok száma %	A legjobb 16 közé kerülő klubok száma	A legjobb 16 közé kerülő klubok %
ESP	50m€	74	71	96%	52	70%
ENG	50m€	76	67	88%	53	70%
ITA	50m€	72	63	88%	40	56%
FRA	50m€	68	59	87%	34	50%
GER	50m€	69	59	86%	36	52%
NED	5-50m€	61	44	72%	15	25%
GRE	5-50m€	54	37	69%	6	11%
POR	5-50m€	59	39	66%	24	41%
RUS	50m€	48	31	65%	16	33%
BEL	5-50m€	45	27	60%	5	11%
UKR	5-50m€	48	28	58%	9	19%
TUR	5-50m€	46	25	54%	6	13%
ROU	1-5m€	47	25	53%	4	9%
CZE	1-5m€	41	19	46%	2	5%
SUI	5-50m€	44	19	43%	3	7%
SCO	5-50m€	44	18	41%	8	18%
AUT	5-50m€	42	16	38%	1	2%
DEN	5-50m€	45	16	36%	2	4%
ISR	1-5m€	40	14	35%	1	3%
CRO	1-5m€	35	10	29%		0%
NOR	5-50m€	47	13	28%		0%
SRB	1-5m€	38	10	26%	1	3%
BUL	1-5m€	39	9	23%	1	3%
POL	1-5m€	38	8	21%		0%

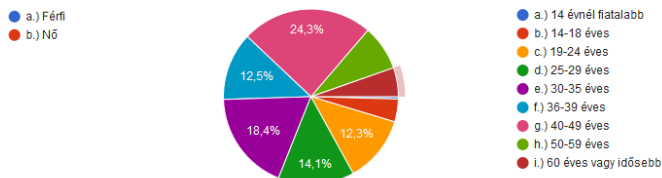
BLR	1-5m€	34	5	15%		0%
HUN	1-5m€	34	5	15%		0%
SWE	5-50m€	41	6	15%		0%
CYP	1-5m€	35	5	14%	1	3%
SVK	1-5m€	34	4	12%		0%
MDA	0,1-1m€	34	2	6%		0%
SUN	1-5m€	35	2	6%		0%
AZE	1-5m€	31	1	3%		0%
LVA	0,1-1m€	34	1	3%		0%
GEO	0,1-1m€	34	1	3%		
IRL	0,1-1m€	34	1	3%		
ARM	0,1-1m€	35		0%		
LTU	0,1-1m€	34		0%		
FIN	1-5m€	37		0%		
EST	0,1-1m€	34		0%		
FRO	0,1-1m€	34		0%		
AND	0,1-1m€	21		0%		
ISL	0,1-1m€	34		0%		
KAZ	5-50m€	30		0%		
MKD	0,1-1m€	34		0%		
MLT	0,1-1m€	32		0%		
MNE	0,1-1m€	23		0%		
NIR	0,1-1m€	34		0%		
WAL	0,1-1m€	34		0%		
ALB	0,1-1m€	34		0%		
LUX	0,1-1m€	34		0%		
BIH	0,1-1m€	35		0%		
SMR	0,1-1m€	19		0%		
LIE	0,1-1m€	10		0%		
		2148	760	35%	320	15%



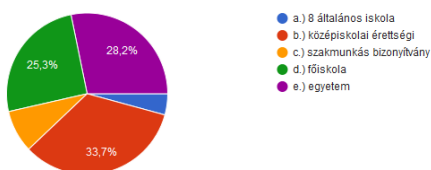
Az Ön neme (4770 válasz)



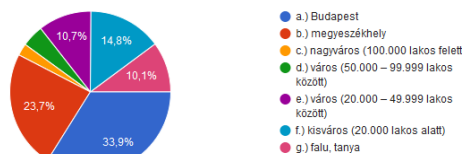
Kora (4770 válasz)



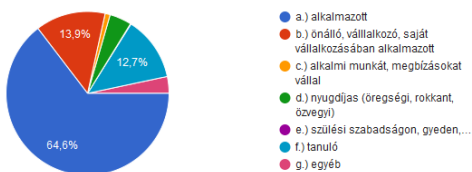
A legmagasabb iskolai végzettsége (4770 válasz)



A település, ahol Ön lakik (4770 válasz)



A munkája szerint (4770 válasz)

