

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Szabó Ágnes**

**A magyar szabadidősport működésének vizsgálata**

Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. András Krisztina**  
egyetemi adjunktus

Budapest, 2012

**Vállalatgazdaságtan Intézet**  
**Üzleti gazdaságtan tanszék**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Szabó Ágnes**

**A magyar szabadidősport működésének vizsgálata**

Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. András Krisztina**  
egyetemi adjunktus

© Szabó Ágnes

## Tartalomjegyzék

1. A kutatás célja, előzményei, és a dolgozat felépítése .....	4
2. Propozíciók, hipotézisek és felhasznált módszerek.....	8
3. Az értekezés főbb eredményei .....	13
3.1. Piacok .....	16
3.2. Értéktéremtés .....	17
3.3. Az állam feladatai.....	18
3.4. A civil szféra feladatai .....	20
3.5. Az üzleti szféra.....	22
3.6. Együttműködés hiánya .....	23
4. A dolgozat hasznosíthatósága .....	24
5. Főbb hivatkozások .....	27
6. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke .....	29

## 1. A kutatás célja, előzményei, és a dolgozat felépítése

Kutatásomnak két célja volt: egyrészt hogy *bemutassa* a szabadidősport-gazdaságtan alapjait, a területen fontos alapfogalmakat, koncepciókat, érintetteket, piacokat, az egyéni, vállalati és társadalmi értékteremtés formáit, másrészt hogy *feltárja* a magyar szabadidősport működését, a működés kulcsszereplőinek feladatait és a köztük lévő kapcsolatokat. A fogyasztók mellett véleményem szerint három szféra – az állami, a civil és az üzleti szféra – határozza meg a szabadidősportot. A fogyasztókról tudjuk a legtöbbet, ez a leginkább kutatott területe a szabadidősportnak. Az állami, civil és üzleti szféráról kevesebb a tudásunk, alapadatok is hiányoznak. Azt látjuk, halljuk, hogy a magyar szabadidősport nem működik jól<sup>1</sup>, de a megfelelő működés segítő és gátló tényezőit, az egyes szereplők feladatait, egymás irányába támasztott elvárásait már nem látjuk ilyen tisztán.

Kutatásomban az alábbi kérdésekre kerestem választ:

- Milyen piacok működnek a szabadidősportban, és mi jellemzi ezeket hazánkban?
- Milyen módon teremt értéket a szabadidősport az egyén, a társadalom és a vállalatok számára?
- Mi jellemzi az állami, a civil és az üzleti szférát a szabadidősportban? Melyiknek mi a feladata? Az egyes szféra szereplői megfelelő módon látják-e el feladataikat?
- Milyen kihívások és tennivalók vannak a területen? Hol és hogyan javítható a működés?

A kutatás nagyrészt *exploratív, feltáró jellegű*, amely abból adódik, hogy a témában hasonló munka tudomásom szerint nem készült.

Témaválasztásomat több tényező indokolta. Egyrészt az, hogy a sportgazdaságtani írások nagy része a hivatásos sporttal foglalkozik, *a szabadidősport nem kap elég súlyt*. Downward és szerzőtársai még 2009-ben is az elméleti és gyakorlati munkák hiányára hívták fel a figyelmet. Másrészt a sport, *a szabadidősport egyre fontosabb tényezővé válik a társadalomban, és gazdasági súlya is egyre szignifikánsabban jelentkezik*. A szabadidőnkben való sportolás *társadalmi, gazdasági és egyéni szinten is, sőt a szabadidősport területén működő és a szabadidősporttal kapcsolatba kerülő vállalkozásoknak is értéket teremt*. Valamint vallom azt, hogy *egy nemzet sportjának felemelése hosszú távon a szabadidősportban, a szabadidősport fejlesztésében rejlik*. Ehhez a fejlesztéshez azonban

---

<sup>1</sup> Értelmezésemben a szabadidősport akkor működik jól, ha az országban minél többen sportolnak szabadidejükben, azaz minél több fogyasztónak van igénye a szabadidősportra, és vannak olyan szolgáltatók (egyesületek vagy üzleti vállalkozások), amelyek megfelelő módon ki tudják elégíteni ezen igényeket. Mindennek – az egészséges társadalomnak, a sportpiacok működésének, sőt az utánpótlás-nevelésnek, a hivatásos sportnak is – az alapja a rendszeresen sportolók tömege.

nagyon jól kell ismerni a területet, annak működését, az egyes szereplők feladatait. Nem csak annyit kell tudni mondani – mint amit mindig hallunk – hogy kevés a pénz. Témaválasztásom talán legmeghatározóbb eleme maradt a végére: a *személyes indíttatás*. Az élet úgy hozta, hogy egy betegség miatt eltöltöttem életem egy nagyon fontos szeletétől, a sporttól, így azt határoztam el, hogy ha gyakorlatban nem is, elméletben tovább „űzöm”, így egyetemista koromtól, 2003 óta járom ezt az utat.

Az első részben, a dolgozat „külső” keretként a sportgazdasági kutatásokról írok. A második fejezetben az alapfogalmakról: szabadidő- és sport-értelmezésekről, a szabadidősport és a hivatásos sport összehasonlításáról, a szabadidősporthoz kapcsolódó fogalmak értelmezéséről, sportfogyasztásról, szabadidősport-iparágról és szabadidősport-piacokról. A téma szempontjából fontos valamennyi fogalom definiálásra került. A harmadik fejezet a fogyasztói piac bemutatását tűzte ki célul. A fogyasztó a szabadidősport központi szereplője. A szabadidősport (és a szabadidősport-szolgáltató) egyértelműen értéket teremt a fogyasztó számára. *Az egyénnek megéri a szabadidősportba időt és anyagi erőforrásokat fektetni, annak rövid és hosszú távú jótékony hatásai miatt.* Az értékteremtés mellett röviden a fogyasztói szokásokat és a szabadidősport-fogyasztást meghatározó tényezőket is ismertetem. A negyedik fejezet az állam és a szabadidősport kapcsolatát írja le, melynek első része a sport társadalmi és gazdasági hatásairól, azaz a szabadidősport makroszintű értékteremtéséről szól, amihez természetesen nagyban hozzájárul az egyén, a civil szféra és az üzleti szféra is. *Az államnak megéri erőforrásokat fektetnie a szabadidősportba, tekintettel annak tovaggyűrűző pozitív gazdasági és társadalmi hatásaira,* ezeket irodalomkutatás alapján mutatom be az elméleti részben, majd az állam szerepeit, feladatait tárgyalom. Ebben a fejezetben kitérek a vállalati szintű értékteremtésre is. Az ötödik fejezetben a civil szféráról írok, majd a sportegyesület és sportvállalat meghatározása, megkülönböztetése után az üzleti alapon működő szolgáltatókkal foglalkozom. Az elméleti részt követő fejezetek az empirikus kutatás területeit és a módszertant mutatják be. Empirikus kutatásomban a piacok és az értékteremtés lehetőségei mellett bemutatom az egyes szférákat, (a civil és üzleti szféráról az eddigi tudásunkból még az alapadatok is hiányoznak), az egyes szférák szereplőinek feladatait, elvárásait, kapcsolatait, valamint azt, hogy milyen kihívások, tennivalók vannak a szabadidősport területén. A dolgozatot az összegzés, a kutatás értékelésének szempontjai, valamint a további kutatási irányokra való kitekintés zárja.

