

DEBRECENI EGYETEM

KERPELY KÁLMÁN DOKTORI ISKOLA

Doktori Iskola vezető:

Dr. Nagy János

egyetemi tanár, az MTA doktora

Témavezető:

Dr. Borbély Attila

egyetemi tanár

**MARKETING ÉS MENEDZSMENT MÓDSZEREK A
KOSÁRLABDA SPORTÁGBAN AZ ÉSZAK- MAGYARORSZÁGI
ÉS
AZ ÉSZAK- ALFÖLDI RÉGIÓBAN**

Készítette:

Váczai Péter Tamás

doktorjelölt

Debrecen

2017

MARKETING ÉS MENEDZSMENT MÓDSZEREK A KOSÁRLABDA
SPORTÁGBAN AZ ÉSZAK- MAGYARORSZÁGI ÉS
AZ ÉSZAK- ALFÖLDI RÉGIÓBAN

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a regionális tudományok tudományágban

Írta: Váczi Péter Tamás okleveles testnevelő tanár

Készült a Debreceni Egyetem Kerpely Kálmán doktori iskolája
(Regionális tudományok programja) keretében

Témavezető: Dr. Borbély Attila Phd

A doktori szigorlati bizottság:

név	fokozat
elnök: Prof. Dr. Sinoros-Szabó Botond	DSc
tagok: Dr. Szabó Gyula	PhD
Dr. Filep Gyula	PhD

A doktori szigorlat időpontja: 2016. március 21.

Az értekezés bírálói:

név	fokozat	aláírás
Dr. Bácsné Dr. habil.Bába Éva	PhD	
PaedDr. Dobay Beáta	PhD	

A bírálóbizottság:

név	fokozat	aláírás
elnök:
tagok:
.....
.....
titkár:

Az értekezés védésének időpontja: 20... .

Tartalom

Tartalom.....	1
1.BEVEZETÉS.....	3
1.1. A témaválasztás indoklása.....	4
1.2. Célkitűzések.....	5
1.3. Kérdésfeltevések.....	6
1.4. Hipotézisek.....	6
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	8
2.1. Sportmarketing.....	11
2.1.1. Versenysport és sportmarketing.....	12
2.2. Sportiparág üzleti megközelítése.....	14
2.3. Az Észak-amerikai profi kosárlabda liga az NBA működése, mint best practice a sport működési és gazdálkodási modellek területén.....	17
2.4. Franchise rendszer bemutatása, elemzése.....	19
2.5. A 2008-2009-es gazdasági válság hatásainak elemzése az Amerikai NBA Kosárlabda bajnokságban működő csapatok nézőszámaira és jegyárait.....	21
2.6. Az NBA szerkezeti struktúrája.....	24
2.7. Az NBA saját kezdeményezései.....	26
2.8. Innováció az NBA-ben.....	27
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	30
3.1. A kutatás összeállításának szempontrendszere.....	30
3.2 Vizsgálati területek bemutatása.....	32
3.2.1. Best –practice.....	32
3.2.2. Alkalmazott kutatási módszerek, vizsgálatok.....	32
3.2.3. Kérdőív és mélyinterjú vizsgálat regionális tapasztalatai.....	34
3.2.4. Leendő sportszakemberek kérdőíves vizsgálata.....	34
3.2.5. EKF- Eger - HÉSZ Kosárlabda csapat márkarendszerének vizsgálata a márkaalkotók tükrében.....	35
4. EREDMÉNYEK.....	36
4.1. Best –practice eredményei.....	36
4.1.1. Hazai adaptációs lehetőségek az NBA franchise rendszer kapcsán.....	37
4.2. A hazai kosárlabda klubok kérdőíves vizsgálatának eredményei.....	37

4.3. Regionális jelzőszámok a sportterületén.....	58
4.4. Az Észak-Alföldi és az Észak-Magyarországi régiós helyzet elemzése a kérdőíves kutatást kiegészítő a mélyinterjú felmérés alapján.....	59
4.5. Mélyinterjú.....	68
4.5.1. A szakértői mélyinterjú eredményei az egyesületek működésének tükrében.....	68
4.6. Következtetések, javaslatok.....	71
4.7. Összefüggés vizsgálat tapasztalatai.....	73
4.8. Hallgatói kérdőíves kutatás eredményei.....	75
4.8.1. A hallgatói kérdőív összefüggés vizsgálat tapasztalatai.....	93
4.9. EKE-EGER KOK kosárlabda csapat márkalkotóinak vizsgálata.....	97
4.9.1. A márka.....	102
4.9.2. Márkakutatás.....	105
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	108
6. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	110
7. GYAKORLATBAN ALKALMAZHATÓ EREDMÉNYEK.....	112
8. ÖSSZEFOGLALÁS.....	113
9. SUMMARY.....	116
10. IRODALOMJEGYZÉK.....	119
11. PUBLIKÁCIÓK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN.....	128
12. NYILATKOZATOK.....	130

1.BEVEZETÉS

A sportágakkal kapcsolatos hazai szakirodalmak széles skálája ismert azonban a különböző labdajátékok bajnokságaiban szereplő magyar felnőtt csapatok működéséhez alkalmazott marketing és menedzsment módszerekről szóló szakirodalmak nem képeznek olyan teljességre törő rendszert, mint a sportszakmai irodalmak. Szeretném az alkalmazott módszereket kutatni a magyar felnőtt kosárlabda csapatok működésében. Vizsgálataim során mind a hét tervezési, statisztikai régióban szeretném kutatni a témát, de a kutatás hangsúlyát az Észak-alföldi és az Észak-magyarországi régió jelenti.

A sport, mint globális jelenség az utóbbi harminc évben üzleti alapokra helyeződött. Hasonlatosan a pénzvilág közgazdaságtanához a professzionális sportvilág folyamatai is ráhelyezhetők a közgazdaság általános téziseire.

Alapvetően az élsport mellett az utóbbi 25-30 évben a szabadidősport vagy talán jobb szóval a rekreációs sport is kiemelkedő jelentőségűvé vált a modern társadalmakban. Így amikor arról van szó, hogy milyen támogatásra jogosult vagy milyen támogatást tud egy klubcsapat a saját költségvetésébe beépíteni mindig figyelembe kell azt venni, hogy az állami támogatások és a különböző szponzorációs lehetőségek nemcsak az élsportra vonatkozhatnak, hanem a szabadidősport is részesül ezekből.

Magyarországot tekintve elmondható, hogy a magyar sport erősen féloldalas, hiszen az élsport támogatása messze megelőzi a szabadidősport támogatási lehetőségeit. Később külön fejezetben elemzem és vizsgálom a 2011 óta létező TAO rendszert, annak lehetőségeit és működését is, hiszen a kosárlabda is beletartozik a támogatott látvány sportágak körébe.

Ez a rendszer a kosárlabda sport számára is nagy lehetőségeket rejt magában, viszont ezeknek a támogatásoknak a realizálása és elszámolása komoly gazdasági feladatot ró az egyesületekre. A különböző európai gazdasági statisztikákból és az erről a régiókról szóló szakkönyvekből kiderül, hogy a vizsgálatom középpontjába helyezett két magyarországi régió átlag alatti gazdasági mutatókkal rendelkező régióknak számítanak (*Brouwer, et al.* 2008). Így különösen érdekes megvizsgálni, hogy ezekben a régiókban működő sportegyesületek milyen marketing és menedzsment eszközökkel tudják megszerezni a versenyévadra szükséges költségvetésüket. Izgalmas megvizsgálni azt a felfogást, módszert is, hogy a különböző sportegyesületek milyen nagyságú apparátust

használnak a marketing és menedzsment feladatok elvégzésére. A magyarországi helyzetet ismerve az is könnyen elképzelhető, hogy a sportegyesületek nem foglalkoztatnak profi marketing szakembert, pedig ez egy spanyol, olasz vagy francia profi kosárlabda klub életében elképzelhetetlen lenne.

A fogyasztók kegyeiért óriási harc folyik a különböző sportágak között. Ez a verseny manifesztálódik a nemzetközi, de akár a magyar sportpiacon belül is. A sportvállalatok olyan vállalatok, melyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett (András, 2003).

Ezeknek a fogyasztói igényeknek a kielégítése csakis tervszerű keretek között lehetségesek. Szakemberek segítségével csakis nagy szerencsével alakíthat ki megfelelő gazdálkodást egy professzionális sportegyesület. Elsősorban az első osztályú kluboknál fontos megjegyezni, hogy nélkülözhetetlen a megfelelő üzleti alapon való gondolkodás, hiszen vállalkozási formájukat tekintve jellemzően gazdasági társaságokról beszélünk.

Az élsport üzleti fejlődése az utóbbi három évtizedben akkora változáson, robbanásszerű fejlődésen ment keresztül, hogy nagyon sok országban a nemzetgazdaság számára is megkerülhetetlenül fontos területté vált. A sport üzletté válásával párhuzamban azt a folyamatot váránk közgazdasági szempontból, hogy az állami befolyás, irányítás megszűnik és teljesen piaci alapon működik tovább. Magyarországon nem teljesen ez a helyzet. Az állam a rendszerváltás után ugyan megpróbálta decentralizálni a sportfinanszírozást, mégpedig úgy, hogy átadta ezt a feladatot az önkormányzatoknak. Azonban az önkormányzatok egyedül nem voltak képesek megoldani ezt a feladatot. Így az állam nem tehetett mást, mint különböző csatornákon keresztül tovább finanszírozza az élsportot. Ennek a legújabb módszere a TAO támogatások igénybe vétele a sportegyesületek, sportszövetségek számára. Úgy gondolom érdekes lesz látni, hogy a világ egyik legnépszerűbb labdajátéka, amely a média és a szponzorok számára is legeladhatóbb az egész világon, hogyan milyen formában, milyen marketing és menedzsment eszközök használatával tud működni Magyarországon.

1.1. A témaválasztás indoklása

Témaválasztásom indoklásában elsősorban a kosárlabdában játékosként és edzőként eltöltött huszonnyolc éves tapasztalatom játszott döntő szerepet. Emellett edzőként folyamatosan volt alkalmam betekinteni a kosárlabda klubok gazdasági működésébe is.

Az évek során érdekes és értékes tapasztalatokkal lettem gazdagabb ezen a téren is. A disszertációm témájában kutatva megállapíthattam, hogy a kosárlabda sportág regionális gazdaságtani aspektusaira fókuszálva, kevés kivételtől eltekintve nem születtek tudományos jelentőségű munkák. Ez a tény is sarkallt arra, hogy a kosárlabda sportág hazai gazdasági kérdéskörében végezzem el a kutatómunkámat. Nemcsak maguknak a kosárlabda sportban dolgozó szakembereknek a véleményére, tapasztalataira voltam kíváncsi, hanem a személyes motivációmat tovább növelve a saját sportszakos egyetemista diákjaimnak a véleményére és tapasztalatira is kíváncsi voltam. Nagyon érdekelt, hogy vajon a jövő szakemberei miként vélekednek gazdasági kérdésekben és egyáltalán miként viszonyulnak a kosárlabda sportághoz. A sportágban eltöltött idő alatt folyamatosan érdekelték azok a gazdasági folyamatok, amelyek meghatározták egy-egy klubnak a jövőjét. A 2011-ben bevezetésre kerülő látványsport támogatás döntően befolyásolta a kosárlabda sport gazdasági helyzetét is. Ennek a folyamatnak a lehetséges vizsgálata volt az a pont az az utolsó motivációs faktor, ami után eldöntöttem, hogy a sportmarketing és sportmenedzsment felfogásokat, szeretném kutatni a kosárlabda sportban, fokozott jelentőséggel szemlélve azt a két régiót, amelyben tevékenykedtem, tevékenykedek. Mégpedig az Észak-magyarországi és az Észak-alföldi régiót.

1.2. Célkitűzések

Céлом volt szekunder kutatások áttekintésével bemutatni olyan nemzetközi „best-practice”-eket, melyek jó példát jelenthetnek a hazai kosárlabda csapatoknak, illetve, amelyek a sportgazdaság területén működő egyesületek számára követendő modellként szolgálnak, és a versenyképességüket javíthatja a hazai sportpiacon. Céлом volt bemutatni a márkázhatóság problematikáját egy primer kutatáson alapuló márkáösszetevők vizsgálatán.

Empirikus kutatásom célja volt feltárni az Észak-magyarországi és az Észak-alföldi régiókban működő kosárlabda egyesületek marketing és menedzsment módszereinek alkalmazását a klub gazdálkodása során.

A sportegyesületek vizsgálata során további céлом volt bemutatni a regionalitás hatását, illetve a különböző régiók jellegzetességeit.

A kutatásom egyik területe az Eszterházy Károly Egyetem Sportszervező Bsc szakos hallgatói attitűdjének és sportszakmai véleményének a vizsgálata volt. Céлом volt bemutatni, hogy a leendő sportszakemberek hogyan ismerik és értékelik a hazai kosárlabda helyzetét, gazdálkodásának sajátos aspektusait. Megvizsgáltam, hogy a

marketing-mix elemei közül és a menedzsment feladatok közül melyeket vélik szükségszerűnek a munkaerőpiacon a leendő sportmenedzseri munkája során. Célom volt felmérni, hogy a hazai kosárlabda sportklubok és a leendő sportszakemberek hogyan ítélik meg a TAO rendszer bevezetését a klubok sikeres működésében, gazdálkodásában.

1.3. Kérdésfeltevések

A kutatásom során az alábbi kérdésekre kerestem a választ:

- Milyen nemzetközi jó gyakorlatokat ismerünk, melyek a kosárlabda sportágban működő egyesületek gazdasági stabilitását eredményezik. Milyen marketing-menedzsment munkával érik el ezt a gazdasági eredményt?
- Hogyan alakul az Észak-magyarországi és Észak-alföldi régiókban működő kosárlabda klubok gazdálkodása? Milyen marketing- és menedzsment módszereket és eszközöket használnak ezek a klubok a sikerességük érdekében?
- A régiók gazdasági teljesítményei hogyan hatnak az egyes régiókban működő sportegyesületek működésére?
- Hogyan ítélik meg a leendő sportmenedzserek (EKE, Sportszervező BSC szakos hallgatók) a kosárlabda sportágat valamint a marketing-menedzsment feladatok alkalmazásának szükségességét a hazai sportgazdaság piacán?
- Mik azok a legfontosabb márkalkotó elemek, melyek az EKF-Eger-Hész kosárlabdacsapat márkarendszerét adja?
- Milyen a TAO rendszer megítélése és gyakorlati haszna a kosárlabda klubok működésében?

1.4. Hipotézisek

Kutatási témámmal kapcsolatban az alábbi hipotézisek fogalmazódtak meg bennem:

H1. Feltételezem, hogy az amerikai kosárlabda rendszer jó gyakorlatként szolgálhat a nemzetközi sportgazdasági piacon. Feltételezem, hogy a rendszer gazdasági stabilitását a Franchise rendszer és a sportág „látvány-elemeinek” alkalmazása jelenti.

H2. Feltételezem, hogy a kosárlabda klubok regionális gazdálkodása eltérően alakul.

H3. Feltehetően a klubok a hagyományos marketingkommunikációs eszközökkel szemben előnyben részesítik az online eszközöket.

H4. Feltételezem, hogy a leendő sportszakemberek (EKE Sportszervező Bsc hallgató) nem érdeklődnek fokozottan a kosárlabda iránt, nem követik nyomon a kosárlabda

eseményeket, előnyben részesítik a hazánkban nagyobb népszerűségnek örvendő labdarúgó eseményeket.

H5. Feltételezem, hogy a Magyarországon működő kosárlabda csapatok döntő többsége nem alkalmaz gazdasági szakembert, vagy külső céget von be erre vagy gazdasági végzettségű taggal (elnök, elnökhelyettes) rendelkezik, és nem alkalmaz külön sportmarketing és sportmenedzsment feladatok ellátására szakembert, mivel még nem honosodott meg az a marketing szemléletű gondolkodásmód, amellyel a szponzoráció és a merchandising, mint marketing-mix elem növelné a csapatok bevételi tételeit.

H6. Feltételezem, hogy a kosárlabda klubok többségénél tapasztalható, hogy a TAO rendszer jelentős (már-már nélkülözhetetlen) segítséget jelentett a stabil gazdálkodáshoz, működéshez, mellyel együtt járt a klasszikus szponzoráció csökkenése.

H7. Feltételezem, hogy a hazai csapatok közül az EKF-Eger-Hész feltehetően rendelkezik márkarendszerrel, és a potenciális márkaelemei mentén meghatározható a csapat márkapotenciálja, a meglévő markáns márkaalkotói alapján a márkafejlesztés főbb irányai.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Szekunder kutatásom fő célja az volt, hogy képet kapjak a marketing és menedzsment területtel fokozottan foglalkozó szakemberek, sportszakemberek hitvallásával, a két területhez fűződő meglátásaikkal, mintegy kialakítva ezzel a sportmarketing és sportmenedzsment terület egyfajta fogalmi háttérét, koncepcionális vázát.

Amerikában a kosárlabda az egyik legnépszerűbb sportok közé tartozik, melyhez jó gazdálkodási gyakorlat is párosul, kutatásokkal. Ezért a szekunder kutatásomat dominánsan az amerikai irodalmakra alapozva készítettem el.

A sport fogalmának meghatározásában sokan prezentáltak már többféle meghatározást. Az Európai Sport Charta 2. cikkelye (1992) szerint sportnak számít minden olyan fizikai tevékenység, amely esetenként vagy szervezett formában a fizikai jól-lét és szellemi erőnlét fejlesztését szolgálja, társadalmi kapcsolatok teremtése vagy különböző szintű versenyeken való eredmények elérése céljából.

Pitts és mtsai. szerint a sportot jellemzi az aktivitás, az élményszerzés és az olyan szervezetek, akik a tevékenységük fókuszába a fitneszt, a rekreációt a sportot vagy a szabadidősportot állították (1994).

A 2000. évi sporttörvény definíciója szerint: „Meghatározott szabályok szerint, a szabadidő eltöltéseként vagy hivatásszerűen végzett testedzés, illetve szellemi gyakorlat, alkalmilag vagy szervezett formában, fizikai, illetve szellemi erőnlét fejlesztését szolgálja” (2000. évi CXLV. törvény a sportról).

Egy másik felfogás szerint: „Szabadidős tevékenység, fizikai tevékenység, testmozgás, versengés, fizikai erő kifejtés” (Nagy, 1996).

Egy másik megközelítés szerint: „A sport az emberi élet meghatározó tényezője: egyéni szinten sporttevékenységünktől függ életminőségünk, egészségünk megőrzése; társadalmilag is jelentős, hiszen közösségformáló, társadalmi értékeket közvetítő közeg. Emellett mára a sporttevékenység egyre szorosabb kapcsolatba kerül az üzleti szférával, profittermelő képessége bebizonyosodott, így a sport a gazdaság dinamikusan fejlődő, húzó szektorává válhat” (Bácsné, 2015).

A sport területén nap, mint nap több millió ember dolgozik. A sportnak az utolsó néhány évtizedben tapasztalható nagymértékű fejlődése és professzionális volta megkövetelte a menedzsment feladatoknak a sokkal szervezettebb, tervezettebb megnyilvánulását a sport összes szegmensét tekintve (Hoye, et al. 2012).

A sportmenedzsment egy olyan folyamat ahol egyének és egyének által alkotott csoportok közösen dolgoznak azon, hogy egy szervezet a céljait elérje (*Hershey, et al. 2001*).

Azokban az üzleti vállalkozásokban, ahol a sport a fő profil a következő három nagy területen ajánlanak munkalehetőséget az esetek nagy többségében:

- Sportszakemberek: sportszervezők, sportot oktató tanárok, sportolók, edzők;
- Adminisztratív és menedzsmenttel foglalkozó területen: sportszervezetek, sportszövetségek vezetési menedzsmentje;
- A technikai munkatársak és recepciós feladatok területén (*Andreff és Szymanski, 2009*).

Smith és Stewart vélekedése szerint tíz fő karakterisztikája van a sportnak, amely karakterisztikák miatt ismerni kell a sporthoz kapcsolódó speciális menedzsment technikákat (*Maguire, 2014*).

A tíz attribútum közül három olyan fontos tényező van, amely tényezőkben más kutatók is egyet értettek a Smith és Stewart féle felosztással. Ez a három tényező: szenvedély, gazdálkodás, átláthatóság

Mullin már több mint három évtizede meghatározta a sportmenedzsment egyedi területeinek a felosztását: sportmarketing, sportegyesületek pénzügyi struktúrája, sport, mint iparági fejlődési terület (*Mullin, 1980*).

A sportmenedzsment egy speciális terület, amely viszont magán hordozza az üzleti élet jegyeit, mint pl. a beosztottak irányítását, a pénz kezelését és a különböző stratégiák megalkotását. A sport mára üzletté vált, amely megkívánja azt a fajta tervszerű vezetést, mint az üzleti élet bármely területe. Ha sport területét vizsgáljuk, két nagy csoportra bonthatjuk üzleti szempontból:

A; profit orientált sport

B; non-profit sport (*Dolles és Soderman, 2011*).

A sportmenedzsment relatív fiatal tudományág (*Masteralexis, et al. 2012*). Fiatal tudományág, de a téma jelentőségét bizonyítja, hogy az egyetemeken szervezett sportmenedzsment képzések száma nagyarányban növekedett az elmúlt harminc évben (*Stier, 1999*).

Az Egyesült Államokban már 1985-ben 83 sportmenedzsment képzés működött (*Lambrecht és Kraft, 2009*).

A szekunder kutatásaim alapján a sportmenedzsment számára hat nagyon fontos kompetencia területet tudtam meghatározni:

Emberekkel való bánásmód

Egy sportmenedzsernek széles skálán kell foglalkoznia emberekkel: sportolókkal, ügynökökkel, elemzőkkel, a médiával, orvosi szakemberekkel. Túlzás nélkül mondhatjuk, hogy egy sportmenedzser munkája a sportolók öltözőjétől a díjátadó gáláig tart. Megfelelően kell tudnia kezelni különféle szituációkat, ahol négy szemközti párbeszédekben kell tudnia meggyőzőnek lenni, de helyt kell állnia egy nagyobb tömeg előtt előadott beszédben is. Ahogy saját versenyzőitől is elvárja, a magánéletben olyan magatartásformákat kell nyújtania, hogy az ne adhasson a média részére okot arra, hogy őt és rajta keresztül egy versenyzőt vagy sportágot negatív színben tüntesse fel.

Csapatmunka

Bármilyen sportágról is beszélünk a profi szinten minden versenyző vagy csapat mögött ott áll egy stáb, ahol kiemelt jelentősége van a csapatmunkának. Ennek a csapatmunkának az összekovácsolásában van óriási szerepe egy sportmenedzsernek. Annak a célnak az eléréséhez, amely a legjobb a sportcsapatnak vagy a versenyzőnek.

Kommunikációs tulajdonságok

A sportmenedzsernek képesnek lennie attraktív beszélgetéseket folytatni az általa képviselt versenyzőkkel, csapatokkal, emellett fontos megtudakolni milyen igényei vannak a sportolóknak, amelyeket ő tud teljesíteni. Egy sportmenedzsernek, barátnak és főnöknek is kell lenni egyben megtartva az egészséges határokat. Képesnek kell lennie, hogy elmagyarázza döntései hátterét, mit miért és milyen eszközökkel ér el. A különböző szerződések, hivatalos levelek előkészítéséhez magas fokú írás készséggel is kell rendelkeznie.

Döntéshozó képesség

A vezetés sokszor azt a tényt takarja, hogy döntéseket kell meghoznunk, sokszor nagyon nehéz döntéseket. Egy sportmenedzser könnyen kerülhet olyan szituációba, hogy azonnali döntéseket kell meghoznia ezért fontos a megfelelő magabiztosság és önbizalom a munkája során.

Szervezési készségek

Egy elismert sportmenedzsernek egy év során szinte számolhatatlan tárgyaláson, konferencián, találkozáson kell részt vennie. Képesnek kell megszervezni, megszervezni a napi tennivalóit és megfelelni azoknak. A sportmenedzser által képviselt csapatoknak, versenyzőknek azt kell éreznie, hogy itt egy olajozottan működő gépezet képviseli az ő ügyeit, ügyeiket, ezzel elősegítve a

karrier kiteljesedését, vagy a csapat jó szereplését. A legfontosabb rész a szervezési készségek közül a megfelelő időbeosztás elkészítése a különböző munkafolyamatokhoz.

Erős értékrend

Egy sportmenedzsernek erős értékrenddel kell rendelkeznie, elkerülve az olyan szituációkat, amely rossz fényben állítaná be őt és rajta keresztül az általa képviselt sportolókat, csapatokat. A legfontosabb szelete az erős értékrendnek a mindenfajta korrupciós helyzetek visszautasítása, mert lehetséges, hogy rövidtávon kifizetődőnek tűnik, de hosszú távon biztosan katasztrofális következményekkel járhat.

2.1. Sportmarketing

Mit nevezhetünk sportmarketingnek?

A sportmarketing olyan tevékenységek összessége, amelyek a sportfogyasztó szükségleteinek és igényeinek kielégítésére irányulnak cserefolyamatokon keresztül. A sportmarketingnek két fő területe fejlődött ki: a sporttermékek és sportszolgáltatások marketingje közvetlenül a sportot fogyasztóknak, és az egyéb fogyasztói és ipari termékek vagy szolgáltatások marketingje a sportot promóciós eszközként használva (*Mullin, et al., 2007*).

A marketing eszközszerét marketing mixnek nevezzük. A marketing mix elemeinek a kombinációját piaci helyzetekben alkalmazzák. Ilyen eszközök lehetnek: szolgáltatás, terméktervezés, áralakítás, reklámozás, személyes eladás, fizikai termékáramlás, eladás-ösztönzés, márkázás, elemzés.

A legáltalánosabb marketing-mix elmélet Mccarthy nevéhez fűződik az úgynevezett 4P modell:

1.Product-termék

2.Price-ár

3.Place-értkesítési hely, csatornák

4.Promotion- reklámozás, marketing kommunikáció (*Keller és Kotler 2006*)

Booms és Bitner a 4p rendszerét kiegészített egy 7p rendszerre. A következő új elemek kerültek be a rendszerbe:

5.People-emberi tényezők

6.Physical evidence-tárgyi elemek

7.Process-folyamat (*Fifield, 2007*).

A profi sport elterjedésével megjelent a komoly tervszerű szponzoráció a versenysportban. A versenysport kiszélesedése mellett, a szabadidősport is egyre

nagyobb hangsúllyal vesz részt az emberek életében. A vállalatok marketingszakemberei felismerték, hogy az élsporton keresztül kiváló imázs építést valósíthatnak meg. Jelentős különbség van a világkülönböző részei között, hiszen amíg Észak-Amerikában a profi sport teljesen üzleti alapon működik, addig Magyarországon hiába próbálta az állam megvalósítani a rendszerváltás után a sport decentralizációját, a gyakorlatban kiderült, hogy a sport nem tud Magyarországon létezni az állami szerepvállalás nélkül.

A sporton, sportmarketingen belül is több nagy területet találhatunk, ahol marketing eszközök használata szükséges: versenysport, szabadidő, rekreációs, non-profit sport, sporteszközök piaca, sportruházat piaca, merchandising, sportközvetítések piaca, sportturizmus.

2.1.1. Versenysport és sportmarketing

Termék

A sport üzletté válásával egy időben termékké is vált, de nemcsak a sport vált termékké, hanem a mai profi világban már maguk a versenyzők is termékké váltak. A termékké válás olyan folyamatokon megy keresztül, mint a játékosok kinevelése, majd értékesítése. A termékek eladhatóságának szempontjából manapság kiemelt fontosságúnak számít a merchandising termékek eladása, ahol a csapat emblémájával ellátott termékeket értékesítenek (*Wakefield K., 2006*).

Ár

A sportban a sportszolgáltatások árának a meghatározása nem egyszerű kérdés, hiszen túl sok változót kell figyelembe venni. A sport speciális terület, hiszen a különböző sportesemények között óriási különbség lehet, mind a sportág jellegét, népszerűségét, az esetlegesen meglátogatott sportesemény színvonalát vagy tétjét tekintve. Egy-egy eseményen belül is változó árral számolhatunk, hiszen más árat szabnak meg egy labdarúgó vb csoportmérkőzésére, mint mondjuk a döntőre. Ebben a kategóriában is megjelenik a merchandising, hiszen azoknak a termékeknek is változó áraik lehetnek és igen komoly bevételt jelenthetnek.

Merchandising

A legnagyobb sportklubok, sportszervezetek logóival ellátott ajándéktárgyak bevételeit járulékos bevételeknek is nevezhetjük a bejövő költségvetésben. Azonban azt látnunk kell, hogy a bevételi oldal egyik legdinamikusabban fejlődő területe, így a talán nem is túl távoli jövőben már túllép ez a bevételi forrás a járulékos jelzőn. Jogi

aspektusból szemlélve a következőképpen lehet meghatározni a sport merchandising területét:

A jogszabályi rendelkezés szerint a felhasználó marketingtevékenysége keretében ellenérték fejében a sportoló nevét, képmását, továbbá a sportszervezet, sportszövetség vagy sportköztestület nevét, jelvényét, illetve a sporttevékenységgel összefüggő más eszmei javakat használ fel hirdetőtáblákon, dísz- és ajándéktárgyakon, ruházaton, más tárgyakon, valamint elektronikus úton a fogyasztói döntések befolyásolása céljából. (2004.évi I. törvény a sportról)

Hogy ez mekkora üzlet és bevételt jelent jól tükrözi az a tény, hogy az NBA logóival ellátott ajándéktárgyakat 125.000 boltban árulják az egész világon és ebből 3 milliárd dolláros bevétele van a ligának. Ezzel az Nba a 19 legnagyobb merchandising termékeket kibocsájtó vállalat. (*Lisanti, 2014*).

Egy-egy nagy sztár tündöklése óriási bevétel erősödést jelenthet. Michael Jordan megjelenésével az NBA-ben az addigi 44 millió dolláros merchandising bevétel 2 milliárdos bevételre emelkedett évenként.

Ráadásul az Nba jó üzleti érzéssel merchandising szerződést kötött a Nickelodeon gyerek televíziós csatornával, ezzel elérve a legfiatalabb korosztályt is. A profi baseball liga pedig a Toys R Us játékbolt hálózattal kötött szerződést. Ebből is látszik, hogy az igazán üzleti alapon gondolkozó csapatok felismerték, hogy egészen a legfiatalabb korosztálytól kezdve az idősebb korosztályig mindenkit meg lehet szólítani a licenz termékekkel (*Irwin, et al. ,2008*).

Értékesítési hely, reklámozás: A mai élsport esetében egy értékesítési hely lehet maga a sportesemény helyszíne is és a média óriási térnyerése miatt fokozott jelentősége van a televíziós jogok értékesítésének.

A közvetítési jogok vevői a különböző műsorszolgáltatók, akik a kizárólagosságra próbálnak törekedni. Pontosan ezért a kizárólagos jogok megszerzéséért egyre nagyobb pénzt hajlandóak kifizetni, hiszen a televíziós hirdetők számára legfontosabb korosztályban a 18-49 év közötti nézőközönség körében a sportközvetítések kiemelkedően népszerűségnek örvendenek. A hirdetőket fokozottan az adott sportág népszerűsége és a sugárzási jogot birtokló televíziós társaság nézettsége érdekli.

Ahhoz, hogy egy sportág a média számára eladható legyen a következő ismérveknek kell megfelelnie: megfelelő lebonyolítási szisztéma, érthető, egyszerű szabályrendszer, látványos, a kor kívánalmainak megfelelőnek kell lennie, alapvető szakértelemmel közvetíthető legyen, magas nézői érdeklődés (*András, 2003*).

A mai digitalizált világunkban a sportközvetítések a televíziók legnépszerűbb programjai közé tartoznak. Nem véletlen, hogy nem csak külföldön, hanem már Magyarországon is van olyan televíziós csatorna, amely az egész műsorstruktúráját a sportnak szenteli. Az első ilyen sportcsatorna az Egyesült Államokban indult 1977-ben Sportchannel néven majd rá két évvel indult el a világ talán leghíresebb és legnagyobb sportcsatornája az Espn (Mcsorley, 2014).

De mégis miért lehetnek ilyen népszerűek a sportközvetítések?

- Remek imázsépítő lehetősége van a sportközvetítéseken keresztül a csatornának;
- A televízióban hirdető cégek szempontjából fontos, hogy a sportközvetítéseket aza korosztály nézi döntően, akik komoly vásárlóerőt jelentenek;
- Magának a televíziónak is jó, hiszen magas nézettséget tud elérni a sportesemények közvetítéseivel és ezáltal több hirdetője és több bevétele lesz;
- A technológia fejlődésével új képalkotási folyamatok, térbeli hangzás , több kamerás közvetítések, 3D technológia miatt a mai kor tv nézője szinte már úgy érezheti, hogy ő maga is jelen van a helyszínen szurkoló többi nézővel együtt.

2.2. Sportiparág üzleti megközelítése

A közgazdaságtani megközelítések szerint a különböző cserekapcsolatok formái szerint beszélhetünk informális sportról melynél nincs szükség kimondott piaci tranzakciókra, éppen ezért ez a terület klasszikus közgazdaságtani eszközökkel nem vizsgálható. Beszélhetünk azonban formális kapcsolatokról is, ahol viszont jelen vannak a piaci tranzakciók. A formális csoporton belül a cserekapcsolatok esetén különül el élesen a látványsport és a szabadidősport területe. (Dénes, 1998)

Az utóbbi 20-30 évben a sport az üzleti élet igazi részévé alkotóelemévé vált. A következő tényezők kiemelten fontosak abban, hogy a sport igazán üzleti alapokra helyeződött:

- Jelentős fejlődésen ment át a sportturizmus, amely dollármilliárdos üzletté vált.
- A szabadidősport fejlődése útján az ehhez kapcsolódó iparágak alakultak ki vagy fejlődtek jelentősen.
- Szinte az összes sportágban megjelentek azok a sportolók, akik kimondottan a sportból élnek, ebből szerzik az összes jövedelmüket.
- A merchandising piac felfutása, ahol a különböző csapatok logóival ellátott ajándéktárgyak eladásával tesznek szert bevételre a sportklubok.

- A közvetítési díjak emelkedése és az ezen a területen kialakult intenzív versenyhelyzet.
- A szponzoráció 75%-a a sport területén manifesztálódik.
- Észak-Amerikából kiindulva megjelentek a kimondott sportcélú ingatlanokba való befektetések is.

A sport egy kellemesnek mondható kötetlen időtöltésből vált multi milliárd dolláros iparággá (*Chadwick, 2009*).

A fejlődés mértékét jól példázza, hogy az Egyesült Államokban az amerikai futball csapatok átlagos értéke meghaladja az egymilliárd dollárt (*Ozanian, 2013*).

Az Észak-amerikai kosárlabda csapatoknál ez az érték 509 millió dollár (*Badenhausen, 2013*).

Ennek a nagyarányú bővülésnek, fejlődésnek volt az is köszönhető, hogy 2012-ben 2 milliárd dollár értékben adtak el az NBA-hez kapcsolható ajándéktárgyakat (*EPM Communications, 2012*).

A sport számos országban komoly hozzájáruló az éves GDP értékéhez és ezzel megkerülhetetlen tényezőjévé válik a gazdasági struktúrának. Az Angol professzionális futball bajnokságok 92 csapatának játékos igazolásra költött összegének értéke nagyobb összeg volt, mint például az Afrikában található Lesotho éves összes GDP-je. (*Levermore és Beacon, 2012*).