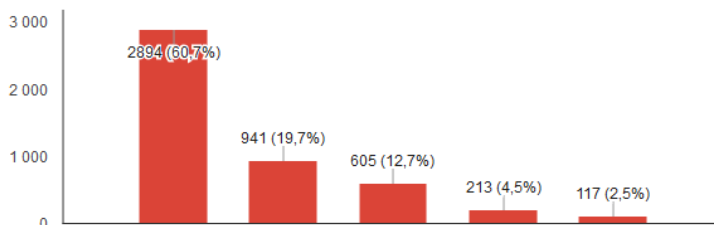


1. ábra. A „Csapatsportok sportüzleti versenyképessége” című, az NSO-n megjelenő kérdőív válaszadóinak szociodemográfiai ábrázolása

Kedvenc csapatom hazai bajnoki mérkőzésére csak akkor érdemes kimenni, ha várhatóan győzünk

(4770 válasz)

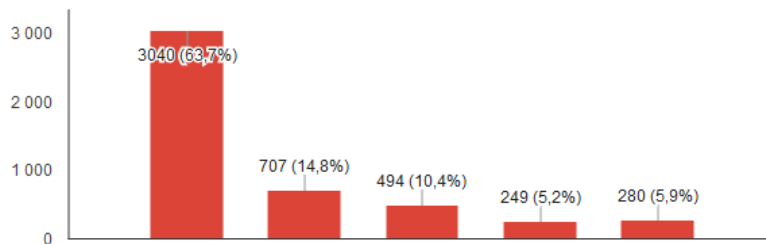
Q3



2. ábra. Kedvenc csapatom hazai bajnoki mérkőzésére csak akkor érdemes kimenni, ha várhatóan győzünk (Kassay 2016, NSO-kutatás)

Mérkőzésre járni unalmas (4770 válasz)

Q4

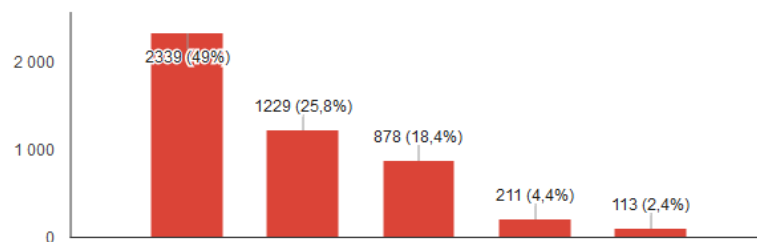


3. ábra. Mérkőzésre járni unalmas (Kassay 2016, NSO-kutatás)

Magyar bajnoki mérkőzésre járni érdemes, mert sok a kiváló tudású idegenlégiós

(4770 válasz)

Q10

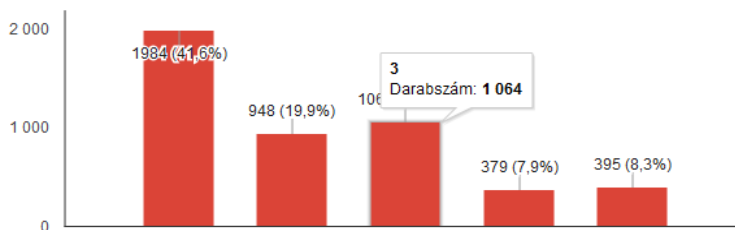


4. ábra. Magyar bajnoki mérkőzésre járni érdemes, mert sok a kiváló tudású idegenlégiós. (Kassay 2016, NSO-kutatás)

A magyar csapatsportokról és bajnoki mérkőzéseikről olyan jó az általános vélemény, hogy már gondolkozom azon, hogy kimenjek egy összecsapásra

(4770 válasz)

Q17



5. ábra. A csapatsportokról kialakult vélemény miként befolyásolja a mérkőzésre járást. (Kassay 2016, NSO-kutatás)

## Csapatsportok sportüzleti versenyképessége c. kérdőív

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeG7ZnJcVrbdS2H8EoE1AHw2ZalIqluwEg4D34pHQ6LGkYuWA/viewform>

### Csapatsportok sportüzleti versenyképessége

Kedves Válaszadó!

A magyarországi hivatalos klub labdarúgás sportüzleti versenyképességi és fenntarthatósági kérdéseivel kapcsolatban szeretnénk megismerni a véleményét. Válaszaival nagyban hozzájárul egy, a Szurkolók, a magyarországi sportot szeretők által érzékelt kép megajzolásához. A kérdőív kitöltésekor nincsenek „jó” és „rossz” válaszok, a választások a szurkolói véleményt tükrözik.