Kutatásomhoz a legfőbb elméleti háttérét a Vállalatgazdaságtan adja (Chikán [2008]). A vállalatgazdaságtan kontingencia-elmélete és érintett-felfogása kiemelten fontos számomra. Az értékteremtés, az állam, a piacok és a szervezetek, vállalatok vizsgálata „intézeti örökség”. A vállalatgazdaságtan mellett a közgazdaságtan és a szociológia tudományterületei is megjelennek a dolgozatban.

A sport, mint az egyik legősibb tevékenység, a tudományterületek között az egyik legújabb, legfiatalabb terület (Pitts [2001]). Ez lehetőséget ad arra, hogy akik foglalkoznak vele, építsék, formálják (Chalip [2006]).

A kutatás kiindulópontjaként, valamint az elméleti tudás összegzéseként elmondható, hogy a szabadidősportban a szakirodalomban leírtak alapján formális vagy informális sportról, valamint profitorientált vagy nonprofit-orientált illetve közösségi (állami, önkormányzati) vagy magán szektorról beszélhetünk. Az *államhoz köthető a nonprofit, formális, közösségi* finanszírozású szabadidősport, a *civil szférához a nonprofit, informális, magán* finanszírozású szabadidősport, a *piachoz, az üzleti szférához a profitorientált, formális, magán* finanszírozású szabadidősport. Ezen három szféra szereplői a kínálati oldal szereplői, köztük választhat az egyén. A szabadidősport működését tekintve azonban mindhárom szféra szélesebben értelmezhető, mint kínálati szereplő, ahogy ezt bemutatom és értelmezem az állam szerepei, feladatai fejezetben, vagy a nonprofit civil szféra fejezetben, és az üzleti szféra is jelenthet a szolgáltatókon kívül egyéb érintetteket (pl. szponzorokat, szakembereket, sportszer és merchandising termék gyártóit, forgalmazóit, amelyeket a szabadidősport piacaiként definiálok az elméleti részben). Az empirikus kutatás kvalitatív szakaszában a szereplők tágabb értelmezése volt indokolt, míg a kvantitatív részben az államot tágan értelmeztem, (nem mint kínálati oldali szereplő, hanem egyéb feladatait, szerepeit is figyelembe vettem), de az üzleti és civil szféra esetében a szabadidősport-szolgáltatásokat nyújtó szervezeteket kérdeztem meg.

Az értékteremtést tekintve egyértelműen az állam profitál a szabadidősport társadalmi, gazdasági jótékony hatásaiból, amelyhez az egyén, a civil szféra és az üzleti szféra egyaránt hozzájárul, a társadalmi tőke megteremtésének ők is résztvevői. Az üzleti szféra az állam számára nehezen számszerűsíthető társadalmi értékeket (testi-lelki egészség, közösségépítés, szociális kohézió), valamint számszerűsíthető gazdasági értékeket (adóbevételek, munkahelyek, versenyképesség, termelékenység és GDP-növekedés) teremt. A civil szféra az állam számára szintén teremt nehezen számszerűsíthető társadalmi értékeket, valamint gazdasági értékeket is, emellett segítséget ad a közjavak, közszolgáltatások előállításában.

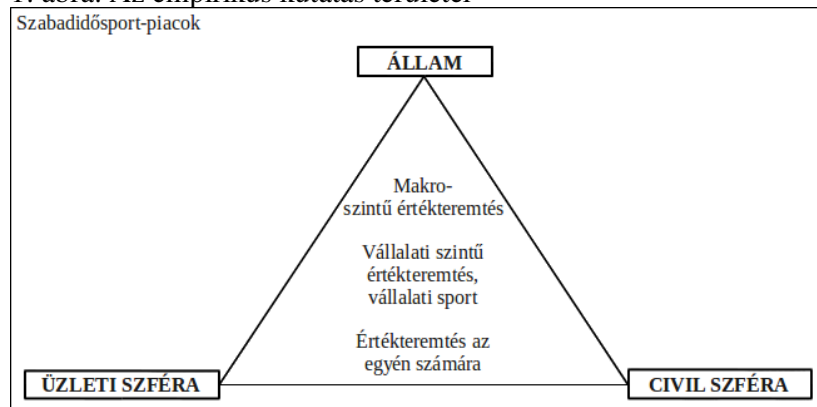
A fogyasztó számára maga a sportolás értékteremtő. Jellemzően a civil szféra és az üzleti szféra tud hozzájárulni az értékteremtéshez, különböző szabadidősport-szolgáltatásokkal, persze az állam is részt vehet a sportolási lehetőségek megteremtésében. A fogyasztói értékteremtés az üzleti szféránál a szolgáltatásminőség kiemelésével hangsúlyosabban jelentkezik, viszont míg egy egyesületnél nem jelenik meg a tulajdonosi értékteremtés fő célként, az üzleti szolgáltatóknál ez a fogyasztói értékteremtéssel azonos fontosságú. A civil

szféránál helyett a szociális tőke, a közösségépítés kiemelt fontosságú. Mindkét szférát az állam befolyásolja (pl. törvényekkel, szabályokkal, támogatásokkal, kedvezményekkel, stb.), a másik két szereplő az állam által adott keretek között valósítja meg az értékteremtést. Nem csak az állam van hatással a másik két szférára, hanem mindhárom szféra hat a másik kettőre. Az állami, a civil illetve az üzleti szférára egyaránt szükség van a magyar szabadidősportban, és a három szféra együttműködése szükséges ahhoz, hogy a szabadidősport jól működjön, azaz hogy a fogyasztói piac minél szélesebb legyen. Mind a három szféra kulcsszereplőinek vannak feladatai, vannak velük szemben támasztott elvárások: törvényi, létéből fakadó, vagy a másik két szféra általi elvárások, valamint mind a három szférában vannak fejlesztendő területek, ezekre is rámutatok kutatásommal.