A világ GDP-jének körülbelül 2%-át a sportágazat termeli, fontos tény, hogy a sport, sportipar, a sportturizmus és a sportesemények rendezése pozitív hatást gyakorolnak a gazdaságra, különösképpen a turizmus ágazatára és a foglalkoztatásra, emellett, hogy ezek az elemek igen jelentősek a munkahelyteremtés, valamint a kis- és középvállalkozások értékteremtése szempontjából. A sport a közegészségügyre is jótékony hatással van, hiszen minél többet sportol minél egészségesebb egy társadalom, annál kevesebb időt fog betegállományban tölteni és ez által nő a termelékenység egy országon belül, jobb GDP adatok jöhetnek ki egy adott évben. Emellett fontos szempont a sport prevenciós ereje is, hiszen több országban is működnek olyan programok, amellyel a fiatalok bűnözést tudják jelentősen visszaszorítani. Az EU fehér könyve 2007-ben egy tanulmányra támaszkodva 3,7%-os értéket ír a sport által hozzáadott GDP értékre Európában a 2004-es évre vonatkozóan. (*White Paper On Sport 2007, Commission of the european communities*)

A munkahelyek kapcsolatát tekintve az Európai unió lakosságának 2,12 %-át jelenti, aki a sport területén dolgozik.

A legtöbb munkavállaló Németországban dolgozik a sport területén amely 1.15 millió munkahelyet jelent. Ez az összes európai sport területén megjelenő munkahely 27%-a. A németeket követi az Egyesült Királyság 600.000 munkavállalóval, majd Franciaország 410.000 munkavállalóval. Az Európai Bizottság jelentése szerint ráadásul a sportpiac kimondottan rugalmasan tudott reagálni a 2008/2009-es gazdasági világválságra. Az Európai Unió országai közül négy országot különösen kiemelhetünk a többi közül ha az aktív sportturizmus területét nézzük. Ezek a kiemelkedő országok, Ausztria, Németország, Olaszország és Svédország. A sporttal kapcsolatos oktatási tevékenységben pedig három ország különösen kiemelendő, Dánia, Észtország és Litvánia (*Net1*).

Több nagy szakaszt is elkülöníthetünk a sport és a gazdaság kapcsolatában.

Első szakasz: az ókori olimpiákon a versenyzők egy része pénzt vagy különféle juttatásokat kaptak a teljesítményük elismerésére

Második szakasz: a 19. században kialakuló a maihoz hasonló profi sport kialakulása.

A harmadik szakasz az utóbbi húsz évben a média által és a sportturizmus előretörése által kialakuló sporteseményekre vonatkozó kereslet növekedésének ugrásszerű növekedése volt.

A sport és a gazdaság kapcsolatának a mértékét legvégül az internet elterjedése katalizálta. Természetesen ezeknek az előbb említett tényezőknek mélyebb okai voltak. Az egyik ilyen fontos tényező az volt, hogy egyre több ember szerette volna a saját szabadidejét mozgásos tevékenységgel eltölteni. Megjelentek azok a társadalmi csoportok, akiknek a megfelelő anyagi lehetőségek is a rendelkezésükre álltak ahhoz, hogy akár passzív, de sok esetben aktív sportfogyasztóvá váljanak. Az utóbbi húsz évben a legnagyobb bevételeit a sportgazdaságnak a televíziós közvetítések adták. Kiugró példa erre a 2016. évi Super Bowl döntő, ahol egy 30 másodperces reklámspotért 5 millió dolláros összeget fizettek, azok a cégek, akik reklámozni szerettek volna. Az elmúlt években gazdaságilag kiugróan teljesítő sportgazdaság olyan tényezővé vált, amelyet már a nemzetközi közgazdaságtanban is figyelembe vesznek és számos kutatást is végeztek már a területén. Makrogazdasági szempontból a különféle kutatások arra irányultak főleg, hogy a sportszektor milyen kapcsolatban van a nemzetközi gazdaságtannal, vagy akár a regionális vagy helyi gazdasági élettel. Az a tény, hogy az állami támogatások csökkentek vagy több országban el is tűntek a sport területéről is kikényszerítette, a sportgazdasági ismeretek jobb megismerését, fejlődését. A mikro szintű kutatásoknál a sportpiac területén belül a kereslet és a kínálat különböző

jellemzői, a sportszolgáltatások jellemzői, tulajdonságai és a különböző sportszervezetek működési sajátosságai állnak a középpontban. A makro és a mikro szint között található egy úgynevezett mezoszint is, amely szinten a különböző ligák és bajnokságok gazdasági jellemzőit, összefüggéseit vizsgálja, amelybe beletartozik az utóbbi években akár csillagászati összegeket is elérő átigazolási piac is.

2.3. Az Észak-amerikai profi kosárlabda liga az NBA működése, mint best practice a sport működési és gazdálkodási modellek területén

Az Egyesült Államokban, a nagy ligákban (NFL, NBA, MLB, NHL, MLS) franchise rendszert használnak, ami teljesen különbözik az Európában használatos bajnoki rendszerektől, ahol a kieséses, feljutásos rendszert preferálják (*Pijetlovic, 2015*).

A franchise fogalmát sokféleképpen határozták meg az évtizedek során. Martin Mendelsohn angol franchise kutató szerint a következőképpen lehet meghatározni a franchise fogalmát:

„Az üzletszerű franchise az, amikor valaki (a franchise átadó) licencet biztosít valaki másnak (a franchise átvevőnek), ami a franchise átvevőt feljogosítja arra, hogy a franchise átadó védjegye, márkaneve alatt kereskedjen, és hogy felhasználjon egy olyan átfogó csomagot, amely tartalmaz minden szükséges elemet ahhoz, hogy egy korábban képzetlen személyt bevonjon a franchise átadó által kifejlesztett üzletbe, s azt egy előre lefektetett alapon folytonos segítségnyújtás mellett futtassa” (*Mendelsohn, 1991*).

A következő karakterisztikáknak kell jelen lenniük ahhoz, hogy franchise rendszerről lehessen beszélni:

- Egy franchise rendszerhez legalább két szereplőre van szükség, egyikük a franchise átadó, másikjuk a franchise átvevő;
- Az átadó és az átvevő jogilag és gazdaságilag önálló, független vállalkozók, akik saját kockázataikra és hasznukra tevékenykednek;
- Az átadónak rendelkeznie kell egy már bevezetett, bizonyítottan sikeres, márkanevvel/védjeggyel jelzett és védett üzleti tevékenységgel, amelynek piaci értéke van, és ezt mások elismerik, elfogadják és fizetnek érte;
- Az üzleti tevékenység valamilyen áru/szolgáltatás/technológia értékesítésére irányul;
- Szükség van egy szerződésre, amely meghatározott időre szól és kiter mind a két fél jogaira és kötelezettségeire;

- Az átvevő saját, vagy általa felvett hitelből finanszírozott tőkét fektet be, amely fokozza elkötelezettségét, felelősségvállalását és kockázatát;
- Az átadó átvevőjét megtanítja az adott tevékenység folytatására, annak minden részletére, és segíti átvevőjét vállalkozási tevékenységének megkezdésében;
- Az átadó folyamatosan köteles segíteni átvevőjét a vállalkozás minden területén;
- Az átvevő előre megállapodott formákban és mértékekben fizet az átadónak azokért a jogokért, melyekkel rendelkezik, valamint a rendelkezésére bocsátott szolgáltatásokért;
- Az átvevő általában egy földrajzilag jól körülhatárolható területre kizárólagos működési jogot kap átadójától;
- A feleknek kölcsönösen tudatában kell lennie annak, hogy egyikük hibája és sikertelensége előbb-utóbb a másik sikertelenségéhez és a rendszer kudarcához vezethet (Jánosi, 1991).

A franchise rendszer először a baseball sportágban jelent meg 1876-ban. A rendszer kiváltságokat garantált a franchise-ban részt vevő csapatok számára a szűkebb geográfiailag értelmezett térben (az Amerikai Egyesült Államok szerkezetébe illő tagállamot jelentette). Ez a modell is hozzájárult ahhoz, hogy a baseball sportágban indult az első szervezett bajnokság az Egyesült Államokban. A szervezettség által a legnagyobb profitot hozó sportággá vált. Pontosan ezért a későbbiekben más sportágak is a baseballban jól működő „üzleti modellt” kezdték el követni. Az üzleti fejlődés által a geográfiai előnyök városok tekintetében realizálódtak. A sportligák gyors fejlődése révén egyre több és több város csapata csatlakozott a franchise rendszerhez. A csapatok növekvő száma megkívánta a teljesen üzleti alapon működő modellt és a rögzített szabályok teljes betartását. Nem véletlen, hogy az európai piramisszerűen felépülő sportstruktúrában az amatőr és a profi sport nem különül el egymástól élesen, ezzel szemben az Egyesült Államokban éles határ van az amatőr és a profi sport között.

„Az amerikai sportmodell, szemben az európaival, lényegében teljesen zártnak tekinthető: a major sport ligákban jellemzően 30-32 csapat működik, és sem feljutásra, sem pedig kiesésre nincs lehetőség. A jogalkotó által biztosított keretek, illetőleg az adott liga szervezeti szabályzatának keretei között a ligák tulajdonosai dönthetnek arról, hogy hány csapat és milyen szervezetben vehet részt az adott ligában. Ebből a megközelítésből azonban sok minden egyéb is következik. Az amerikai piacon az igazi

bevételt nem az egyes csapatok, hanem maguk a ligák jelentik, ekként egyrészt a bevételek elosztása is lényegesen kiegyenlítettebb, mint az európai sportmodellben, másrészt pedig maguk a ligák is abban érdekeltek, hogy egyetlen csapat se domináljon hosszabb időn keresztül, mert az az adott sportág eseményei iránti érdeklődés csökkenésével (és ez által a liga-szintű bevételek csökkenésével) jár. Ez azt eredményezi, hogy, amíg az amerikai sportmodellben a csapatokat működtető gazdasági társaságok horizontálisan (a liga szintjén) integrálódtak, addig az európai sportmodellben vertikális integrációt figyelhetünk meg: amíg az Egyesült Államokban a piac és a bevételek szempontjából a csapatok együtt dolgoznak és csak a pályán küzdenek egymással szemben, addig Európában gyakorlatilag a klubcsapatok minden szempontból riválisai egymásnak (Szemesi, 2015).

A gazdasági piacon közösen lépnek fel ezek a franchiseok így ez a közös fellépés kereskedelmi bevételi lehetőséget ad a franchiseok számára. A liga úgynevezett Joint Venture rendszerben működik, amit közös vállalkozási rendszernek lehetne lefordítani. Az NBA szervezeti szabálya is kimondja, hogy egy olyan szervezet, amelyben emberek közösen dolgoznak egy közös cél eléréseért (Grossman, et al., 2014).

2.4. Franchise rendszer bemutatása, elemzése

Az NBA égisze alatt jelenleg 30 franchise küzd a bajnokságban. A franchiseok bevételei a következő nagy szegmensek realizálódásából állnak: jegybevételek, rádiós, televíziós közvetítési jogok, merchandising bevételek. A liga vezetése és a csapatvezetők között a franchise rendszer szabálykeretei jelentik a kapcsolatot, míg a csapatok és a játékosaik jogait és kapcsolatát a kollektív pénzügyi szerződés garantálja. A jelenlegi kollektív szerződés 2021. Június 30-ig van érvényben, azonban mind a liga, mind a játékosok szakszervezete a hatodik év letelte után, 2017. Június 30 után felmondhatja, de ezt a szándékát 2016. December 15-ig jeleznie kell.

Az egyik legfontosabb szabályozási rendszer a franchise szisztémában a fizetési sapka alkalmazása. Ez az eljárás teljesen ismeretlen az európai piramis szisztéma szerint felépülő bajnoki rendszereiben. Az NBA már nagyon korán az 1946/47-es szezonban alkalmazta a fizetési sapkát, azaz a csapatok által egy évben a fizetésekre fordítható összegét határozták meg ekkor még 55.000 dollár értékben. Ebben az esetben még „Hard Cap-et” azaz kemény sapkát használtak, ami azt jelentette, hogy a csapatok semmi esetben sem léphették át ezt a limitet. Ez után a szezon után a fizetési sapka

rendszere az 1984/85. évi szezonban jelent meg újra és innentől kezdve már folyamatosan jelen van a ligában.

A többi nagy amerikai sportliga közül itt van a legmegengedőbb fizetési sapka rengeteg kiskapuval. Talán nem véletlenül, hiszen itt a kosárlabdázóknál kell az egyik legrégebben megalakult játékos szakszervezettel megküzdenie a ligának. A játékosok 1954-ben alapították meg a saját szakszervezetüket (*Bruton, 2015*). Ez szintén szignifikáns különbség az európai sportmodellhez képest, hiszen az amerikai bajnoki rendszerekben jóval nagyobb jelentősége és befolyása van a játékos szakszervezetnek.

Pontosan a fizetési sapka megváltoztatására irányuló kísérletek miatt alakult ki többször is játékos sztrájk a ligában. A 2011. évben fordított helyzet állt elő mivel a játékosok és a tulajdonosok nem tudtak megegyezni a kollektív szerződés tartalmáról ezért ez esetben éppen a tulajdonosok indították el az úgynevezett lockout folyamatát, amikor tulajdonképpen felfüggesztik a liga működését, amíg nincs közös megegyezés. A játékosok sztrájk törekvéseinek legtöbbször a garantált minimum fizetés mértékének az emelése állt a középpontjában.

Az egyik legnagyobb emelés a fizetési sapkában az 1994/95. szezon után volt, amikor évi 16 millió dollárról felemelték 23 millió dollárra. Az emelést az NBC televíziós társasággal kötött előnyös szerződés tette lehetővé a liga számára.

A 2014/15. évi szezonra a fizetési sapka évi mértéke már 63 millió dollár volt. A fizetési sapka mellett másik gazdaságilag fontos figyelembe veendő szabályozás az NBA-ben a luxusadó intézménye. A luxusadó intézményének letisztult változata a 2005. évi kollektív szerződés óta él. A lényege tulajdonképpen az, hogy a fizetési sapka fölött megállapítanak egy összeget, amelyet, ha egy csapat túl lép, akkor luxusadót fizet a liga pénztárába. A csapatok, akik túllépik a meghatározott összeget, minden egyes dollárért, amennyivel túllépték a limitet ugyanúgy egy dollár adót fizetnek. Azaz, ha egy csapat tíz millió dollárral túllépi a luxusadó határértékét, akkor tízmillió dollár adót fog befizetni. Az eddigi legnagyobb luxusadó befizetést a New York csapata fizette be. 2007-ben 45.1 millió dollárt. Valószínűleg azért „éri meg” vagy azért hajlandóak kifizetni a magas adó összegét, mivel ez a sport az egyik legnagyobb nézettségű és az egyik legnagyobb reklámértékkel bíró sport Amerikában. A befolyt luxusadó összegek egy részét a luxusadó határt át nem lépő csapatok között osztják szét egy másik részét pedig a liga a saját céljaira használja fel. A csapatok között szétosztott rész a befolyt összeg maximum 50%-a lehet (*Rosner és Shropshire, 2010*).

A következő kollektív szerződés megkötésekor szó van arról, hogy a luxusadó mértéke egy dollár többlet költség esetében már 1.75 dollár plusz pénz lesz és a fizetési sapka fölötti öt millió dollár határtól kell majd adót fizetni. A 2012/13 szezonban például hat csapat volt, aki fizetett luxusadót. Látható, hogy mind a tulajdonosok, mind a játékosok szakszervezete próbálja maximálisan érvényesíteni az érdekeiket.

2.5. A 2008-2009-es gazdasági válság hatásainak elemzése az Amerikai NBA Kosárlabda bajnokságban működő csapatok nézőszámaira és jegyáraira

A 2008. évi gazdasági világválság a világban mindenhol hatással volt a gazdaságra, így a sportgazdaság teljesítményeit is jelentősen befolyásolta. A versenysportban is komoly problémákat, nehézségeket okozott a bevételek csökkenése valamint a sportban gyakori szponzori aktivitás csökkenéséből.

A 2008-as gazdasági világválság az Észak-amerikai ingatlanpiacról indult ki, ahol a bankok azért, hogy minél több bevételre tegyenek szert egyre több kockázatosnak ítélt hitelfelvételt engedélyeztek (Simkovic, 2009). Később a lakosság egy jelentős része képtelen volt törleszteni saját hiteleit ezzel gazdaságilag nehéz helyzetbe hozva az ingatlanpiaci cégek jelentős részét, akik pedig tovább generálták a gazdasági problémákat a nekik hitelező bankoknak, biztosítóknak. Természetesen, ha a világgazdaság egyik legfajsúlyosabb országa bajba kerül, az begyűrűzik a többi régióba is, így az amerikai bankok csődjei hatással voltak a világ többi térségére is. A válság szigorú gazdaság-politikailépéseket követelt meg több országtól is.

Az Észak-amerikai profi sportra a nagy autógyárak csődje volt a legnagyobb hatással, hiszen ők voltak az egyik legkomolyabb hirdető és szponzoráló cégek.

2006–2008 között jelentősen csökkent a kilátogató szurkolók száma. Mindössze öt olyan csapat volt, aki növelni tudta a nézőszámát a válság ideje alatt is.

A nézőszám csökkenése és a szponzoráló cégek problémái több csapatot is gazdasági nehézségek elé állítottak. Ennek orvoslására 2009 februárjában a liga két amerikai banktól 200 millió dolláros kölcsönt vett fel a pénzügyileg bajba jutott csapatok megsegítésére. A kölcsönért 15 csapat jelentkezett, de egyik csapat sem kaphatott többet 13,33 millió dollárnál.

Az NBA-nek a saját szervezetén belül is nehéz gazdasági döntéseket kellett meghoznia. A 2008/2009-es szezon előtt a költségek csökkentése miatt, nyolcvan embert bocsátottak el a ligaközpontból. A liga ezen felül bővítette a reklámlehetőségeit a szerencsejátékkal és az alkoholos italokkal foglalkozó cégek számára. Több ilyen

márkát engedett hirdetni, ezzel is jelentős bevételt generálva. Ugyanakkor próbáltak a világ felé is nyitni. Az NBA is tervezte, hogy az NFL-hez hasonlóan nemcsak bemutató, hanem hivatalos bajnoki mérkőzéseket is elhoz Európába, ami mára már valósággá is vált. Nem véletlenül lett 2010-ben az egyik új szponzora az NBA-nek a spanyol BBVA nevű bank. Ugyanakkor természetesen nem maradhat ki a stratégiából a legnagyobb lehetséges piacnak számító Ázsiai térség sem, azon belül is Kína. Már azzal is, hogy egyes NBA csapatok kínai játékosokat igazoltak hatalmas merchandising bevételre tettek szert Kínában. Emellett csapatszintű szponzori szerződésekre is van már példa. Elég, ha a Cleveland Kína legnagyobb sörgyárával a Tsingtaoval kötött szerződésére utalunk (Zsédely, 2009). Látható tehát, hogy komoly menedzsment- munka vette kezdetét a válság okozta bevételi tételek csökkenése miatt.

Az előbbieken látható volt a válság két éve alatt csökkent a nézőszám. Most tekintsük meg az adatokat négy év viszonylatában. A válság előtti átlag nézőszámokat 2006/2007 szezontól a válság mérséklődése utáni szezoni 2009/2010-es évadig.

Mindössze két olyan csapat volt a harminc közül, amely négy év alatt folyamatos nézőszám növekedést tudott produkálni. A többi csapat kisebb-nagyobb emelkedést és csökkenést produkált a nézőszámok alakulásában. Ezt persze nem csak a gazdasági világválság, hanem egy csapat szereplése, a jegyárak és a játékos igazolások is befolyásolják.

Természetesen maguk a csapatok is próbáltak különféle akciókkal minél több nézőt becsalogatni a mérkőzéseikre. Főleg a családokat célozták meg ezekkel az engedményekkel. A 2009/2010-es szezonban 10 dollárért vagy ettől is alacsonyabb áron 300 000 darabban több jegyet lehetett kapni, mint az előző szezonban. Látszik tehát, hogy a liga mellett a csapatok is mindent megtettek a nézőik megtartásáért (Net2).

A különböző marketingkommunikációs eszközök alkalmazásával és tudatos menedzsment munkával el tudták érni a csapatok és a liga, hogy ne essen drasztikusan a nézőszám a csarnokokban, ezzel tulajdonképpen sikerült a válság ellenére a helyzetet stabilizálni.

Átlag nézőszámok a 2007-2010 közötti időszakban:

2006/2007–17757 néző

2007/2008–17396 néző

2008/2009–17520 néző

2009/2010–17149 néző (ESPN, 2010) (Net3).

Jegyárak

Fontos tényezője volt a gazdasági válság hatásainak a mérséklésre hozott jegy árképzési stratégiáknak.

Amennyiben az összesített átlag jegyárat vizsgáljuk, meg akkor láthatjuk, hogy a 2007/2008 szezonban voltak a legdrágábbak a jegyek. Ekkor pedig már lehetett érezni a válság hatásait. Majd a következő két esztendőben folyamatosan csökkentek az árak, hiszen a csapatok nagy része is olyan árképzési stratégiát követett, amivel olcsóbban kínálták a jegyeket és így több embert tudnak becsábítani a csarnokba. Természetesen több taktika is megfigyelhető volt, de nagyobb számban inkább a jegyárak szinten tartása, vagy éppen a csökkentése volt jellemző.

A gazdasági világválság előtti és alatti és közvetlen utáni nézőszám alakulás adatait



1. ábra A New York Knicks 2006-2010-es időszak nézőszámainak és lineáris előrejelzési trendjének alakulása (saját szerkesztés)

trendszámításban feldolgozva az előrejelzés akkor növekvő nézőszámot prognosztizált.

Amely a jelenleg már elérhető adatokból be is igazolódott.

1. táblázat: Átlag nézőszámok alakulása 2011-2016 között az NBA-ben (Saját szerkesztés)

Év	Átlag nézőszám
2011/2012	17,274
2012/2013	17,348
2013/2014	17,407
2014/2015	17,809
2015/2016	17,849

Összegzésként az állapítható meg, hogy a gazdasági válság idején a liga és a csapatok a megfelelő döntéseket hozták meg, ahhoz, hogy a bajnoki rendszer stabil maradjon. A meghozott döntések helyességét tökéletesen alátámasztják a stabil és enyhén emelkedő átlag nézőszámok értékei (Váczai, 2013).

2.6. Az NBA szerkezeti struktúrája

Az NBA, mint vállalkozás több nagy részből épül fel. :

- NBA Properties Inc.
- NBA Entertainment Inc.
- The WNBA League
- The Development league

NBA Properties Inc:

Az NBA Properties egy több lábon álló vállalkozás, amely harminc csapatot foglal magában az Egyesült Államokban és Kanadában. Az egyik legfőbb része az NBA Properties, amely tulajdonképpen azt a részvénytársaságot jelenti, amely a bajnokságot szervezi. A részvénytársaság tulajdonában vannak a marketing és licenz jogok. Minden a ligával kapcsolatos ajándéktárgy vagy a liga logójának a használata csak a liga engedélyével használható, magyarul a merchandising jogok az NBA Properties Rt tulajdonában van. A ligát működtető részvénytársaságot 1967-ben alapították meg.

NBA Entertainment Inc:

A ligához tartozó ág az NBA Entertainment Inc., amely promócióval, az internetes honlapokkal, a televíziós közvetítésekkel, rendezvények szervezésével, például a mérkőzések lebonyolításáért felelős. Emellett a hetente a ligával kapcsolatos show műsorok gyártásával is foglalkozik. Az NBA Tv is a liga égisze alá tartozik, amely a sportág népszerűsítésén kívül, olyan tartalmakat is megjelentet, amely tartalmakat csak külön előfizetéssel láthatnak a fogyasztók, ezzel is további bevételeket generálva. Természetesen a tv pénzügyi háttérét a liga biztosítja. Az NBA Entertainment részt 1982-ben alapították és gyakorlatilag 1983-tól üzemel.

The WNBA League:

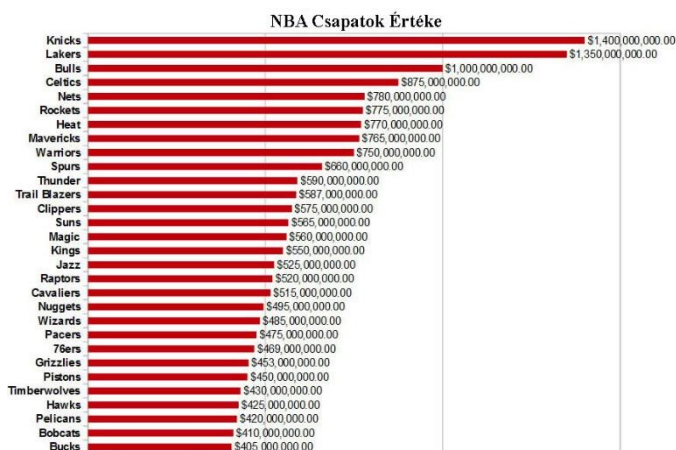
A nők számára is megalapították a profi ligát 1996-ban. Jelenleg 12 csapat küzd a női profi ligában. A liga 1997 startolt el. A női liga küzdelmeit a nyári időszakban tartják. Így elmondható, hogy az NBA, mint vállalat egész évre kínál programot a kosárlabdát szerető nézők számára. A liga életképességét mutatja, hogy a kosárlabda sportág volt az első olyan sportág, amely hosszú távú televíziós szerződést tudott kötni egy női

bajnokság kapcsán. Az Espn televíziós társasággal kötött szerződés évenkénti egy millió dolláros összeget garantál minden a ligában játszó csapatnak. A szerződést 2013-ban 2022-ig meghosszabbították. 2009-ben a Phoenix Mercury csapata volt az első olyan észak-amerikai profi ligás csapat, amelynek a mezén külső szponzori szerződés jelent meg.

The Development League (D-League):

Angolul a D-league egy minor liga, amelyet talán úgy fordíthatunk, hogy az NBA kisöccse, mondhatjuk, hogy az előszobája, ahonnan az ott pattogató játékosok könnyedén az NBA-be kerülhetnek. Többször előfordul, hogy az NBA csapatok igazolt játékosainak egy részét ebbe a hivatalosan is az NBA égisze alá tartozó ligába küldenek egy kicsit megerősödni mielőtt a nagy ligában pályára lépnek. A 2016/17 szezonban a tervek szerint már 22 csapat fog ebben a ligában küzdeni. Mostanára már az összes D-ligás csapatot valamelyik NBA-ben versenyző csapat üzemelteti. A D-ligát 2001-ben alapították meg nyolc csapat részvételével.

Az NBA franchise rendszerben működik, mint az már említve volt, ami azt jelenti, hogy a csapatoknak meghatározott időszakonként jogdíjat kell fizetni a ligának, hogy megkapják a játékjogokat. Nem véletlen tehát, hogy a csapatok tulajdonosai általában milliós vagy milliárdos vagyonnal rendelkező vállalkozók közül kerülnek ki. Találunk azonban olyan csapatokat, amelyet egy nagyobb vállalkozás üzemeltet és nem egy emberhez köthető a tulajdonlás. A franchise rendszerre jellemző, hogy limitált csapat vehet részt a bajnokságban és ahhoz, hogy új csapatot vehessenek, fel a ligába nagyon szigorú feltételeknek kell megfelelni és a már a bajnokságban versenyző csapatoknak is egyet kell érteni a felvétellel. Ezért van, hogy az amerikai major bajnokságokból nem lehet kiesni (Swayne és Dodds, 2011).



2. ábra: Az NBA csapatok értéke 2012/ 2013-as szezon adatai alapján (Forrás: Garrison, 2014) saját szerkesztés

A következő tényezők miatt állapíthatjuk meg, hogy az utóbbi években folyamatosan emelkedik a csapatok értéke a piacon:

- A televíziós társaságokkal kötött szerződésekből befolyó összegek évről-évre emelkednek.
- A legutóbbi kollektív szerződés után a tulajdonosok nagyobb összegeket nyertek egy-egy csapat üzemeltetésén éppen ezért több pénzt is forgatnak vissza a csapat irányítására.
- Egyre több olyan játékos játszik a ligában, aki az egész világon példaképnek, sztárnak számít.
- Mivel csak harminc csapat játszik a ligában ezért, ha közgazdaságilag nézzük, amiből kevés van, annak megkérjük az árát. ezért, ha egy milliárdos vagyonnal rendelkező üzletember meg szeretne vásárolni egy csapatot, akkor nagyobb tőkemozgatásra lesz szüksége a vásárláshoz (*Gaines, 2014*).

2.7. Az NBA saját kezdeményezései

Természetesen egy ilyen nagy üzleti vállalkozásnál figyelni kell arra, hogy a vállalat pozitívan építse a saját imázsát. Erre az imázsépítésre jól használhatóak a liga saját kezdeményezései, amelyek különböző programokat takarnak. Emellett a liga nemcsak a saját imázsával foglalkozik, hanem bizony szigorúan vizslatja a bajnokságban játszó játékosok életmódját is és a pályán kívüli viselkedésüket, hiszen a játékosok adják az egész rendszernek az arcát.

- NBA Cares- Jótékonyági programok indítása, menedzselése;
- Hoops for troops program- Szociálisan rászoruló emberek segítségével, a hadsereggel való kooperációban;
- My brother's keeper program- életviteli tanácsok prezentálása fiatalok részére;
- NBA Fit program- Az egészséges életmódra való felhívás áll a középpontban;
- NBA Green program: A természetvédelem és az újrahasznosítás fontosságára hívják fel a figyelmet;
- Basketball without borders- Az NBA is csatlakozott a Nemzetközi Kosárlabda Szövetség (FIBA) programjához, ahol a világ gazdaságilag elmaradott területein segítenek és népszerűsítik a kosárlabdát.

2.8. Innováció az NBA-ben

Kutatásom során arra is kerestem a választ, hogy miért az Egyesült Államokban a legnépszerűbb a kosárlabda a világon. Kézenfekvő lenne kijelenteni, hogy azért, mert ebben az amerikai bajnokságban játszanak a világ legjobb játékosai. Ami félig igaz is lehet, azonban szekunder kutatásaim alapján még egy fontos tényezőre felhívnam a figyelmet, amely már évtizedek óta kísérőjelensége az amerikai kosárlabdának. Mégpedig a folyamatosan jelen lévő innovációra.

A sport üzletté válásával magával hozta a folyamatos kényszerét annak, hogy a sportágak minél jobban eladhatóak legyenek a nézők és a média számára. A folyamatos fejlesztés, innováció egy sportágon belül kulcs stratégiája lehet az üzleti fejlődésnek (Byers, 2016).

Az innováció lehet egy a sportágot fejlesztő sportszer bevezetése vagy a szabályokon való változtatás is. Az Észak-amerikai kosárlabda liga történetében mindkét fajta innovációra lehet példát találni. Ezekben az innovációkban is fel lehet fedezni azt a különbséget, amely ezt a ligát a világ bármelyik bajnokságának a színvonala fölé emeli.

A kosárlabda sportág őshazájában számos példája van az innovációnak, amely által eladhatóbbá vált a sportág, vagy egyáltalán életben maradt. A legfontosabb változtatás A támadó idő mérését szolgáló óra bevezetésére 1954-ig kellett várni. A bevezetés oka a játék modernebbé tétele volt. A támadóóra bevezetése előtt a mérkőzések többször is unalomba fulladtak a kevés szerzett pont miatt. A csapatokat a támadóóra hiánya nélkül szinte semmi nem kapacitálta a folyamatos gyors támadások vezetésére. Éppen ezért vezették be a támadóórát, hogy több pont szülessen a mérkőzéseken, ezáltal a nézők ne pártoljanak el a kosárlabda mérkőzésektől. A támadó óra bevezetésének az évében átlagosan 13.6 ponttal több született, mint az előző még támadóóra nélküli bajnoki évadban. (Markovits és Hellerman, 2001).

A 2011-12-es szezonban újra a támadó idő óra innovációjára került sor, amikor a támadóidő utolsó öt másodpercén belül az óráknak kötelező volt úgy visszaszámolni, hogy tizedesre pontosan lehessen látni a hátralévő időt.

1958-ban az egyetemi kosárlabdázásban vezették be a ma is használatos narancssárga színű kosárlabdákat. A cél az volt, hogy az előtte használatos barna színű labdákat lecseréljék, hogy a játékosok jobban lássák játék közben a labdát és fontos szempont volt, hogy a nézők is jobban tudják követni a pályán lévő történéseket. (Theibert, 2016).

Az 1979/1980-as szezonban vezették be az NBA-ben a hárompontos dobásokat. Ezzel is növelve a játék színvonalát. A mai korban, az NBA-ben használatos hárompontos vonal

fél méterrel távolabban van a gyűrű középpontjától, mint a világ többi részén. Ezáltal még látványosabb keretet kap, amikor a játékosok sikeresen hajtanak végre egy távoli dobást.

1983-ban bevezették a rúgós gyűrűk használatát, amely által kevesebb zsákolás közbeni gyűrűletörés következett be a mérkőzések alatt.

Fontos szabálykülönbség még az amerikai ligában a védő három másodperc használata, amelynek az alkalmazásával meg tudják akadályozni, hogy a mérkőzések alatt a gyűrű közelében folyamatosan egy védő tartózkodjon. Ezáltal könnyebb támadásokat vezetni és a játék látványos jellege jobban kidomborodik. Megjegyezném, hogy az Észak-amerikai ligában működő játékvezetők is megengedőbbek például a lépéshibák elbírálásának a szempontjából, hiszen, ha ugyan egy lépéssel többet lép egy támadójátékos és azzal vét, a szabály ellen nem minden esetben szankcionálják a játékvezetők, ha ezzel a mérkőzés látványosságát tudják emelni. Hiszen itt minden a nézők kiszolgálásának az érdekében történik.

További újítás volt, amikor a 2003 szezontól a negyedek legvégén az utolsó másodpercben született kosarokat kötelező volt a játékvezetőknek több kameraállásból visszanézni videóról, hogy biztosan jól döntöttek e?

Manapság már a magyar első osztályban is használják a videó bíró intézményét.

Az utóbbi évek legfontosabb unikális technikai fejlesztései:

- Szenzoros sípok használata a játékvezetőknél. A síp megfújásának pillanatában automatikusan megáll a mérkőzés idejét mérő óra is;
- Külön játékos figyelő kamerák alkalmazása, amely kamerák másodpercenként 25 adatot rögzítenek. Mérkőzésenként ez több mint 4 millió adat rögzítését teszi lehetővé. Ezáltal a csapatok mellett dolgozó szakemberek egy óriási statisztikai adathalmazból tudják elemezni a mérkőzéseket. Fontos szempont, hogy ezek az adatok nyilvánosak így a szurkolók is nyomon tudják ezt követni;
- Mobil applikációk alkalmazása a mérkőzések alatt. Amikor a néző otthon nézi a mérkőzést, nagyon sok statisztikai adathoz hozzáférhet. Ezeket az adatokat juttatják el egy applikáción keresztül a sportcsarnokokban helyett foglalt nézőknek is. A közeli jövőben tervbe van véve, hogy a mérkőzéseket helyszínen megtekintő nézők az applikáció segítségével merchandising termékeket rendelhetnek, amely termékeket már a mérkőzés alatt megkaphatnak az ülőhelyükre eljuttatva;

- Tervbe van véve a virtuális sisakok használata is, amely fizetős szolgáltatásként hozza egészen közel a mérkőzéseket a nézőkhöz;
- A bitcoin virtuális pénz elfogadása. A Sacramento Kings csapata volt az első egyesület a világon, aki elfogadta a jegyvásárlás során a bitcoinnal való fizetést;
- Qr kódok használata. A megvásárolt jegy lementhető mobiltelefonra, tabletre is. Így akár a mobiltelefonunk által tárolt jeggyel is be lehet jutni a mérkőzésekre.