A kérdőív kérdéseinél az egyes lehetőségekre klikkelve tudja kiválasztani a megfelelőnek tartott választ. A kérdéseknél mindig jelezzük, ha egyszerre több választási lehetőségre is mód van.

Az anonim kérdőív kitöltése körülbelül 10 percet vesz igénybe. A Nemzeti Sport Online szerkesztősége az eredményeket az olvasói számokra szerkesztett formában közzéteszi.

Köszönöm, hogy az alábbi kérdőívet kitöltve véleményével segíti a téma feldolgozását!

Kassay Lili

Testnevelési Egyetem, Sportmenedzsment tanszék

\*Required

#### Az Ön neme \*

- a.) Férfi  
 b.) Nő

#### Kora \*

- a.) 14 évnél fiatalabb  
 b.) 14-18 éves  
 c.) 19-24 éves  
 d.) 25-29 éves  
 e.) 30-35 éves  
 f.) 36-39 éves  
 g.) 40-49 éves  
 h.) 50-59 éves  
 i.) 60 éves vagy idősebb

#### A legmagasabb iskolai végzettsége \*

- a.) 8 általános iskola  
 b.) középiskolai érettség  
 c.) szakmunkás bizonyítvány  
 d.) főiskola  
 e.) egyetem

#### A munkája szerint \*

- a.) alkalmazott  
 b.) önálló, vállalkozó, saját vállalkozásában alkalmazott  
 c.) alkalmi munkát, megbízásokat vállal  
 d.) nyugdíjas (öregségi, rokkant, özvegyi)  
 e.) szülési szabadságon, gyedben, gyesen van  
 f.) tanuló  
 g.) egyéb

Report a problem to Google

**A település, ahol Ön lakik \***

- a.) Budapest
- b.) megyeszékhely
- c.) nagyváros (100.000 lakos felett)
- d.) város (50.000 – 99.999 lakos között)
- e.) város (20.000 – 49.999 lakos között)
- f.) kisváros (20.000 lakos alatt)
- g.) falu, tanya

**Kérem, jelölje meg az Önre leginkább jellemző sportolási szokásait! \***

- a.) versenyszerűen sportolok, alkalmanként amatőr versenyeken indulok
- b.) nem versenyszerűen, de rendszeresen sportolok, hetente legalább háromszor vagy többször
- c.) rendszeresen sportolok, hetente egyszer-kétszer
- d.) alkalmanként sportolok, havonta 2-3 alkalommal
- e.) alkalmanként sportolok, évente 2-3 alkalommal
- f.) nem sportolok

**Kérem, jelölje meg, jellemzően hogyan tölti a szabadidejét. \***

	Igen, jellemző rám	Néha, alkalmadtán	Nem, nem jellemző rám
a.) sporteseményekre megyek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b.) sportműsorokat nézek a TV-ben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c.) sportműsorokat nézek az interneten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d.) sportműsorokat hallgatok a rádióban	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e.) sporttárságot, sporttémájú könyvet olvasok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f.) televíziót, videót nézek, internetezem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g.) kertészkedem, hobbimmal foglalkozom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h.) moziba járok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i.) színházba járok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j.) könnyűzenei koncertekre járok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k.) komolyzenei koncertekre, operába járok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l.) kiállításokra járok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m.) otthon olvasok, zenét hallgatok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Az Ön lakóhelyén van olyan csapatsportágat képviselő klub/szakosztály, melynek sportolói az elsőosztályú nemzeti bajnokságában szerepelnek? \***

- a.) igen, három vagy több csapatsportágban
- b.) igen, két csapatsportágban
- c.) igen, egy csapatsportágban
- d.) nem, nincs elsőosztályú csapatsportágban szereplő klub a lakóhelyemen
- e.) nem tudom, van-e elsőosztályú csapatsportágban szereplő klub a lakóhelyemen

**Ön lakóhelyén van labdarúgó klub/szakosztály? \***

- a.) igen, NB I-ben szerepelnek
- b.) igen, NB II-ben szerepelnek
- c.) igen, NB III-ban szerepelnek
- d.) igen, Megyei I.vagy II. osztályban szerepelnek
- e.) igen, Megyei III. vagy IV. osztályban szerepelnek
- f.) igen, Budapesti I. vagy II osztályban szerepelnek
- g.) igen, Budapesti III. vagy IV. osztályban szerepelnek
- h.) igen, de nem szerepelnek bajnokságban
- i.) nincs/nem tudom, van-e labdarúgó klub/szakosztály a lakóhelyemen