## 2. Propozíciók, hipotézisek és felhasznált módszerek

Az empirikus kutatás kezdeti fázisában, a próbainterjúkon csak kutatási kérdéseim voltak a kutatási céloomhoz illeszkedően: feltárni, megérteni, leírni a magyar szabadidősport piacait, értékteremtését, egyes szféráit, (az empirikus kutatásom területeit az 1. ábra mutatja).

1. ábra: Az empirikus kutatás területei



Forrás: saját ábra

A próbainterjúk, a sportdokumentumok és az előzetes tapasztalataim alapján a kvalitatív kutatáshoz, azaz az interjúkhoz kialakítottam előzetes „sejtéseimet”, a propozíciókat. A próbainterjúk segítettek a kvantitatív kutatásomhoz, az online kérdőívekhez kialakítani a tesztelendő hipotéziseket.

Propozíciók a kvalitatív kutatásomhoz:

1. propozíció: A szabadidősportban is működnek Magyarországon – a hivatásos sporthoz hasonlóan – fogyasztói jelenlétet feltételező piacok (az üzleti szféra részeként, az üzleti szférát tágan értelmezve).
2. propozíció: A szabadidősport értékteremtői tényezőivel a szabadidősport egyes szféráinak szereplői tisztában vannak.
- 3a. propozíció: A magyarországi szabadidősport működéséhez a civil és az üzleti szférának szüksége van az államra.
- 3b. propozíció: Az állam a sporttörvényben és stratégiákban is leírt feladatait a szabadidősport területén nem látta el kielégítő módon.
- 4a. propozíció: A szabadidősport civil szférája Magyarországon erőforrásbeli (elsősorban pénzügyi) problémákkal küzd.
- 4b. propozíció: A szabadidősport civil szférája hazánkban nem tudja ellátni a tőle elvárható



legfontosabb feladatokat.

5. proposíció: Az üzleti alapon működő szolgáltatók megfelelő mennyiségben és minőségben kiszolgálják a meglévő fogyasztói igényeket.

6. proposíció: Az egyes szférák szereplőinek együttműködése a másik két szférával alacsony szinten van.

Hipotézisek a kvantitatív kutatásomhoz:

1. hipotézis: Az egyes állami feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulása között szignifikáns különbségek vannak, a legtöbb feladat elméletben fontosabb, mint amennyire a gyakorlatban az állam megvalósítja azokat.

2. hipotézis: A civil szférában a fogyasztóorientált működéshez kapcsolódó feladatok, valamint a hatékony működés és a pénzügyi tervezés esetében szignifikánsak a különbségek az egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulása között.

3. hipotézis: Az üzleti alapon működő szolgáltatók működésénél nincsenek szignifikáns különbségek egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulásuk között.

A terület jellege, kutathatóságának nehézségei, eddigi feltáratlansága, és a minél szélesebb, átfogóbb kép nyújtása indokolta, hogy több módszerrel közelítsem meg a problémát (trianguláció):

- A Központi Statisztikai Hivatal Cég-Kód-Tárából és a Nonprofit adatbázisából leválogattam azokat a szervezeteket, amelyek a szabadidősporthoz kapcsolódó tevékenységet végeznek, és elemeztem őket. A KSH adatbázisok használatának több oka is volt: az üzleti alapon működő szolgáltatók és nonprofit szervezetek megismerése, alapadatainak összegyűjtése, leírása, valamint a kérdőíves kutatásom mintavételi keretével is szolgáltak.
- Mélyinterjúkat és fókuszcsoportot készítettem az állami, a civil és az üzleti szféra képviselőivel és egyetemi szakértőkkel.
- Az interjúk elvégzése előtt a téma szempontjából fontos dokumentumok (A sportról szóló 2004. évi I. törvény, a 2010. évi LXXXIII. törvény a sporttal összefüggő egyes törvények módosításáról, Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia 2007, Kistérségi Sport- és Szabadidős Stratégia 2008, Új Magyarország Fejlesztési Terv 2007) szabadidősport szempontú tartalomelemzését is elvégeztem.
- Kérdőíves kutatást folytattam le.

Kutatásom Babbie [1999] felderítő-leíró-magyarozó felosztását figyelembe véve nagyobb

részben felderítő, kisebb részben leíró.

## 2.1. Mélyinterjúk

Primer kutatásom fő részét a *mélyinterjúk* képzik. A mélyinterjúkat tekintem az elsődleges, és legfontosabb kutatási módszeremnek, a többi (dokumentumelemzés, szekunder adatok elemzése, kérdőíves kutatás, fókuszcsoport) ezt segíti, vagy kiegészíti. Kutatásom olyan terület mélyebb szintű elemzésére vonatkozik, amelynek ilyen típusú vizsgálatára eddig nem volt példa. A tudományos megismerés első fázisa a jelenségek megfigyelése, felderítése, exploratív jellegű kutatásokkal, exploratív interjúkkal. A kvalitatív interjú egy „cállal történő párbeszéd” és „adatgenerálási módszer” (Manson [2005]). A kvalitatív kutatás segít megismerni, megérteni. Soha nem cél, sem az interjúzás fázisában, sem az elemzés fázisában kvantifikálható válaszokat keresni. Kevésbé strukturáltak ezek a kutatások, sok a nyílt kérdés, egy speciális területre, témára fókuszált. Míg a kvantitatív, kérdőíves kutatás „kapcsolat-független”, addig a kvalitatív interjúnál nem megvalósítható ez a „kapcsolat-függetlenség”. Az interjúalany nem passzívan válaszol a kérdésekre, hanem ő maga is alakítja a kérdéseket, az interjú menetét, a témakörök súlyát.