Hazánkban már volt kísérlet arra, hogy a kosárlabda sportágban bizonyos amerikai best-practice elemeket átvegyenek és meghonosítsanak, melyek nem érték el a kitűzött célt, így nem valósultak meg. Mivel az amerikai kosárlabda NBA rendszer és a kosárlabda csapatok kiforrott jól körülhatárolható márkával rendelkeznek, így ez jelenti Amerikában a rendszer gazdaságos működtetésének az alapját. A jól beazonosítható brand magas nézőszámot eredményez, akik képesek és hajlandóak merchandising termékekre költeni és az események magas jegyárait megfizetni. Az amerikai best-practice adaptálhatóságának vizsgálatához elengedhetetlen a hazai kosárlabda csapatok márkázhatóságának elméleti és gyakorlati aspektusainak vizsgálata, mely a negyedik nagy kutatási tématerületben realizálódik majd.

A TAO felhasználását vizsgáló 2. kutatási fejezet választ ad arra is, hogy alkalmaznak-e gazdasági szakembereket, illetve a brandépítéshez nélkülözhetetlen kompetenciákkal rendelkező sportmarketing-menedzsment szakembereket. A harmadik kutatási egység, amely a leendő sportszakos hallgatókat vizsgálja, választ ad arra is, hogy a leendő sportszakemberek hogyan ítélik meg a sportmarketing és menedzsment ismeretek szükségességét és fontosságát a későbbi munkájuk során. Ezek a kutatási területek a best-practice amerikai franchise rendszer hazai adaptációs környezeti elemeket vizsgálják, melyeket figyelembe kell venni az adaptáció előtt.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

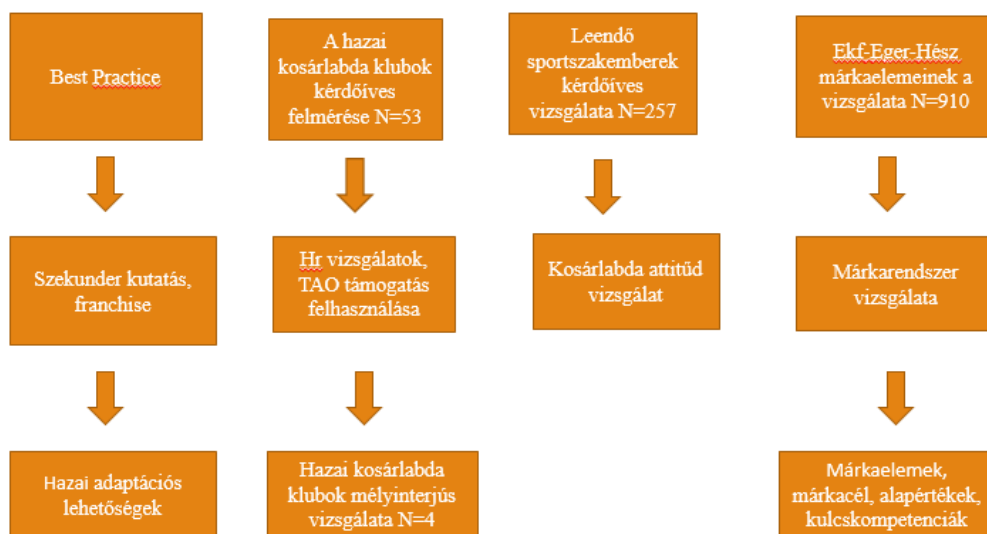
3.1. A kutatás összeállításának szempontrendszere

A kutatási módszerek megválasztása során arra törekedtem, hogy:

- Bemutassak és elemezzek egy olyan best practice-t melynek egyes elemei adaptálhatóak a hazai kosárlabda csapatok gazdálkodásába, mely a klubok versenyképességeit javíthatja a hazai sportgazdaság piacán;
- A kosárlabda klubok gazdálkodásának vizsgálata lehetőséget adjon a regionális összehasonlítások és elemzések megvalósítására;
- Képet kapjunk a régió gazdasági aktivitásának és a sportegyesületek TAO forrásának összefüggéseiről;
- Képet kapjunk a különböző bajnoki osztályokban (NB1/A, NB1/B, NB2) működő kosárlabda klubok gazdálkodási sajátosságairól;
- Tudjuk vizsgálni és elemezni a leendő sportszakemberek (EKE, Sportszervező Bsc szak) attitűdjét, véleményét a kosárlabda és a sportmarketing- és menedzsment témakörök kapcsán;
- Kialakuljon egy olyan márkarendszer, mely alkalmas a kosárlabda csapatok főbb márkaelemeinek vizsgálatára és a brandépítés alapjául szolgálhat.

A kutatás szerkezeti ábrája

A célkitűzésekben megfogalmazott kutatási dimenziókat az alábbi területekre fókuszálva egy szerkezeti ábrán jelenítettem meg.



3. ábra: Kutatás szerkezeti ábrája 2011-2016 (saját szerkesztés)

A kutatás Gantt diagramon való ábrázolása pedig bemutatja a dolgozatban található kutatások időrendi feldolgozását.



1. diagram a kutatás Gantt diagramja (saját szerkesztés)

3.2 Vizsgálati területek bemutatása

3.2.1. Best –practice

Az amerikai kosárlabda csapatok, mint jó gyakorlatok bemutatásához és elemzéséhez felhasználtam a különböző szekunder adatokat. Az amerikai franchise-rendszer ismertetéséhez szakcikkeket azok összehasonlító elemzését alkalmaztam. A sportág szórakoztató jellegének és funkciójának igazolására szabálykönyvek előírásait, annak módosításait, valamint annak alkalmazási gyakorlatát használtam fel, valamint szakcikkeket és személyes tapasztalataimat esettanulmányszerűen. A klubok gazdálkodásának bevételi tételeihez statisztikai adatokat használtam.

3.2.2. Alkalmazott kutatási módszerek, vizsgálatok

A hazai kosárlabda klubok kérdőíves vizsgálata

Kérdőíves kutatást alkalmaztam a hazai kosárlabda csapatok (NB1/A, NB1/B, NB2) körében. A felmérést 2016 tavaszán végeztem. A kérdőív online formában került kiküldésre a Magyar Kosárlabdázók Országos Szövetségén keresztül, annak érdekében, hogy nagyobb legyen a válaszadási hajlandóság.

A kérdőív 20 kérdésből állt. A kérdőív nyílt és zárt kérdéseket egyaránt tartalmazott. A kérdések során az attitűd és egyes momentumok értékelésében a likert skálás értékelést választottuk. Bizonyos kérdések esetében válaszkategóriákkal segítettük a vizsgált klubokat.

A kérdőívet SPSS.22.0-ás statisztikai szoftver segítségével dolgoztuk fel. Számítottunk átlagot, szórást. Az összefüggések vizsgálatára χ^2 próbát alkalmaztunk. Az eredményeket táblázatosan és grafikus módon is jelöltük a szemléletesség jegyében. A likert skálás eredményt hisztogramon, normál eloszlás görbével ábráztuk.

Minta:

Magyarországon 125 db kosárlabda csapat (férfi, női) van regisztrálva (*Net4*), akik az NB1/A, NB1/B, NB2-ben játszanak, mely a felmérésem populációját jelentette. Ezek közül 53 klub töltötte ki a kérdőívet, mely a teljes minta 42,4%-át jelentette.

A hazai klubok és az általam felmért minta bajnoki osztály szerinti megoszlását mutatja az alábbi táblázat.

2. táblázat: A kosárlabda területén működő, válaszadó hazai sportklubok bajnoki rendszer szerinti megoszlása (Saját szerkesztés)

A válaszadó egyesület bajnoki rendszer szerinti besorolása	A bajnoki osztályban részt vevő csapatok száma (db)	A csapatok százalékos aránya (%)	Válaszadó (db)	Válaszadó (%)
NB1/A	25	20	12	22,6
NB1/B vagy Amatőr Bajnokság	46	36,8	21	39,6
NB2	54	43,2	20	37,7
Összes	125	100	53	100

A hazai első 3 osztályban regisztrált 125 db kosárlabda csapatból 25 db (20%) NB1A osztályban játszik, 46 db (36,8%) NB1/B vagy Amatőr csapatba játszik és 54 db (43,2%) NB2-es osztályban játszik.

Az általunk felmért csapatok szinte hasonló arányt képviselnek, így a felmérés arányait tekintve nagyon jól leképezi a hazai kosárlabda klubok első három osztályában játszó csapatokat.

3. táblázat: A kosárlabda területén működő, válaszadó hazai sportklubok területi elhelyezkedése régiók szerint. (Saját szerkesztés)

Régió	válaszadó (db)	válaszadó (%)
Észak-Magyarország	5	9,4
Észak-Alföld	4	7,5
Dél-Alföld	6	11,3
Budapest, Közép-Magyarország	20	37,7
Dél-Dunántúl	7	13,2
Közép-Dunántúl	2	3,8
Nyugat-Dunántúl	9	17
Összes	53	100

Mind a hét magyarországi régióból érkeztek vissza kitöltött kérdőívek, így a regionalitás vizsgálatához rendelkezünk feldolgozható adatokkal. A legtöbb kérdőív a Közép-magyarországi régióból érkezett vissza, ahol a legtöbb kosárlabda klub működik. A hangsúlyosabban vizsgált két régióból az Észak-magyarországi és az Észak-alföldi régiókból összesen kilenc csapat küldte vissza kitöltve a kérdőívet. Mivel a vizsgálatom tárgyát képező két régióban kevés a kosárlabda csapatok száma, így a téma mélyebb megismerése és feltárása érdekében a kérdőíves kutatásomat kiegészítettem mélyinterjúval is.

3.2.3. Kérdőív és mélyinterjú vizsgálat regionális tapasztalatai

Az Észak-magyarországi és Észak-alföldi régiókban működő csapatok (n=4) ügyvezetőivel folytatott mélyinterjú beszélgetéseknek az volt a célja, hogy a kérdőívek kiértékelései mellett a kutatást képező összefüggések még komplexebb megvilágításba kerüljenek. Ezek a beszélgetések rendkívül hasznosnak bizonyultak a disszertáció kutatási részében kapott adatok elemzéséhez, ezáltal a kutatás témájának a részletesebb bemutatásához.

3.2.4. Leendő sportszakemberek kérdőíves vizsgálata

Kérdőíves kutatást alkalmaztam a leendő sportszakemberek (EKE, Sportszervező Bsc szakos hallgatók) körében. Hallgatói attitűdjüket és sportszakmai véleményüket vizsgáltam. A kérdőív rákérdezett, hogy a marketing-mix elemei közül és a menedzsment feladatok közül melyeket vélik szükségyszerűnek a munkaerőpiacon a leendő sportmenedzseri munkája során.

A kérdőív papír formában került kiküldésre 2013 őszén, 2014 őszén, és 2015 őszén.

A kérdőív 19 kérdésből állt. A kérdőív nyílt és zárt kérdéseket egyaránt tartalmazott. A kérdések során az attitűd és egyes momentumok értékelésében a likert skálás értékelést választottuk. Bizonyos kérdések esetében válaszkategóriákkal segítettük a válaszadókat. A kérdőívet SPSS.22.0-ás statisztikai szoftver segítségével dolgoztuk fel. Számítottunk átlagot, szórást. Az összefüggések vizsgálatára χ^2 próbát alkalmaztunk. Az eredményeket táblázatosan és grafikus módon is jelöltük a szemléletesség jegyében. A likert skálás eredményt hisztogramon, normál eloszlás görbével ábráztuk.

Minta:

257 fő sportszervező Bsc szakos hallgató töltötte ki a kérdőívet, mely az összes 320 fő egri sportszervező szakos hallgató 80,3%-át jelentette

Minta:

A minta nemek szerinti bontását láthatjuk az alábbi táblázatban:

4. táblázat: *A minta nemek szerinti megoszlása* (Saját szerkesztés)

Nemek	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Férfi	177	68,9
Nő	80	31,1
Összesen	257	100

3.2.5. EKF- Eger - HÉSZ Kosárlabda csapat márkarendszerének vizsgálata a márkalkotók tükrében

910 kérdőív alapján megvizsgáltam a főbb márkaelemeit a kosárlabda csapatnak és ajánlatot fogalmaztam meg a marketing-kommunikációs munka számára.

A márkakutatást kulcsfontosságúnak ítéljük, hiszen ez adhatja az alapját az amerikai franchise rendszer adaptálhatóságának megvalósításához.

4. EREDMÉNYEK

4.1. Best –practice eredményei

A szakirodalmi részben általam bemutatott és elemzett amerikai NBA kosárlabda liga működési és strukturális franchise rendszerének SWOT analízisét az alábbiakban fogalmazom meg:

Erősségek:

- Direkt gazdasági bevételek a városnak ahol a franchise működik (adóbevételek, bérleti bevételek, munkalehetőség);
- Indirekt gazdasági bevételek (A helyi csapat sokoldalú támogatásának folyamata beáramlik a helyi közösség támogatási területére is.);
- A városban működő cégek imázsát, megítélését is emelheti a helyben működő sport franchise;
- A helyi lakosság közösségi összetartozását erősítheti;
- Szponzoráció kiszámíthatóbbá válása;
- Népszerűsége és magas nézettsége, tv közvetítés általi eladhatósága magas szponzori és merchandising bevételeket eredményezhet;
- Innováció és innovatív megoldások alkalmazása erősíti az alacsony innovációs potenciállal rendelkező sportklubok piaci versenyképességét;
- Celebek (politikusok, filmsztárok) szurkolóként való megjelenése emeli a brand értékét.

Gyengeségek:

- A helyi lakosok számára közösségromboló hatása lehet, amikor a tulajdonos döntésére egy franchise átköltözik másik városba;
- Egy rosszul működő franchise feszültségeket kelthet a helyi adófizetők körében;
- Unikális kivételektől eltekintve nem a városvezetők és a közösség dönt egy-egy franchise sorsáról, hanem a tulajdonos (*Beisner*, 1988);
- Magas jegyárak csökkenthetik a helyszínen jelentkező keresletet.

Lehetőségek:

- A működő tőke a szűkebb geográfiailag értelmezett térbe vonzása;
- Az imázs növelő hatásán keresztül a turizmus, sportturizmus keresletének dinamizálását eredményezheti;

- A jegyárak mérséklésével a kereslet dinamikus növelése válik lehetővé;
- Több nemzetközi, játékos bevonásával globalizálódhat a sportpiacon a kosárlabda és alkalmassá válik az image-javító hatás nemzetközi aspektusa is.

Veszélyek:

- Versenytársak erősödése (más sportágak) csökkentheti a népszerűségét, ezáltal a bevételek realizálódását, a szponzorok számának csökkenését eredményezheti;
- A sportágban elterjedő dopping a sportág hitelességét rontja, mely befolyásolja a szponzori döntést;
- Gazdasági válságra, gazdaság teljesítőképességére érzékenyen reagálhat (jó példa erre a 2008-2009-es gazdasági válság, melyet elemzéssel bemutattam az irodalmi részben).

4.1.1. Hazai adaptációs lehetőségek az NBA franchise rendszer kapcsán

A szakirodalom bemutatásával foglalkozó fejezetben elemzésre és bemutatásra kerültek az NBA amerikai kosárlabda franchise rendszer és annak elemei, felépítése. A hazai kosárlabda működési modellbe az alábbi következő jó gyakorlatokat lehetne/kellene átültetni az NBA gyakorlatai közül, mely javíthatná a hazai klubok versenyképességét és jövedelemteremtő szerepét. Ezek az elemek az alábbiak:

- *Merchandising termékek forgalmazása a kosár klubok részéről a szurkolók felé;*
- *Saját shopok nyitása a sportcsarnokokon belül;*
- *Éttermek kialakítása és üzemeltetése a sportcsarnokokon belül. Legyen több órás családi program a kosárlabda mérkőzésre járás;*
- *Az innovációs lehetőségek jobb kihasználása (internetes jegyvásárlás, Qr kódos beléptetés, streames meccsnézés kínálata pay/per view rendszerben);*
- *Színesebb program összeállítása a mérkőzések alatt. A showelemek jobb felhasználás által a mérkőzések szüneteiben;*
- *A saját játékosaik brandjének a kialakítása a klubok által;*
- *Standardizált minőségrendszer kialakítása.*

4.2. A hazai kosárlabda klubok kérdőíves vizsgálatának eredményei

A kutatásom tárgyát képezte, hogy az általam vizsgált egyesületek hány fő regisztrált sportolóval rendelkeznek.

5. táblázat: A vizsgált kosárlabda egyesületek regisztrált sportolói létszámának alakulása (felnőtt és az utánpótláskorú versenyzőkkel együtt) (Saját szerkesztés)

Létszám	válaszadó (db)	válaszadó (%)
0-100 fő között	17	32,1
101-500 fő között	3	5,7
501-1000 fő között	33	62,3
Összes	53	100

A táblázat adatai azt mutatják, hogy a nagy sportolói létszámot (501-1000 fő) foglalkoztató egyesületek dominálnak.

Az adatok tükrében megállapítható, hogy a kosárlabda sportág népszerű a felnőttek, de akár az utánpótlás korú sportolók körében is. Talán a felmérés is alátámasztja azokat a számokat amelyek azt mutatják, hogy 2010 és 2014 között 29000 ezerről 48000 ezerre nőtt az igazolt kosárlabdázók száma Magyarországon, mely a TAO rendszer utánpótlásfejlesztő hatásának is köszönhető (*Net5*). Vannak Európában sikeres kosárlabda desztinációk, mint pl. Franciaország, ahol a lakosság arányához viszonyítva is kedvezőbb adatokkal találkozhatunk. Franciaországban az igazolt kosárlabdázók száma 436.000 fő (*Andreff és Szymanski, 2009*). Amennyiben a francia és a magyar adatokat összehasonlítjuk a lakosság arányához mérten, úgy megállapítható, hogy Franciországba az összlakosság 0,69%-a igazolt kosárlabdázó, míg Magyarországon ugyanez a szám 0,48%.

A hazai kosárlabda utánpótlás növelése érdekében nem elég a TAO rendszer anyagi ösztönzése, de hatékony marketingkommunikációs munkával is kell javítani a hazai kosárlabda ismertséget a lakosság kosárlabda iránti attitűdjét. Az utánpótlás fejlesztésével, a kosárlabda szurkolók számának növelésével jobb eredményekre lehetünk képesek, mely a sportág piaci értékét és versenyképességét növeli a hazai sportgazdaság piacán.

6. táblázat A vizsgált kosárlabda egyesületekben dolgozók számának alakulása. (Saját szerkesztés)

Egyesületnél dolgozó száma	válaszadó (db)	válaszadó (%)
0-10 fő között	29	54,7
11-50 fő között	23	43,4
51-100 fő között	1	1,9
Összes	53	100

A kosárlabda egyesületek humánerőforrás ellátottságát is vizsgáltam. Az egyesületekben dolgozó sportszakemberek (edző, gyúró, erőnléti szakember, dietetikus, gyógytornász, stb.) illetve egyéb alkalmazottak (gazdasági szakember, adminisztratív dolgozók, stb.) számára is rákérdeztem. A válaszokból kiderül, hogy a csapatok döntő többsége, 29 egyesület (54,7%) 10 fő alatti HR apparátussal dolgozik. majd a 11-50 főt foglalkoztató egyesületek jelennek meg, 23 csapat (43,4%) a mintában, és csupán egy olyan egyesület működik, amely képes 51-100 fő közötti alkalmazott bérét kitermelni. Tapasztalatok szerint, hogy a 10 fő alatti apparátus egy sportklubnál, így a kosárlabda területén működő egyesületeknél is nagyon kevés, mivel a sportszakmai munka mellett napjainkban igen sok, adminisztratív, gazdasági vagy marketingkommunikációs munka jelenik meg az egyesületeknél.

Az Észak-amerikai (USA, Kanada) kosárlabda bajnokságban egy csapatnál a következő munkakörök jelennek meg dolgozói létszámokkal:

- Kosárlabdával kapcsolatos munkahelyek (általános igazgató, edzők, erőnléti szakemberek, dietetikusok: 20-25 fő);
- Eladási osztály (jegyek értékesítése): 12-20 fő;
- Marketing: 10-12 fő;
- Média-közvetítéssel kapcsolatos szakemberek: 6-10 fő;
- Közönséggel való kapcsolattartás: 4-8 fő;
- Bérletekkel kapcsolatos eladás (Az évre szóló bérlet értékesítést koordinálják): 3-5 fő;
- Jegyeladással kapcsolatos marketing: 3-5 fő;
- Merchandising: 4-7 fő;

- Szórakoztató részleg (A nézők mérkőzés alatti szórakoztatását szervezik) 6-10 fő;
- Közösségi kapcsolattartási osztály (Itt szervezik a különböző közönségtalálkozókat, fórumokat): 4-6 fő .

Amennyiben a minimum értékeket nézzük akkor 77 ember dolgozik egy NBA csapatnál a különböző osztályokon. A maximum dolgozói létszám 108 fő volt (*Baldwin, 2008*).

Az adatokból kiderül, hogy a különböző sportszakemberek alkalmazását fontosnak vélik a jó sportteljesítmény érdekében, illetve a különböző szakterületek képviselői (edzésmélet, táplálkozástudomány, rehabilitáció, stb.) markánsan megjelennek, melyek team-munkában dolgoznak egymás munkáját jól kiegészítve és segítve.

Igen sok embert alkalmaznak, akik a „termékfejlesztéssel”, értékeítéssel, szórakoztatással és marketingkommunikációval foglalkoznak.

7. Táblázat. A vizsgált kosárlabda egyesületekben gazdasági szakember alkalmazásának módozatai. (Saját szerkesztés)

Gazdasági szakember alkalmazásának a módjai	válaszadó (db)	válaszadó (fő)
alkalmaz gazdasági szakembert	30	56,6
külső céget biz meg	11	20,8
elnök, helyettes vagy más személy rendelkezik gazdasági végzettséggel	7	13,2
társadalmi megbízatásban látják el	5	9,4
Total	53	100

A vizsgált klubok közül 30 db (56,6%) alkalmaz gazdasági szakembert, erre a célra nevesített munkakörben. Az egyesületek 20,8%-a (11 db) külső könyvelő céget biz meg a pénzügyi-gazdasági feladatok ellátására. A klubok 13,2%-a (7 db) külön gazdasági pozíciót betöltő állást nem hirdet ugyan meg, de a munkatársak között (elnök, elnökhelyettes, stb.) van olyan munkatárs, aki rendelkezik gazdasági végzettséggel és ezt a feladatkört is ellátja. Az egyesületek között 5 db (9,4%) nyilatkozta, hogy ezt a pozíciót társadalmi megbízatásban látják el.

A klubok eredményes gazdasági működésének feltétele a gazdasági szakemberek alkalmazása, hiszen a TAO, a különböző pályázatok, a gazdálkodási jogszabályok

állandó változása, az adminisztráció tartalmi és formai elemeinek módosulása igényli a napra kész ismereteket és a szakterületi jártasságot.

Tény, hogy a sportban dolgozó alkalmazottak számában Magyarország az EU átlag alatt foglal helyet. Így nagy általánosságban is elmondhatjuk, hogy a sport területén alkalmazott munkaerők számában is van még fejlődési út Magyarország előtt (*Net6*).

8.Táblázat. *A vizsgált kosárlabda egyesületekben alkalmazott sportmarketing vagy sportmenedzser szakemberek megléte. (Saját szerkesztés)*

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Igen	13	24,5
Nem	40	75,5
Összes	53	100

Az összes általam vizsgált sportegyesületek válaszaiból látható, hogy külön sportmarketing vagy sportmenedzser végzettségű szakembert igen kevés egyesület alkalmaz, csupán 13 egyesület (24,5%) nyilatkozta, hogy foglalkoztat ilyen szakembert. A legtöbb csapatnál ezeket a feladatokat vagy nem kezelik kellő hangsúllyal, vagy megoldják végzettség nélküli munkaerővel. Ez nem jó gyakorlat, mert a piaci alapokon működő sportegyesületek bevételeinek növelése, márkájának, image-nek kialakítása elképzelhetetlen olyan szaktudás nélkül, aki ismeri a legújabb trendeket a gyorsan változó sportgazdaság piacán.

9. Táblázat. *A Tao-s pályázati aktivitás alakulása a vizsgált kosárlabda egyesületekben. (Saját szerkesztés)*

Pályázati Aktivitás	válaszadó (db)	válaszadó (%)
Nem	3	5,7
1-2 alkalommal	1	1,9
2-4 alkalommal	5	9,4
Minden évben	44	83
Összes	53	100

A válaszokból látszik, hogy a csapatok 83% (44 db) minden évben pályázott a TAO-s támogatásokra, mely azt bizonyítja, hogy a fejlesztésekhez, az éves költségvetéshez szükségesnek vélte a TAO támogatásokat a céljai elérése érdekében.

Nem csak a kutatásom támasztja alá, de én is úgy vélem, hogy a magyar sport versenyképessége szempontjából nagy szükség van a TAO-s rendszerre, vagy az állami szerepvállalásnak a sportban. Tendenciájában megfigyelhető, hogy a TAO támogatások, cégek általi kifizetése mellett a klasszikus szponzorációval egyre kevesebb forrás érkezik a sportba.

10. Táblázat. *A klasszikus szponzoráció bevételeinek alakulása a TAO rendszer bevezetése óta.* (Saját szerkesztés)

Klasszikus szponzoráció	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Sokkal kevesebb	25	47,2
Kevesebb	7	13,2
Nagyságrendileg ugyanannyi	16	30,2
Több érkezik	5	9,4
Összes	53	100

A válaszadó egyesületek több, mint 60%-a úgy érzi, úgy látja, hogy sokkal kevesebb vagy kevesebb klasszikus szponzorációs támogatás érkezik a TAO rendszer bevezetése óta. Ez egy olyan adatokkal alátámasztott hasznos információ, ami a sportban dolgozó sportmenedzsereknek új feladatot ad és előre kell már most gondolkozniuk, hogy a Tao rendszer esetleges megszűnése esetén milyen alternatívákkal tudják a sportegyesületek működését, fejlődését továbbra is biztosítani. Megfigyelhető a táblázat adataiból az is, hogy vannak olyan egyesületek, akik stabil szponzorációs bázissal rendelkeznek ezért nekik a TAO támogatáson kívül is biztos bevételek érkezők, a klubok 30,2%-a (16 db) nyilatkozta, hogy ugyanannyi forrás érkezik, mint a TAO bevezetése előtt. Ezeknek az egyesületeknek a számát véleményem szerint lehetne növelni és a szponzorációs aktivitás növelése érdekében a kosárlabda sport szórakoztató jellegéből adódó piaci potenciált lehetne növelni hatékony marketing-munkával. A sportvezetőknek, egyesületi vezetőknek azon kell dolgozniuk, hogy minél szélesebb támogatói réteg álljon a sportegyesületük mögé és képesek legyenek növelni a klasszikus szponzori vagy merchandising bevételeket.

Vizsgálatom tárgyát képezte az is, hogy a TAO-ból érkező forrásokat az egyesületek mire fordították, milyen volt a felhasználása ennek a forrásnak, illetve hogyan ítélték meg az egyesületek, miben segítette őket. A TAO rendszerről feltett kérdéseket és a

hozzá kapcsolódó állításokat egy 1-5-ös likert skálán kellett értékelni a kluboknak, ahol 1=egyáltalán nem segített 2=kis mértékben segített 3=közepes mértékben 4=jelentős segítség volt 5= Tao nélkül nem valósult volna meg.

Az eredményeket az alábbi táblázatokban láthatjuk:

**Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO rendszer?-
Stabil gazdálkodás**

11.Táblázat. A TAO-rendszer szerepe az egyesület stabil gazdálkodásában. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (db)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem segített	1	1,9
Kis mértékben segített	1	1,9
Közepes mértékben segített	7	13,2
Jelentős segítség volt	22	41,5
TAO nélkül nem valósult volna meg	22	41,5
Összes	53	100

A válaszokból egyértelműen igazolást nyert, hogy a látványsportokat támogató TAO rendszerdöntő fontosságú tényezővé vált a kosárlabdaklubok életében, melyet az általam vizsgált klubok válaszai is igazolnak. A válaszadók 41,5%-a (22 db) úgy nyilatkozott, hogy TAO nélkül nem tudta volna megvalósítani a céljait (gazdálkodás, infrastruktúrafejlesztés, utánpótlás nevelés, stb.) A válaszadók szintén 41,5%-a (22db) szerint a TAO jelentős segítséget jelentett a klubnak, míg a válaszadók 13,2%-a (7 db) szerint közepes mértékben járult hozzá a TAO a klub céljainak megvalósításához. Csupán a válaszadók 1,9-1,9%a (1-1 db) válaszolta azt, hogy csak kismértékben vagy egyáltalán nem jelentett segítséget a TAO a stabil gazdálkodás kialakításában.

Egy Debrecenben készült elemzésben a következőket állapították meg a TAO rendszer hasznosságáról: „Elmondható, hogy a rendszer komoly elmozdulást hozott a magyar utánpótlásképzésben és a sporthoz kapcsolódó gazdasági tevékenységben” (Ráthonyi-Odor, et al. ,2016).

Nem véletlen, hogy a magyar klubok számára ennyire nagy segítséget jelentett a TAO rendszere, hiszen a jegybevételi forráson kívül a televíziós jogdíj bevételek és a

merchandising bevételek ma hazánkban sokkal, kisebb bevételi tételeket jelentenek, mint Nyugat-Európában vagy az Egyesült Államokban.

Egy, a labdarúgásban végzett felmérés szerint a népszerű nagy klubok bevételeinek 30%-a televíziós jogdíjából, míg 25%-a merchandising bevételekből áll össze (Szymanski, 2015).

Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO rendszer?- Beruházások megvalósítása

12. táblázat A TAO rendszer szerepének megítélése a beruházások megvalósításában. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem segített	4	7,5
Közepes mértékben segített	4	7,5
Jelentős segítség volt	9	17
TAO nélkül nem valósult volna meg	36	67,9
Összes	53	100

Jelentős, összesen 84,9 % -os azoknak a válaszadóknak az aránya, akik kiemelt segítségnek tartják a TAO rendszert a beruházások megvalósulása esetén, és ami talán még fontosabb adat, hogy 67,9 %-a nyilatkozott úgy, hogy TAO nélkül nem tudtak volna beruházási projekteket realizálni. Mindösszesen a válaszadók 7,5 százaléka nyilatkozott úgy, hogy nem volt segítségére a TAO-s rendszer a beruházások kapcsán, valószínűleg ezek azok a harmad osztályban játszó kisebb csapatok, akik nem is gondolkodnak saját sport infrastruktúrában, hiszen a realizált üzleti eredményeik nem teszik lehetővé a fenntartást.

A TAO-s támogatások révén valósult meg és került átadásra az MKOSZ új edzőközpontja Székesfehérváron, de épült teljesen új sportcsarnok Oroszlányban és Győrben is. Ezek csak azok az új csarnokok, amelyek kimondottan kosárlabda célból épültek.

Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO rendszer?- Felújítások

13. táblázat A TAO rendszer szerepének megítélése a felújítások megvalósításában. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (db)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem segített	5	9,4
Kis mértékben segített	3	5,7
Közepes mértékben segített	4	7,5
Jelentős segítség volt	17	32,1
TAO nélkül nem valósult volna meg	24	45,3
Összes	53	100

Az előző kérdésnél talán kisebb horderejű, a felújítások kérdése, hiszen egy csarnoképítési projektnél kisebb jelentősége lehet egy felújítás elvégzésének, de ezek a kisebb projektek is nagyon fontosak lehetnek egy klub életében, hiszen a szolgáltatások minőségének megítélését jelentősen befolyásolja a különböző állagmegőrző vagy korszerűsítési felújítás, designe-kialakítás. A válaszokból világosan látszik, hogy ha nem is olyan arányban, mint a beruházások megvalósulásánál, de a felújítások esetében is komoly segítséget jelentett a TAO rendszer. A válaszadók 45,3%-a (24 db klub) a TAO bevételek nélkül nem tudott volna felújítási munkálatokat finanszírozni, míg a klubok 32,1%-a (17 db) számára jelentős segítségnek bizonyult e bevételi tétel a felújítások realizálásában.

Főleg abból az aspektusból érdekes a felújítás, hogy az önerő biztosítása, melyet sok esetben az önkormányzat segít realizálni, kisebb összeget takar, így ezt jobban támogatja, mint a teljesen új csarnok beruházását, ahol igen magas az önerő költségvonzata.

**Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO rendszer?-
Infrastruktúra fejlesztés**

14. Táblázat. A TAO rendszer szerepének megítélése az infrastruktúra fejlesztésben. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (db)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem segített	2	3,8
Kis mértékben segített	4	7,5
Közepes mértékben segített	8	15,1
Jelentős segítség volt	16	30,2
TAO nélkül nem valósult volna meg	23	43,4
Összes	53	100

Látható, hogy a létesítmény és környezetének infrastrukturális fejlesztésében is jelentős bevételt jelentett a TAO támogatások realizálása. A csapatok 73,6 százalékánál jelentős segítség volt vagy TAO nélkül nem valósult volna meg az infrastruktúrafejlesztés. Mindösszesen 3,8 százalék érezte, pontosan két csapat úgy, hogy nekik egyáltalán nem volt segítségére az infrastrukturális fejlesztéseknél a TAO-s rendszer.

**Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO rendszer?-
Sporteszközök vásárlása**

15. Táblázat. A TAO rendszer szerepének megítélése a sporteszközök vásárlásában. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (Fő)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem segített	2	3,8
Közepes mértékben segített	7	13,2
Jelentős segítség volt	21	39,6
TAO nélkül nem valósult volna meg	23	43,4
Összes	53	100

A TAO rendszer kisebb megkötésekkel engedélyezi a különböző sporteszközök beszerzését. Ezzel a lehetőséggel sok klub élt, és olyan sporteszközöket is be tudtak szerezni, amelyekkel a magasabb kosárlabda kultúrával rendelkező országokban már régóta dolgoznak a szakemberek. Saját tapasztalatként, példaként azt tudom mondani, hogy a mi szakosztályunknak (Eger-Hész kosárlabda klub) az Egyesült Államokból sikerült beszereznünk egy olyan labda visszaadó gépet, amely segíti az edzők munkáját az egyéni képzéssel foglalkozó edzések differenciálásában. Tudomásom szerint ebből a mai napig csak kettő van az országban miközben az Egyesült Államokban ez az eszköz egy általánosan használt edzést segítő berendezés.

A kérdőívet kitöltő csapatok válaszából is világosan kiderül, hogy a TAO rendszer jelentős segítséggel volt a sporteszközök beszerzésében is. Mindösszesen két egyesület jelezte azt, hogy nem volt számára segítség a sporteszközök beszerzésében a TAO-s rendszer. A probléma esetleg az lehetett ezekben az esetekben, hogy a rendszer eléggé bürokratikus, nagy adminisztratív terhet ró a szakosztályokra, melyeket azok az egyesületek, akik nem rendelkeznek, vagy nem tudnak fenntartani kellő számú gazdasági vagy adminisztratív személyzetet, nem vállalják fel és nem tudják kihasználni a TAO adta valamennyi költségtételt.

23 csapat (43,4%) viszont azt nyilatkozta, hogy TAO nélkül nem valósultak volna meg ezek a beruházások. Azt gondolom ez egy jelentős arány, mely szintén igazolja a rendszer szerepét a klubok működésében. Saját tapasztalataim is hasonlóak, hogy a TAO rendszer nélkül nem tudtuk volna beszerezni a modern edzést segítő eszközeinket (Eger-Hész Kosárlabda Klub).

Komoly eredmény ma elképzelhetetlen a korszerű edzés módszerek és edzéseszközök nélkül, ezt igazolja az az adat is, hogy az Egyesült Államokban a kondicionális képzéshez szükséges termékeket forgalmazó cégekből több mint 400 működik az országban, melyet a különböző sportegyesületek felhasználnak a teljesítményfokozásban (Lipse, 2006).

Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO rendszer?- Sportruházat biztosítása

16. Táblázat. A TAO rendszer szerepének megítélése a sportruházat biztosításában. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (db)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem segített	1	1,9
Kis mértékben segített	1	1,9
Közepes mértékben segített	6	11,3
Jelentős segítség volt	24	45,3
TAO nélkül nem valósult volna meg	21	39,6
Összes	53	100

A csapatsportokban már régóta elvárt gyakorlat az, hogy a csapatok és nem csak a felnőtt, hanem az utánpótlás csapatok egy-egy mérkőzés alkalmával egységes sportruházatban jelenjenek meg és nem csak a pályán, hanem azon kívül is. Az egységes, esztétikus megjelenés hozzájárul a csapatidentitás kialakításához és az image kialakításához, mely közvetetten a versenyképesség egyik eleme lehet.

Természetesen nem lehet azt állítani, hogy a TAO rendszer előtti időkben nem volt példa arra, hogy egy csapat a felnőtt korosztálytól az utánpótlás korosztályig egységes felszerelésben jelenjen meg. Azonban általánossá a TAO rendszer alatt vált, mivel a bevételi tételek növekedése és a rendszer kiszámíthatósága eredményeként minden évben megtudják valósítani a klubok az egységes sportruházat beszerzését.

A kérdőív kiértékeléséből is világosan látszik, hogy a csapatok zömének komoly vagy elengedhetetlen segítséget jelentett ehhez a látványsportok támogatása. 45 csapat (84,9%) úgy véli, hogy jelentős vagy nélkülözhetetlen segítséget jelentett a számukra a TAO rendszer ahhoz, hogy mérkőzéseken, utazás közben vagy bármilyen hivatalos rendezvényen a csapatuk egységes felszerelésben jelenhessen meg. Ez főleg az utánpótlás korosztályok számára jelenthet olyan eredményt, mely a gyerekek motiválásában a sportághoz való pozitív attitűd kialakításában realizálódik. Ezáltal még nagyobb eséllyel maradnak meg a választott sportáguknál, csapatuknál.

Mindösszesen nyolc csapat (15,1%) érezte úgy, hogy csak közepes mértékben, kis mértékben, vagy egyáltalán nem segített a TAO rendszer az egységes sportöltözet beszerzésében.

Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO rendszer?- Járműbeszerzés

17. Táblázat. A TAO rendszer szerepének megítélése a járműbeszerzés megvalósításában. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem segített	9	17
Kis mértékben segített	1	1,9
Közepes mértékben segített	5	9,4
Jelentős segítség volt	11	20,8
TAO nélkül nem valósult volna meg	27	50,9
Összes	53	100

A jármű beszerzés megítélésével kapcsolatos kérdésben a válaszadók nem voltak egységesek. A klubok 50,9%-a (27 db) nyilatkozta, azt, hogy TAO-s forrás nélkül nem valósult volna meg, míg a válaszadók 20,8%-a (11 csapat) mondta azt, hogy jelentős segítség volt. Ez azt is jelenti, hogy a klubok többsége élt a TAO adta járműbeszerzéssel (kisbusz). Döntően itt a csapatok szállítására alkalmas kisbuszokról van szó, amelyet a TAO-s szabályozás szerint maximum 30 millió forintos értékhatárig szerezhettek be. A saját eszköz lehetővé teszi a szállítási feladatokra bérelt szolgáltatások kiadási tételeinek csökkentését, költséghatékonyabb működést eredményezve ezzel.

A nagy szórás oka leginkább az lehet, hogy ezeknek a járműveknek komoly fenntartási költségei vannak, melyet nem minden klub tud gazdaságosan üzemeltetni és kihasználni.

A nagy európai sportkluboknak jellemzően főleg a labdarúgásban saját buszaik vannak. Ezeket használják a rövidebb utazásokra, emellett a hosszabb utakra charter megállapodásokat kötnek valamely légitársasággal. Általában az országon belüli mérkőzésekre a saját buszukat használják a csapatok és csak az országon kívüli

mérkőzések alkalmával szállnak repülőre (Burke, 2007). Ezek a buszok is alkalmasak reklámfelületnek, vagy a klub imázsának növeléséhez járulhatnak hozzá.

Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO rendszer?- Utánpótlás-fejlesztés

18. Táblázat. A TAO rendszer szerepének megítélése az utánpótlás fejlesztésében. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem segített	1	1,9
Közepes mértékben segített	4	7,5
Jelentős segítség volt	19	35,8
TAO nélkül nem valósult volna meg	29	54,7
Összes	53	100

Számomra az egyik legfontosabb kérdés volt, a kérdőívben az utánpótlás fejlesztés problematikájának a kérdése, hiszen magát a Társasági Adó Támogatási rendszerét is elsősorban az utánpótlás fejlesztés céljából vezették be. Ezért meglepő, hogy egyáltalán volt 1 csapat, akinek egyáltalán nem volt segítség és 4 csapat, akinek közepes mértékben volt segítség a TAO rendszere az utánpótlás fejlesztésben. 19 csapatnak jelentős, 29 csapatnál TAO nélkül nem valósulhatott volna meg az utóbbi évek utánpótlás fejlesztése. Azért is érthetetlen, hogy van olyan csapat, ahol nem volt segítség ez a rendszer, mert a törvény szerint a legkisebb önerőt kell a támogatás mellé biztosítani, amennyiben utánpótlás fejlesztési célra használják. Azt gondolom, hogy annál a csapatnál, ahol nem volt a TAO segítség, külön szponzort találtak az utánpótlás fejlesztésére és így klasszikus szponzorációs modellben oldhatták meg a fejlesztést, támogatást.

Nem kérdéses, hogy a sportirányítás egyik fő célja a TAO rendszerrel az igazolt sportolók számának az emelése volt, illetve az utánpótlás nevelés színvonalának az emelése, mely kulcskérdés. Öt évvel ezelőtt, 2010-ben 26 500 volt az igazolt kosárlabdázók száma, a bázis mára ötvenezresre nőtt (Net7). Azt gondolom, hogy ez a növekvő tendencia egyértelműen megmutatja, hogy a rendszer működik és remélhetőleg

minél több gyerekből lesz élvonalbeli kosárlabdázó, mely növelheti a hazai kosárlabdázás színvonalát, sportági és gazdasági „eredményességét”.

Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO rendszer?- Humánerőforrás-fejlesztés

19. Táblázat. A TAO rendszer szerepének megítélése a humánerőforrás fejlesztésében. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (db)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem segített	2	3,8
Kis mértékben segített	2	3,8
Közepes mértékben segített	11	20,8
Jelentős segítség volt	15	28,3
TAO nélkül nem valósult volna meg	23	43,4
Összes	53	100

A magyar sport fejlesztésében jelentős szerepet tölt be és hangsúlyozottan hozzátartozik a humánerőforrás fejlesztés. Napjainkban a munkaerő piaci elvárásokhoz igazodó szakemberképzés nélkülözhetetlen. Ezen céltól vezérelve irányul napjainkban a sportszakember képzés szerkezetének átalakulása, illetve az edzőképzésben megjelenő képzési diverzifikáció. Fontos, hogy a sport valamennyi területéhez (gazdaság, marketing-menedzsment, edző, stb.) tudjanak az egyesületek jól képzett szakembereket alkalmazni.

A válaszok bár nem egységesek, mégis tükrözik azt, hogy a TAO forrás kiadási tételei között a humánerőforrás fejlesztés (extenzív, intenzív) markánsan megjelent. A válaszadók 43,3%-a (23 csapat) a hr fejlesztést TAO forrás nélkül nem tudta volna megvalósítani, a klubok 28,3%-nál (15db) jelentős segítséget nyújtott a TAO rendszer. A klubok 20,8%-a esetében (11 csapat) közepes segítséget adott a TAO a HR fejlesztésben. A megítélések közötti eltérések háttérében a munkabérek önerejének biztosítása állhat. Igaz az utánpótlás csapatok sportszakemberi esetében minimális az önerő aránya, azonban az alacsonyabb osztályba működő kluboknak a TAO

„behozatala” és az önerő biztosítása komoly feladat. Ezért fordulhat elő az, hogy vannak olyan klubok, akik kevésbé érzékelték a TAO rendszer segítségét ebben a vizsgált tényezőben.

**Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO rendszer?-
Több oktatási, képzési lehetőség**

20. Táblázat. A TAO rendszer szerepének megítélése az oktatási és képzési lehetőségek bővülésében. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem segített	12	22,6
Kis mértékben segített	2	3,8
Közepes mértékben segített	12	22,6
Jelentős segítség volt	20	37,7
TAO nélkül nem valósult volna meg	7	13,2
Összes	53	100

A válaszokból kiderül, hogy a továbbképzési lehetőségekre használják a csapatok talán a legkisebb mértékben a TAO rendszert. Úgy gondolom, ennek az lehet az oka, hogy az egyesületek a TAO források melletti költségvetésükből is tudják finanszírozni a szakemberek, munkatársaik továbbképzési lehetőségeit. Mindösszesen 7 csapat (13,2%) volt az 53-ból, akiknek olyan segítség volt a TAO-s rendszer, ami nélkül nem valósultak volna meg a továbbképzési lehetőségeik.

21. táblázat a TAO rendszer megítélése a vizsgált paraméterekben. (Saját szerkesztés)

A TAO támogatás jelentőségének megítélése a különböző vizsgált paraméterekben (1=egyáltalán nem segített 2=kis mértékben segített 3=közepes mértékben 4=jelentős segítség volt 5= Tao nélkül nem valósult volna meg)	átlag	szórás
stabil gazdálkodás	4,19	0,878
beruházások megvalósítása	4,38	1,147
felújítások megvalósítása	3,98	1,278
infrastruktúra fejlesztés	3,96	1,192
sporteszközök vásárlása	4,28	0,717
sportruházat biztosítása	4,23	0,724
járműbeszerzés	4,23	1,504
utánpótlás fejlesztés	4,42	0,795
humánerőforrás fejlesztés	4,11	0,974
több oktatási, képzési lehetőség	3,28	1,321

Az összesítő táblázatból kiderül, hogy a sportklubok leginkább az utánpótlás fejlesztésben és a beruházásban érezték a legnagyobb segítségnek a TAO forrást, hiszen leginkább ezekre a célokra használták fel a forrásaikat.

A következő kérdésekben arra kerestem a választ, hogy a klubok hogyan ítélik meg a marketing-kommunikációs eszközök alkalmazását, a szponzorációt vagy a szurkolói és szponzori kapcsolattartást (Pr). A klubok a vizsgált tényezőkre egy 1-5-ös likert skálán fejtették ki értékelő véleményüket, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2= kismértékben fontos, 3= közepesen fontos, 4= fontos, 5= nagyon fontos.

Mennyire tartja fontosnak a marketing-kommunikációs eszközök alkalmazását az ön egyesülete életében, munkájában?

22. Táblázat. *A marketing-kommunikációs eszközök használatának megítélése. (Saját szerkesztés)*

	válaszadó (db)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem fontos	2	3,8
Közepesen fontos	1	1,9
Fontos	16	30,2
Nagyon fontos	34	64,2
Összes	53	100

A visszaérkezett kérdőívek kiértékelése után egyértelműen kijelenthető, hogy a kosárlabda klubok kiemelt figyelmet fordítanak a marketing kommunikációs eszközök szerepére, alkalmazására. Az 53 csapatból 34db (64,2%) nagyon fontosnak, míg 16 csapat (30,2%) fontosnak ítéli meg a különféle marketing kommunikációs eszközök alkalmazását. Mindösszesen egy csapat érezte közepesen fontosnak és két csapat meglepő módon egyáltalán nem érezte fontosnak.

A kérdőívben felsoroltam a különböző marketing kommunikációs eszközöket. A csapatoknak az volt a feladatuk, hogy jelöljék be azokat (több választ is megjelölhettek), melyeket ők használnak. A válaszokat az alábbi ábra szemlélteti.

23. Táblázat: *Marketing kommunikációs eszközök használata (Saját szerkesztés)*

Marketing kommunikációs eszközök használata	Választotta
Országos Tv	47
Regionális Tv	47
Helyi Tv	49
Országos rádió	47
Regionális rádió	47
Helyi rádió	48
Országos megjelenésű napilap	47
Országos megjelenésű nem napilap	47
Regionális lap	50
Helyi újság	49
Online magazin	47
Tematikus portál	48
Plakát	51
Szórólap	49
Direkt mail, e-mail	48
Közösségi internetes felületek (Facebook, Twitter)	53

A válaszokból azt a megállapítást tehetjük, hogy a minden csapat (53 db, 100%) által használt eszköz a különböző közösségi oldalak (facebook, twitter, stb.) voltak. A hagyományos marketingkommunikációs eszközökkel szemben tehát előtérbe kerülnek az online eszközök használatai, mivel a penetráció egyre inkább terjed. Ezt támasztja alá az is, hogy az online magazinokat 47 csapat és a direkt mail és email üzeneteket 48 csapat említette, mely szintén az online marketingkommunikációs eszközök népszerűségét igazolja.

Az online eszközök költséghatékonysága mellett az is mellette szól, hogy nagyon sokan az internetről tájékozódnak és szereznek információkat. Számos hazai és nemzetközi irodalom és kutatás támasztja ezt alá. Vannak kutatások, melyek a turizmusban (Könyves és mtsai 2005, Kerényi-Müller 2010, Kerényi és mtsai 2010, Müller és mtsai 2011 a, Barta és mtsai 2011, Mosonyi és mtsai 2013 a, Mosonyi és mtsai 2013 b, Müller és mtsai 2014, Müller és mtsai 2016), vannak olyanok, melyek a rekreációban (Müller és mtsai 2011 b, Mosonyi és mtsai 2013 a, Boda és mtsai 2015) és vannak olyanok, melyek a sportban (Borbély-Müller 2008, Müller 2009, Váczi és mtsai 2012, Váczi és

mtsai 2015., Müller és mtsai 2013), igazolják a közösségi médiák egyre erősödő szerepét, dominanciáját.

Népszerű marketing-kommunikációs eszközöknek bizonyultak még:

- A plakáttal való hirdetés (51 említés)
- A regionális megjelenésű lapban való hirdetés (50 említés)
- A helyi újságban és a helyi tévében való hirdetést (49-49 említés)

Látható, hogy a csapatok a helyi és a regionális hirdetési lehetőségeket látják a legfontosabb promótálási lehetőségnek, mely költséghatékonyságán túl a célcsoport elérhetőségét biztosítja a számukra. A válaszokból kiderül, hogy a klubok igyekeznek a lehető legtöbb eszközt felhasználni a marketing céljaik eléréséhez.

Mennyire tartja fontosnak a szurkolókkal való kapcsolattartást?

24. Táblázat: *A szurkolói kapcsolattartás jelentőségének megítélése (Saját szerkesztés)*

	válaszadó (db)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem fontos	1	1,9
Kis mértékben fontos	1	1,9
Közepesen fontos	7	13,2
Fontos	21	39,6
Nagyon fontos	23	43,4
Összes	53	100

A csapatok közül 23 csapat (43,4%) nagyon fontosnak, míg 21 csapat (39,6%) fontosnak véli a szurkolókkal való kapcsolattartást. Hét csapat (13,2%) közepesen fontosnak, 1-1 csapat pedig kis mértékben vagy egyáltalán nem érezte fontosnak.

A mostani felgyorsult digitális alapú világban, azok a csapatok, akik haladnak a digitális kor vívmányaival számos módon meg tudják szólítani saját szurkolóikat, és több felület használatával tudnak új szurkolókat toborozni.

Hogy mekkora hatalma van a közösségi oldalaknak, jól jellemzi az az adat, amikor 2103. Február 7.-én a Barcelona labdarúgó csapata elérte a 40 milliomodik facebook követőjét. Másfél év alatt sikerült nekik megduplázni az oldalukat kedvelők számát (Esteve, 2013).

Másik jó példája a marketing és menedzsment módszerekkel is elért klubhűségnek a Real Madrid labdarúgó csapata, amelynél a stadion 81,044 férőhelyéből 61,287 helyet az állandó bérletesek (socio) birtokolna. (Mandis, 2016).

Mindenféleképpen fontos kell, hogy legyen a kluboknak az új típusú trendek követése, az új marketingkommunikációs lehetőségek kihasználása, amennyiben fontosnak vélik a kapcsolattartást a saját szurkolóikkal.

Mennyire tartja fontosnak a szponzorokkal való folyamatos kapcsolattartást?

25. Táblázat. *A szponzori kapcsolattartás jelentőségének megítélése (saját szerkesztés)*

	válaszadó (db)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem fontos	1	1,9
Kis mértékben fontos	1	1,9
Közepesen fontos	7	13,2
Fontos	21	39,6
Nagyon fontos	23	43,4
Összes	53	100

A szponzorokkal való kapcsolattartás esetén 44 csapat, azaz több mint 80 %-ék gondolja fontosnak vagy nagyon fontosnak a szponzorokkal való kapcsolattartást. 7 csapat (13,2%) közepesen fontosnak, míg 1-1 csapat kis mértékben érzik, fontosnak vagy egyáltalán nem érzik fontosnak.

Azt gondolom, hogy az egyik legfontosabb menedzsment feladatnak kell, hogy legyen egy klubnál a csapatot szponzorálók felkutatása (szponzorszerzés) és azokkal való kapcsolattartás. Emellett a lehetséges, potenciális szponzorokkal való folyamatos kapcsolattartás is kiemelt fontosságú. Úgy gondolom a kutatásom is igazolja, hogy ez tükrözik a csapatok válaszaiból.

Összegzésként azt mondhatom el a kosárlabda csapatok által visszaküldött kérdőívek kiértékelése után, hogy a csapatok döntő többségének markáns segítség volt a TAO-s rendszer ahhoz, hogy a céljaikat, beruházásaikat megvalósítsák, mely leginkább az utánpótlás fejlesztésben és a beruházásban éreztette hatását. Ezzel összefüggésben az is látszik, hogy pontosan ezen okok miatt folyamatosan pályáztak is a látványsportok támogatását elősegítő TAO-s támogatásokra. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a

TAO támogatások elindításával a klasszikus szponzorációs bevételek drasztikusan csökkentek.

Éppen ezért a sport legfelső irányító testületeinek jövőbeni nagy feladata, hogy a TAO rendszer esetleges befejeződése után milyen forrást tudnak biztosítani a látvány csapatsportoknak, ami az egyesületek további stabil működését garantálni tudja.

Az nagyon elgondolkoztató tény, hogy a kérdőívet visszaküldő csapatok közül 23 csapat nem alkalmaz külön státuszú gazdasági szakembert az egyesületében. Még magasabb a száma (40 csapat), azoknak a csapatoknak, akik nem alkalmaznak sport menedzsment vagy sportmarketing végzettségű szakembert.

Látható, hogy a külön státuszú sportgazdasági szakemberek alkalmazása nélkülözhetetlen, meg kellene tudni teremteni a csapatoknak azt a lehetőséget, hogy tudjanak ilyen szakembereket alkalmazni, hiszen egy magasabb szintű bajnokságban működő klubnál mind a pénzügyi tervezés, mind a marketing stratégia döntő fontosságú lehet a sportklub életében. Nemcsak a játéknak a minőségében, hanem a háttér profizmusában is közelítenünk kell a magasabb kosárlabda kultúrát képviselő országokhoz.

4.3. Regionális jelzőszámok a sportterületén

A magyarországi régiók helyzetét nemcsak a gazdasági tulajdonságaik szerint rangsorolhatjuk, hanem a sportéletük a sporthoz a sporttudományhoz való kapcsolatok szerint is.

„Megítélésünk szerint azt a területet tekinthetjük a sport terén versenyképesnek, amely a rendelkezésre álló erőforrásokat olyan sporteredménnyé alakítja, amely alkalmas a folyamatosan fejlődő, magas igényeket támasztó világpiaci kereslet kielégítésére. Ez az eredmény- és teljesítmény-központú megközelítés lehet a helyi sportpolitika célja.” (Ács, 2007).

A rendszerváltás utáni decentralizált törekvések ellenére azt lehetett megállapítani, hogy Budapest nemcsak gazdaságilag, hanem a sportban is kiemelkedő fejlődést produkált. Érdekes a mai viszonyokkal ezt a megállapítást összevetni, hiszen főleg a látványsportokban a vidéki egyesületek sok esetben erősebbek és életképesebb, mint sok fővárosi klub, viszont elvitathatatlan az, hogy rengeteg sportág fő bázisát továbbra is Budapest jelenti. Pontosan a TAO rendszer bevezetése támasztja alá azt a tényt is, hogy a decentralizációt nem sikerült a sport területén végrehajtani, az állam nem

vonulhat ki teljesen a magyar sport finanszírozásából. A sportegyesületeket nem tudják az önkormányzatok önállóan fenntartani.

A sport szempontjából vizsgált régiók szempontjában is azok alapján az indikátorok alapján lehet regionális különbségeket kimutatni, mint akármely más vizsgált terület esetén.

Ezek az indikátorok a következőek: demográfia jelzőszámok, gazdasági jelzőszámok, infrastrukturális jelzőszámok, társadalmi jelzőszámok.

Ezekhez a jelzőszámokhoz alkottak Ács Pongrác és munkatársai egy új jelzőszámot a sporteredményességi mutatót, ami a következő tényezőkből áll:

- Olimpiai keretben lévő sportolók száma;
- Olimpiai keretbe tartozó sportolókat adó egyesületek száma;
- Első osztályú labdarúgó, kézilabda, kosárlabda, röplabda, asztalitenisz csapatok száma.

A tapasztalataik alapján a következő rangsort állították fel a megyék között a sport eredményességi mutatóban:

A rangsorban az első helyen Budapest végzett. A második helyen Baranya megye, Fejér megye a negyedik helyen, Győr-Moson Sopron az ötödik helyen, Bács-Kiskun a hatodik helyen, Borsod-Abaúj Zemplén a hetedik helyen, míg Hajdú-Bihar a 11. helyen végzett. (Ács, 2007).

Ebben a felsorolásban így benne foglaltatott az összes régió legjobb helyen végzett megyéje. Ezek a helyezések azt mutatják, hogy az egyébként gazdasági gondokkal bőven küzdő régiók a sport támogatására meg tudják találni az utakat, amivel eredményesek tudnak lenni.

A következő fejezetekben pedig szeretném a saját kutatásaim felhasználásával bemutatni, hogy milyen helyzetben van a kosárlabda sport Magyarországon különös tekintettel az Észak-alföldi és az Észak-magyarországi régiókban.

4.4. Az Észak-alföldi és az Észak-magyarországi régiós helyzet elemzése a kérdőíves kutatást kiegészítő a mélyinterjú felmérés alapján

Az 53 csapatból kilenc csapat volt, akik a két általam vizsgált régióban működnek. Ebből a hét csapat a másodosztályban, míg két csapat a harmadosztályban szerepel. Az Észak-magyarországi régióból 5 csapat, míg az Észak-alföldi régióból 4 kosárlabda egyesület töltötte ki a kérdőívet, a mélyinterjúban 4 csapat vett részt. A mélyinterjú Debrecen, Tiszaújváros, Miskolc, Eger városokban működő kosárlabda egyesületek

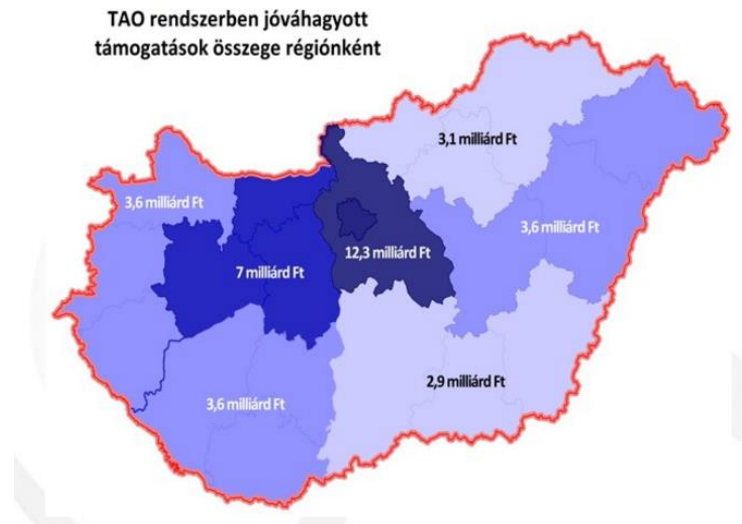
vezetőivel zajlott. Négy csapatnál 0-100 fő között volt az egyesületben sportoló versenyzők száma az utánpótláskorú játékosokat is beleértve, míg öt csapatnál 501-1000 fő között volt ez az érték. Négy egyesület a 0-10 közötti alkalmazotti létszámot jelölte meg úgy, hogy a humán erőforrás tartalmazta az edzőket, azaz a sportszakembereket is. Míg öt egyesület esetében tapasztaltuk, hogy 11-50 fő közötti alkalmazotti létszámmal működik. Hat egyesületnél alkalmaznak külön státuszú gazdasági szakembert, míg három egyesületnél külső céget vonnak be erre a feladatokra. Napjainkban elengedhetetlenül fontos a gazdasági végzettségű szakemberek alkalmazása, hiszen az állandóan változó jogszabályi és gazdasági környezet megköveteli az új ismeretekben való jártasságot az eredményes működés érdekében. Emellett még árnyaltabb képet kapunk, ha megnézzük, hogy a klubok alkalmaznak-e sportmarketing vagy sportmenedzser szakembert az egyesületükben, mert a válaszokban három csapat jelölte, hogy alkalmaz ilyen szakembert, míg hat csapat nem alkalmaz külön erre a célra munkatársat. Erős kontrasztot mutat egy az Egyesült Államokban végzett felmérés, amely szerint 2010 és 2014 között a sportkluboknál dolgozó piac elemző és marketing szakemberek száma 27%-al emelkedett (*Net8*).

Az emelkedés oka a 2008/2009 évi gazdasági világválság volt, amelyet a profi sportklubok is megéreztek. Éppen ezért a csapatok inkább alkalmaznak saját gazdasági, marketing szakembereket hogy az esetleges gazdasági nehézségek esetén legyen, aki szakértelmével segít meghozni a felelős döntéseket.

Az Egyesült Államok Munkaügyi Hivatali szerint az összes marketinggel foglalkozó munkahelyek száma 2018-ra 13%-al fog növekedni (*Hoffman, 2011*). Ez a trend fogja éreztetni a hatását a világ többi részén is és a sportban egyre több teljes munkaidős sportmarketing szakembert fognak alkalmazni az egyesületek. A társasági adós forrásokra hét egyesület minden évben pályázott, míg két egyesület 1-2 alkalommal élt ezzel a lehetőséggel. Úgy érzem az, hogy a kosárlabda területén működő hét egyesület minden évben pályázott mutatja azt, hogy ezekben a régiókban is szükség van a látványsportok támogatására a TAO rendszeréből. A TAO támogatások 2012. évi régióként megoszlásában látható, hogy az Észak-magyarországi és az Észak-alföldi régióknak megítélt támogatások hasonló összegben jelennek meg a többi régió számaihoz viszonyítva, kivételt képez a Budapest-Közép-Dunavidéki régió, ahol 12,3 milliárd TAO forrást tudtak az egyesületek realizálni, mely jelzi a főváros és környékének gazdasági dominanciáját is. A másik kiemelkedő régió a Közép-dunántúli régió, mely a 7 milliárd ft-os TAO forrással a második helyen áll a Központi régió után.

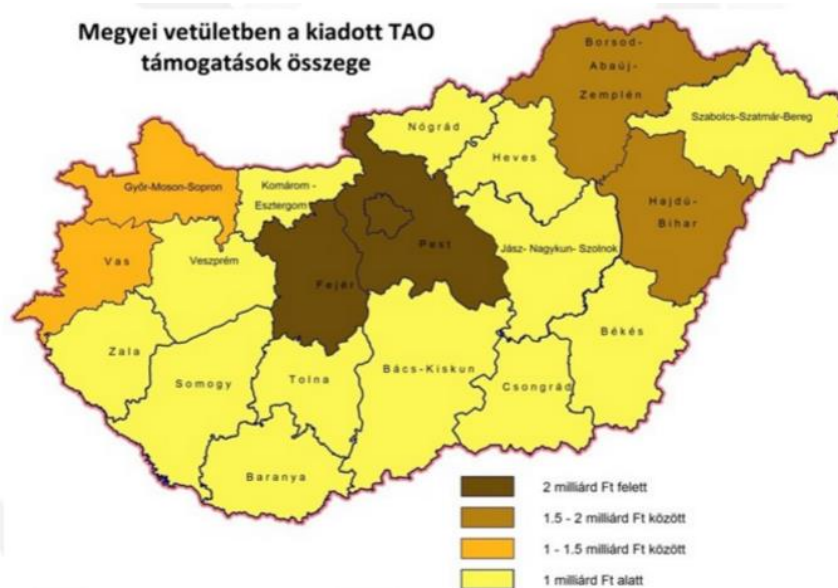
Az Észak-magyarországi régióban 3,1 milliárd TAO realizálódott, melyben Miskolc, Eger, Mezőkövesd, Tiszaújváros városok domináns látvány-csapat sport-élete igazol.

Az Észak-alföldi régióban 3,6 milliárd támogatás realizálódott melyet főleg Debrecen, Szolnok, Nyíregyháza, Kisvárd, Jászberény sporteredményei és sportcsapatai tudnak befogadni.



4. ábra TAO rendszerben jóváhagyott támogatások összege régióként (forrás: Bardóczy- A TAO támogatások felhasználásának tapasztalatai című előadása [2012] alapján)

Amennyiben megyei lebontásban nézzük a TAO támogatásokat két megye Hajdú-Bihar és Borsod-Abaúj-Zemplén megye is két milliárd feletti kiadott támogatást kapott, ami komoly menedzsment munkáról árulkodik a két megye részéről.



5. ábra Megyei vetületben kiadott TAO támogatások összege (forrás: Bardóczy- A TAO támogatások felhasználásának tapasztalatai című előadása [2012] alapján)

A társasági adóval kapcsolatos kérdéssort is elemeztem regionális bontásban, ahol az általam vizsgált két régióra fókuszálok:

Mennyire volt nagy segítségére az egyesület gazdálkodásában a TAO-s rendszer?

1-5-ös skála alapján, ahol 1=Egyáltalán nem segített 2=Kis mértékben segített 3=Közepes mértékben 4=Jelentős segítség volt 5= TAO nélkül nem valósult volna meg

Stabil gazdálkodás

Egy csapat válaszolt úgy, hogy TAO nélkül nem tudná megvalósítani a stabil gazdálkodását az egyesületüknek, öt egyesület jelentős segítségnek jelölte, míg három egyesület közepesen mértékű segítségnek ítéli.

Alapvetően ez az eredmény pozitív a jövő szempontjából, hiszen mindösszesen egy egyesületnél lehet azt mondani, hogy nem tudna stabil gazdálkodást folytatni a társasági adós segítség nélkül. A nyolc másik egyesület, ha nem is biztosan a mostani színvonalon, de tovább tudná menedzselni az egyesületét.

Beruházások megvalósítása

A beruházások megvalósításában már sokkal komolyabb segítségnek ítélték meg a két régióban működő kosárlabda szakosztályok a TAO rendszer segítségével, hiszen négy csapat úgy gondolja, hogy a támogatás nélkül nem valósultak volna meg a beruházásai, négy kosárlabda egyesület jelentős segítségnek ítélte, míg egy egyesület közepes mértékű segítségnek.

Felújítások megvalósítása

Lényegében hasonló válaszokat kaptam, mint a beruházások megvalósításánál. Négy-négy csapat nagy segítségnek vagy TAO nélkül nem megvalósíthatónak ítélte a felújítások megvalósítását, míg egy csapat egyáltalán nem érezte segítségnek.

Infrastruktúrafejlesztés

Az Infrastruktúra fejlesztés tekintetében hat csapat nyilatkozott úgy, hogy a társasági adós rendszer nélkül nem valósult volna meg, két csapat jelentős segítségnek vélte, míg egy csapat szerint egyáltalán nem segített.

Nyíregyháza város példája jól mutathatja a rendszer lehetőségeit, ahol hárommilliárdos sportinfrastruktúra fejlesztéssel a tervek szerint új uszoda, jégcsarnok, tornatermi felújítások és tíz új szabadtéri kondi park építése kezdődhet meg.

Sporteszközök vásárlása

A támogatások igénybe vételével az egyesületeknek lehetősége nyílt a legmodernebb edzést segítő eszközök megvételére is. Nem véletlen, hogy az általam fokozottan vizsgált két régióban is öt csapat úgy nyilatkozott, hogy a TAO rendszer nélkül nem tudta volna a sporteszköz vásárlását, bővítését véghezvinni. Két csapat jelentős segítségnek ítélte, míg két csapatnak közepes mértékben segített.

Sportruházat vásárlása

A sportruházat vásárlás tekintetében a két régióból válaszokat adó kilenc csapat közül két csapatnál TAO nélkül nem valósult volna meg a sportruházat biztosítása. Öt csapatnál jelentős segítség volt, egy-egy csapatnál közepes mértékben vagy kis mértékben volt segítség.

Természetesen a TAO rendszer előtt is vettek a csapatok sportruházati termékeket, azonban a komplett garnitúrák, mezek, melegítők, táskák, utazó ruházat, kiegészítő ruházat vásárlása általánossá a TAO rendszer bevezetésével vált.

Járműbeszerzés

A járműbeszerzések TAO általi támogatásával a tapasztalataim szerint több egyesület is élt, még úgy is, hogy később azt a járművet fenn is kell tudni tartani.

A két vizsgált kelet-magyarországi régióban a felmérésem alapján vegyes az összkép.

Két csapat TAO nélkül nem tudta volna megvalósítani a járműbeszerzés projektjét. Két csapat jelentős segítségnek értékeli ezt a lehetőséget.

Emellett két csapat közepes mértékű és három csapat pedig úgy nyilatkozott, hogy egyáltalán nem segítség ez a rendszer a járműbeszerzéseknél.

Még egyszer úgy gondolom, hogy a nagy szórás oka a beszerzett járművek későbbi fenntartása és az a tény, hogy sokan úgy érezhetik egyszerűbb, ha egy profi fuvarozóval kötnek inkább szerződést.

Utánpótlás fejlesztés

Négy csapat esetében az utánpótlás fejlesztésük programja nem valósulhatott volna meg a TAO támogatás nélkül, három csapatnak jelentős segítség volt, míg két csapatnak közepes mértékben volt segítség.

Az adatokból az látszik, hogy a klubok akár a Tao nélkül is fontos célnak tartják az utánpótlás nevelést és áldoznának rá, hiszen a kilencből öt csapat esetében a TAO nélkül is megvalósulhatott volna az utánpótlás fejlesztés, igaz a mértéke és a színvonala a programnak kérdésessé válhatna.

Számomra ezek az adatok azt jelentik, hogy a klubok a sportág jövőjét biztosító utánpótlás fejlesztést komolyan veszik és az erre a célra kapható támogatásokkal élnek is.

Sajnos a kosárlabdában regionális lebontású felmérések nem készültek az igazolt utánpótláskorú versenyzők számáról.

Azt azonban tudjuk, hogy 2015-re az igazolt kosárlabdázók száma 29 ezerről 48 ezerre nőtt négy év alatt. Ebből a számból 8000 gyerek kosárlabdázik, a „Dobd a kosárba” nevű utánpótlás kosárlabda program égisze alatt.

Ez egy olyan adat, amely tökéletesen alátámasztja a TAO program jelentőségét és hasznosságát a kosárlabda sportágban.