**Az Ön lakóhelyén van olyan egyéni sportágot képviselő klub/szakosztály, melynek sportolói az elsőosztályú nemzeti bajnokságban szerepelnek? \***

- a.) igen, három vagy több egyéni sportágban is
- b.) igen, két egyéni sportágban is
- c.) igen, egy egyéni sportágban is
- d.) nem, nincs elsőosztályú egyéni sportágban szereplő klub a lakóhelyemen
- e.) nem tudom, van-e elsőosztályú egyéni sportágban szereplő klub a lakóhelyemen

**Kérem, jelölje be az Önre leginkább jellemző választ lakóhelyének elsőosztályú csapataihoz kapcsolódóan! \***

- a.) lakóhelyem elsőosztályú csapatainak sportolóit többnyire név szerint ismerem, velük többször találkoztam már a klub/szakosztály vagy a város rendezvényein
- b.) lakóhelyem elsőosztályú csapatainak sportolóit többnyire név szerint ismerem, de még nem találkoztam velük a klub/szakosztály vagy a város rendezvényein
- c.) lakóhelyem elsőosztályú csapatainak sportolóit nem ismerem név szerint, de képről legtöbbjüket felismerem
- d.) lakóhelyem elsőosztályú csapatainak sportolóit nem ismerem név szerint, és képről legfeljebb csak néhányukat ismerem fel
- e.) lakóhelyem elsőosztályú csapatainak sportolóit sem névről sem képről nem ismerem
- f.) nincs/nem tudom, van-e elsőosztályú egyéni sportágban szereplő klub/szakosztály a lakóhelyemen

**Kérem, jelölje be az Önre leginkább jellemző választ lakóhelyének labdarúgó csapatához kapcsolódóan! \***

- a.) lakóhelyem labdarúgó csapatának sportolóit többnyire név szerint ismerem, velük többször találkoztam már a klub/szakosztály vagy a város rendezvényein
- b.) lakóhelyem labdarúgó csapatának sportolóit többnyire név szerint ismerem, de még nem találkoztam velük a klub/szakosztály vagy a város rendezvényein
- c.) lakóhelyem labdarúgó csapatának sportolóit nem ismerem név szerint, de képről legtöbbjüket felismerem
- d.) lakóhelyem labdarúgó csapatának sportolóit nem ismerem név szerint, és képről legfeljebb csak néhányukat ismerem fel
- e.) lakóhelyem labdarúgó csapatának sportolóit sem névről sem képről nem ismerem
- f.) nincs/nem tudom, van-e labdarúgó klub /szakosztály a lakóhelyemen

**Kérem, jelölje be az Önre leginkább jellemző választ lakóhelyének elsőosztályú egyéni sportolóhoz kapcsolódóan! \***

- a.) lakóhelyem elsőosztályú egyéni sportolóit többnyire név szerint ismerem, velük többször találkoztam már a klub/szakosztály vagy a város rendezvényein
- b.) lakóhelyem elsőosztályú egyéni sportolóit többnyire név szerint ismerem, de még nem találkoztam velük a klub/szakosztály vagy a város rendezvényein
- c.) lakóhelyem elsőosztályú egyéni sportolóit nem ismerem név szerint, de képről legtöbbjüket felismerem
- d.) lakóhelyem elsőosztályú egyéni sportolóit nem ismerem név szerint, és képről legfeljebb csak néhányukat ismerem fel
- e.) lakóhelyem elsőosztályú egyéni sportolóit sem névről sem képről nem ismerem

**Kérem, előbb jelölje meg a kedvenc csapatsportágát, \***

Choose ▾

**majd jelölje meg az Önre leginkább jellemző választ - a nemzetközi közvetítésekről \***

- a.) kedvenc csapatsportágam nemzetközi bajnoki mérkőzéseinek élő hazai televíziós közvetítéseit - rendszerint / ha időm engedi - megnézem
- b.) kedvenc csapatsportágam nemzetközi bajnoki mérkőzéseinek élő hazai televíziós közvetítéseit - időnként, alkalomadtán - megnézem
- c.) nem követem kedvenc csapatsportágam nemzetközi bajnoki mérkőzéseinek élő hazai televíziós közvetítéseit
- d.) nem közvetítik kedvenc csapatsportágam nemzetközi bajnoki mérkőzéseit élőben a hazai televízióban