A kvalitatív kutatás mintaválasztása eltér a statisztikai mintavételi eljárástól: a reprezentativitás helyett az elméleti indíttatású mintaválasztás fontos. A kvalitatív minta jellemzően szándékosan megválasztott kis minta, mely folyamatosan, a kutatás előrehaladtával párhuzamosan alakul. Tervezetemben 20-30 mélyinterjú készítését terveztem, 31 (+1 nem rögzített, rövidebb beszélgetés) lett belőle. Az interjúalanyok kiválasztásához a kritérium mintaválasztást, az opportunisták és hólabda módszereket alkalmaztam (Miles és Huberman [1994], idézi Bokor [2000]). Fontos volt, hogy mind az állami, mind a civil, mind az üzleti szféra képviseltesse magát, valamint az egyetemi szakértők szintén elmondhassák véleményüket, ellenőrzési, megbízhatósági célból is. Az állami szférából 3, a civil szférából 10, az üzleti szférából 12 (+1) fővel, az egyetemi szakértők közül 6 emberrel interjúztam. Arra is odafigyeltem, hogy ne csak budapesti alanyaim legyenek, így szegedi, Somogy megyei, Pest megyei alanyokkal is interjúztam, valami további megyei képviselővel, vidéki civil szervezetek vezetőivel is konzultáltam, beszélgettem. A tervezetemben konkrétan megnevezett, tervezett 19 alany közül mindösszesen hárommal nem sikerült beszélgetnem, valamint további 16 interjúalannyal sikerült még interjúznom, 2011 folyamán, áprilistól szeptemberig. Egy interjúra decemberben került sor. Összesen tehát 31 emberrel készítettem interjút, mindegyiket egyedül, más személy bevonása nélkül, plusz egy emberrel röviden beszélgettem.

Minden interjúalanyomtól megkérdeztem, kivel kell feltétlenül beszélnem ahhoz, hogy a

szabadidősportról, a szabadidősport működéséről szóló disszertációm a lehető legjobban megírhasam. Ha valakit ketten ajánlottak, azaz ha már másodszor került elő a neve, őt igyekeztem felkeresni, és ez mindösszesen 3 főnél nem sikerült. A 16 „előre tervezett” alanyom közül 13 fő volt olyan, akiket minimum két fő ajánlott. Ez a megbízhatóságot és az érvényességet is növeli, nem csak én, a kutató gondoltam azt, hogy ezek az ember fontosak a téma szempontjából. A további, a tervezetemben nem szereplő 16 interjúalanyból 13-hoz ajánlásra, hólabda módszerrel jutottam el. A legtöbben Kocsis Árpádhoz és Salga Péterhez küldtek, ők ketten toronymagasan vezették az ajánlások listáját. Őket követte Monspart Sarolta és Szántó László, majd Horváth András, Földesiné Szabó Gyöngyi és Cziráki Péter. Mind a hét nagyon sokak által ajánlott személlyel (azaz a téma szempontjából legfontosabb személyekkel) sikerült interjúznom, amit a megbízhatóság és érvényesség szempontjából fontosnak és értékesnek tartok. A MOB szabadidősport tagozatának 2012. februárjában megválasztott 10 tagja közül 4 az interjúalanyaim között volt, valamint a Budapest Sportirodától nem Máth Istvánnal, hanem a másik tulajdonossal, Kocsis Árpáddal beszéltem. Amikor ugyanis arra kérdeztem rá, hogy üzleti működés témában ajánljanak valakit, egyértelműen Kocsis Árpád, a Budapest Sportiroda vezetője volt mindenki első reakciója. A kutatás során diktafonnal rögzítettem az interjúkat, valamint jegyzeteltem is az interjúk alatt.

„Templates<sup>2</sup>” és „Editing<sup>3</sup>” elemzési módban, a kategorizálás az interpretálás kombinációját alkalmaztam. Nagyrészt realista, szöveghű (naturalista) olvasatban értelmeztem a szövegeket, azaz az interjúalanyok mondanivalóját szó szerint elfogadtam, azokat „valóságnak tekintettem”. Az interjúk szövegében, leginkább hosszabb bekezdésekben, címkéket (labels) azonosítottam (jelenség, tevékenység, fogalom), a hasonló témájú, egymáshoz kötődő címkéket csoportosítottam, ezáltal jöttek létre a kategóriák. Kb. 500 oldalnyi kódolt szöveggel dolgoztam. Ez az összes interjúszöveg kb. 80 százaléka. A kódoláshoz az Nvivo9 szoftvert használtam. Az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamosan, iteratív módon történt. Az adatgyűjtés és adatelemzés körkörös folyamata egészen az elméleti telítettség eléréséig tartott (Glaser-Strauss [1967]), azaz amikor a további interjúk, adatok már nem sok újat adtak, nem gazdagították a tudást. A kategóriákat és a köztük lévő kapcsolatokat grafikusán is próbáltam ábrázolni, egyfajta „logikai rendet” keresvén „kognitív térképeket” alkottam, amelyeken látszanak a legfontosabb fogalmak, és a köztük lévő összefüggések.

Mivel valamennyi alanyom beszélt a Budapest Sportirodáról, valamint a fitness-szektorról, ezért erről a kettőről egy-egy rövid esettanulmányt is készítettem. Az esettanulmányok

---

<sup>2</sup> Bizonyos kategóriák, témák mentén való elemzés. Ezek a kategóriák a szövegtől függően bővíthetnek. A kategóriák származhatnak meglévő tudásunkból (priori) és az interjúk elemzéséből, szövegből (posteriori).

<sup>3</sup> Mint egy szerkesztő, úgy áll hozzá az elemző a szöveghez, értelmes jelentéseket keres, másol, beilleszt, kivág, újrendez. Glaser és Strauss „grounded theory”-ja jó példa az editing-metódusra. Minden a szövegből jön. Addig kell elemezni, értelmezni, amíg el nem jutunk arra a pontra, ahol már semmi többet nem ad a szöveg az adott kategóriáról. Elengedhetetlen, hogy a preconcepcióinkat felismerjük, és explicite le is írjuk.

segítenek a kontextus megértésében, kontextusba ágyazottan a sikertényezők és a fejlesztendő területek, problémakörök feltárásában. Célom a Budapest Sportiroda és a fitnessz-szektor minél alaposabb megértése volt, valamint azt meglátni, hogy mit is tanulhatunk egyetlen esetből. Mindkettő „önértékű esettanulmányként”, önmagában is megállja a helyét, ugyanakkor „instrumentális esetek” is, azaz egy másik cél elérését is segítik, hozzájárulnak annak megértéséhez, hogy hogyan működhet jól az üzlet a szabadidősportban.