Humán erőforrás fejlesztés

A humán erőforrás tekintetében azt láthatjuk a két hangsúlyos kelet-magyarországi régió esetében, hogy a társasági adós lehetőség segítségével tudták bővíteni a klubban dolgozó emberek számát. Az adatok szerint hat klub a TAO nélkül nem kezdhetett volna bele humán erőforrás fejlesztésbe, míg három klub jelentős segítségnek érzékeli.

Saját tapasztalatból mondhatom, hogy szakmailag edzőként borzasztóan nehéz egyedül egy csapatot edzeni, de ugyanezt tapasztalom, ha a klubvezetésről van szó. Jelenleg a mi másodosztályú kosárlabdacsapatunkat szakmailag és menedzsment ügyileg 3-4 ember felügyeli. Ez az alacsony szám nagy munkát ró a klubban dolgozó emberek vállára és bizony látom és érzem sokszor, hogy ez az elvégzendő munka rovására is tud menni.

Azt gondolom, hogy nagyon helyesen jártak el azok a klubok, akik mind a klubvezetést, mind a szakember gárdát meg tudták erősíteni, tudták fejleszteni.

Több oktatási, képzési lehetőség

A visszaérkezett válaszokból látszik, hogy a képzések finanszírozására más forrásokból is tudtak költeni a csapatok, hiszen mindösszesen egy csapat volt, amely a TAO támogatás nélkül nem tudta volna a képzési, oktatási lehetőségeket biztosítani az alkalmazottai számára.

Két csapat jelentős segítségnek érezte, három csapat közepes segítségnek, és a kilenc csapatból viszonylag magasnak számító számmal három csapat egyáltalán nem érezte segítségnek.

Esetleg ez abból is fakadhatott, hogy saját tapasztalatból is éreztük, hogy többen többféle képen értelmezték az erről szóló TAO szabályozási részt.

Milyen mértékű klasszikus szponzoráció érkezik?

Azt gondolom az egyik legfontosabb kérdés, hogy a TAO támogatásokon kívül hogy érzik, miképp tapasztalták, milyen mértékű külső, klasszikus szponzorációs támogatást tud igénybe venni a csapatuk.

Meglepetésemre a gazdaságilag nem a legerősebb régiók közé tartozó Észak-magyarországi és Észak-alföldi régiókban működő kilenc kosárlabda csapat helyzete a válaszok alapján egészen jónak tűnik.

A csapatok közül három szerint a csapatukhoz a TAO rendszer bevezetése óta is több szponzoráció érkezik. Három csapat szerint nagyságrendileg azonos mennyiségű külső szponzoráció érkezik. Egy csapat számára kevesebb és végül két csapat számára érkezik sokkal kevesebb klasszikus szponzoráció.

Úgy gondolom ez nagyon jó arány, hiszen, amikor a teljes hét régiót és 53 csapatot figyelembe vevő felmérés válaszait ismertettem, akkor az 53 csapatból 5 jelezte, hogy több klasszikus szponzoráció érkezik. Ebből három a két általam fokozottan vizsgált kelet-magyarországi régióban működik.

Az 53 csapatból 25 csapat nyilatkozott, hogy sokkal kevesebb klasszikus támogatás érkezik, mióta bevezették a TAO támogatási rendszert. Ebből a 25 csapatból mindösszesen kettő található az általam vizsgált Észak-alföldi és Észak-magyarországi régióban a kérdőívet visszaküldő csapatok közül.

Úgy gondolom, ez azt bizonyítja, hogy a csapatoknál dolgozó szakemberek meg tudják találni azokat a külső forrásokat, amelyek segítségével stabilan tud működni a kosárlabda klub.

Marketing kommunikációs eszközök alkalmazása

A klasszikus szponzoráció esetében jó adatokat kaptam a csapatoktól a marketing kommunikációs eszközök alkalmazásában már picit árnyaltabb a kép, de ezen a területen is pozitívnak ítélem meg a helyzetet.

Hat csapat számára fontos, míg három csapat számára nagyon fontos a marketing kommunikációs eszközök alkalmazása. Megfelelő ez az arány, de emellett azt gondolom a marketing kommunikációs eszközök alkalmazásai egy kosárlabda klub életében nagyon fontosnak kellene, hogy legyen. Hiszen a marketing kommunikációs eszközökkel és csatornákon (tv, rádió, újságok, plakát, internetes honlapok, internetes közösségi oldalak) keresztül tudnak a sportegyesületek nagyobb megjelenési felülethez jutni. Ezáltal nagyobb ismeretségre szert tenni, amely nagyobb ismeretség több taghoz és esetlegesen több szponzori megállapodáshoz juttathatja az egyesületeket.

A különböző marketing kommunikációs eszközök használatára a következőképpen nyilatkozott a két vizsgált régióban működő egyesület:

Marketing kommunikációs eszközök használata az Észak-alföldi, Észak-magyarországi régióban

26. táblázat: Marketing kommunikációs eszközök használata az Észak-magyarországi és az Észak-alföldi régiókban működő kosárlabda csapatoknál. (Saját szerkesztés)

	Használja	Nem használja
Országos Tv	2 egyesület	7 egyesület
Régiós Tv	4 egyesület	5 egyesület
Helyi Tv	8 egyesület	1 egyesület
Országos rádió	0 egyesület	9 egyesület
Regionális rádió	3 egyesület	6 egyesület
Helyi rádió	5 egyesület	4 egyesület
Országos napilap	0 egyesület	9 egyesület
Országos nem napilap	0 egyesület	9 egyesület
Regionális napilap	7 egyesület	2 egyesület
Helyi újság	9 egyesület	0 egyesület
Online magazin	2 egyesület	7 egyesület
Tematikus portál	4 egyesület	5 egyesület
Plakát	7 egyesület	2 egyesület
Szórólap	7 egyesület	2 egyesület
Direkt mail, e-mail	3 egyesület	6 egyesület
Facebook, twitter	9 egyesület	0 egyesület

Hasznos tapasztalatokat tudtam leszűrni a visszaérkezett válaszokból. Előremutató dolognak tartom, hogy két együttes már az országos televíziót is használja az egyesülete promotálása szempontjából. Ez fontos, mert a magyar csapatoknak, játékosoknak, minél többet kellene szerepelnie a különböző médiumokban, így a sportág népszerűsége is még nagyobb mértékben növekedne. Mindenesetre a két régió sportéletének szempontjából is előremutató az országos média megjelenés. A regionális és a helyi televíziókban, pedig egy csapat kivételével mindegyik csapat hirdet. Egy csapat akadt, aki a televíziós megjelenést semmilyen formában nem használja ki.

Az országos rádiós megjelenést már nem tartják a csapatok szignifikánsan fontosnak, hiszen egyik csapat sem használja. Regionális rádióban három csapat képviseltette már magát valamilyen, formában, míg a helyi rádiót öt egyesület használja marketing kommunikációra.

A rádiós adatokban a meglepő az, hogy négy csapat egyáltalán nem használja a helyi megjelenést, pedig véleményem szerint a helyi rádióban a klub reklámja nagyban segíthetné a klub marketing stratégiáját.

Az országos napilapokat egyik csapat sem használja marketing kommunikációra. A regionális megjelenésű lapokban hét csapat képviselteti magát, míg a helyi lapokat mindegyik csapat használja hirdetési csatornaként. Megállapítható, hogy a helyi megjelenésű média lehetőségek közül a nyomtatott sajtó, amelyet minden csapat használ.

Online magazinokban két csapatról jelent már meg anyag, a tematikus kimondottan kosárlabdával foglalkozó online magazinokban megjelenő anyagon nem a mérkőzésekről szóló tudósításokat értettem.

Meglepő, hogy a kilenc csapat közül két csapat se plakáton, se szórólapokon nem hirdeti a kosárlabda klubot vagy a mérkőzéseket.

Az e-mail formájában történő marketing kommunikációt három csapat használja és hat csapat nem használja.

A közösségi média (facebook) kínálta lehetőségeket minden csapat használja, ami azt mutatja, hogy az egyesületek felismerték ennek a marketing kommunikációs eszköznek a napjainkban látható jelentőségét.

Véleményem szerint vegyes képet kaptunk a marketing kommunikációs eszközök használatában a két vizsgált régióban, hiszen vannak együttesek, akik már az országos megjelenést is a zászlajukra tűzték, míg vannak olyan klubok, akik nagyon szegényesen használják ki ezeknek az eszközöknek az előnyeit.

Kapcsolattartás a szurkolókkal

A szurkolókkal való kapcsolattartást hat csapat fontosnak, míg három csapat nagyon fontosnak érezte. Azt gondolom, hogy alapvetően ezek a válaszok azt mutatják, hogy a két régióban működő csapatok számára fontosak a szurkolók és a velük való kapcsolattartás.

Kapcsolattartás szponzorokkal

A szponzorokkal való kapcsolattartás hasonló számokat hozott, mint a szurkolókkal való kapcsolattartás estén. Hat csapat számára fontos a szponzorokkal való kapcsolattartás, míg három csapat számára nagyon fontos a szponzorokkal való kapcsolattartás.

A válaszokból egyértelműen látszik, hogy a gazdaságilag kevésbé erős két magyarországi régióban működő csapatok számára kiemelten fontos a folyamatos kapcsolattartás a szponzorokkal.

4.5.Mélyinterjú

Négy, az Észak-alföldi és az Észak-magyarországi régióban működő kosárlabda csapat vezetőjének tettem fel a kérdéssoromat.

Olyan szakemberektől tudtam meg lényeges információkat, akik nap, mint nap a saját kosárlabda egyesületük vezetésével, irányításával vannak elfoglalva.

4.5.1. A szakértői mélyinterjú eredményei az egyesületek működésének tükrében

1. Alkalmaznak az egyesületükben külön marketing szakembert, szakembereket? Amennyiben igen indokolja, meg miért alkalmaznak, amennyiben nem alkalmaznak, indokolja miért nem?

A négy interjúban részt vevő egyesület közül, háromban nem alkalmaznak ilyen szakembert. Egy egyesületben igen. Ott az akadémiai működés nagyobb finanszírozhatósága miatt, könnyebben találnak forrást arra, hogy külön marketing szakembert alkalmazzanak.

Azért is említem a forrást, mert a másik három egyesület főleg arra hivatkozott, hogy a költségvetése nem engedi, hogy külön alkalmazzanak marketing szakembert az egyesületükben.

2. Az egyesületi menedzsment feladatokat, különösen a költségvetés összeállítását egy szakember végzi vagy csapatban dolgoznak? Egyáltalán van menedzser

végzettségű vagy menedzser szemlélettel rendelkező szakember az egyesületben. Ki a felelős a pénzügyi alapok megteremtéséért?

Mind a négy egyesület életében a pénzügyi terv elkészítését az egyesület elnöke végzi, de az elkészítés közben folyamatosan egyeztetet a különböző szakosztályok vezetésével, ahol a sportszervezetben több szakosztály is működik.

Az egyesületek vezetői mind rendelkeznek közgazdasági végzettséggel így biztosított a minőségi tervező munka. Ez úgy gondolom egyfelől elvárható másfelől, jó gyakorlat a kosárlabda sportágban.

A stabil pénzügyi alapok megteremtéséért az elnök, a szakosztályvezetők és a szakosztályvezetők alá tartozó emberek közösen felelnek, csapatban dolgozva.

3. Milyen támogatást kapnak a helyi önkormányzattól?

Az összes meginterjúvált csapat arról számolt be, hogy a kosárlabda sport mindenhol szerves és hangsúlyos részét képezi a város sportkoncepciójának. Az önkormányzati támogatással egytől-egyig elégedettek voltak a csapatok és jó kapcsolatról számoltak be az egyesület és az önkormányzat között.

4. Mi a véleménye más régiókban a központi és a nyugat-magyarországi régiókban könnyebb megteremteni az optimális pénzügyi feltételeket egy kosárlabda csapat működéséhez? Indokolja az esetleges igen vagy a nem válaszát is.

Az egyesületi vezetők válaszai teljesen egybeesnek abban az aspektusban, hogy a Közép-magyarországi régiót és a Nyugat-dunántúli régiót jelölték meg azoknak a magyarországi régióknak, ahol a gazdasági helyzet miatt elvileg könnyebb lehet támogatókat, befektetőket találni.

Azonban azt is megjegyezték, hogy Budapesten két évvel ezelőtt még egyetlen egy férfi csapat nem szerepelt a sportág élvonalában. Tehát a gazdasági lehetőségek mellett nagyon nagymértékben esik latban az is, hogy az egyesületeknek mennyire van szakmailag alkalmas vezetőségük.

5. Milyennek ítéli meg a sportágot igazgató országos szövetség munkáját, figyelembe véve a Kelet-magyarországi régióknak nyújtott segítsége alapján?

Az összes az interjúban részt vevő egyesület egyöntetűen jónak ítéli meg az országos szakszövetség munkáját, ahonnan erőteljesen támogatják a regionális törekvéseket is. Odafigyelnek a megyei szintű bajnokságokra. Világesemények házi gazdája lehet többször is az Észak-alföldi régió. Az egyesületek és az országos szövetség kapcsolata kiválónak mondható.

6. Mennyire jelent nagy segítséget a TAO rendszer az egyesületük számára? Véleménye szerint a TAO rendszer segítségével által több gyerek kosárlabdázik az egyesületükben?

Minden egyesületi vezető egyformán úgy gondolja, hogy az egyesületi célok eléréséhez nagy segítséget nyújt a TAO rendszere. Egyre több gyerek kosárlabdázik. A szülők válláról a gyermekeik sportolása kapcsán nagy terheket tudtak a TAO rendszer segítségével levenni az egyesületek. Emelkedhetett a szakemberek anyagi megbecsültsége. Több szakembert tudnak alkalmazni az egyesületek. A fiú vonal fejlődése mellett a lány kosárlabdázók száma még kiugróbban nőtt.

Olyan beruházásokat tudtak az egyesületek végrehajtani ebben a két régióban is, amely beruházások korábban elképzelhetetlenek lettek volna.

7. A TAO rendszer mellett mennyire ítéli meg nehéznek a klasszikus szponzoráció (Nem TAO támogatás, de pénzübeli) bevonását a klub működésébe?

Az egyesületek egyetértenek abban, hogy nem egyszerű feladat a klasszikus szponzoráció megszerzése. Alapvetően, tudnak az egyesületek klasszikus szponzorációs összegeket behozni az egyesületbe, de abban egyetértettek, hogy ez a folyamat nagyon nagy sok munkába kerül, mert a cégek alapvetően kevés fantáziát látnak még a magyar kosárlabdában, főleg az alsóbb osztályokban működő csapatokban. Ebből kifolyólag eddig jellemzően érzelmi alapon, ismeretség révén került be a rendszerbe a támogatás és nem gazdasági szempontok szerint. A mérkőzéseken való reklámozási lehetőség lehet egy olyan szegmense a szponzorációnak, amely üzleti alapon is működhet a jövőben az egyesületi vezetők szerint.

8. Munkájuk során mennyire sikeresen tudják beépíteni a városukban működő hazai vagy külföldi multinacionális cégek támogatását?

A multinacionális cégek jellemzően a TAO-n keresztül állnak kapcsolatban csak az egyesületekkel a két vizsgált régióban. Az előbb említett ismeretségi és érzelmi szempont alapján van olyan egyesület, ahol sikerül támogatást szerezni a multinacionális cégektől is, de ez továbbra sem elsősorban üzleti alapon történik. Jellemzően ezek a nagy cégek még a kosárlabda sportágat nem fedezték még fel, mint befektetésre alkalmas területet.

9. Milyenek ítéli meg egyesületük jövőjét, azt is figyelembe véve, hogy Magyarország elmaradottabb régiójában működik.

A csapatok a két keleti régió gazdasági lemaradása ellenére biztosítottak látják a jövőjüket. Nagy hangsúlyt fektetnek az utánpótlás nevelésre, mert az egyesület jövője a

tét, abban az aspektusban gondolkozva, hogy az egyesületen belül kinevelt gyerekek jelenthetik évek múlva a kirakat csapatnak számító felnőtt csapat minőségét. Sok munka árán ezek az egyesületek egy szerényebb lehetőségekkel rendelkező régiós környezetben is stabilan tudnak működni.

10. Amennyiben a jövőben megszűnik, a TAO rendszer biztosnak érzi az egyesületük jövőjét? Tudnának a mostani színvonalon dolgozni a TAO rendszer nélkül is?

Az egyesületi vezetők válaszaikban egyöntetűen úgy érzik, hogy a jelenleg elért színvonalat a jelenleg felépített szisztémát, minőséget a TAO támogatás megszűnése esetén nem tudnák fenntartani. Törekednek hosszú távú stratégia partnerségek kialakítására, de ezeknek a kapcsolatoknak a realizálásához még időre van szükségük.

11. Támogatóik között található olyan cég, amely cég nem az adott régióban működik, de ennek ellenére támogatást nyújt az egyesületük részére?

A jelenlegi helyzetben az egyesületek a saját régiójukban működő cégektől tudtak támogatást kapni.

4.6. Következtetések, javaslatok

Felmérésemmel és munkámmal kapcsolatban nem voltam könnyű helyzetben, mert tudomásom szerint a kosárlabda sportágban hasonló témájú mű még nem született. A tudományos kutatási részben alkalmazott módszerek segítségével nem csak az Észak-alföldi és az Észak-magyarországi régióban szerettem volna vizsgálni a kosárlabda sportágban alkalmazott és preferált marketing és menedzsment módszereket, hanem szerettem volna, ha az egész magyarországi helyzetről kapok egy kielemezhető képet. Emellett úgy gondolom, ahhoz, hogy megértsük a jelen sportvezetőinek a cselekvéseit, módszereit képet kell kapnunk a leendő sportszakemberek véleményéről a témában, ezt a célt szolgálta az egri sportszakos hallgatók kérdőíves felmérése.

Felmérésem közben törekedtem arra, hogy minél pontosabb képet kapjunk a kosárlabda egyesületek gazdálkodási felfogásáról és emellett nem kikerülhető szelete volt a felméréseknek a TAO rendszer pozitív vagy negatív hatásainak a felmérése. A kérdőíves és a mélyinterjú beszélgetések alapján kirajzolódott az a tény, hogy a magyar kosárlabda területén az egyesületek stabil gazdasági helyzetéhez rengeteg munkát kell végezni az egyesületben dolgozó szakembereknek. A különböző marketinggel kapcsolatos promótálási csatornákat még nagyon vegyesen használják az egyesületek, pedig a sportág népszerűségének egyik záloga lehet a még rendszeresebb médiában való

szereplési lehetőség, még akkor is, ha szerencsére újabban a közszolgálati sportcsatorna már minden élvonalbeli forduló után magazin műsorral jelentkezik és élőben is ad bajnoki mérkőzéseket. Azonban ez csak a magyar bajnoki rendszer csúcsa. A második, harmadik vonalban működő csapatoknak nagyon keményen meg kell azért dolgozni, hogy megfelelő média megjelenéssel bírjanak legalább a saját régiójukban. Jellemző tény a mai magyar kosárlabda csapatokra, hogy az európai top bajnokságokhoz képest jóval, szerényebb humán erőforrással rendelkeznek és ezáltal is nagy teher hárul a klubokban dolgozóakra, ami könnyen a minőségi munka és a fejlődés rovására mehet. Nagyon fontos lenne minden klubban külön státuszú gazdasági szakembert, szakembereket, marketing és menedzsment végzettségű szakembereket alkalmazni, ahhoz, hogy az egyesületek működését racionális gazdasági bázisra és üzleti alapú szponzorációs kapcsolatokra helyezték.

A szponzori kapcsolatok jelentős részében még nem az üzleti alapú kapcsolat a jellemző, hanem az ismeretségre alapuló kapcsolati tőke. Jelenleg a multinacionális cégek igazából még nem látnak fantáziát a magyar kosárlabdában befektetési, üzleti szempontból. Fontos szerepe lenne a magyar kosárlabdázás marketing szerepének a növelésében az akár állami támogatással megvalósuló szakemberképzésnek, majd az egyesületek által ezeknek a szakembereknek az alkalmazásának. Fontos lenne az egyesületeknek a sokadik légiós játékos leigazolása helyett a saját nevelésű játékosokra is alapozni a csapatuk felépítését. Különösképpen fontos lenne ez azért, mert a magyar bajnokság még nem tart ott, hogy egy nemzetközileg is jegyzett sztárt leigazoljon, viszont, ha nagy hangsúlyt fektet az utánpótlás nevelésre és a csapatban helyi nevelésű játékosok is szerepet kapnak az marketing szempontból vonzó lehet a helyben működő vállalatok számára szponzorációs szempontból.

A meglévő támogatókkal és a szurkolókkal kapcsolatban nagyon fontos lenne a folyamatos kapcsolattartás. Az egyesületeknek el kell érni, hogy a csarnokokban minél több néző foglaljon helyet és a szponzorokkal való folyamatos együtt munka eredményeként nemzetközileg is sikeres csapatokat is kell tudnia felmutatni a kosárlabdának, hiszen ez egy öngerjesztő folyamattá válhat, ahol a sikeresség katalizátorként működhet a további támogatók könnyebb bevonásának kapcsolatában. Nagyon kellene egy vagy akár több olyan kosárlabdázó, aki, vagy akik Európában vagy az Egyesült Államokban karriert tudnának befutni és ez által ráirányítanak még jobban a figyelmet a kosárlabdára hazánkban. Ennek első lépéseként kiváló alkalom lesz a férfi válogatott Eb szereplése a kolozsvári Eb döntő helyszínén. Ennek a leendő szereplésnek

óriási marketing ereje lehet, amit már az elkövetkezendő időszakban meg kell próbálni elkezdni kiaknázni.

4.7. Összefüggés vizsgálat tapasztalatai

Az egyesületek válaszaiban-regionalitásban nem tudtam szignifikáns különbségeket kimutatni, az adatok csupán tendenciájukban voltak eltérőek. valószínűleg az állhat az okok mögött, hogy a régiós bontáshoz kevés elemszám tartozik, a hét régióba oszlik meg a vizsgált 53 csapat.

27 táblázat: *A Sportegyesületek humánerőforrás helyzetének bemutatása a bajnoki osztályban szereplés alapján.*
(Saját szerkesztés)

Mennyi ember dolgozik a sportegyesületben (db)	0-10 fő	11-50 fő	51-100 fő	Összes
NB1A	4	7	1	12
NB1B	9	12	0	21
NB2	17	3	0	20
Összes	30	22	1	53

A táblázat eredményei azt mutatják, hogy a legmagasabb osztályban játszó csapatok sportklubjai között nagyobb százalékos arányban találjuk azokat az egyesületeket, akik 11-50 fő között foglalkoztatnak humánerőforrást. Ez az érték szignifikánsan magasabb, mint a másik két osztályban játszó csapat esetében. (Chi négyzet próba=13,556, p=0,001.)

28. táblázat: A gazdasági szakember alkalmazásának módja a bajnoki osztályban szereplés alapján. (Saját szerkesztés)

Gazdasági szakember alkalmazása	Alkalmaz gazdasági szakembert	Külsős céget biz meg	Elnök, elnökhelyettes vagy más személy rendelkezik gazdasági végzettséggel	Társadalmi megbízásban látják el
NB1A	8	4	0	0
NB1B	12	4	5	0
NB2	10	3	2	5
Összes	30	11	7	5

Az NB1 A-s csapatok döntő többsége alkalmaz gazdasági szakembert, mely a válaszadók 66,6% nyilatkozta ezt. Az NB1 B bajnoki osztályban játszó csapatok esetében ez csupán 57,7%-uk esetében volt tapasztalható, míg a NB2-es csapatoknál a válaszadók 50%-a nyilatkozta ezt, mely szignifikánsan alacsonyabb érték. (Chi négyzet próba=13,411, $p=0,034$) Gyakori megoldási módozat, hogy a gazdasági feladatokkal külső könyvelő céget bíznak meg, melyet valamennyi bajnoki osztályban szereplő csapat esetében tapasztalhatunk. Az NB2-es kisebb csapatok esetében is vagy gazdasági szakembert vagy külső céget alkalmaznak erre a feladatra. Csak itt tapasztalható, hogy társadalmi megbízásban látja el valaki a feladatát.

A regionális kutatás összegzéseként elmondhatjuk, hogy az egyesületek válaszaiban regionalitásban nem tudunk szignifikáns különbségeket kimutatni, az adatok csupán tendenciájukban voltak eltérőek. A mélyinterjú alapján azt az összegző megállapítást tehetjük, hogy az Észak-alföldi és az Észak-magyarországi régiókban működő kosárlabda csapatok nem tudnak nagy multinacionális cégeket bevonni a szponzorok közé. A meglévő szponzoraik döntő többsége nem üzleti befektetésnek tekinti a szponzorálást, hanem inkább érzelmi kötődésből (a sportághoz, a sportolókhoz fűződő pozitív attitűd) szponzorálja a csapatot.

4.8. Hallgatói kérdőíves kutatás eredményei

29. táblázat: *A minta nemek szerinti megoszlása.* (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Férfi	177	68,5
Nő	80	31,1
Összes	257	100

Az Eszterházy Károly Főiskola sportszervező Bsc alapszakos hallgatóinak készített kérdőívét összesen 257 hallgató töltötte ki. Nagyobb létszámban (176 fő) vannak a férfi kitöltők (68,5%), a nők (80 fő) a minta 31%-át adja, mely reprezentálja a sportszakjaink férfi dominanciáját.

30. táblázat: *A minta életkor szerinti megoszlása.* (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
18-25	240	93,4
25-30	6	2,3
30 fölött	11	4,3
Összes	257	100

A kérdőívet kitöltők nagy része a 18-25 év közötti korosztályból került ki. A hallgatóink többsége teljes munkaerendű (régi elnevezés:nappali tanrendű), akik valóban 18-25 év kor közötti dominanciát mutatnak. A hallgatóink kisebb része részidős munkarendben (rég elnevezés: levelező) tanul, munka mellett, akik között találkozhatunk 30 év fölötti korosztállyal is, bár itt is inkább a 25-30 évesek nagyobb elemszáma tapasztalható. Az általam vizsgált minta jól reprezentálja a hazai tanulói alapsokaságot, mely tény az egyik legnagyobb a felsőoktatással kapcsolatos kutatás az Eurostudent kutatás számai is igazolnak. Az Eurostudent kutatás felmérése szerint a legnépesebb hallgatói létszám a 22-25 év közötti korosztályból kerül ki hazánkban. A kutatásban rész vett 16745 hallgató 46,5%-a 22-25 év közötti volt (Garai, et al., 2014).

31. táblázat: A hallgatói minta regionális megoszlásának alakulása. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Észak-magyarországi	83	32,3
Észak-alföldi	91	35,4
Dél-alföldi	33	12,8
Budapest, Közép-Dunavidék	39	15,2
Közép-dunántúli	7	2,7
Nyugat-dunántúli	3	1,2
Dél-dunántúli	1	0,4
Összes	257	100

Látható, hogy a kérdőívet kitöltő sportszervező szakos hallgatóink nagy része az Észak-alföldi (83 fő, 32,3%) és az Észak-magyarországi (91 fő, 35,4%) régióból érkezett, ahonnan az EKE célcsoportja kerül ki. A Budapest és Közép-dunavidék régióból (39 fő, 15,2%) és a Dél-alföldi régióból (33 fő, 12,8%) érkezett még nagyobb számú hallgató.

32. táblázat. A sportszervező bsc szakos hallgatók heti sportolási gyakoriságának alakulása. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Naponta	112	43,6
Hetente többször (3-5 alkalom)	129	50,2
Hetente (1-3 alkalom)	16	6,2
Összes	257	100

A felmért hallgatók sportolási szokásait tekintve viszonylag kedvező adatokat kaptam. A válaszadók, több, mint 90%-a többször is elmegy egy héten sportolni. Igen magas a napi rendszerességgel sportolók aránya (112 fő, 43,6%). Azok a hallgatók, akik ugyan nem minden nap, de heti többszöri alkalommal sportolnak szabadidejükben a minta 50,2%-át (129 fő) tették ki. A heti 1-3 alkalommal sportolók 16 fő, a minta 6,2%-át jelentették.

(Megjegyzés: a kérdőív kitöltésekor kértem őket, hogy az órarendben foglalt sport óráikon kívüli sportolási kedvükről szeretnék képet kapni, és elmondtam, hogy csak azokat az alkalmakat számítsák, melynek időtartama több, mint fél óra.)

A Sportszervező Bsc szakos hallgatók körében a magas sportolási aktivitást eredményezheti a pályaorientáció, melyet Müller 2009-es kutatása is alátámaszt. 260 fő sportszakos (Eszterházy Károly Főiskola) hallgató szabadidő eltöltési szokásait vizsgálva megállapította, hogy, a hallgatók 65,6%-a (172 fő) sportol szabadidejében és 59,2%-a (155 fő) vesz részt sporteseményen nézőként (passzívan) vagy sportolóként (aktívan), a horgászat külön volt nevesítve, melyet a hallgatók 15,6%-a rendszeresen üz. A pályaorientáció és az aktív életmód motivációja dominált a sportszakos hallgatók körében, hiszen ez az egyik legjellemzőbb szabadidős tevékenységük is, amit az iskolai sportfoglalkozásokon túl is gyakorolnak vagy figyelemmel kísérnek nézőként. A saját kutatási adataimat elemezve megállapítható, hogy a sportszakos hallgatók nagy része kimondottan mozgásban gazdag életmódot folytat. A sportolás a mindennapjuk részét képezi. Ezek az adatok akkor válnak igazán érdekessé, ha megnézzük az Eurobarométer vizsgálatok eredményeit a magyar felnőtt lakosság szabadidő- sportolási szokásairól. Az Eurobarométer vizsgálatokat 2004, 2010, 2014 években végezték el. Itt a felnőtt lakosság sportolási szokásait, sportolási gyakoriságát vizsgálták. A tapasztalatok azok voltak, hogy az Európai Unió csatlakozásunk évében 2004-ben az EU tagországok sorrendjének a végén foglaltunk helyet. Nem tapasztaltak jobb eredményt 2010- ben sem, amikor is a már kibővített EU az EU 27 tagországa közül mindösszesen négy országban nyilatkoztak nagyobb százalékban úgy a megkérdezettek sohasem sportolnak. Így Magyarország a 27 tagország közül a 23 helyet foglalja el az egyáltalán nem sportoló tekintetében. Százalékosan ez a lakosság 53%-át jelenti. A magyar lakosság 24%-a nyilatkozott úgy, hogy ritkán sportol, 18%-a a lakoságnak nyilatkozott úgy, hogy viszonylag rendszeresen sportol és mindössze 5% nyilatkozott úgy, hogy rendszeresen sportol. Ezzel az utóbbi adattal mindösszesen három országot előzünk meg. A legjobb adatot Finnországban jegyezték fel, ahol mindösszesen a lakosság 6%-a nem végez egyáltalán sporttevékenységet (*Net9*).

Kedvezőbb képet mutat a 2014-es felmérés, melyben már jelentős változás tapasztalható. A magyar 53%-os adat 44%-ra csökkent, azaz a lakosság 44%-a nem végez egyáltalán testmozgást egy hét leforgása alatt. Ezzel közelítünk az EU 42%-os átlagához és már tíz ország is van, akiknél jobb adatokkal rendelkezünk, amely komoly előre lépés a négy országhoz képest. Ami talán ennél is fontosabb, hogy az rendszeresen

sportolók aránya 5%-ról nagy emelkedést mutatva 15%-ra változott. A lista élén Svédország áll, ahol mindösszesen a lakosság 9% a nem végez sporttevékenységet (Net10).

33. táblázat: A sportszakos bsc szakos hallgatók kosárlabda események követésének gyakorisága. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Egyáltalán nem	49	19,1
Ritkán	84	32,7
Néha	76	29,6
Gyakran	32	12,5
Napi gyakorisággal	16	6,2
Összes	257	100

A kérdőív adataiból látszik, hogy a kosárlabda sportág népszerűsége a hallgatók között viszonylag alacsony szinten áll. csupán 6,2% (16 fő) követi nap, mint nap a kosárlabda eseményeket, 12,5 % (32 fő) válaszolta azt, hogy gyakran nézi a kosárlabdát. Azok akik néha (29,6%-76 fő) vagy akik csak ritkán (84 fő, 32,7%) néznek kosárlabda eseményt ők a minta 60 %-át teszik ki és 19,1% (49 fő) egyáltalán nem érdeklődik iránta. Müller 2009-es kutatása során, mely sportszakos hallgatók szabadidőeltöltését vizsgálta, megállapította, hogy a hallgatók 59,2%-a részt vesz különböző sporteseményeken.

Nyilvánvaló, hogy az általam mért adatok azt is mutatják, hogy hazánkban a látvány csapatok tekintetében a kosárlabda nem a legnagyobb nézőszámot, szurkolóbázist mondhatja magáénak. Véleményem szerint mindenféleképpen törekednie kellene a sportágban dolgozóknak a kosárlabda népszerűsítésére, hiszen a világ egyik legnépszerűbb sportja. Egyébként a hallgatói adatok reflektálnak a labdajátékok mérkőzéseire járó összes nézőszámok adataira. A 2014/15 bajnoki szezont alapul véve, mind a labdarúgásban, mind a jégkorongban mind a kézilabdában voltak olyan csapatok, amelyek magasabb átlag nézettséget produkáltak, a kosárlabda csak ezen sportágak utáni rangsorban következett (Lang,2015).

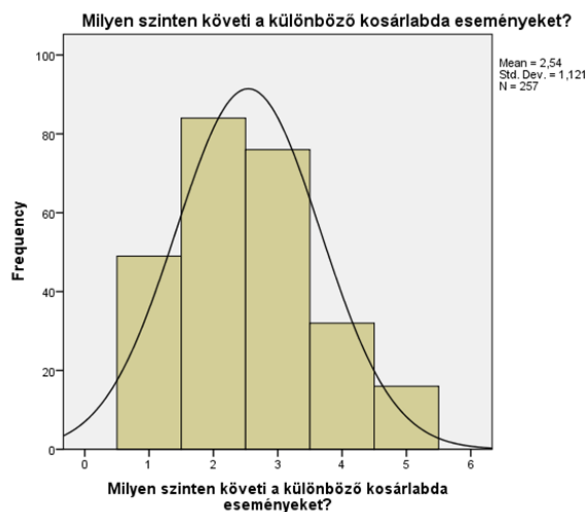
34. táblázat: *A kosárlabda események nyomon követésének alakulása. (Saját szerkesztés)*

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Nem válaszolt	43	16,7
Internet	117	45,5
Televízió	81	31,5
Élőben	16	6,2
Összes	257	100

A táblázat adatai arról tanuskodnak, hogy élőben csupán a hallgatók 6,2%-a (16 fő) látogatja a kosárlabda eseményeket. A Tv közvetítések által a hallgatók 31,5%-a (81 fő) nézi a mérkőzéseket, míg az interneten keresztül történő információszerzés dominált, melyet a hallgatók 45,5%-a (117 fő) válaszolta.

Azt gondolom, a felmérés is igazolja, hogy ezért is kellene minél több csapatnak, egyesületnek marketing végzettségű, akiknek az lenne az egyik fő feladatuk, hogy az átlagemberek is a csapat szurkolójává váljanak, növekedjen a kosárlabda népszerűsége és imázsa. Olyan szurkolói motivációt adni, hogy több ember menjen ki a helyszínre szurkolni, és hajlandó a sportszarnokba megvásárolni a belépőjegyet és élőben biztatni a kedvenc csapatát. ez azért is indokolt, mert hogy a 2013/14-es bajnoki évhez képest a 2014/15-ös bajnoki évadban jellemzően csökkent az első osztályú kosárlabda mérkőzések helyszíni nézettségimutatója.