**majd jelölje meg az Önre leginkább jellemző választ - a hazai bajnokság közvetítéseiről \***

- e.) kedvenc csapatsportágam hazai bajnoki mérkőzéseinek élő televíziós közvetítéseit - rendszerint/ ha időm engedi - megnézem
- f.) kedvenc csapatsportágam hazai bajnoki mérkőzéseinek élő televíziós közvetítéseit - időnként, alkalomadtán - megnézem
- g.) Nem követem kedvenc csapatsportágam hazai bajnoki mérkőzéseinek élő televíziós közvetítéseit
- h.) nem közvetítik kedvenc csapatsportágam hazai bajnoki mérkőzéseit élőben a televízióban

**majd jelölje meg az Önre leginkább jellemző választ - a kedvenc külföldi csapatának közvetítéseiről \***

- i.) kedvenc külföldi csapatom bajnoki mérkőzéseinek élő hazai televíziós közvetítéseit - rendszerint/ ha időm engedi - megnézem
- j.) kedvenc külföldi csapatom bajnoki mérkőzéseinek élő hazai televíziós közvetítéseit - időnként, alkalomadtán - megnézem
- k.) nem követem kedvenc külföldi csapatom bajnoki mérkőzéseinek élő hazai televíziós közvetítéseit
- l.) nem közvetítik kedvenc külföldi csapatom bajnoki mérkőzéseit élőben a hazai televízióban

**végül jelölje meg az Önre leginkább jellemző választ - a kedvenc hazai csapatának közvetítéseiről! \***

- m.) kedvenc hazai csapatom bajnoki mérkőzéseinek élő televíziós közvetítéseit - rendszerint/ ha időm engedi - megnézem
- n.) kedvenc hazai csapatom bajnoki mérkőzéseinek élő televíziós közvetítéseit - időnként, alkalomadtán - megnézem
- o.) nem követem kedvenc hazai csapatom bajnoki mérkőzéseinek élő televíziós közvetítéseit
- p.) egyáltalán nem közvetítik kedvenc hazai csapatom nemzetközi mérkőzéseit élőben a televízióban

Gondoljon a kedvenc sportágára, és jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal! Mérkőzésre járni, kedvenc csapatomnak szurkolni nagyszerű időtöltés \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Barátaimmal mérkőzésre járni nagyszerű időtöltés \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Kedvenc csapatom hazai bajnoki mérkőzésére csak akkor érdemes kimenni, ha várhatóan győzünk \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Mérkőzésre járni unalmas \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Magyar bajnoki mérkőzésre kimenni akkor is érdemes, ha a csapatok összecsapása nem túl magas színvonalú \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Magyar bajnoki mérkőzésre kimenni az alacsonyabb színvonal ellenére is érdemes, mert az összecsapások kiszámíthatatlanok, küzdelmesek \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Magyar bajnoki mérkőzésre járni nem érdemes, mert nem ismerem a játékosokat \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Magyar bajnoki mérkőzésre járni érdemes, mert ismerem a játékosokat \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Magyar bajnoki mérkőzésre járni nem érdemes, mert kevés a saját nevelésű játékos \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Magyar bajnoki mérkőzésre járni érdemes, mert sok a kiváló tudású idegenlégiós \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Egy-egy magyar bajnoki mérkőzés olyan felejthetetlen élmény, hogy még másnap is erről beszélgetünk a barátainkkal, családommal, párommal \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Egy-egy hazai rendezésű nemzetközi összecsapás olyan felejthetetlen élmény, hogy még másnap is erről beszélgetünk a barátainkkal, családommal, párommal \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Már csak a hazai bajnoki mérkőzésekhez kapcsolódó szórakoztató programok miatt is érdemes kimenni a mérkőzésekre, noha alacsony a játék színvonala \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Nem ismerem a játékosokat, alacsony a mérkőzések színvonala, nem érdemes magyar bajnoki mérkőzésekre járni \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Évek óta nem járok hazai bajnoki mérkőzésekre, mert gyenge a bajnokság színvonala \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Tervezem, hogy kimegyek a következő hetekben barátainkkal, családommal, párommal egy magyar bajnoki mérkőzésre \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét



A magyar csapatsportokról és bajnoki mérkőzéseikről olyan jó az általános vélemény, hogy már gondolkozom azon, hogy kimenjek egy összecsapásra \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Kérem, állítsa sorrendbe az alábbi csapatsportágakat aszerint, mennyire kedveli őket! 1-essel jelölje a legjobban kedvelt sportágat, 7-essel pedig a sorban leghátulra soroltat! Minden sportágnak más érdemjegyet adjon, ne használja kétszer ugyanazt a számot! \*

	1. Legjobban kedvelt	2. a sorban	3. a sorban	4. a sorban	5. a sorban	6. a sorban	7. A legkevésbé kedvelt
Amerikai foci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jégkorong	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kézilabda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kosárlabda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Labdarúgás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Röplabda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vízilabda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Report a problem to Google

Siker az, amikor a csapatom győz \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Siker az, amikor megnyerjük a bajnokságot \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Ha a csapatom küzd a pályán, akkor is szurkolok neki, ha kikap \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Kudarcként élem meg, ha a csapatom kikap \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Ha a csapat szívét-lelkét adja a győzelemért, elnézem neki az ügyetlenkedést is \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Szeretem, ha a csapatom hajta a győzelemért \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Ha a csapat nem adja szívét-lelkét a győzelemért, nem nézem el az ügyetlenkedést \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Nem érdekel az eredmény, csak a játék örömeért, hangulatáért megyek mérkőzésre \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

A várható eredménytől függetlenül kimegyek a mérkőzésre \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Ha szoros az eredmény, hatalmas az iram, örömmel megyek mérkőzésre \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Ha nagy a várható különbség, nem megyek ki a mérkőzésre \*

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem ért egyet az állítással	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Az állítás teljes mértékben tükrözi az Ön véleményét

Amennyiben nyitott egy, a klublabdarúgásról szóló mélyinterjú vagy egy csoportos beszélgetésben való részvételre, kérem, küldje el az email címét a [kutatassport@gmail.com](mailto:kutatassport@gmail.com) címre.

Köszönöm a válaszait, a kérdőív kitöltésére fordított idejét!

NEXT

### XIII. ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

#### *Táblázatok:*

1. táblázat: Versenyegyensúly az amerikai franchise ligákban, valamint az angol Premier League-ben a számok tükrében az utolsó négy, illetve tíz szezon összehasonlításában (82.games.com 2012)

2. táblázat: Az európai első osztályú bajnokságok átlagos klubbevételei (UEFA 2014: 38. alapján, saját szerkesztés)

3. táblázat: A mintaválasztás indikátorai

4. táblázat: A „big five” ligák sport béli, üzleti, társadalmi és környezeti szempontokból mért, egymáshoz viszonyított sorrendje (Rotenbücher és trsai 2010)

5. táblázat: A fogyasztói bevételek becslésének úgynevezett hard adatai a labdarúgásban (TF Junior Műhely adatgyűjtés 2014)

6. táblázat: A vizsgált labdarúgó piacok piacvolumene 30 %-os kapacitáskihasználtságon, valamint a potenciális piacméretük (szakértői becslés, Junior Műhely adatgyűjtés 2014)

7. táblázat: A piaci bevételekből finanszírozott, zárt üzleti modellben működő benchmark ligák valós bevételeinek becsült nagyságrendje (Kassay szakértői becslés)

8. táblázat: Az SCMP alapján becsült benchmark liga-bevételek (Kassay szakértői becslés)

9. táblázat: Az SCMP alapján becsült átlagos benchmark klub-bevételek (Kassay szakértői becslés)

10. táblázat: Összefoglaló a grounded theory módszerrel végzett kutatássorozat hipotéziseinek elfogadásáról, illetve elvetéséről (saját szerkesztés)

Függelék 1. táblázat: A nemzeti bajnokságok csapatainak valamint az UEFA-bajnokságban indulók száma (UEFA 2012-2013: 12) valamint az aggregált és átlagos bevételek: országonkénti relatív klubméret (UEFA 2014: 38) – saját szerkesztés

Függelék 2. táblázat: A nemzeti bajnokságok UEFA-bajnokságokban induló csapatainak száma a 2003-2004-2012-2013 szezonok közötti tíz éves időszakban (UEFA 2012-2013: 12., saját szerkesztés)