## 2.2. Kérdőíves kutatás

*Kérdőíves kutatásomban* hangsúlyosan a magánszférával, és a magánszféra megfelelő szolgáltatás-nyújtásához kapcsolódó feladatokkal foglalkoztam. Természetesen az állam magánszférára való hatását nem hagytam figyelmen kívül. Az egyes szféra szereplőinek értékelni kellett feladataikat, feladataik fontosságát egy 7 fokozatú skálán, majd az egyes feladatok gyakorlatban való megvalósulását, szintén egy 7 fokozatú skálán. Célom volt a feladatok elméleti fontossága és gyakorlatban megvalósuló szintje közötti különbségek feltárása. Esetemben a kutatás alapegységei, megfigyelési egységei szabadidősport-szolgáltató szervezetek, ezen belül is a nonprofit (egyesületek) és forprofit szabadidősport-szolgáltatók voltak, mintavételi keretem a KSH adatbázisok. Létrehoztam egy online kérdőívet<sup>4</sup>, ami 2011 november 3-a és 2012 február 10-e között volt kitölthető, Mindösszesen 130 kitöltött kérdőívem lett, ebből 126 volt értékelhető. Az adatokat az SPSS 15 programmal elemeztem.

Az egyes szereplők nem csak magukról alkottak véleményt, a civil szféra és az üzleti szféra az állami feladatokról is nyilatkozott. Alapadatokat is megkérdeztem (név, irányítószám, szervezeti forma, sportág, alapítás éve, foglalkoztatottak szám, taglétszám, bevétel, kiadás), valamint kérdeztem a nyújtott szolgáltatás színvonaláról, keresletről, versenyhelyzetről, gazdasági-pénzügyi ismeretekről és az anyagi helyzet alakulásáról.

## 2.3. Fókuszcsoport

A kutatás zárásaként, az érvényességet és a megbízhatóságot növelvén, az érintettek véleményének ütköztetésére, az eredmények megvitatására *fókuszcsoportos kutatást* végeztem, 2012. január 23-án, a Budapesti Corvinus Egyetemen, a Vállalatgazdaságtan Intézet könyvtárszobájában. Célom volt a következtetésem, megértésem visszacsatolása a csoportnak, a közös értelmezés. A fókuszcsoport segített: ellenőrzött, kiegészített, árnyalt, visszacsatolást adott.

---

<sup>4</sup> Az online megkérdezés előnye, hogy térben és időben bárkit, bármikor elérhetek (már akinek van Internete és hajlandó is használni), könnyen továbbítható a kérdőív és költségtakarékos. A kérdőívvel egy felkérő kísérőlevelet is küldtem, és a felkérés mellett az elérhetőségemet is megadtam, hogy probléma esetén kereshessenek (volt, aki élt is ezzel a lehetőséggel), valamint a Corvinus Egyetem Sportgazdasági Kutatóközpontjának tagjaként írtam alá a levelet, amivel a leendő kitöltőkben a bizalmat próbáltam növelni.

### 3. Az értekezés főbb eredményei

A dolgozat olyan területeken vizsgálódott, amelyeket eddig tudomásom szerint az irodalom ilyen megközelítésben nem tárgyalt. A kitűzött célokat teljesítettem. Bemutattam a szabadidősport piacainak működését, egymáshoz való viszonyukat, a szabadidősport értékteremtésének összefoglaló értékelését és a három szféra jellemzését, feladataikat, hiányosságaikat. A szabadidősport-gazdaságtan területén megtettem az első lépéseket. Az újdonság elsősorban abban rejlik, hogy nem a fogyasztók, sportfogyasztás volt a kutatás fókuszában, és nem szociológiai szemszögből vizsgáltam (persze többször belekerültek szociológiai aspektusok is a dolgozatomba). A dolgozat adta kereteken belül a magyar szabadidősport működéséről a lehető legtöbbet próbáltam leírni, a területet feltárni, a „magyar valóságot” integráltan bemutatni, ennek a „magyar valóságnak” egy „láttelelét adni”. Ugyan nem a fogyasztó volt a fókuszban, de minden – legyen szó akár egyesületről, akár üzleti alapon működő szolgáltatóról, akár eseményről, akár bármelyik szabadidősport-piacról –, a **fogyasztói jelenlétén alapul**, szükség van a fogyasztóra, aki keresi az adott sportszolgáltatást, és hajlandó fizetni is.

Kutatásaim alapján azt állítom, hogy a magyar szabadidősport működésének **kulcsa a szemléletformálásban, keresletélénkítésben rejlik**. Az ország lakosságának szabadidősport-kultúráját, szemléletmódját fejleszteni kell. Egyrészt *el kell juttatni a sport egyéni értékteremtő tényezőit hangsúlyozó információkat* (testi-lelki egészség, transzferálható képességek, bevételnövekedés, kiadáscsökkenés), másrészt *meg kell ismertetni a fogyasztókat a különféle mozgásformákkal*. Az államnak leginkább az iskolában és a médián keresztül van szemléletformáló feladata. A civil szféra a közösségépítésben és az események szervezésével tud leginkább szemléletet formálni. Az *üzleti szféra marketingtevékenysége* és a *szolgáltatásminősége* meghatározó e témában. A szemléletformálás mindenképpen szükséges, ugyanakkor megfelelő gazdasági és társadalmi környezetben tudjuk könnyen az egyik legértékesebb erőforrásunkat, a szabadidőnk szabadidősport-fogyasztásra fordítani.

*Az öröm-érzés felhasználható lenne a mozgásra ösztönzésben*. Az iskolai-testnevelésnek is fontos részét kellene, hogy képezze azon mozgásformák megjelenése, amelyek örömet okoznak a diákoknak. Emellett a médiában, a civil közösségekben és eseményeken, valamint az üzleti szolgáltatók tevékenységében, kommunikációjában is hangsúlyt kellene kapnia.

A média ereje sokkal inkább kihasználható lenne, a szabadidősportnak sokkal *hangsúlyosabban kellene megjelennie a médiában* – kampányok, társadalmi célú hirdetések formájában, szabadidősport-műsorokban, sportműsorokban, vagy akár a sokak által nézett

sorozatokban, valamint az üzleti szféra különféle marketingkommunikációs aktivitásaiban.