Az alábbi két ábra szemlélteti a kosárlabda és labdarúgás sporteseményeinek nyomon követési gyakoriságát, mely egyben mutatja a sportágak népszerűségének alakulását is. A hallgatók a vizsgált tényezőkre egy 1-5-ös likert skálán fejtették ki értékelő véleményüket, ahol 1= abszolút nem, 2= Ritkán, 3= Néha, 4= Gyakran, 5= Napi szinten.



6. ábra. A kosárlabda események nyomon követésének alakulása. (Saját szerkesztés)

A hallgatók a vizsgált tényezőkre egy 1-5-ös likert skálán fejthették ki értékelő véleményüket, ahol 1= abszolút nem, 2= Ritkán, 3= Néha, 4=Gyakran, 5= Napi szinten.



7. ábra: A labdarúgó események nyomon követésének alakulása. (Saját szerkesztés)

Míg a kosárlabda sportesemények nyomon követésének átlaga 2,54 (szórás= 1,121) a leggyakoribb érték pedig a 2-es, ami a ritkán-t jelentette, addig a labdarúgó sportesemények nyomon követésének átlaga 3,96 (szórás= 1,203) a leggyakoribb adat az 4-es volt, ami a gyakori követést jelentette. A két sportág közötti értékekben szignifikáns különbséget mutattunk ki (p=0,000).

35. táblázat: A kosárlabda események promótálásának megítélése a sportszervező bsc (EKE) szakos hallgatók körében. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Nem válaszolt	1	0,4
Egyáltalán nem fontos	5	1,9
Kis mértékben fontos	14	5,4
Közepes mértékben fontos	82	31,9
Fontos	104	40,5
Összes	257	100

A válaszadók csupán 19,8%-a (51 fő) érzi nagyon fontos feladatnak a promóciót. A válaszadók 40,5%-a (104 fő) fontosnak ítéli, míg 31,9% (82 fő) közepes mértékben tartja fontosnak ezt a marketing-mix elemet. Leendő sportmenedzserként érzik ennek az elemnek a jelentőségét és fontosságát, hiszen ha egy sportesemény nem kap megfelelő reklámozást, hírverést akkor elképzelhető, hogy csak a leghűségesebb szurkolók nézik meg a tv-ben vagy tekintik meg a mérkőzést a helyszínen, új szurkolókat kevésbé tud megszólítani. Jelenleg a televízióban azt mondhatjuk, hogy nem létezik a kosárlabda sport reklámja, legalábbis, ha a magyar kosárlabda reklámozását nézzük. A helyzet az utóbbi 1-2 évben annyit javult, hogy az egyik tematikus sport csatorna folyamatosan bajnoki mérkőzéseket sugároz és elindult a magyar bajnokság magazin műsora is. Más a helyzet, ha a csúcsliga az Nba reklámozását nézzük, amelynek több reklámfilmje, reklámspotja a tematikus csatornákon, Magyarországon is megjelent. Megváltozhatna ez a helyzet, ha Dávid Kornél után egy újabb Magyar játékos is bekerülne az Nba-be, aki által jobban lehetne a sportágat is a Magyar bajnokságot is reklámozni. Reményeink szerint a férfi válogatott 2017-es Európa Bajnoki szereplésének ezen a szinten is lesz pozitív hozadéka.

36. táblázat: A marketing-mix elemek megítélése a sportszervező bsc (EKE) hallgatók körében. (Saját szerkesztés)

	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Nem válaszolt	1	0,4
Termék	78	30,4
Ár	21	8,2
Hely	9	3,5
Promóció	148	57,6
Összes	257	100

A marketing mix elemei közül a hallgatók többsége 57,6%-a (148 fő) a promóciót jelölte meg, a válaszadók 30,4%-a (78 fő) a terméket, míg a válaszadók 8,2 %-a (21 fő) az árat és a válaszadók 3,5%-a az értékesítés helyét nevesítette. A legfontosabbnak tehát a reklámozást, hirdetést gondolták.

Igaz ugyan, hogy a hazai vásárlók árérzékenyek, azonban a vásárlási döntésnél a vásárlók nem önmagában az ár, hanem az ár-érték vagy ár-szolgáltatás arány alapján hozzák meg vásárlási döntéseiket. A promóciót még magánál a termékénél is fontosabbnak ítélték meg a leendő sportszakemberek, mely a vásárlási döntés befolyásolására képes.

37. táblázat: A kosárlabda sport támogatásának megítélése a Tao tükrében a Sportszervező Bsc (EKE) hallgatóinak véleménye alapján. (Saját szerkesztés)

	Válaszadó (fő)	válaszadó %
Nem válaszolt	1	0,4
Többet támogatják	209	81,3
Kevesebbet támogatják	9	3,5
Ugyanannyian támogatják	38	14,8
Összes	257	100

A válaszadók 81,3%-a (209 fő) úgy gondolja, hogy a kosárlabda sport támogatása javult, mióta 2011-ben elindult a társasági adós rendszer. Én is azt gondolom, hogy jóval több tőke áramlik a sportágba a TAO bevezetése óta, mint előtte. A sportágban

dolgozva én úgy látom, hogy a klasszikus nem TAO-s szponzoráció csökkent, és az egyesületek nagy része, főleg a nem első osztályú egyesületek esetében igaz, hogy a TAO-s támogatások szükségessé váltak a stabil működéshez. Alátámasztja ezt a magyar kosárlabda csapatok körében végzett felmérésem is, ahol a kérdőívet kitöltő 53 csapat közül 60,4%-a úgy érezte, hogy kevesebb vagy sokkal kevesebb klasszikus szponzoráció érkezik a klubhoz a TAO-s rendszer bevezetése óta. Igaz az általam vizsgált két Kelet-magyarországi régióban jobb adatokat kaptam ezért is érdemes nemcsak az országos adatokat vizsgálni, hanem regionális bontásban is.

Tehát a jövő nagy kérdése milyen útja lesz az egyesületeknek, ha egyszer megszűnik a látványsportok jelenlegi támogatási formája.

38. táblázat. *A vállalatok szponzorációs céljainak megítélése a kapcsolatok ápolása kapcsán. (Saját szerkesztés)*

Szponzorációs cél- kapcsolattartás	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Legkevésbé fontos	10	3,9
Kis mértékben fontos	44	17,1
Közepes mértékben fontos	70	27,2
Fontos	86	33,5
Legfontosabb	47	18,3
Összes	257	100

A válaszadók 51,8%-a gondolta fontosnak vagy a legfontosabbnak a kapcsolatok ápolását egy szponzorációs cselekmény révén. Ennél vannak jellemzők, amelyeket jóval fontosabbnak gondoltak a válaszadók. Pedig a sportesemények szponzorációs folyamatában ennél jóval nagyobb jelentősége lehet a kapcsolatok ápolásának a különböző „hospitality” típusú szolgáltatásoknak, hiszen egy sportegyesület a jegyek kimondottan nagy százalékát ajánlja fel vip csomagok-ként a szponzorai számára, amelyet a szponzorok aztán üzleti partnereikkel való tárgyalásokra használják fel a sportesemények ideje alatt. 2009-ben az Egyesült Államokban megszervezett sportesemények jegyeinek a 25%-át a szponzorok kapták meg hospitality csomagok keretében. (Swayne és Dodds, 2011)

39. táblázat: A vállalatok szponzorációs céljainak megítélése a vállalat ismertté tétele kapcsán. (Saját szerkesztés)

szponzorációs cél-vállalati név ismertté tétele	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Legkevésbé fontos	5	1,9
Kis mértékben fontos	7	2,7
Közepes mértékben fontos	48	18,7
Fontos	78	30,4
Legfontosabb	119	46,3
Összes	257	100

A válaszadók jelentős része 76,7%-a fontosnak vagy a legfontosabb célnak gondolja azt, hogy egy sportegyesület vagy egy sportág szponzorálásával egy vállalat saját magát akarja ismertebbé tenni. Megismertetni minél több fogyasztót a vállalattal a vállalt nevével a sportszponzoráción keresztül. Több tanulmány többek között John Amis és munkatársai által írt tanulmány is a vállalat nevének a fogyasztói társadalom általi minél szélesebb körű megismerését tartja a sport szponzoráció legfőbb céljának. (Amis *et al.* 1999).

Milyen célja lehet egy vállalatnak a szponzorációval? -Értékesítés elősegítése

40. táblázat: A vállalatok szponzorációs céljainak megítélése az értékesítés elősegítése kapcsán. (Saját szerkesztés)

szponzorációs cél-értékesítés elősegítése	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Legkevésbé fontos	3	1,2
Kis mértékben fontos	11	4,3
Közepes mértékben fontos	60	23,3
Fontos	99	38,5
Legfontosabb	84	32,7
Összes	257	100

A válaszadók 32,7%-a (84 fő) a legfontosabbnak ítéli a szponzorációs célok között az értékesítés növelését, mely a profitmaximalizációban egy kulcsfontosságú elem. A válaszadók 38,5%-a (99 fő) fontosnak ítéli ezt a vizsgált célt. Így azt mondhatjuk, hogy a leendő sportszakemberek több, mint 70%-a a fontos és legfontosabb célként érzi az értékesítés elősegítését, amikor egy szponzor befektet a sport területére.

Mindenféleképpen alátámasztja ezt a tényt, az a 2012-es Price Waterhouse által végzett felmérés, amely az Észak-amerikai (Egyesült Államok, Kanada) területén 69%-ra mérte az összes szponzoráció 100%-ból azt a szponzorációt, amelyet a cégek a sport területén fektetnek be (*Net11*). Azért a sport területén jön létre a szponzoráció közel háromnegyede, mert a sport olyan pozitív tulajdonságokkal bír, és olyan értékekekt közvetít mint a „siker, kitartás, küzdelem, fair-play”, melyet valamennyi vállalat szívesen társít a marketingstratégiájához vagy az adott termék- vagy szolgáltatásához.

A Procter and Gamble cég a 2010-es vancouveri téli és a 2012-es londoni nyári olimpia szponzorálása nyomán 500 millió dolláros plusz bevételre tett szert. Még nagyobb összegnyi 1 milliárd dollárnyi extra többlet bevételre tett szert az eladásokból mióta 2005 óta szponzorálja az olimpiákat (*Remitz, 2013*). Ezek a számok azt mutatják, hogy általánosságban eladásösztönző lehet a sportban való szponzoráció.

41. táblázat: A vállalatok szponzorációs céljainak megítélése a vállalati imázs javítás kapcsán (saját szerkesztés)

szponzorálási cél- vállalati imázs javítása	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Legkevésbé fontos	2	0,8
Kis mértékben fontos	12	4,7
Közepes mértékben fontos	61	23,7
Fontos	100	38,9
Legfontosabb	82	31,9
Összes	257	100

A sportszponzoráción keresztüli vállalati imázs javítás fontosságát is hangsúlyosnak érezték a válaszadók. Mindösszesen 12,7%-a a leendő sportmenedzsereknek érezte kis mértékben vagy a legkevésbé fontosnak. Ezzel szemben 87,3% legalább közepesen fontosnak, fontosnak vagy a legfontosabbnak érezte az imázs javítást.

Olyan imázs javító stratégiákra is van példa, mint a Hummel sportszergyártó cég stratégiája, akik nem akartak versenyezni a két legnagyobb sportszergyártó céggel a Nike-val vagy az Adidas-sal, ezért a cég olyan válogatottakat is elkezdett támogatni, mint a tibeti férfi futball csapat vagy az afganisztáni női futball válogatott. Ezzel a cég a vásárlók körében komoly imázs javulást ért el.

Tény, hogy jól megválasztott szponzorációval a sport területén komoly imázs építést végezhet egy vállalat.

Van példa arra is, amikor a szponzorált sportoló nem megfelelő viselkedése miatt bont azonnali hatállyal szerződést egy szponzor azért, hogy az a cselekedet ne rontsa a cég imázsát. Ilyen volt, amikor a Kellogg's cég szerződést Michael Phelps úszóval a nyilvánosságra került marihuánás fotói után (Briggs, 2009).

Döntően igaz, hogy a vállalatoknak megéri befektetni a sportba, imázs építés céljából és ezt a hallgatók is így gondolták.

42. táblázat: Mezen való szponzori megjelenés jelentőségének megítélése a sportszervező bsc hallgatók (EKE) körében (saját szerkesztés)

szponzori megjelenés- mezen	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Legkevésbé hatékony	2	0,8
Kis mértékben hatékony	3	1,2
Közepes mértékben hatékony	28	10,9
Előnyös	71	27,6
Legelőnyösebb	153	59,5
Összes	257	100

A válaszadók 87,1%-a előnyösnek vagy a legelőnyösebbnek gondolja a mezen való hirdetés gyakorlatát. Mindösszesen a válaszadók 8%-a érzi ezt a legkevésbé hatékony módszernek.

A nemzetközi gyakorlat és mérések is azt támasztják alá, hogy megéri a szponzoroknak megvásárolni egy csapat mezsponzorációját, hiszen a mérkőzés során (a helyszínen vagy a tv közvetítés által) annak szinte minden momentumában láthatóvá válik a szponzor logója, neve.

Az angol labdarúgó premier liga 2015/16-os szezonjában már mérni is tudták, hogy a mezen hirdető főszponzor milyen bevételeket tud realizálni a közösségi médiában és a digitális platformokon való megjelenésével. A méréseket a snaprapid nevű cég mérte.

A SnapRapid a YouTube, az Instagram, a Twitter, a Vimeo, a Tumblr, a Google+, a Vine, a Dailymotion és a Reddit platformokat elemezte. Az értékeléshez a szakterület benchmark rátáit használták, amiket vezető globális médiaügynökségekkel és jogtulajdonosokkal együttműködve kidolgozott modellel korrigáltak. A megjelenéseket pedig méret, gyakoriság és interakció szerint vizsgálták. A mérések alapján kiderült, hogy a liga öt csapatánál mértek nagyobb értékű megjelenést vizsgált csatornákon, mint a befektetett szponzorációs összeg. Elsőre ez nem tűnik soknak a liga 20 csapata közül. Azonban ne feledjük, ezen kívül még ott van az eladás növekedésből befolyt összeg is, amit ez az elemzés nem tartalmazott. Az érték között látható olyan nagyszerű befektetés is, mint a King Power cégé, amely 1 millió fontot fizetett a későbbi bajnok Leicester

City számára, mint mezsponsor és a nagyszerű szezon végén 15 millió font bevételt tudott realizálni (Zsédely, 2016).

Emellett a mezsponsoráció fontosságát mutatja, hogy a 2017/18-as évtől kezdve a kosárlabda csúcsbajnokságában az Nba-ben is engedélyezett lesz a mezeken való reklámozás (Mahoney, 2016).

43. táblázat.: Molinón való szponzori megjelenés jelentőségének megítélése a sportszervező bsc hallgatók (EKE) körében (saját szerkesztés)

szponzori megjelenés-molinón	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Legkevésbé hatékony	6	2,3
Kis mértékben hatékony	24	9,3
Közepes mértékben hatékony	46	17,9
Előnyös	124	48,2
Legelőnyösebb	57	22,2
Összes	257	100

A molinó formájában való hirdetést már kevesebben jelölték, mint a legelőnyösebb hirdetési formát, ha összevetjük a mezsponsorációs adatokkal. Többen jelölték előnyösnek vagy közepes mértékben hatékonynak, így elmondható, hogy a hallgatók nagy része nem ezt tartja a legjobb felületnek, ha szponzori hirdetésről van szó.

44. táblázat. Pálya körüli hirdetőtáblán való szponzori megjelenés jelentőségének megítélése a sportszervező bsc hallgatók (EKE) körében (saját szerkesztés)

Szponzori megjelenés-pálya körüli hirdetőtáblán	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Legkevésbé hatékony	1	0,4
Kis mértékben hatékony	10	3,9
Közepes mértékben hatékony	76	29,6
Előnyös	119	46,3
Legelőnyösebb	51	19,8
Összes	257	100

A hallgatók 19,8%-a (51 fő) legelőnyösebb, míg 46,3%-a (119 fő) előnyös hirdetési formának tartja a pálya körül elhelyezésre kerülő hirdetőtáblák használatát a szponzor számára. Érdekes a molinós és a pálya körüli hirdető táblás két hirdetési formát összevetnünk, mert lényegében hasonló gyakorlatról van szó. A pálya körüli hirdetőtáblás reklámozást a kérdőívet kitöltők hasonló százaléka érezte előnyösnek vagy a legelőnyösebb hirdetési formának, mint a molinó formájában történő hirdetést. Lényeges különbség viszont a közepes mértékben hatékony válasznál volt, ahol több 12%-al magasabb válaszadási arányt kaptunk a pálya körüli hirdetőtáblás válaszkoránál, mint a molinóval való hirdetési lehetőségnél. Kevesebben gondolták kis mértékben vagy legkevésbé hatékonynak a hirdetőtáblás hirdetést összességében, mint a molinós lehetőséget.

Alátámasztja a hirdetőtábla alkalmazásának hatékonyságát egy amerikai tanulmány is, amelyet az egyetemi kosárlabda mérkőzések után készítettek. A felmérésben arra voltak kíváncsiak, hogy a mérkőzések után milyen hatásokkal tudták felidézni a pálya körül látott reklámokat a helyszínrre kilátogató nézők.

Kimondottan kedvező eredményt kaptak, hiszen a megkérdezettek a reklámok 95,7%-át megemlézték a válaszaikban. A válaszadók 85,9%-a pedig legalább egy reklámozó céget konkrétan meg tudott nevezni (Turley és Shannon, 2000).

45. Táblázat. Óriáskivetítőn való szponzori megjelenés jelentőségének megítélése a sportszervező bsc hallgatók (EKE) körében (saját szerkesztés)

szponzori megjelenés- óriáskivetítőn	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Legkevésbé hatékony	2	0,8
Kis mértékben hatékony	16	6,2
Közepes mértékben hatékony	74	28,8
Előnyös	90	35
Legelőnyösebb	75	29,2
Összes	257	100

Az óriáskivetítő szponzori ajánlati elemet a hallgatók 29,2%-a vélte a legelőnyösebbnek, míg 35%-uk (n=90 fő) előnyös felületnek ítélte meg. Talán összességében az óriás kivetítőn való reklámozásban érezték a válaszadók a legkevésbé hatékonyt, hiszen amennyiben összevonnuk az előnyös és a legelőnyösebb értéket itt kapjuk a legkisebb értéket a négy lehetőség közül. Igaz kevesebb, mint 2%-al marad el a pályán körüli hirdetőtábla számaitól. A közepes mértékben hatékony 28,8% százalékkal második a sorban.

Észak-amerikai bajnokságban szereplő klubok általános igazgatóival való interjúkból kiderül, hogy jelentős azoknak a szurkolóknak a száma egy-egy mérkőzésen, akik kis túlzással többet nézik a videó kivetítőt, mint magát a küzdőteret. Úgy érzem Európában még nem olyan elterjedt ez a hirdetői forma, mint Észak-Amerikában.

Az Egyesült Államokban külön szponzorai vannak a stadionokban, csarnokokban beüzemelt óriás kivetítőknek (Schoettle, 2010).

46. táblázat. A menedzsment munka szükségességének megítélése a későbbi munkájuk során a sportszervező bsc szakos hallgatók (EKE) válaszai alapján. (Saját szerkesztés)

Menedzsment munka megítélése	válaszadó (fő)	válaszadó (%)
Nem válaszolt	6	2,3
Egyáltalán nem	1	0,4
Kis mértékben	14	5,4
Közepesen	79	30,7
Nagyon	100	38,9
Teljes mértékben	57	22,2
Összes	257	100

A leendő sportmenedzsereknek, amennyiben a sportgazdaság területén helyezkednek el biztos, hogy szükségük lesz erre a tevékenységre a hatékony munkavégéshoz. A hallgatók úgy ítélték meg, hogy 22,2% (57 fő) teljes mértékben szükségesnek gondolja, míg a válaszadók 38,9%-a (100 fő) nagyon fontos későbbi feladatnak tartja. A magam részéről én nagyobb százalékos arányt vártam a teljes mértékben és a nagyon fontos válaszra. Igaz a választ valószínűleg az is befolyásolhatta, hogy ki gondolja az egyetem elvégzése után azt, hogy ezen a szakterületen fog elhelyezkedni. Közepesen és nagymértékben a hallgatók 69,6%-a tartja elképzelhetőnek azt, hogy a munkája során menedzsment feladatokat is el kell végeznie. Mindösszesen 5,4%-a gondolj úgy, hogy kismértékben lesz szüksége menedzsment feladatok elvégzésére és 4%-a a válaszadóknak úgy, hogy egyáltalán nem lesz szüksége menedzsment feladatokra a munkája során. A válaszadók 2,3%-a nem válaszolt a kérdésre.

A kérdőív utolsó kérdésében arra voltam kíváncsi, hogy a hallgatók miképp vélekednek arról, hogy a leendő munkájuk során milyen mértékben fogják használni a különböző marketing és menedzsment tevékenységeket. ezeknek az összesítő táblázatát láthatjuk.

Az alábbi menedzsment és marketing feladatok közül melyiket milyen gyakorisággal fogja használni munkája során?

47. táblázat. : A különböző marketing és menedzsment feladatok használatának gyakorisága a leendő munkája során a sportszervező bsc (EKE) szakos hallgatók válaszai alapján (saját szerkesztés)

Marketing és menedzsment feladatok	Személyek koordinációja	Gazdálkodási feladatok	Sportesemények szervezése	Szervezet irányítása	Tervezés, pályázatírás	Szponzor keresés	Imázs építés	Erőforrásokkal való gazdálkodás	Ellenőrzés
	fő/%	fő/%	fő/%	fő/%	fő/%	fő/%	fő/%	fő/%	fő/%
Nem válaszolt				2/8	1/4	2/8	1/4		
Egyáltalán nem	1/4	5/1,9	1/4	3/1,2	6/2,3	6/2,3	3/1,2	11/4,3	4/1,6
Kis mértékben	10/3,9	17/6,6	12/4,7	28/10,9	30/11,7	38/14,8	34/13,2	33/12,8	12/4,7
Közepesen	70/27,2	82/31,9	55/21,4	81/31,5	76/29,6	75/29,2	74/28,8	88/34,2	56/21,8
Nagymértékben	115/44,7	94/36,3	91/35,4	96/37,4	95/30,7	76/29,6	101/39,3	87/33,9	111/43,2
Teljes mértékben	61/23,7	59/23,0	98/38,1	47/18,3	49/19,1	60/23,3	44/17,1	38/14,8	74/28,2
Összesen	257/100	257/100	257/100	257/100	257/100	257/100	257/100	257/100	257/100

A válaszlehetőségek közül a leendő sportszervezők úgy ítélték meg, hogy a sportesemények szervezése lesz az a feladat, melyet leggyakrabban fognak végezni. 38,1% (98 fő) teljes mértékben egyetért azzal, hogy ezt alkalmazza majd a leggyakrabban. 28,2%-os arányt ért el az ellenőrzési feladatok aránya a teljes mértékben egyetért, ami azt mutatja, hogy a hallgatók fontosnak érzik az elvégzett feladatok utómunkáját is.

A személyek koordinációja a gazdálkodási feladatok és a szponzorkeresés nagyjából azonos %-os értéket mutat a teljes mértékben egyetérték válaszoknál.

Számomra az imázs építés 17,1%-os jelölése volt meglepő a teljes mértékben fontos kategóriánál, hiszen ma az egyik legfontosabb tevékenység vagy annak kellene lenni egy vállalat egy cég életében.

A nagymértékben fontos kategóriánál a legmagasabb százalékot (44,7) a személyek koordinációja érte el, ami azt mutatja, hogy tisztában vannak vele a hallgatók, hogy a sport világában csak a jól koordinált team munkával lehet sikert elérni. Nincs nagy szórás a válaszok között, mely mutatja a hallgatói válaszok viszonylagos homogenitását.

Ami talán meglepő, hogy a szponzorkeresést teljes mértékben fontosnak 23,3% érezte, és ez az arány nem sokkal nőtt a nagymértékben fontos kategória esetében sem (29,6%). Ma Magyarországon azzal együtt, hogy az állam a Tao rendszer és a különböző csatornákon keresztül (Pl: alapítványok) jutott támogatások révén jelentős forrásokat juttat a átvány csapatsportoknak, mégis óriási jelentősége van a sport számára a szponzorok jelenlétének és bizony ehhez a szponzorkeresés nélkülözhetetlen feladat.

A közepes mértékben fontos kategóriánál az erőforrásokkal való gazdálkodás és a gazdálkodási feladatok kapták a legtöbb százalékot, ami azt mutatja, hogy a fiatal egyetemista korosztály számára a kimondott gazdasági feladatokat még nem tartják igazán fontos feladatoknak.

A kis mértékben fontos kategóriára 14,8%-a válaszadóknak jelölte a szponzorkeresést, ami a legmagasabb volt ebben a kategóriában. Ami újra azt a kérdést veti fel, hogy a diákjaink vajon, milyen forrásból gondolják megvalósítani egy sportegyesület működését, szponzori pénzek nélkül?

4.8.1. A hallgatói kérdőív összefüggés vizsgálat tapasztalatai

A hallgatói mintában nemek és a hallgatók lakóhelyének régiós besorolásának alapján összefüggés vizsgálatot végeztem.

A nemek szerinti összefüggés vizsgálat tapasztalatai

A nemek tekintetében eltérés mutatkozik a sportolási gyakoriságban. A Férfiak 51,7%-a (91 fő), a nők 26,3%-a (21 fő) nyilatkozta, hogy napi rendszerességgel sportol (legalább heti 5 alkalom). A hetente többször (2-3 alkalommal) sportolók között a nők jelentek meg dominánsabban, hiszen a 67,5%-uk (54 fő) míg a férfiak 42%-a (74 fő) nyilatkozta ezt az adatot. Megállapítható, hogy a férfiak sportolási gyakorisága szignifikánsan magasabb, mint a nőké (χ^2 négyzet próba= 16,273, $p=0,003$).

A világban számos kutatás folyt a nemek közötti sportolási szokásokról, ami szintén a férfiak nagyobb aktivitását igazolja a sport területén. Egy 2009-ben az Egyesült Államokban végzett kutatás szerint a 8 és 18 évesek közötti gyerekek közül a lányok 59%-a végez valamilyen sporttevékenységet, míg a fiúk körében ez az arány már 80%-

os értéket mutat. Annak ellenére megvan ez a különbség, hogy az Egyesült Államokban egy 1972-es oktatási törvény kimondja, hogy az iskoláknak biztosítani kell ugyanazokat a sportolási lehetőségeket mind a lányok, mind a fiúk számára. Beleértve ebbe azokat a sportágakat is ahol a részvételre a férfi doiminancia a jellemző. Látszólag a 2009-es 59%-os lány és 80%-os fiú sportolási hajlandóság között nagy a különbség, azonban el kell mondani azt, hogy az 1972-es törvény hatására az akkori a középiskolákban rendszeresen sportoló lányok száma 16.000 főről 2009-re már 200.000 főre emelkedett. (D'amico,et al.,2016).

Így azt mondhatjuk, amennyiben a kormányzati támogatás, ahogyan most Magyarországon is megvan a sport és az aktív életmód irányában, jelentősen emelni tudja a fiatal korosztályok sportolási hajlandóságát beleértve a lányokat is.

Kanadában is végeztek a sportolási szokásokról egy nagy országos felmérést. Ahol azt állapították meg, hogy 2010-ben a férfi lakosságból minden harmadik férfi rendszeresen sportolt, miközben a női lakosságból csak minden hatodik nő sportolt rendszeresen.

Nemzetközi vizsgálatok tapasztalatai: 20-24 év közötti lakosság 29%-a sportol rendszeresen Kanadában. Ez az adat a Eurobarométer által 2014-ben mért 15%-os magyar adatnál azért még jóval kedvezőbb. Igaz a 25 és 34 év közötti korosztályban már csak 23%-os ez az adat Kanadában is. Emellett megemlítendő, hogy a kanadai felmérésben 2005 és 2010 között megnézve a sportolási hajlandóságot a nemek között a férfiaknál stabil adatokat találunk, azonban a nőknél 16%-os csökkenést tapasztalunk az aktívan sportolók arányában. Ez a 20-24 év közötti nőknél 14%-os csökkenést jelent (Net12).

Szignifikáns eltérést tapasztaltam a nemek között, arra kérdésre válaszolva, hogy mennyire lesz szükségük menedzsment ismeretekre a munkájuk során. A férfi válaszadók 17,6%-a (31 fő) gondolta, hogy teljes mértékben szüksége lesz a munkája során a menedzsment ismeretekre. Ezzel szemben a női válaszadók közül már 32,5%-a (26 fő) gondolta teljes mértékben úgy, hogy leendő munkája során szüksége lesz menedzsment ismeretekre. A menedzsment munka fontos kategóriaként történő értékelését a leendő munkájában a nők 41,3 %-a (33 fő), míg a férfiak 38,1%-a (67 fő) válaszolta. Megállapíthatjuk, hogy a nők inkább fontosnak vélik a menedzsment feladatokat a későbbi szakmai munkájuk során. (Chi² négyzet próba= 14,575, p=0,004).

Több kutatás kimutatta azt, hogy amennyiben női vezető irányít egy céget, vagy az igazgatótanács jelentős része nőkből áll, azok a cégek jól prosperáló cégeként jelennek meg a piacon (Fagan, et al., 2012).

Az Európai Unió 2015-ös adatai szerint a nők aránya az európai cégek vezető testületeiben. 21,2%-os európai átlagot mutatnak. A legjobb arányt a Franciaországban tapasztalhatjuk, ahol a cégek vezetésében dolgozók közül a nők aránya 32,8%.

A 25% körüli arány jellemző a Skandináv országokra és Németországra is. Eközben Magyarországon az 11,1%-os mutatót jelent. Ezzel mindösszesen hat országot tudunk megelőzni az Unióban (Net13).

Azt gondolom ez a tény is generálhatja, hogy a nők a megszerzett ismereteket fontosnak tartják ahhoz, hogy később a férfiak által uralt menedzser világban érvényesülni tudjanak.

Amennyiben kimondottan a sport területét vizsgáljuk meg jelenleg zömmel a férfiak végzik a vezetői munkákat. A Nemzetközi Olimpiai Bizottságban (IOC) a vezetők csupán 27%-a nő. A nemzeti olimpia bizottságokban ez az arány már 20%-ra esik vissza.

A paralimpia nemzetközi bizottságában és a helyi szervezetekben sem éri el a női tagok aránya a 30%-ot. Itt azonban találunk egy unikális kivételt is, hiszen a svéd paralimpiai bizottság tagjainak 66,7%-a nők közül kerül ki.

Amennyiben kimondottan a Nemzetközi Kosárlabda Szövetségen belül vizsgáljuk meg a testületben dolgozók nemek közötti arányát, akkor azt tapasztaljuk, hogy a nők aránya 22%-, míg a férfiaké 78%. Még rosszabb ez az arány, ha a kerekesszékes nemzetközi kosárlabda szövetséget nézzük, ahol a női tagok arány nem éri el a 10%-ot sem (Net14).

Úgy gondolom látható, hogy a sportvezetés világa is egyenlőre férfi dominanciájú világ, ezért ez a tény nagy motivációt és kihívást jelenthet a hölgyek számára, hogy a megszerzett menedzsment ismereteik és tudásuk birtokában tudjanak változtatni ezeken az arányokon.

A marketing és menedzsment feladatok későbbi munkájukban való megítélésében a sportesemények, versenyek szervezése válaszkategóriában találtunk eltérést a nemek tekintetében. A nők 50 %-a (40 fő) úgy ítélte meg, hogy teljes mértékben fogja alkalmazni későbbi munkája során ezt az elemet és 33,8%(27 fő) nagymértékben véli szükségesnek ezt a feladatot. A férfiaknak csupán 33%-a (58 fő) véli teljes mértékben szükségesnek a vizsgált feladatot míg 36,4% -uk (64 fő) nagymértékben véli fontosnak.

Megállapítható, hogy inkább a nők vélik fontosnak a sportesemények és versenyek szervezését a későbbi munkájukban (χ^2 négyzet próba= 15,192, $p=0,001$).

Sportmenedzserként, sportvezetőként biztosan több alkalommal is részt fognak venni későbbi munkájuk során a kérdőívet kitöltő hallgatók valamilyen sportesemény szervezésében. Akár, mint főszervezők, akár, egy szervező csapat tagjaként. Ezért volt számomra meglepetés, hogy a megszerzett tudás felhasználása és egy sportesemény megszervezésének a kapcsán szignifikáns különbség jött ki a nemek tekintetében. Nemzetközi felmérések, amelyek azt vizsgálták, hogy a sport területén milyen létszámban vesznek részt a hölgyek a különböző sportágak döntés hozói testületeiben, mind azt állapították meg, hogy erősen férfi dominanciájuk ezek a testületek. (Doll-Tepper és Pfister, 2004). Ennek ellenére a kérdőívben mégis a hölgyek érzik úgy, hogy teljes mértékben igaz lehet az, hogy a jövőben részt vesznek majd valamilyen sportesemény szervezésében. Talán ezt felfoghatjuk egy olyan törekvésnek, hogy a jövőben emelkedhet a magyarországi sporttestületek döntéshozói között a hölgyek aránya.

A kosárlabda események nyomon követése esetében nem tudtunk szignifikáns eredményeket kimutatni a hallgatók válaszaiban. Tendenciájában azonban igaz volt, hogy a férfi hallgatók voltak többségben akik napi szinten vagy gyakran érdeklődnek a kosárlabda események iránt. Feltehetően azért alakult így az eredmény, mivel a sportszakos hallgatók pályaválasztásában és szabadidős tevékenységében is igen erős a sportpreferencia, mely nemektől függetlenül megjelenik a minta eredményeiben. A labdarúgó események nyomon követésében elmondható, hogy nem csupán tendenciájában igaz, hogy a férfiak preferálják leginkább a labdarúgó események nyomon követését. A válaszadó férfiak 41,2%-a (73 fő) napi gyakorisággal követi nyomon a labdarúgó eseményeket, míg 29,9%-uk (53 fő) gyakran. A nők válaszaiból kiderül, hogy a nők között csupán 11,3% (9 fő), aki napi gyakorisággal nézi ezeket az eseményeket és 10%-uk (8 fő) az, akik gyakran követik, mely szignifikánsan alacsonyabb érték, mint a férfiaké (χ^2 próba=71,2, $p=0,000$).

A hallgatói válaszokat megvizsgáltuk a hallgatók lakóhelye szerinti regionalitás tükrében is, azonban sehol sem tudtunk szignifikáns eredményeket kimutatni. Azt mondhatjuk tehát, hogy az általunk feltett munkaerőpiaci, marketing-menedzsment feladatok megítélésében mutatott eltérések regionális bontásban nem különböznek.

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy a leendő sportszakemberek tájékozottak az alapvető szakmai képességek és kompetenciák területén (marketingmunka, menedzsment feladatok, eseményszervezés, stb.) ami a leendő munkájuk során felhasználásra kerül, ám ennek szükségességét eltérő módon ítélik meg.

A leendő sportszervezők úgy ítélték meg, hogy a sportesemények szervezése lesz az a feladat, melyet leggyakrabban fognak végezni. 38,1% (98 fő) teljes mértékben egyetért azzal, hogy ezt alkalmazza majd a leggyakrabban.

A nők inkább fontosabbnak vélik a menedzsment munkát és a sportesemények szervezését a későbbi munkájuk során a férfiakkal szemben.

4.9. EKE-EGER KOK kosárlabda csapat márkaalkotóinak vizsgálata

Márkakutatások

A termékek és szolgáltatások fejlesztésében az egyediség, az egyedi arculat és a márkaelemek kialakítása fontos feladat, mely napjainkban a versenyképesség egyik legmeghatározóbb eleme. Mára nem csupán a jól bevezetett sportesemények vagy sporttermékek rendelkeznek vonzerővel, hanem azok is, melyek egyediségükkel valami újat vagy újszerűt tudnak nyújtani.