**Ábrák:**

1. ábra: Az európai úgynevezett TOP nemzeti bajnokságok kumulált veszteségeinek alakulása 2007 és 2011 között (UEFA 2011)

2. ábra: A munkabérek és a bevételek növekedési üteme az előző évhez képest az európai klublabdarúgásban 2008-2012 között (UEFA 2014)

3. ábra: Az UEFA által meghatározott labdarúgópiac-csoportok (Peer groups divisions) és az egyes csoportokhoz tartozó nemzeti bajnokságok száma (UEFA 2008, 2009, 2010, 2011)

4. ábra: Az egyes nemzeti bajnokságok győztes klubcsapatainak száma két évtized összehasonlításában (UEFA 2009)

5. ábra: Labdarúgóklubok versenye és a verseny-egyensúlytalanság összefüggései (a szerző által kialakított értelmezési keret)

6. ábra: A Bajnokok Ligája-pénzdíj megosztása, 2004-2013 (Peeters és Szymanski 2013: 28)

7. ábra: Az európai hivatásos, első osztályú labdarúgás piacmérete és struktúrája (UEFA 2014: 38 alapján, saját szerkesztés)
8. ábra: Az első 7 legnagyobb bevételt generáló európai első osztályú bajnokság klubjainak átlagbevétele helyezési csoportok szerinti bontásban (UEFA 2014)
9. ábra: AZ FFP eredményes bevezetését követően a finanszírozási szakadék még jelentősebb a „big five” bajnokságok és az ágazat többi piaca között (saját szerkesztés)
10. ábra: A Financial Fair Play vertikális bevezetése az európai hivatásos labdarúgásban (saját szerkesztés)
11. ábra: Az UEFA Financial Fair Play és az amerikai franchise ligák egyensúlyi célrendszere (saját szerkesztés)
12. ábra: Az európai többszintű, nemzeti és nemzetközi klubbajnoksági rendszernek az értelmezési kerete Porter „Five Forces Framework” alapján (saját szerkesztés)
12. a) Adott nemzeti bajnokság
12. b) Az európai nemzeti bajnokságok
13. ábra: Sportolási szokások (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
14. ábra: Kedvenc csapatsport (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
15. ábra: Sportesemények fogyasztása (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
16. ábra: Nemzetközi mérkőzés követése (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
17. ábra: Hazai bajnokság követése (TV) (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
18. ábra: Kedvenc külföldi csapat követése (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
19. ábra: Kedvenc hazai csapa követése (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)

20. ábra: Labdarúgó szakosztály léte (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
21. ábra: Helyi sportolók ismertsége (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
22. ábra: Szurkolni nagyszerű időtöltés (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
23. ábra: Barátokkal szurkolni nagyszerű (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
24. ábra: Színvonalról függetlenül érdekes (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
25. ábra: Színvonal és küzdelem (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
26. ábra: Játékosok nem-ismerete (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
27. ábra: Játékosok ismerete (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
28. ábra: Saját nevelésűek száma a csapatban (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
29. ábra: Felejthetetlen a magyar élmény (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
30. ábra: Felejthetetlen a külföldi élmény (Kassay,2016, fogyasztói kutatás)
31. ábra: Felejthetetlen a kiegészítő program (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
32. ábra: Negatívumok hatására mérkőzésre menni (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
33. ábra: A minőség miatt nem megy ki (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
34. ábra: Tervezi, hogy kimegy (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)

35. ábra: Siker az, ha a csapatom győz (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
36. ábra: Siker a bajnoki elsőség (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
37. ábra: A győzelem / vereség egyszerre érvényes aspektusai (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
38. ábra: Az eredmény kialakulásának folyamata és a mérkőzésre járás (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
- Függelék 1. ábra: A „Csapatsportok üzleti versenyképessége” című, az NSO-n megjelenő kérdőív válaszadóinak szociodemográfiai ábrázolása (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
- Függelék 2. ábra: Kedvenc csapatom hazai bajnoki mérkőzésére csak akkor érdemes kimenni, ha várhatóan győzünk (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
- Függelék 3. ábra: Mérkőzésre járni unalmas (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
- Függelék 4. ábra: Magyar bajnoki mérkőzésre járni érdemes, mert sok a kiváló tudású idegenlégiós (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)
- Függelék 5. ábra: A csapatsportokról kialakult vélemény miként befolyásolja a mérkőzésre járást (Kassay 2016, fogyasztói kutatás)