A *munkahelyi sport* egy kiemelt terület, nagyon sokat foglalkoztak vele az alanyok. Ez egy olyan kettős érdekeltégű, win-win szituáció, ami az egyénnek és a vállalatnak is értéket teremt, sőt, közvetett módon a társadalom is profitál belőle. Ugyanakkor jelenleg nincs megfelelő adókönyezet a vállalati sport támogatására, a cégek nem hosszú távon terveznek, jellemzően még nincsenek hosszú távú mozgásprogramok, nem tudják, hogyan kellene megszólítani a passzív alkalmazottaikat, és az üzleti megfontolások helyett még sokkal inkább a vezetők személyes preferenciái határozzák meg, hogy fontos-e vagy sem. A munkahelyi sportban nagy potenciál van, kiemelt terepe lehet a szemléletformálásnak, a szabadidősport iránti kereslet növelésének is. A vállalatokhoz kapcsolódóan a *szabadidősport szponzorálásának növelése* is fejlesztendő terület.

Az 1. táblázat tartalmazza a javaslatokat, hipotéziseket, valamint hogy a kutatásaim alapján elfogadtam, vagy elvettem-e őket.

1. táblázat: Propozíciók és hipotézisek értékelése

1. propozíció: A szabadidősportban is működnek Magyarországon – a hivatásos sporthoz hasonlóan – fogyasztói jelenlétet feltételező piacok (az üzleti szféra részeként, az üzleti szférát tágan értelmezve).	Elfogadva
2. propozíció: A szabadidősport értékteremtő tényezőivel a szabadidősport egyes szféráinak szereplői tisztában vannak.	Elfogadva
3a. propozíció: A magyarországi szabadidősport működéséhez a civil és az üzleti szférának szüksége van az államra.	Elfogadva
3b. propozíció: Az állam a sporttörvényben és stratégiákban is leírt feladatait a szabadidősport területén nem látta el kielégítő módon.	Elfogadva
4a. propozíció: A szabadidősport civil szférája Magyarországon erőforrásbeli (elsősorban pénzügyi) problémákkal küzd.	Elfogadva
4b. propozíció: A szabadidősport civil szférája hazánkban nem tudja ellátni a tőle elvárható legfontosabb feladatokat.	Elfogadva
5. propozíció: Az üzleti alapon működő szolgáltatók megfelelő mennyiségben és minőségben kiszolgálják a meglévő fogyasztói igényeket.	Elfogadva
6. propozíció: Az egyes szférák szereplőinek együttműködése a másik két szférával alacsony szinten van.	Elfogadva
1. hipotézis: Az egyes állami feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulása között szignifikáns különbségek vannak, a legtöbb feladat elméletben fontosabb, mint amennyire a gyakorlatban az állam megvalósítja azokat.	Elfogadva, valamennyi feladatnál szignifikáns különbségek vannak.
2. hipotézis: A civil szférában a fogyasztóorientált működéshez kapcsolódó feladatok, valamint a hatékony működés és a pénzügyi tervezés esetében szignifikánsak a különbségek az egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulása között.	Elfogadva, de nem csak ezen feladatoknál, hanem valamennyi feladatnál szignifikáns különbségek vannak, viszont nem ezen feladatoknál vannak a legnagyobb különbségek.
3. hipotézis: Az üzleti alapon működő szolgáltatók működésénél nincsenek szignifikáns különbségek egyes feladatok elméleti fontossága és gyakorlati, tényleges megvalósulásuk között.	Elvetve, csak 8 feladatnál nincs különbség, ebből 4 feladat, ami fontos a szférának, 4 elméletileg sem fontos.

Forrás: saját táblázat

### 3.1. Piacok

Négy piac működik a szabadidősportban hazánkban, a merchandising piac nem működik. Persze mindegyik piac további fejlődési potenciált rejt.

A sportszer, sporteszköz, sportruházat piacon mi magyarok fele annyit költünk, mint a szomszédos csehek vagy szlovénok. A bevételeket a fitness, a túrázás és a téli sportok (sí) alapozzák meg. A sportruházat specializálódásában lemaradásban vagyunk. Az egyes sportáruházak forgalma régió-specifikus.

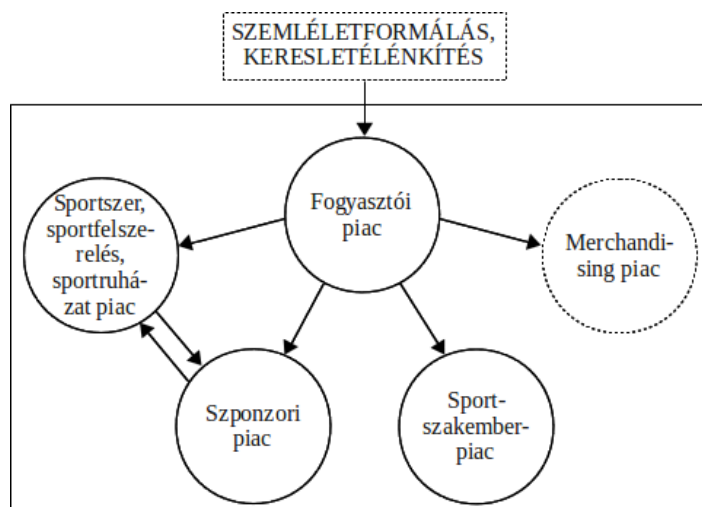
A szakemberpiacon az üzleti alapon működő képzőintézmények esetében egyszerre van jelen a túlzott liberalizáció (bárki képezhet) és a túlszabályozás (vizsgáztatás, tananyag esetében). Magyarországon még nincs jól működő sportmenedzser piac, a terület kialakulóban van és a tanácsadók piacán is nagyon kevés az igazi szakember.

A szabadidősport szponzorálása a hivatásos sport szponzorálásához képest elenyésző. Jellemzően eseményeket szponzorálnak, termékek népszerűsítése, imázsépítés, pozitív kép kialakítása, társadalmi felelősségvállalás demonstrálása céljából, a márkák „saját közegükben” akarnak közelebb kerülni a célcsoportjukhoz. A szabadidősport-szponzorálás jellemzően lokális, és kisebb kockázatú, mint a hivatásos sport szponzorálása. Sok a barter-ügylet is. *Növelhető lenne a szponzori piac, ha a szervezetek odafigyelnének a szponzorok igényeire és professzionális kiszolgálásban részesítenék őket.* A szabadidősport-szponzorok elvárásai a professzionalizmus mellett (maga az esemény és a kiszolgálás is legyen profi) széles célcsoport elérése, állandóság, (helyi) média-megjelenés, valamint kizárólagosság az iparágban.