A márkával kapcsolatos a minőség fogalma.

A Magyar Értelmező Kéziszótár definíciója szerint a minőség: a dolgok lényegét jellemző tulajdonságok összessége, mely nem a turizmusban használt fogalom, hanem egyfajta filozófiai megközelítése a fogalomnak. A minőség tehát: valaminek az értékelését is magába foglaló jellege. (Juhász et al., 1975). Tulajdonságok halmazát foglalja magába, ami utal arra, hogy a minőség összetett kategória. Az értékelhetőség fogalma arra is utal egyben, hogy a minőség „értékhordozó”. A minőség és érték szoros összefüggéseit emeli ki a Révai Nagy Lexikon is, mely szerint minőség: a forgalomban lévő áruk azon tulajdonságainak összessége, melyek az illető áruk értékére hatással vannak (Vadász, 1993). Ezekből a fogalmi értékelésekből a minőség és érték kifejezések igen relevánsak a turisztikai szolgáltatók számára is.

A minőséget a turizmusban többféleképp definiálták. A WTO 1998-as krakkói nemzetközi konferenciáján –melynek címe: *Strategies for Excellence and Quality in Tourism-* hangsúlyozta a minőség szerepét a turisztikai szolgáltatások és termékeinek fejlesztése kapcsán. A turisztikai versenyképesség elemeként a minőségi turisztikai

kínálatot nevesítették, és a reális árakat, mely az ár-érték vagy ár-szolgáltatás arányra utal.

A minőség elérésének eszközei közül többek között kiemelték a hitelességet, az eredetiséget, a sztenderdek kidolgozását és a turizmus fenntartható fejlesztését. A fenntarthatóság, a fenntartható turisztikai fejlesztésekről is több szakirodalom ír (Lengyel 2016, Szabó-Lengyel 2012, Szabó- Lengyel 2013).

A WTO Minőség Programjának igazgatója a turisztikai minőséget „a fogyasztói igények elfogadható áron történő, legális kielégítéseként” definiálta (Halassy,1999.). Közismert, hogy a fogyasztói igények állandóan változnak, ezért a minőség elemei sem állandóak, melyeket nem csak a turizmusban, de a sporteseményeknél (kosárlabda verseny) és sporttermékeknél is figyelembe kell venni.

Minőség értelmezése a sportszolgáltatásoknál:

A minőség értelmezésénél több felfogást is említ a szakirodalom

„Minőség pedig az, amit a fogyasztó annak ismer el.” (Parasuraman et al. 1985). Chelladurai (1992) szerint a szabadidősport-szolgáltatóknál az ember több időt tölt alkalmanként és egy alkalmat vizsgálva is átlagosan, mint egyéb szolgáltatóknál (pl. bank, ügyfélszolgálatok, stb), és jellemzően jobban bevonódik a folyamatba. A sportesemények tekintetében is feltétlenül igaz lehet ez a megállapítás, hiszen akár aktív részese, akár passzív szemlélője (szurkolói részvétel) vagyunk egy sporteseménynek, az ott töltött idő egy-két órától egészen több óráig is eltarthat. A versenyen aktívan részt vevő sportolókat erős fizikai, szellemi és érzelmi hatások érik, míg a nézőkre a nagyarányú emocionális hatás a meghatározó. Ennek az erős emocionális befolyásnak a hatását hangsúlyozza Wakefield és Jeffrey is egy tanulmányukban (1994), akik éppen emiatt vélik fontosnak a szolgáltatás igénybevételekor a gyakorlatban használható tárgyi feltételeket, a különböző kiegészítő szolgáltatásokat.

Az előbb említett tárgyi feltételek lehetnek egy kosárlabda mérkőzésen pl. az ülőhelyek kényelmessége, formai világa, a sportcsarnokban megtalálható interaktív rendszerek. A sportcsarnokokban alkalmazott óriás kivetítők, a mérkőzések betét műsorai (táncosok, kabalafigura, ceremónia mesterek), melyek az amerikai kosárlabda mérkőzések szüneteiben rendszeressé váltak.

Kiegészítő szolgáltatás lehet a sporteseményen működő büfék kínálata és darabszáma, a mellékhelyiségek száma és minősége. Nagyon fontos az első benyomás, hogy mit látunk és tapasztalunk, és ebből a nyújtott szolgáltatás (sportesemény) minőségére is vonhatunk le akár döntő következtetéseket. A létesítmény környezeti és tárgyi

elemeinek a minősége döntően meghatározhatja az adott szolgáltatóhoz való hűségünket vagy éppen a negatív hozzáállásunkat. Minden szolgáltatás vizsgálatára fel lehet állítani egy minőség modell általi meghatározást. Több kutatás is foglalkozott a szabadidő sport szolgáltatók minőségi paramétereinek a vizsgálatával. Ebben az aspektusban meg lehet említeni Chang és Chelladurai (2003), Kim és Kim (1995) Howat és szerzőtársai (1996) vagy éppen Crompton és Mckay munkáit (1989). Crompton & Mckay (1989) szolgáltatásminőséget vizsgáltak rekreációs szolgáltatások, szabadidősport programok esetén, öt olyan tényezőt határoztak meg, amelyek szerintük hatással vannak a sportfogyasztókra:

- megfogható elemek;
- megbízhatóság;
- készségesség, reagálási készség;
- empátia;
- hozzáértés.

A megfogható elemek a szolgáltatás környezeti elemeit jelentik: Egy sporteseménynél a helyszín berendezései, az ott alkalmazott személyzet, a felhasznált marketingkommunikációs anyagok fontos szempontot jelentenek az esemény minőségbiztosítása szempontjából. A versenysportnál is alkalmazható paraméter, és igen releváns. Az amerikai NBA Liga eseményei kapcsán is megfigyelhető a legmodernebb technikai berendezés, ergonomikus belső térkialakítás.

A megbízhatóság az a képesség, amely megmutatja, hogy a szolgáltatást mennyire gördülékenyen és pontosan teljesítik. Egy sporteseménynél ilyen lényeges megbízhatósági elem, hogy a meghirdetett programok időben, az előzetesen megadott sorrendben kezdődjenek. Az amerikai kosárlabda szüneteiben meghirdetett show-műsorok egy másodperccel sem lehetnek hosszabbak, hiszen az időbeli pontos kezdés fontos elvárásként jelentkezik.

A készségesség, reagálási készség egyfajta hajlandóság a szolgáltatást igénybevevők kiszolgálására, segítségére. Sportesemények kapcsán ilyen lehet a versenyzők tájékoztatása az adott sporteseményhez kapcsolódó legfontosabb technikai tudnivalóiról, de ide tartozik a nézők folyamatos tájékoztatása az éppen aktuális eredményekről is. Továbbra is NBA példát hozva a helyszínen és a tv képernyők előtt helyet foglaló nézőket folyamatosan tájékoztatják a más helyszíneken játszott

mérkőzések aktuális eredményéről, sőt kisebb összefoglalókat is sugároznak a többi helyszínről.

Az empátia ebben az aspektusban vizsgálva a személyzet udvariasságát, előzékenységét és barátságos viselkedését, hozzáállását jelenti. Az események tekintetében a szervezők személyiségjegyei, viselkedésmódja és segítőkészsége a versenyzők vagy a nézők felé egyaránt kiemelt jelentőséggel bír.

A hozzáértés adja azt a szakmai hitelességet, szaktudást és azokat a sokrétű gyakorlati tapasztalatokat, melyek szükségesek a sportesemények szervezéséhez. Az Egyesült Államokban nagyon komolyan veszik a mérkőzések idején a sportcsarnokokban közreműködő személyzetek kiválasztását. Egy több fordulós rendszer alapján hozzák meg végül azt a döntést, hogy ki kerülhet be a mérkőzések alatt az arénákban dolgozó emberek közé.

Crompton és szerzőtársai az 1989-es modelljük felülvizsgálatánál csupán 4 tényezőt találtak statisztikailag szignifikánsnak:

- a hozzáértést;
- a megbízhatóságot;
- a készségességet;
- és a megfogható elemeket.

Kim és Kim (1995) QUESC-modellje (Quality Excellence of Sport Centres), melyet fitness szolgáltatókra dolgozott ki már 11 tényezőös modellt jelentett:

- környezet, légkör;
- alkalmazottak attitűdje;
- megbízhatóság;
- információhoz való hozzájutás;
- programok;
- személyes figyelem;
- privilégiumok;
- ár;
- felszabadulás;
- ösztönzés;
- kényelem.

Nemcsak a fitness szolgáltatóknak, de a kosárlabda eseményeket, mint szolgáltatást biztosító kluboknak is fontos lehet a kedvező légkör a nézősalogató környezet, ahol a jó hangulat miatt szívesen térnek vissza a szurkolók.

Howat és mtsai. (1996) szintén 4 tényezőt vizsgáltak a sport és szabadidősport-szolgáltatók esetében (CERM-CSQ2), melyek az alábbiak voltak:

- az alapszolgáltatás (programok sokszínűsége, létesítmény kényelmességi foka, ár-érték arány, minőségi berendezések);
- a személyzet (hozzaértése, készségessége, professzionalitása);
- a létesítmény (parkolás, tisztaság);
- és a kiegészítő szolgáltatások (büfé, étel, ital, sport specifikus termékek, gyermekmegőrző).

Ko (2000, idézi Tsitskari-Tsiotras-Tsiotras, 2006) 4 fő dimenziót és további aldimenziókat határozott meg, abban az összefüggésben, mely tényezőket vizsgálni kell egy sportszolgáltatónál:

- program és szolgáltatásminőség: hányféle szolgáltatás van, nyitva tartás, információ- hoz való hozzáférés;
- interakció minősége: szolgáltató személyzet részéről, többi fogyasztó részéről;
- észlelt szolgáltatás minősége: állapotban bekövetkezett változás, szociális tényezők;
- tárgyi elemek minősége: környezet, dizájn-elemek, attraktív környezet, gépek, felszerelések.

Az amerikai kosárlabda NBA liga eseményei kapcsán biztosítják szintén a gyermekprogramokat, gyermekmegőrzők üzemelnek, és a kiegészítő szolgáltatások között a bankautomata elérhetősége több helyen is biztosítva van. Ajándékshop üzemel és valamennyi szektorban büfé üzemel a sokszínű kínálatával. Prémiumülőhelyek komfortosabbak, kényelmesebbek, melyek extra díj ellenében vehetők igénybe. Konferenciaszobák, éttermek is találhatóak. Amerikában van 4 olyan csarnok is, ahol, a gyerekeken elhelyezett Gps-es karkötő vehető igénybe, hogy a gyerekeket mozgását a sportcsarnokban a szülők nyomon tudják követni.

Chang és Chelladurai (2003) egy 9 tényezős modellt alkottak. Szerintük egy szolgáltatás minőségét input, output, és közbenső tényezők határozzák meg. Bemeneti

tényező lehet a közreműködő személyzet, a környezet, a tárgyi elemek és a különféle szolgáltatások. Kimeneti tényező lehet a szolgáltatást igénybe vevők tapasztalat-minőség észlelése. Emellett a közbenső folyamattényezőt az output és input közötti területet is meghatározták, amely igen jelentősen befolyásolja a szolgáltatásminőséget.

Közbenső folyamattényezők lehetnek:

- a személyzet empátikus készsége, segítőkészsége, figyelmessége, udvariassága, őszintesége tartozik ide.
- a személyzet hozzáértése, korrekt információszolgáltatása értendő ide.

A tárgyi elemek, fizikai környezet kiemelt fontosságú jellemzők lehetnek a sportszolgáltatóknál, amelyeket a tisztaság, kényelem, megfelelő állapotú gépek, berendezések jelenthetnek.

Fontos szempont az események bemeneti (input) elemei, és a kimenetnél (output) a résztvevők észlelt minősége, minőségérzete. Az eddigiek alapján a sportesemények minőség-modelljének a következő részeket kell, hogy tartalmazza.

A megfogható tárgyi elemek: A létesítmény, a környezet, a berendezések, ezek tisztasága, a tágasság, a kényelem, a dizájn-elemek, az attraktív környezet. A személyzet viselkedése, attitűdje, készségessége, empátiája. A személyzet szaktudása, hozzáértése, szakmai kompetenciája és tudástára. Az események programja, programkínálata. Alap- és kiegészítő szolgáltatások megléte.

Hozzáférhetőség: megközelíthetőség, személyzet szaktudása Mellékhelyiséghez, öltözőkhöz való hozzáférés.

Kiegészítő szolgáltatások: büfé, ruhatár.

Tárgyi környezet: külső, belső környezet, berendezések, méret, tisztaság, hőmérséklet, zene, dizájn elemek, személyzet.

4.9.1. A márka

„A márka egy név, kifejezés, jel, szimbólum, design vagy ezek kombinációja. Célja, hogy az eladó vagy eladók egy csoportjának termékeit vagy szolgáltatásait azonosítsa és megkülönböztesse őket versenytársaiktól” (Kotler, 1999). Napjainkban fontos, hogy az erősödő piaci versenyben a kosárlabda képes legyen az egyediségeinkre alapozva egy olyan erős márkát kialakítani, mely alkalmas arra, hogy versenytársaktól megkülönböztessen bennünket. Ez az egyediség nem csak az eseményekre, de a csapatok márkaalkotóinak kialakításakor is elsődleges szempont.

A márkacikkek egyik definíciója: „termékek vagy szolgáltatások, amelyek a vevő hasznára kialakított össze nem téveszthető teljesítményeket, standardizált és mindig hasonló minőségben kínálnak.” (Kaminsky, 1999: 152, in: Horkay, 2003). Ez a definíció a vevőt, a vevő igényeinek kielégítését és a termékek és szolgáltatások minőségi paramétereit helyezi a középpontba. A sportban és különösen a kosárlabdában az amerikai példa franchise rendszere, amelyben a sztenderdekkel lehet a hasonló minőséget biztosítani.

A márkapolitika a vevők számára olyan felismerhető teljesítményeket illetve ezeknek a megjelölését takarja, amely vállalat specifikusan újra felismerhető (Bruhn, 1994). Ezt a márkapolitikát jól példázzák a turizmusban a sikeres szállodaláncok (Marriott, Hilton, stb.), vagy a sportban a nagy sportszergyártók (Adidas, Nike, Puma) vagy a sport szolgáltatások közül az amerikai kosárlabda NBA rendszere, akik a marketingtevékenységükben az újra és újra felismerhető vállalat specifikus minőséget hangsúlyozzák.

A fogyasztó sok esetben nem terméket vagy szolgáltatást, hanem márkát vásárol. Egy márkához a fogyasztó vagy vendég mindig egy feltételezett és egy elvárt minőséget kapcsol. A sport és szabadidő gazdasági piacon így azok a szolgáltatók lesznek a legeredményesebbek, akik leginkább kielégítik a vevők igényeit. A vásárlási döntés nem mindig azon szolgáltató javára történik, amely a legmagasabb színvonalú kínálatral rendelkezik, sokkal fontosabb ennél a kedvező ár-szolgáltatás arány (Scherhag, 2000).

A desztináció mint márka, azaz a márkadesztináció: egy név, egy kifejezés, jel, szimbólum, design, ill. ezek kombinációja, amely a vendégek preferenciái alapján speciális és össze nem téveszthető turisztikai célú teljesítményeket (termékeket és/vagy szolgáltatásokat) standardizált és mindig hasonló minőségben kínál. Célja, hogy egy turisztikai célterület termékeit azonosítsa és megkülönböztesse azokat a konkurens desztinációktól, így ezek desztináció-specifikusan újra felismerhetővé válnak (Horkay, 2003). A sportban ilyen sportturisztikai desztinációként jelennek meg az európai labdarúgó piacon: Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United, AC Milan, stb. székhelyeit adó nagyvárosok, vagy a FORMA1- szervezéséhez kapcsolódó desztinációk, vagy a nagy világesemények (VB, EB, Olimpia, Amerikai bajnokságok, stb.) helyszínei.

A márka és márkaelemek kialakítása a turizmusban is központi prioritás, melyről több kutatás is beszámol. a márka vagy brandépítés a turisztikai szolgáltatók nélkülözhetetlen feladata, mely a hazai és nemzetközi turisztikai piacon való versenyképességük eleme

lehet, melyet szintén több egészségturisztikai kutatás igazol (Mosonyi és mtsai 2013., Kerényi és mtsai 2010, Lengyel 2015 b, Lengyel 2012).

A sportturizmus elsődleges használói, azok közül az emberek közül kerülnek ki, akik maguk is végeznek valamilyen mozgásos rekreációs tevékenységet.

„Sportturizmuson értjük azon utazások összeségét, melynél elsődleges utazási motiváció a sport (Borbély és Müller, 2015).

A hosszabb fogalmi meghatározása talán még jobban szemlélteti mit is jelent a a sportturizmus:

...a sportturizmus azokat az állandó lakóhelytől való elutazásokat tartalmazza, amelyek célja a versenysportban vagy a rekreációs sportban való részvétel vagy azok megtekintése, de lehet célja valamely sporttal kapcsolatos helyi vonzerő megtekintése, mint pl. sportmúzeum, sportstadion, hírességek csarnoka stb.” (Hudson, 2002).

Olyan megközelítésben is tárgyalják a sportturizmust, amikben három nagy részre tudják azt felosztani:

- Sport esemény turizmus: a különböző nagy világversenyek megtekintése.
- Aktív sport turizmus: a sportturista aktívan mozgásos formában részt vesz valamely sporteseményen.
- Nostalgia sport turizmus: valamely a sport történetében híres helyszín meglátogatása (Ross, 2001).

2017-es előrejelzés szerint: 90.9 milliárd dollár összeg fog generálódni a sportturizmus okán. Több okból kifolyólag megállapították, hogy a nagy sporteseményeken részt vevő turisták a legtöbbet költő utazók. A sporteseményt meglátogató nézők 58%-a később visszatér a családjával is arra a helyszínre családi nyaralás formájában, ami komoly másodlagos bevételt generál egy nagy sport eseményt rendező ország vagy város számára (Wittmann, 2012).

Az eddigi trendet figyelembe véve további emelkedés és bővülés várható a sportturizmus piacán.

A sportban is fontos az egyediség az egyedi arculat kialakítása a termékek és szolgáltatások esetében is, melyeket a legújabb trendek is igazolnak (Müller 2009). A kosárlabda csapat márkázhatósága és márkaelemeinek vizsgálatával több kutatásban foglalkoztam (Váczai et al., 2012; Váczai et al., 2015).

4.9.2. Márkakutatás

A kutatás célja az EKF-Eger-HÉSZ kosárlabda csapat márkázhatóságának feltárása, a márkapozíciójának meghatározása, a jövőbeni márkaépítés további feladatainak meghatározása volt.

2012 őszén kutatást szerveztünk az EKF-Eger-Hész kosárlabda csapat márkaelemeinek vizsgálata kapcsán. 910 kérdőívet töltöttünk ki, a főiskolai hallgatók és egri lakosok körében. A kérdéseket 5 csoportba soroltuk: a kérdések egy csoportja rákérdezett a kosárlabda csapat ismertségére, más kérdések az egyedi arculat annak meglétére, megint más kérdések a jelképrendszerére, a főbb vonzerőtényezőire és a minőségi aspektusaira irányultak. A kérdésekre 1-től 5-ös likert skálán kellett a válaszadóknak értékelni (ahol 1=egyáltalán nem, 2=kismértékben, 3= közepesen, 4=nagyon, 5=teljes mértékben).

A kutatás szekunder információs bázisát az EKF-Eger Hész kosárlabda csapat honlapja és a csapat történetét bemutató kézirat jelentette.

Feltételezésünk szerint a megfelelő marketing eszközök használatával a csapat ismertségét, nézőszámát, megjelenését a médiában jelentős mértékben emelni lehet. A kutatás eredményei alapján meghatároztuk a márkafejlesztés irányát is.

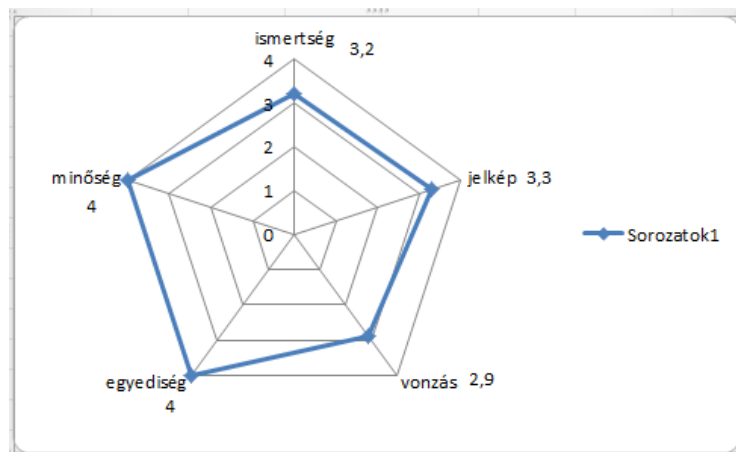
Az EKF-Eger-HÉSZ kosárlabda csapat az észak-magyarországi régióban NB1 osztályban játszó főiskolai csapat volt a vizsgált időszakban. A

2007/2008-as idényben jutott fel az NB1/B osztályába, ahol 2008/2009-es idényben 7. helyezést ért el, majd 2009/2010 –ben 8. helyezést, 2010/2011-es idényben az 5. helyezést, és a vizsgált évadban 2011/2012-ben 4. helyezést ért el. Az eredmények alapján elmondható, hogy a 24 csapatból a teljesítménye alapján az élmezőnybe tartozik.

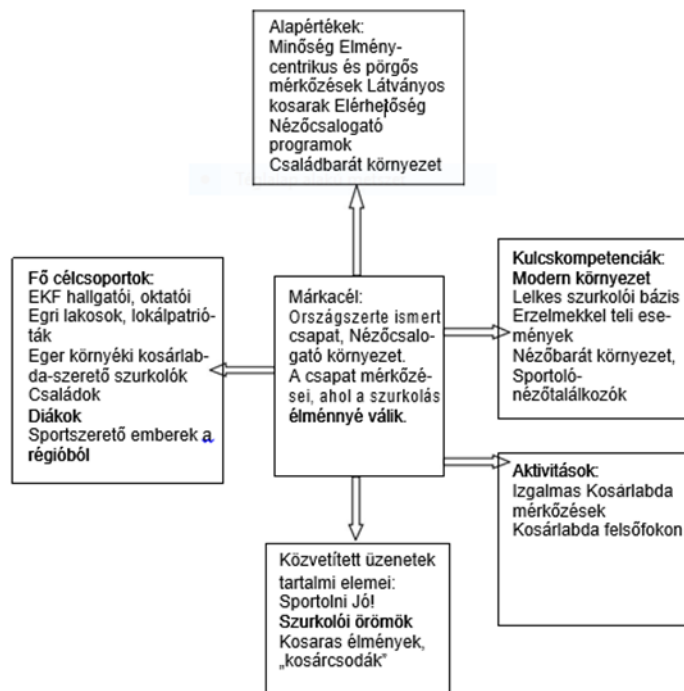
A hazai mérkőzéseikre nincs belépőjegy mégis az átlag nézőszám mindössze 100–150 néző annak ellenére, hogy folyamatosan jó a teljesítmény. Nincs igazi tőkeerős szponzoruk, a sajtómegjelenésen is lehetne javítani. Fel kellene építeni egy jól ismert márkát, brandet, melyet a szurkolóknak kommunikálni kell, hogy nagyobb tömegben érdeklődjenek a csapat iránt és látogassák a mérkőzéseket.

Feltehetően a kosárlabda csapatunk potenciális márkaelemei mentén meghatározható a csapat márkapotenciálja, a meglévő markáns márkaalkotói alapján a márkafejlesztés főbb irányai.

A megfelelő marketing eszközök használatával a csapat ismertségét, nézőszámát, megjelenését a médiában jelentős mértékben emelni lehet.



8. ábra: Az EKF-Eger-Hész kosárlabdacsapat márkarendszerének alakulása a márkaalkotóinak átlagértékei alapján. (Saját szerkesztés)



9. ábra Az EKF-Eger HÉSZ kosárlabda csapat márka elemei (forrás: saját szerkesztés)

A csapat márka elemeinek ábrája tartalmazza azokat a márka célokat, alapértékeket, aktivitásokat, kulcskompetenciákat, közvetített tartalmi elemeket, és főbb célcsoportokat, melyhez az egyedi márka építésénél figyelembe kell venni és a marketingkommunikációban dominánsan hangsúlyozni kell.

A márkaalkotók vizsgálata alapján bizonyított, hogy a csapat kialakuló márkát mondhat magáénak.

A csapat ugyan rendelkezik önálló, elkülöníthető, beazonosítható márkaelemekkel, azonban a márkázottsága az összes márkalkotót tekintve átlagosan közepesnek-jónak mondható. A csapatnál az ismertségen javítani kell a vonzás növelésén és az egyediség erősítésén keresztül. A honlap fejlesztés és a merchandising jó marketingkommunikációs eszköz lehet csapat tárgyasult elemeinek erősítésében. A márka erejével növeli a szurkolói bázist a szurkolók lojalitását és a sporteseményekre visszatérő vendégek számát.

Megfelelő marketing munkával a csapat ismertsége nemcsak a városban, hanem a megyében, sőt a régióban is kiemelkedő mértékűvé válhatna. Egy igazi jól ismert márkát jelenthetne, hiszen a csapat elért eredményei által sokkal nagyobb prioritást élvezhetne a régió sportegyesületei között.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatási eredményeimből az alábbi megállapításokat tehetem a hipotézisek kapcsán:

H1. „Feltételezem, hogy az amerikai kosárlabda rendszer jó gyakorlatként szolgálhat a nemzetközi sportgazdasági piacon. Feltételezem, hogy a rendszer gazdasági stabilitását a Franchise rendszer és a sportág „látvány-elemeinek” alkalmazása jelentik.”- A szekunder adatelemzéssel igazolni tudtam. Bár a gazdasági válságra érzékenyen reagált, mégis hatékony menedzsment munkával hatékony gazdálkodást realizált még a válság alatt is.

H2. „Feltételezem, hogy a kosárlabda klubok regionális gazdálkodása eltérően alakul.”- Nem igazolódott a kutatásom során ez a hipotézis. A kosárlabda klubok gazdálkodását elsősorban nem a regionalitás, hanem a bajnoki osztályban szereplés befolyásolta.

H3. „Feltehetően a klubok a hagyományos marketingkommunikációs eszközökkel szemben előnyben részesítik az online eszközöket.”- Ez a hipotézis igazolást nyert, hiszen a marketingkommunikációs eszközök közül az internetes közösségi oldalak használata minden klubban jellemzően megjelent.

H4. „Feltételezem, hogy a leendő sportszakemberek (EKE, Sportszervező Bsc hallgató) nem elsősorban a kosárlabda események iránt érdeklődnek, minimális mértékben követik nyomon a kosárlabda eseményeket, előnyben részesítik a hazánkban nagyobb népszerűségnek örvendő labdarúgó eseményeket.”- Ez a hipotézis beigazolódott. A hazai labdarúgás népszerűsége miatt a többi látvány csapatsport, így a kosárlabda nézettsége is alacsonyabb szinten realizálódik.

H5. „Feltételeztem, hogy a Magyarországon működő kosárlabda csapatok döntő többsége nem alkalmaz külön státuszú gazdasági szakembert, vagy külső céget von be erre vagy van gazdasági végzettségű taggal (elnök, elnökhelyettes) rendelkezik. Emellett nem alkalmaz külön sportmarketing és sportmenedzsment feladatok ellátására szakembert, mivel még nem honosodott meg az a marketing szemléletű gondolkodásmód, amellyel a szponzoráció és a merchandising, mint marketing-mix elem növelné a csapatok bevételi tételeit.”- Részben igazolást nyert a hipotézis. Minden klub alkalmazott valamilyen formában gazdasági szakembert, ezzel szemben marketing területére szakosodott humán erőforrást a klubok többsége nem alkalmazott.

H6. „Feltételeztem, hogy a kosárlabda klubok többségénél tapasztalható, hogy a Tao rendszer jelentős (már-már nélkülözhetetlen) segítséget jelentett a stabil gazdálkodáshoz, működéshez, mellyel együtt járt a klasszikus szponzoráció

csökkenése.”- Igazolást nyert a hipotézis. A TAO leginkább a beruházásokban és az utánpótlás-fejlesztésben jelentett nélkülözhetetlen segítséget a kluboknak.

H7. „Feltételeztem, hogy a hazai csapatok közül az EKF-Eger-Hész feltehetően rendelkezik márkarendszerrel, és a potenciális márkaelemei mentén meghatározható a csapat márkapotenciálja, a meglévő markáns márkaalkotói alapján a márkafejlesztés főbb irányai.”- Részben igazolódott ez a hipotézis. Alapvető márkaelemei kedvező megítélést kaptak, amely tovább javítható marketingkommunikációval és „termékfejlesztéssel”, alkalmas a márkarendszer erősítésére.

6. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

- Meghatároztam egy Észak-magyarországi NB1B-s kosárlabda csapat márkarendszerének főbb elemeit, mely alapján kialakítottam az egyes márkaelemek alkotóit (márkacél, alapértékek, aktivitások, kulcskompetenciák, közvetített tartalmi elemek, főbb célcsoportok), mely a márkaépítés alapjait jelentheti.

Hazánkban már volt kísérlet arra, hogy a kosárlabda sportágban bizonyos amerikai best-practice elemeket átvegyenek és meghonosítsanak, melyek nem érték el a kitűzött célt, azaz nem tudták sikeresen adaptálni. A kutatás igazolta, hogy a sikeres adaptáció feltétele a hazai kosárlabda klubok márkaelemeinek javítása, mivel csak kialakuló márkát mondhatnak magukénak. Az amerikai kosárlabda NBA rendszer és a kosárlabda csapatok kiforrott jól körülhatárolható márkával rendelkeznek, így ez jelenti az Amerikában a rendszer gazdaságos működtetésének az alapját. A jól beazonosítható brand magas nézőszámot eredményez, akik képesek és hajlandóak merchandising termékekre költeni és az események magas jegyárát megfizetni. Az amerikai best-practice adaptálhatóságához nélkülözhetetlen a brandépítés, melyet a marketing- és menedzsment ismeretekkel rendelkező szakembereknek kell megtervezni és menedzselni.

Így új eredménynek tulajdonítom, hogy megállapítást nyert, hogy a sikeres adaptáció szükséges feltétele a brandépítés a sportágban.

- Elemeztem a hazai kosárlabda klubok gazdálkodását, marketing-és menedzsment feladatait és a TAO megítélését és felhasználását, melyet regionális és bajnoki osztály szerinti csoportosításban is elemeztem;

A kosárlabda klubok gazdálkodását elsősorban nem a regionalitás, hanem a bajnoki osztályban szereplés befolyásolta. Az NB1 A bajnoki osztályban szereplő csapatok sportklubjai között nagyobb százalékos arányban találjuk azokat az egyesületeket, akik 11-50 fő között foglalkoztatnak humánerőforrást. Ez az érték szignifikánsan magasabb, mint a másik két osztályban játszó csapat esetében. (Chi négyzet próba=13,556, $p=0,001$.)

Az NB1 A-s csapatok döntő többsége alkalmaz gazdasági szakembert, mely a válaszadók 66,6% nyilatkozta ezt. Az NB1 B bajnoki osztályban játszó csapatok esetében ez csupán 57,7%-uk esetében volt tapasztalható, míg a NB2-es csapatoknál a válaszadók 50%-a nyilatkozta ezt, mely szignifikánsan alacsonyabb érték. (Chi négyzet próba=13,411, $p=0,034$)

A kutatás eredményéből megállapítást nyert, hogy a csapatok döntő többségének markáns segítség volt a TAO-s rendszer ahhoz, hogy a céljaikat, beruházásaikat megvalósítsák, mely leginkább az utánpótlás fejlesztésben és a beruházásban éreztette hatását. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a TAO támogatások elindításával a klasszikus szponzorációs bevételek drasztikusan csökkentek.

- Feltérképeztem a hazai kosárlabda klubok jellemző marketing-kommunikációs eszközrendszerét;

A kosárlabda területén működő kluboknak fontos a marketing-kommunikációs eszközök használata. Minden csapat (53 db, 100%) által használt eszköz a különböző közösségi oldalak (facebook, twitter, stb.) voltak. A hagyományos marketingkommunikációs eszközökkel szemben tehát előtérbe kerülnek az online eszközök használatai, mivel a penetráció egyre inkább terjed. Ezt támasztja alá az is, hogy az online magazinokat 47 csapat és a direkt mail és email üzeneteket 48 csapat említette, mely szintén az online marketingkommunikációs eszközök népszerűségét igazolja.

- Megvizsgáltam az Észak-magyarországi régióban működő EKE sportszervező szakos hallgatóinak kosárlabda klubok gazdálkodásáról és a munkaerő piaci igényekről való szakmai véleményüket, megítélésüket.

A leendő sportszervezők úgy ítélik meg, hogy a későbbi munkájuk során a menedzsment feladatok közül a sportesemények szervezése a személyek koordinációja lesz az a két kulcsfeladat, melyet végezni fognak, így az ehhez szükséges szakmai ismeretek és kompetenciák fejlesztése fontos a képzésben.

7. GYAKORLATBAN ALKALMAZHATÓ EREDMÉNYEK

A franchise-rendszer azon elemeit lehetne átvenni és adaptálni a hazai kosárlabda rendszerbe, amelyek a sztenderdek meghatározását jelentik, melyekkel egy állandó minőség garantálható lenne. A standardok ilyen elemei lehetnének:

merchandising termékkínálat, 3 generáció igényeit kiszolgáló családbarát programok, show elemek alkalmazása a sporteseményeken, termékdiverzifikáció (food and beverage) a szolgáltatásbővítéssel.

Javaslom a hazai kosárlabda kluboknak a Sportszervező Bsc, Msc vagy a Sportközgazdász Msc szakemberek alkalmazását, akik a brandépítés folyamatát, a merchandising bevételeit és a szponzorációt erősítve a klubok realizált üzleti eredményeit képesek lennének növelni.

A sportszakember, sportközgazdász és sportszervezők képzésében nagyobb szerepet kell kapni a kompetenciafejlesztésnek, a gyakorlatorientált tantárgyaknak, szakmai gyakorlatoknak, projekt-munkáknak, melyek a munkaerő piaci elhelyezkedési esélyeiket javíthatja. A nemzetközi szakmai gyakorlatok erősítésével (Erasmus +) a jó gyakorlatok adaptációjának a hátterét lehetne megteremteni, mely hozzájárulhatna a hazai sportklubok versenyképességének növeléséhez és a realizált üzleti eredmények növeléséhez.

Az egyesületeknek piaci alapon működve, akár a „több lábon állás” stratégiáját kellene priorizálni, felkészülve a TAO utáni gazdasági helyzetre. Az egyesületek a szolgáltatás bővítéssel, a termékdiverzifikációval tudnák megvalósítani a stabil gazdálkodást.

Márka és brandépítés alapját a csapatok ismertsége adja, amin a social media széleskörű használatával költséghatékonyan elérhető a célcsoport és az ismertség javulhat.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatom során négy kutatási területre fókuszáltam, melynek összefoglalását is a 4 terület kapcsán ismertetem.

Elemeztem az NBA franchise rendszerét és megvizsgáltam annak adaptációs lehetőségét a hazai kosárlabda klubok területén.