A fogyasztói piacon jelenleg nagyon kevesen sportolnak szabadidejükben, aminek a fő oka a megfelelő szemlélet hiánya, ezután következik csak a pénz és az idő hiánya. A fogyasztói piac növekedése magával hozná a sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat, a szakember, a szponzori növekedését is, és talán a merchandising piac is elkezdene éledezni. *A fogyasztói piacot nem homogén csoportként kell kezelni, a szegmentálásnál a jövedelem (mint legfőbb szegmentálási szempont) mellett a célokat, motivációkat is figyelembe kellene venni.* A fogyasztók jövedelme meghatározó, hogy üzleti alapon működő szolgáltatókban, civil egyesületekben vagy közjavak, közös javak igénybevételével sportolnak. Mind a három kínálati formára szükség van a mai magyar társadalomban.



2. ábra: Szabadidősport-piacok

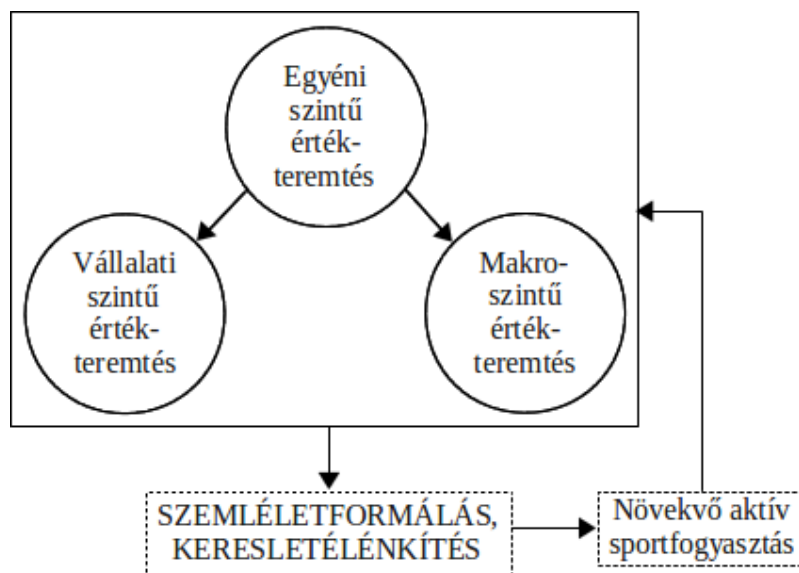


Forrás: saját szerkesztés

### 3.2. Értékteremtés

Szinte valamennyi, a szakirodalomban megtalálható egyéni (testi-lelki egészség, transzferálható képességek, élvezet, bevételnövekedés, kiadáscsökkenés), makro (csökkenő egészségügyi kiadások, halálozási, rokkantsági ráta, jövedelemkiesés, rendfenntartási költségek, növekvő várható élettartam, közösségformálás, munkahelyteremtés, adó és fogyasztási bevételek, GDP és versenyképesség-növekedés) és vállalati szintű (kevesebb hiányzás, baleset, táppénzkiadás, nagyobb teljesítmény, elégedettebb, motiváltabb dolgozók, képességek, készségek fejlesztése, társadalmi felelősségvállalás) értékteremtő tényezőről beszéltek az interjúalanyaim, kivétel a szabadidősport által kifejleszthető, a munka területén is kamatoztatható képességekről, valamint a GDP és versenyképesség-növelő hatásáról. Alanyaim a problémát abban látják, hogy a lakosság nagy része nincs tisztában ezekkel a fontos értékteremtő tényezőkkel. *Nagy szükség lenne az oktatásra, szemléletformálásra, felhasználván ezen értékteremtő tényezőket a kommunikációban.* A szemléletformálásnak köszönhető növekvő aktív sportfogyasztás tovább növelné az értékteremtés lehetőségét egyéni, vállalati és makroszinten egyaránt, azaz egy pozitív értékteremtési-spirál indulhatna el.

3. ábra: A szabadidősport „értékteremtési spirálja”



Forrás: saját szerkesztés

### 3.3. Az állam feladatai

Az *állam feladataihoz* kapcsolódva azt kell megállapítani, hogy mind a civil, mind az üzleti szférának szüksége lenne arra, hogy az állam megfelelő módon ellássa a törvényben és a sportstratégiákban leírt feladatait. *Legfőképp az állam szemléletformálására, keresletélénkítésére számítanak, valamint a szabályozó szerepére.* Az interjúk eredményeit megerősítette a kvantitatív kutatásom is, az állam egyetlen egy feladatát sem látja el úgy, ahogy ezt elvárják tőle a szabadidősportban. Míg elméletben szinte valamennyi felsorolt állami feladat átlaga 5 felett volt a 7-fokozatú skálán (kivételt képeztek a kedvezmények és támogatások nyújtása az üzleti szférának, valamint a minőségbiztosítás), a gyakorlati megvalósítást tekintve minden állítás átlaga 3,5 alatt volt. *A legfontosabb lenne a szemléletformálás, keresletélénkítés (az állam közvetlenül az iskolában és a médián keresztül tud szemléletet formálni, valamint a nagy szabadidősport eseményeken), emellett kulcskérdés a jövő szempontjából egy olyan hosszú távú, heterogén csoportokra kidolgozott szabadidősport-stratégia vagy koncepció, amit többszintű, tárcaközi együttműködéssel, politikai ciklusokon átívelőre terveznek, a tervezést megvalósítás és visszacsatolás követ.* Szintén kiemelten fontos lenne (a kvantitatív eredmények is ezt tanúsítják) a *megfelelő szabályozás a szabadidősport számára, jogszabályok, adókedvezmények formájában, amelyekkel a magánszférát (egyéneket és vállalatokat) is fokozottabban be lehetne vonni a szabadidősport finanszírozásába, valamint a megfelelő szabályozók kiépítése a minőségbiztosítást (rendezvényeken, szakemberképző intézmények és üzleti szolgáltatók*

esetében) és a szakemberképzést is segítenék. Ahogy az 5 látványsportnál működik a vállalati szféra bevonását ösztönző szabályozás (TAO), kizárólag a szabadidősportra szabottan is szükség lenne hasonlókra.