A hazai kosárlabda működési modellbe az alábbi következő jó gyakorlatokat lehetne/kellene átültetni az NBA gyakorlatai közül, mely javíthatná a hazai klubok versenyképességét és jövedelemteremtő szerepét. Ezeket az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- *Merchandising termékek forgalmazása a kosár klubok részéről a szurkolók felé;*
- *Saját shopok nyitása a sportcsarnokokon belül;*
- *Éttermek kialakítása és üzemeltetése a sportcsarnokokon belül. Legyen több órás családi program a kosárlabda mérkőzésre járás;*
- *Az innovációs lehetőségek jobb kihasználása (internetes jegyvásárlás, Qr kódos beléptetés, streames meccsnézés kínálata pay/per view rendszerben);*
- *Színesebb program összeállítása a mérkőzések alatt. A show elemek jobb felhasználás által a mérkőzések szüneteiben;*
- *A saját játékosaik brandjének a kialakítása a klubok által*
- *Standardizált minőségrendszer kialakítása.*

A hazai kosárlabda klubok kérdőíves vizsgálata (n=53) a gazdálkodás-menedzsment- marketing területén és a TAO megítéléséről, annak felhasználásáról

Összegzésként megállapítható, hogy a csapatok döntő többségének markáns segítség volt a TAO-s rendszer ahhoz, hogy a céljaikat, beruházásaikat megvalósítsák, mely leginkább az utánpótlás fejlesztésben és a beruházásban éreztette hatását. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a TAO támogatások elindításával a klasszikus szponzorációs bevételek drasztikusan csökkentek.

A kérdőívet visszaküldő csapatok közül 23 csapat nem alkalmaz külön státuszú gazdasági szakembert az egyesületében. Még magasabb a száma (40 csapat), azoknak a csapatoknak, akik nem alkalmaznak sport menedzsment vagy sportmarketing végzettségű szakembert.

A legmagasabb osztályban játszó csapatok sportklubjai között nagyobb százalékos arányban találjuk azokat az egyesületeket, akik 11-50 fő között foglalkoztatnak humánerőforrást. Ez az érték szignifikánsan magasabb, mint a másik két osztályban játszó csapat esetében.

Az NB1 A-s csapatok döntő többsége alkalmaz gazdasági szakembert, mely a válaszadók 66,6% nyilatkozta ezt. Az NB1 B bajnoki osztályban játszó csapatok esetében ez csupán 57,7%-uk esetében volt tapasztalható, míg a NB2-es csapatoknál a válaszadók 50%-a nyilatkozta ezt, mely szignifikánsan alacsonyabb érték. (Chi négyzet próba=13,411, p=0,034)

A regionális kutatás összegzéseként elmondhatjuk, hogy az egyesületek válaszaiban regionalitásban nem tudunk szignifikáns különbségeket kimutatni, az adatok csupán tendenciájukban voltak eltérőek. A mélyinterjú alapján azt az összegző megállapítást tehetjük, hogy az Észak-alföldi és az Észak-magyarországi régiókban működő kosárlabda csapatok nem tudnak nagy multinacionális cégeket bevonni a szponzorok közé. A meglévő szponzoraik döntő többsége nem üzleti befektetésnek tekinti a szponzorálást, hanem inkább érzelmi kötődésből (a sportághoz, a sportolókhöz fűződő pozitív attitűd) szponzorálja a csapatot.

A leendő sportszakemberek (n=257) kérdőíves vizsgálata a sportmarketing és menedzsment feladatok szükségességének megítéléséről a munkaerőpiacon.

A leendő sportszakemberek tájékozottak az alapvető szakmai képességek és kompetenciák területén (marketingmunka, menedzsment feladatok, eseményszervezés, stb.) ami a leendő munkájuk során felhasználásra kerül, ám ennek szükségességét eltérő módon ítélik meg.

A leendő sportszervezők úgy vélték, hogy a sportesemények szervezése lesz az a feladat, melyet leggyakrabban fognak végezni. 38,1% (98 fő) teljes mértékben egyetért azzal, hogy ezt alkalmazza majd a leggyakrabban.

A nők inkább fontosabbnak vélik a menedzsment munkát és a sportesemények szervezését a későbbi munkájuk során a férfiakkal szemben.

Az EKF-Eger Hész márkaalkotók vizsgálata (n=910) kérdőíves kutatással

Az eredmények alapján bizonyított, hogy az EKF-Eger Hész kialakuló márkát mondhat magáénak. A csapat ugyan rendelkezik önálló, elkülöníthető, beazonosítható márkaelemekkel, azonban a márkázottsága az összes márkaalkotót tekintve átlagosan közepesnek-jónak mondható. A csapatnál az ismertségen javítani kell a vonzás növelésén és az egyediség erősítésén keresztül. A honlap fejlesztés és a merchandising jó marketingkommunikációs eszköz lehet erre.

A márka erejével növeli a szurkolói bázist a szurkolók lojalitását és a sporteseményekre visszatérő vendégek számát.

Az eredmények felhívják a figyelmet arra, hogy potenciális lehetőség van a hazai kosárlabda népszerűsítésének, szurkolói bázisának növelésére, melyhez a márkázás és a termékfejlesztés, valamint a hatékony marketingkommunikációs munka elengedhetetlen. A brandépítés a hazai kosárlabda sportban szükséges ahhoz, hogy az amerikai franchise rendszert sikeresen adaptálni lehessen. A márkafejlesztés az adaptációnak szükséges, de nem elégséges feltétele.

A sportszakemberek, sportszervezők, sportközgazdászok képzési kínálatában a munkaerő piaci elvárások érvényesítése nélkülözhetetlen. A leendő sportszakemberek ismereteinek és kompetenciáinak fejlesztésében a sportmarketing és sportmenedzsment ismeretek hangsúlyozottan kell, hogy megjelenjenek, hiszen ezeket az ismereteket ők is fontosnak ítélték a későbbi munkájuk során. A kosárlabda klubok akkor tudnak javítani a realizált üzleti eredményeiken, ha sportmarketing és menedzsment területére szakosodott munkaerőt alkalmaznak a márka kialakítására és brandépítés folyamatára, mely a sikerességük kulcsa lehet.

A franchise elemei közül a sztenderdek hazai adaptációja a kosárlabda területén a minőséget, a minőségi aspektusokat erősítené, illetve a kiszámíthatóság és biztonság révén a szponzori bevételeket növelhetné a hazai kosárlabda piacon. A franchise adaptációjához, annak sikerességéhez a klubok ismertségének növelése, a brandépítés nélkülözhetetlen.

9. SUMMARY

During my thesis, I focused on four research areas, which I also summarize through the 4 areas.

I analysed the NBA franchise system and examined its adaptation potential in the domestic basketball clubs.

In the domestic basketball operating model, the following good practices could be / should be transposed from NBA practices, which could improve the competitiveness and income generating role of domestic clubs. These can be summarized as follows:

- *Distribution of merchandising products from basketball clubs to fans,*
- *Opening of own shops within the sports halls*
- *Establishment and operation of restaurants within the sports halls. Make a multi-hour family program to go basketball matches*
- *Better use of innovation opportunities (online ticket purchase, Qr code access, stream match watching offer in pay/per view system)*
- *Set up a colourful program during the matches. By the better utilization of show elements during breaks*
- *Creating a brand of their own players by clubs*
- *Develop a standardized quality system.*
- *For the adaptation, the brand building of domestic basketball teams and the increasing of reputations are essential.*

Questionnaire analysis of domestic basketball clubs (n = 53) in the field of management-marketing and assessment of the TAO, and its use

In conclusion, it can be concluded that the TAO system was a major help to the vast majority of the teams in order to achieve their goals and investments, most of which was felt in the development of new generation and investment. At the same time it can be stated that with the launch of TAO subsidies, the classic sponsorship revenues decreased drastically.

Of the teams returning the questionnaire, 23 teams do not employ a special economic practitioner in their association. An even higher number (40 teams) of the teams, which do not employ a professional with sports management or sports marketing qualification.

Among the sports clubs in the highest class, there is a higher percentage of associations employing between 11 and 50 people of human resources. This value is significantly higher than for the teams in the other two classes.

The overwhelming majority of NBI A teams use an economist, which means 66.6% of respondents. For teams playing in the NBI B championship class it was only 57.7%, while in case of NB2 teams, 50% of the respondents said this, which is a significantly lower value. (Chi square test = 13.411, $p = 0.034$)

As a summary of the regional research, we can say that in the answers-regionality of the associations there was no significant difference, the data differed only in their tendency. Based on the in-depth interview, we can conclude that the basketball teams in the North Great Plain and the North Hungarian regions cannot involve large multinational companies in the sponsorship. The vast majority of their existing sponsors do not consider sponsorship as a business investment, but rather sponsor the team because of emotional attachments (positive attitude to the sports, athletes).

Questionnaire analysis of prospective sports practitioners (n = 257) to assess the need for sport marketing and management tasks in the labour market.

Prospective sports practitioners are aware of basic professional skills and competences (marketing work, management tasks, event organization, etc.) that is used in their future work, but the need is differently judged.

Prospective sports organizers believed that organizing sporting events would be the task they would most often do. 38.1% (98 people) fully agree that they will use this most often.

Women find the management work and organizing sporting events more important in their later work than men.

Examination of the EKF-EGER HÉSZ brand creators (n = 910) with questionnaire research

Based on the results, it is proved that EKF-Eger Hész owns an evolving brand. The team itself has own, distinct, identifiable brand elements, but its branding is considered moderate-good considering all brand creators. The team's reputation must be improved through increasing attractiveness and enhancing individuality. Website development and merchandising can be good marketing communication tools for this.

With the power of the brand, it increases the fan base, the loyalty of the fans and the number of guests returning to sports events.

The results draw attention to the potential opportunity for making domestic basketball more popular and increasing its fan base, to which branding and product development, as well as efficient marketing communication work are essential. Brand building is required in domestic basketball sports to successfully adapt the US franchise system. Brand development is a necessary but not a sufficient condition for adaptation.

In the training of sports practitioners, sports organizers and sports economists the enforcement of labour market expectations is indispensable. In the development of the knowledge and competences of prospective sports practitioners, sport marketing and sport management skills must be emphasized, as these knowledge was considered to be important in their later work. Basketball clubs can improve their realized business results by employing a specialized workforce in sports marketing and management for brand design and brand building, which can be the key to their success.

Among the franchise elements, the domestic adaptation of the standards in the field of basketball would enhance quality, quality aspects and, through predictability and security, boost sponsorship revenues in the domestic basketball market. For the adaptation of the franchise, for its success, the increase of the visibility of clubs, and brand building is indispensable.

10. IRODALOMJEGYZÉK

1. 2000. évi CXLV. törvény a sportról
2. A sportról szóló 2004. évi I. törvény 35. § (3) bekezdés
3. *Ács P.*: 2007. A magyar sport területi versenyképességének vizsgálata többváltozós statisztikai módszerekkel. [In: Tér és Társadalom 21. évf. 2007/2. 117-126 p.]
4. *Amis J.- Slack T.,Berrett T.*: 1999. Sport sponsorship as distinctive competence. European Journal of Marketing Vol. 33. No. 3/4 pp. 250-272.
5. *András K.*: 2003. A sport és az üzlet kapcsolata-elméleti alapok. 43 p.
6. *András K.*: 2003. Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Ph.D. értekezés 14 p.
7. *Andreff W.- Szymanski S.*: 2009. Handbook on the Economics of Sport. Edward Elgar Publishing Ltd. 830.p.
8. *Bácsné Bába Éva*: 2015. Sportszervezetek működési kereteinek változása. Közép-Európai Közlemények A történelemtudomány, a regionális tudomány, a földrajztudomány, és a gazdálkodás- és szervezéstudományok művelőinek folyóirata VIII. évfolyam 1. szám, 2015/1. No. 28. pp 151-161.
9. *Badenhausen, K.* :2013. Billion-Dollar Knicks and Lakers Top List Of NBA's Most Valuable Teams. Web: <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/01/23/billion-dollar-knicks-and-lakers-top-list-of-nbas-most-valuable-teams/#5c1b4c60621a>
10. *Baldwin, M.*: 2008. Nba employee breakdown. Web: <http://newsok.com/article/3287957> Letöltés 2016.08.06.
11. *Bardóczy G.*: 2012. A TAO támogatások felhasználásának tapasztalatai.
12. *Barta G.-Pálinkás R.-Müller A.*: 2011. The Role of the Saliris Thermal Spa's bath in the tourism and recreation. [In : Acta Academiae Agriensis Nova Series Tom-Sectio Sport 38. kötet. 5-13.p.]
13. *Beisner, J.*:1988. Sports Franchise Relocation: Competitive Markets and Taxpayer Protection. Yale Law & Policy Review Volume 6. pp. 429-448
14. *Boda E.-Honfi L.- Bíró M.- Révész L.- Müller A.*: 2015. A szabadidő eltöltésének és a rekreációs tevékenységek vizsgálata egri lakosok körében [In: Acta Academiae Agriensis Nova Series Tom-Sectio Sport 42. kötet 49-62.p.]
15. *Borbély A.- Müller A.*: 2015. Sportturizmus. Campus Kiadó 110. p.

16. *Borbély A.-Müller A.*: 2008. A testi-lelki harmónia összefüggései és módszertana. Valóság-Térkép-6. PEM tanulmányok (Kiadja: a Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület, Bp. szerkeszti: dr. Koncz István) 211.p.
17. *Briggs, B.*: 2009. When a celebrity endorsement deal sours Web: http://www.nbcnews.com/id/29433200/ns/business-sports_biz/t/when-celebrity-endorsement-deal-sours/#.WAzp8uCLS00 Letöltés 2016.07.05.
18. *Brittany, M.*: 2014. Sports Broadcasting: Sports in the Media. Web: <https://blog.udemy.com/sports-broadcasting/> Letöltés 2016.06.06.
19. *Brouwer, F.- Rheenen T.- Dhillion S.*: 2008. Sustainable Land Management: Strategies to Cope with the Marginalisation of Agriculture. Edward Elgar Publishing Ltd 109p.
20. *Bruhn, M.*: 1994. Markenpolitik. [In: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Grotes Marketing lexikon München pp. 643-645 640
21. *Bruton, D.*: 2015. Sports Marketing: The View of Industry Experts. Jones and Bartlett learning 320.p.
22. *Burke, L.*: 2007. Practical Sports Nutrition. Human Kinetics Europe Ltd; 1st edition 544.p.
23. *Byers, T.*: 2016. Contemporary Issues in Sport Management: A Critical Introduction. Sage Publications Ltd 536.p.
24. *Chadwick S.*: 2009. "From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century". Management Decision, Vol. 47 Iss: 1, pp.191 – 203
25. *Chelladurai, P.*: 1992. A Classification of Sport and Physical Activity Services: Implications for Management. Journal of Sport Management. 6/1, pp. 38-51
26. *Chelladurai, P.-Chang, K.*: 2003. System-Based Quality Dimensions in Fitness Services: Development of the Scale of Quality. The Service Industries Journal, 23/5, pp. 65-83.
27. *Crompton, J. L. – Mackay, K. J.*: 1989. Users' perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. Leisure Sciences, 11, pp. 367–375.
28. *D'amico L.- Benn, T.- Pfister, G.*: 2016. Women and Sport in Latin America. Routledge 286.p.
29. *Dénes F.*: 1998. A futball eladása a közönségnek. Marketing és menedzsment 1998/5 pp. 59-63

30. *Dolles H.- Söderman S.*: 2011. Sport as a Business: International, Professional and Commercial Aspects. Palgrave Macmillan
31. *Doll-Tepper, G Pfister, D Scoretz & Bilan, C* : 2004. Women taking the lead? : Selected results of a research project on gender relations in German sports organisations. *Sport, women & leadership": Congress proceedings Berlin 2004*. SPORT und BUCH Strauß GmbH, Köln, pp. 27-56.
32. *Esteve, C.*: 2013. Show Me the Money!: How to Make Money through Sports Marketing. Bloomsbury sport p.352.
33. Európai Sport Charta 2. cikkelye (1992)
34. *Fagan, C.- Menéndez, M.- Ansón, S.*: 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management: European Trends and Policy. publisher AIAA p.258.
35. *Fifield, P.*: 2007. Marketing strategy. Routledge 3rd edition p.328.
36. *Gaines, C.*: 2014. Why Nba franchise values are skyrocketing <http://www.businessinsider.com/why-nba-franchise-values-are-skyrocketing-2014-6> Letöltés 2016.06.12.
37. *Garai O.- Kiss L.- Nyüsti Sz.- Veroszta Zs.*: 2014. A felsőoktatás szociális dimenziója. Az Eurostudent V. magyarországi eredményei http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/eurostudent/eurostudent_studies_hu_web_IS_BN_nelkul.pdf Letöltés 2016.07.12.
38. *Garrison D.*: 2014. New York Knicks, Los Angeles Lakers are the most valuable NBA franchises. <http://www.sbnation.com/nba/2014/1/22/5334854/nba-franchise-values-ny-knicks-la-lakers> Letöltés: 2016.08.01.
39. *Grossman, A- Shields, B.- Rein, I.*: 2014. The Sports Strategist: Developing Leaders for a High-Performance Industry. Oxford University Press 1st edition p.288.
40. *Hersey, P.- Blanchard, K.- Johnson, D.*: 2001. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. Prentice Hall p.360.
41. *Horkay N.*: 2003. Turisztikai márka és márkapolitika a desztináció menedzsmentben II. Turizmus bulletin 2003/1. sz pp.21-30.
42. *Howat, G.- Absher J.- Criley G.-Milne I.*: 1996. Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1, pp. 77–89.

43. *Hoye, R., -Smith, A.- Nicholson M.- Stewart B.:* 2012. Sport Management: Principles and Applications (Sport Management Series). Routledge Third edition p.304.
44. *Hudson, S.:* 2002. Sport and Adventure tourism. Routledge 1st edition p.346.
45. *Irwin, R.- Sutton W.- Mccarthy L.:* 2008. Sport promotion and sales management. Human Kinetics 2nd edition p.352.
46. *Jánosi I.:* 1991. A franchise, valamint helyzete és lehetőségei Magyarországon doktori értekezés pp. 11.
47. *Juhász J. és mtsai (szerk.) :* 1975. Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémia Kiadó,Budapest. 960.p.
48. *Keller, L- Kotler, P.:*2006. Marketing Management. Prentice Hall 12 edition p.816
49. *Kerényi E.- Müller A.- Könyves E.- Lázárné Fodor I.-Mosonyi A.:* 2010. Turisztikai márka és termékfejlesztés lehetőségei az egészségturizmusban az Észak-magyarországi és az Észak-alföldi régiókban. Acta Academiae Agriensis. XXX.VII. 67.-73.p.
50. *Kerényi E.-Müller A.-,Szabó R. -Mosonyi A.:* 2009. Analysis of Agárd, Komárom and Papa's Thermal and Experiences bath according the guest's satisfaction. In: Egészségügyi marketing és telekommunikáció című konferencia kiadványkötete. 56-67.p. Mátrai Gyógyintézet. Magyarország, Kékestető
51. *Kim, D.,- Kim, S. Y. :*1995. QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centers in Korea. Journal of Sport Management, 9, pp 208-220.
52. *Kirk, L. Wakefield – Jeffrey, G. Blodgett:* 1994. The importance of service escapes in leisure service settings. Journal of Service Marketing, 8/3, pp. 66-76.
Konferencia helye, ideje: Komárno, Szlovákia, 2016.09.13-2016.09.14.
Komárno: Selye János Egyetem, 2016. pp. 233-245.
53. *Kotler, P.:* 1999. Marketing menedzsment. Műszaki Könyv kiadó, p.624
54. *Könyves, E.- Müller A.- Szalay F.-Szabó R.:* 2005. Cserkeszőlő és Karcag egészség-turizmusának összehasonlító elemzése. In: Szolnoki Tudományos Közlemények IX. (cd) A Magyar és a Világ tudomány napja. Városháza. Magyarország, Szolnok
55. *Lambrecht, W.- Kraft P.:* 2009. Opportunities and Challenges in Offering a Sport Management Program in the B-School. 2009 North American Society for

- Sport Management Conference (NASSM 2009) Professional preparation May 28, 2009 25 minute oral Abstract 2009-058
56. Lang Z. : 2015. A magyar klubok bajnoki és nemzetközi nézettsége 2015.10.31-ig
http://sportstatisztika.blog.hu/2015/11/10/a_magyar_klubok_bajnoki_es_nemzetkozi_nezettsege_2015_10_31-ig Letöltés 2016. 07. 05.
57. Lengyel A. Magyarország egészségturisztikai desztinációként való márkázása: aszinkronitási problémák *ECONOMICA (SZOLNOK)* 8:(1) pp. 68-73. (2015 B)
58. Lengyel A.: 2012. Márkázás szerepe hazánk turizmusában *Recreation: A Közép-Kelet-Európai Rekreációs Társaság Tudományos Magazinja* 2012:(szeptember II. évfolyam) pp. 28-33.
59. Lengyel A.: 2016. Tourism, meditation, sustainability *APSTRACT - APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE* 10:(1) pp. 81-91.
60. Levermore R.- Beacom A.: 2012. Sport and international development. Pilgrave Macmillan 1st edition p.268.
61. Lipsey, R.: 2006. The Sporting Goods Industry: History, Practices and Products. Mcfarland p.177.
62. Lisanti, T.: 2014. Top 150 global licensors <http://www.licensemag.com/license-global/top-150-global-licensors-0> Letöltés 2016. 06.16.
63. Maguire, J.: 2014. Social Sciences in Sport. *Human Kinetics* p. 400.
64. Mahoney, B.: 2015. NBA to begin selling jersey sponsorships in 2017-18
<http://www.nba.com/2016/news/04/15/nba-to-begin-selling-jersey-sponsorships-in-2017-18.ap/> Letöltés 2016. 07. 05.
65. Mandis, S.: 2016. The Real Madrid Way: How Values Created the Most Successful Sports Team on the Planet. Benbella Books p.344.
66. Markovits, A., Hellermann, S.: 2001. Offside: Soccer and American Exceptionalism. Princeton University Press p.384.
67. Masteralexis, L.- Barr, C.- Hums, M.: 2012. Principles and practice of sport management. Jones & Bartlett Learning p.606.
68. Mendelsohn, M. - Acheson, D.: 1991. Franchise a gyakorlatban. A névjoglás ABC-je. Hit Investcenter-Tradeinform p.79.
69. Mosonyi A. -Könyves E. -Kerényi E. -Müller A. :2010. Miskolctapolca egészségturizmusa egy vizsgálat tükrében. International Conference of Tourism, Recreation and Sports Management kiadványkötete (cd). 1-8.p. International

- Conference of Tourism, Recreation and Sports Management. Debreceni Egyetem. Magyarország, Debrecen. 2010. 05.27-28.
70. *Mosonyi A.- Lengyel A.- Müller A.*: 2013. Branding potential of spas in the Northern Plain and the Mid-Transdanubian Regions. In. Abstract. Vol.4-5.num. pp.97-100.
71. *Mullin B.- Hardy S.- Sutton W.*: 2007. Sport marketing. Human Kinetics 3rd edition p.504.
72. *Mullin, B.J.*: 1980. Sport management: The nature and utility of the concept. *Arena Review*,4(3), pp.1-11.
73. *Müller A.- Barcsák B.-Boda E.*: 2016. Health tourism the cavebath of Miskolctapolca. [In: *Juhász Gy.- Korcsmáros E.- Huszárik E.* (szerk.): *Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban. Gazdaságtudományi szekció: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho – 2016 „Súčasné aspekty vedy a vzdelávania”*. Sekcie ekonomických vied. 278 p.
74. *Müller A. -Bíró M. -Hidvégi P.-Vácz P.-Plachy J. -Juhász I. -Hajdú P. -Seres J.*: 2013. Fitnessz trendek a rekreációban. In: *Acta Academiae Agrimensis*. XL. pp.25-35.
75. *Müller A.*: 2009. A szabadidős tevékenységek kínálati elemeinek vizsgálata az egészségtudatos magatartás kialakításában. Szervezés- és gazdálkodás tudományok. 2009. Debreceni Egyetem ATC AVK
76. *Müller A.-Seres J.-Széles-Kovács Gy.-Kristonné Bakos M.-Vácz P.*:2011. A testnevelő tanárok munkaerő piaci szerepe az egészségturizmus területén. *Rekreáció*, I. évf. 1.sz. pp.20-26.
77. *Nagy, P.*: 1996. A sport és a rekreáció közgazdaságtana. Oktatási segédanyag, BKE
78. *Ozanian, M.*: 2013. The Most Valuable NFL Teams <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2013/08/14/the-most-valuable-nfl-teams/#6517e63073ee> Letöltés 2016 Július
79. *Parasuraman, A.- Zeithaml, V. A.- Berry, L. L.*: 1985. A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49 (April), pp. 41–50.
80. *Pijetlovic, K.*: 2015. EU Sports Law and Breakaway Leagues in Football. T.M.C. Asser Press; 2015 edition p.310.

81. *Ráthonyi-Odor K.- Madarász T.- Borbély A.*: 2016. TAO az utánpótlás-nevelés szolgálatában, sportgazdasági megközelítésben Magyar Sporttudományi Szemle 67:(3) pp. 54-55.
82. *Remitz, P.*: 2013. Can Sport Sponsorship Deliver http://www.mediacom.de/media/4206899/R2798_Sports_Sponsorship_Whitepaper_MC_Ger_WEB.pdf Letöltés 2016. 07.03.
83. *Rosner S., Shropshire K.*: 2010. The Business of Sports 2nd edition. Jones and Bartlett learning p.770.
84. *Ross D.*: 2001. DEVELOPING SPORTS TOURISM An eGuide for Destination Marketers and Sports Events Planners National Laboratory for Tourism and eCommerce p.3.
85. *Scherhag*: 2000. Profilierungsstrategien für touristische Regionen. in: Fontanari/Scherhag (2000): Wettbewerb der Destinationen. pp. 158.p..
86. *Schoettle A.*: 2010. Sports teams spend millions on latest in digital signage <http://www.ibj.com/articles/23311-sports-teams-spend-millions-on-latest-in-digital-signage> Letöltés 2016. 08.02.
87. *Simkovic M.*: 2009. Secret Liens and the Financial Crisis of 2008. American Bankruptcy Law Journal. Vol. 83, p. 253,
88. Sport Licensing Report 2012 Epm communications Inc, and the licensing letter <https://www.thelicensingletter.com/> letöltés 2016. 08.06.
89. *Stier W.*: 1999. Managing Sport, Fitness, and Recreation Programs: Concepts and Practices. Benjamin Cummings p.384.
90. Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU (2012) p.210.
91. *Swayne L.- Dodds M.*: 2011. Encyclopedia of sport management and marketing. Sage publications 1st edition p.1960.
92. *Szabó L.- Lengyel A.*: 2013. Spiritualitás és a fenntartható fejlődés In: Tiner T, Tóth T (szerk.) A falutipológiától a marketingföldrajzig: tanulmányok Sikos T. Tamás tiszteletére. 247 p. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, pp. 83-96.
93. *Szemesi S.* :2015. Nemzetközi és európai sportjog. Campus Kiadó 118.p.
94. *Szymanski, S.*: 2015. Money and Football; A Soccernomics Guide. Nation Books p.320.

95. *Theibert, P.*: 2016. The Most Creative, Escape the Ordinary, Excel at Public Speaking Book Ever: All The Help You Will Ever Need In Giving A Speech. Business Books p.489.
96. *Tsitskari, E-Tsiotras D.- Tsiotras G.*: 2006. Measuring Service Quality in Sport Services. Total Quality Management, 17/5., pp. 623-631.
97. *Turley W.- Shannon R.*: 2000. Journal Of Services Marketing, Vol. 14 No. 4 2000, pp. 323-336,
98. *Vadász J.*: 1993. szerk. Révai Nagy Lexikona, Babits kiadó, Szekszárd. 786.p.
99. *Wakefield K.*: 2006. Team Sports Marketing. Routledge first edition p.288.
100. White Paper On Sport 2007, Commission of the european communities
101. *Wittmann L.* : 2012. SPORT TOURISM: Sleeping Giant of the Tourism Market p.10
102. *Zsédely P.* :2009. Két kínai céggel is üzletet kötött a Cleveland Cavaliers. <http://sportsmarketing.hu/2009/12/16/kinai-cegekkel-kotott-uzletet-a-cleveland-cavaliers/> Letöltés 2010. 04.08.
103. *Zsédely P.*: 2016. Mélni a mezsponzor közösségi média megjelenésének értékét? Miért ne! <http://sportsmarketing.hu/2016/05/12/merni-a-mezsponzor-kozossegi-media-megjelenesenek-erteket-miert-ne/> Letöltés 2016. 07. 05.
104. *Net1*: Sportyjob (2015) The contribution of sport to economic growth and employment in Europe <http://www.sportyjob.com/blog/the-contribution-of-sport-to-economic-growth-and-employment-in-europe/> Letöltés 2016 Június
105. *Net2*: https://www.teammarketing.com/public/files/2010_NBA_FCI.pdf Letöltés: 2016 08.02
106. *Net3*: http://www.espn.com/nba/attendance/_/year/2010 Letöltés: 2016.08.02.
107. *Net4*: Csapatok 2016/17. <http://kosarsport.hu/team/> Letöltés: 2016.09.12.
108. *Net5*: Szalay Ferenc: Leraktuk az erős vár alapjait <http://www.nemzetisport.hu/kosarlabda/szalay-ferenc-leraktuk-az-eros-var-alapjait-2414397> Letöltés 2016.05.08.
109. *Net6*: Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU (2012) <http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-contribution-sports-economic-growth-final-rpt.pdf> Letöltés: 2016.05.08.

110. *Net7*: Évi százmillió tünik el (2015)
<http://www.utanpotlassport.hu/2015/04/12/evi-szazmillio-tunik-el/> Letöltés:
2016.08.02.
111. *Net8*: Sports-Related Employment Is on the Rise and Creating Jobs in Other Industries, According to New Research from CareerBuilder and Economic Modeling Specialists (2014) <http://www.prnewswire.com/news-releases/sports-related-employment-is-on-the-rise-and-creating-jobs-in-other-industries-according-to-new-research-from-careerbuilder-and-economic-modeling-specialists-272991311.html> Letöltés 2016 Augusztus
112. *Net9*: Eurobarometer sport and Physical Activity (2010)
http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_334_en.pdf Letöltés
2016.07.11.
113. *Net10*: Special Eurobarometer 412 Sport and physical activity (2014)
http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf
Letöltés: 2016.07.12.
114. *Net11*: Statistics and facts of sport sponsorship (2013)
<https://www.statista.com/topics/1382/sports-sponsorship/> Letöltés 2016.07.13.
115. *Net12*: Canadian Heritage Sport participation 2010 Research paper
http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/pc-ch/CH24-1-2012-eng.pdf
116. *Net13*: Gender balance on corporate boards > Europe is cracking the glass ceiling http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf Letöltés: 2016.08.04
117. *Net14*: Gender Balance in global sport report women on boards (2014)
<http://www.sportsthinktank.com/uploads/women-on-boards-gender-balance-in-sport-report-july-2014-3.pdf> Letöltés:2016.08.13.

11. PUBLIKÁCIÓK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN



DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR



Nyilvántartási szám: DEENK/317/2016.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Váczi Péter Tamás
Neptun kód: BZ6PPO
Doktori Iskola: Kerpely Kálmán Doktori Iskola

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Magyar nyelvű tudományos közlemények hazai folyóiratban (5)

1. Müller, A., Bíró, M., Hídvégi, P., **Váczi, P. T.**, Kopkáné Plachy, J., Juhász, I., Hajdú, P., Seres, J.:
Fitnesz trendek a rekreációban.
Acta Acad. Paed. Agriensis Sect. Sport. 40, 25-34, 2013. ISSN: 1788-1579.
2. **Váczi, P. T.**, Széles-Kovács, G., Kristonné Bakos, M., Müller, A.: Az EKF-Eger HÉSZ kosárlabda csapat márkázhatósága a főbb márka elemek alapján.
Acta Acad. Paed. Agriensis Sect. Sport. 39, 87-92, 2012. ISSN: 1788-1579.
3. **Váczi, P. T.**: Milyen hatással volt a 2008. évi gazdasági világválság az Észak-Amerikai Kosárlabda Liga az NBA nézőszámára és jegyáira.
Acta Acad. Paed. Agriensis Sect. Sport. 39, 93-103, 2012. ISSN: 1788-1579.
4. Müller, A., Seres, J., Széles-Kovács, G., Kristonné Bakos, M., **Váczi, P. T.**: Az animátorok szerepe az egészségturizmus területén.
Acta Acad. Paed. Agriensis Sect. Sport. 37, 75-86, 2010. ISSN: 1788-1579.
5. Honfi, L., Szalay, G., **Váczi, P. T.**: A sport beépülése a mindennapokba.
Acta Acad. Paed. Agriensis Sect. Sport. 36, 51-63, 2009. ISSN: 1788-1579.

Idegen nyelvű tudományos közlemények hazai folyóiratban (3)

6. **Váczi, P. T.**, Müller, A., Hídvégi, P., Széles-Kovács, G., Seres, J.: The observations of the assessment about the fans of the 2013 Man's Handball World Championship in Madrid.
Acta Acad. Paed. Agriensis Sect. Sport. 41, 60-67, 2015. ISSN: 1788-1579.
7. **Váczi, P. T.**: Survey of fans habits at two games of the 2013 Men's Handball World Championship in Madrid.
Apstract. 8 (4), 39-41, 2014. ISSN: 1789-221X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.19041/APSTRACT/2014/4/6>





8. **Váczi, P. T.**: What kind of effects had the global economic crisis on the attendance of the NBA games?

Apstract. 7, 141-146, 2013. ISSN: 1789-221X.

DOI: <http://dx.doi.org/10.19041/Apstract/2013/1/23>

Magyar nyelvű absztrakt kiadványok (4)

9. **Váczi, P. T.**, Boda, E., Herpainé Lakó, J., Müller, A.: A TAO rendszer bevezetésének hatása a magyar kosárlabda csapatoknál.

In: A tíz éve elhunyt Rigler Endre emlékének szentelt 46. mozgásbiológiai konferencia :

Program, előadás-kivonatok

10. **Váczi, P. T.**, Müller, A., Széles-Kovács, G.: A csapatsportok gazdálkodásának sajátosságai az Eszterházy Károly Főiskola férfi kosárlabda csapatának példáján keresztül.

Magyar Sporttud. Szle. 16 (62), 71-72, 2015. ISSN: 1586-5428.

11. Müller, A., Bíró, M., Borbély, A., **Váczi, P. T.**, Kopkáné Plachy, J.: Turisztikai trendek a sportturizmusban.

Magyar Sporttud. Szle. 15 (58), 47, 2014. ISSN: 1586-5428.

12. Müller, A., **Váczi, P. T.**, Kristonné Bakos, M., Széles-Kovács, G., Seres, J.: Az Észak-alföldi régió egészségturisztikai trendjeinek regionális vizsgálata a keresleti és kínálati elemek tükrében.

Magyar Sporttud. Szle. 13 (50), 52, 2012. ISSN: 1586-5428.

A DEENK a Jelölt által az IDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2016.12.09.



12. NYILATKOZATOK

NYILATKOZAT

Ezen értekezést a Debreceni Egyetem Kerpely Kálmán Doktori Iskola keretében készítettem, a Debreceni Egyetem doktori (Ph.D.) fokozatának elnyerése céljából.

Debrecen, 20.....

.....

a jelölt aláírása

NYILATKOZAT

Tanúsítom, hogy doktorjelölt 20.....-20..... között a fent megnevezett Doktori Iskola keretében irányításommal/irányításunkkal végezte munkáját. Az értekezésben foglalt eredményekhez a jelölt önálló alkotó tevékenységével meghatározóan hozzájárult, az értekezés a jelölt önálló munkája. Az értekezés elfogadását javaslom/javasoljuk.

Debrecen, 20.....

.....

a témavezető(k) aláírása