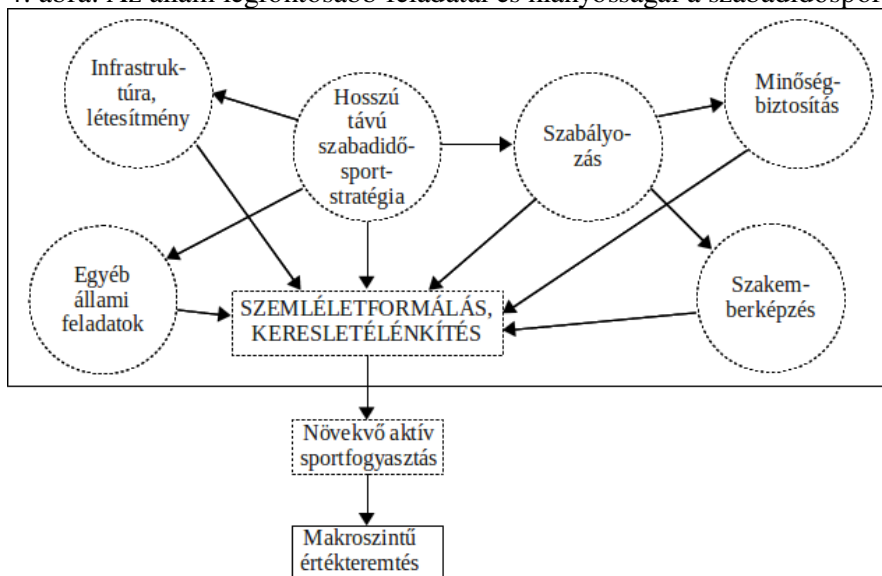
Az interjúk tanúsága szerint a *meglévő létesítményeket a szabadidősport számára jobban kihasználhatóvá kellene tenni*, valamint *alacsony költségigényű létesítményeket* – például futópályákat – *kellene létrehozni*, és szükség lenne egy *működő sportinformációs rendszerre is, szabadidősport modullal*.

A kvantitatív adatok szerint pont a legfontosabbnak ítélt feladatoknál: a szemléletformálásban, keresletélénkítésben és a szabályozásban (jogszabályok, adókedvezmények, háztartások és vállalatok forrásainak bevonásának ösztönzése), valamint a szabadidősport-események támogatásában vannak a legnagyobb problémák, a legnagyobb hézagok az elméleti fontosság és a gyakorlati megvalósulás között, valamint a prioritások kitűzése, stratégia-alkotás is a leggyengébben teljesített feladatok közé került.

A civil szféra véleménye a kérdőíves kutatásban is az, ami az interjúk esetében is előkerült, hogy az államnak szerintük az eddigieknél több kedvezményt, támogatásokat kell adni számukra. Ugyanakkor az üzleti szféra szereplői is úgy vélik, hogy ők sem kapnak elég támogatást, kedvezményt. Az állam egyrészt rosszul működik, másrészt az egyes szereplők túl sokat várnak az államtól, támogatásokat, finanszírozást tekintve meg kifejezetten sokat. Ugyan fontos állami szerep a „katalizátor-szerep”, de idővel el kellene távolodni attól a szemlélettől, hogy mindenki mindent az államtól vár. A panaszkodásból és a sok állami elvárástól arrafelé kellene elmozdulni, hogy üzleti szemlélettel, gazdasági professzionalizmussal, fogyasztóorientáltan kellene működtetni a szabadidősportot és szabadidősport-szervezeteket, szolgáltatókat, és akkor a növekvő fogyasztói bevételeknek köszönhetően javulna a helyzet, mind a sportszervezetek, sportszolgáltatók, mind az egyének és a társadalom helyzete.

Az interjúk alapján azt állítom (és ez a kérdőívvel is alátámasztást nyert), hogy valamennyi fontos prioritású állami feladat kapcsolatban van a szemléletformálással (mindenhol közepes, vagy erős korrelációt tudtam kimutatni). Valamennyi feladatnak van hatása a szemléletformálásra, ha közvetlenül nem is, közvetetten biztosan. A megnövekvő aktív sportfogyasztás a makroszintű értékteremtés egyes tényezőire is pozitívan hatna, megéri az államnak szélesebb fogyasztói réteget bevonni a szabadidősportba.

4. ábra: Az állam legfontosabb feladatai és hiányosságai a szabadidősportban



Forrás: saját szerkesztés

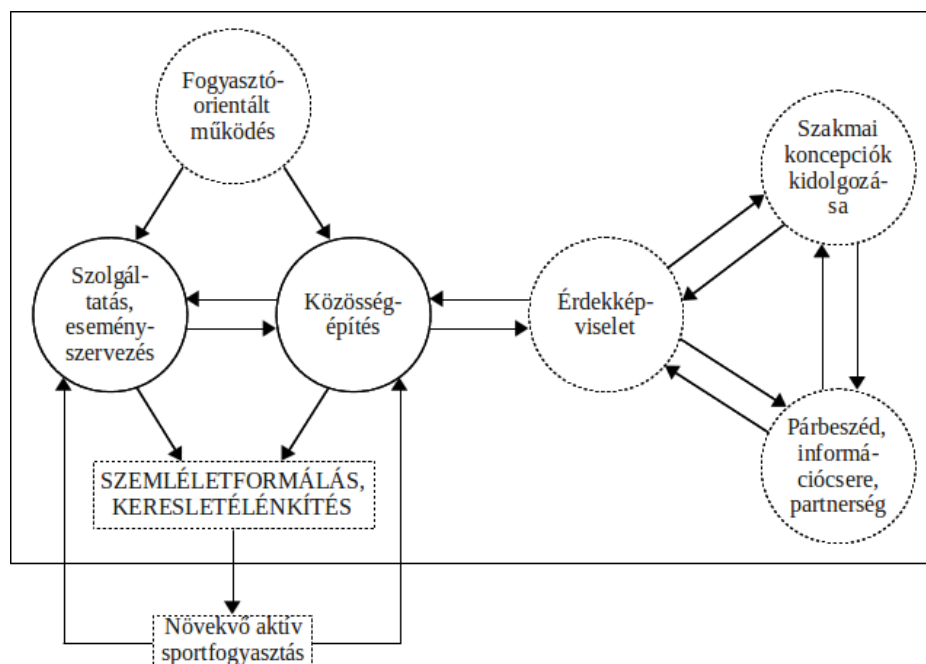
### 3.4. A civil szféra feladatai

A *civil szféra feladataihoz* kötődően azt állapíthatjuk meg, hogy a civil szféra gyenge és erőforráshiányos, az állami, pályázati pénzek nélkül nehezen működőképes. Pedig a helyi, önszerveződő szabadidősportra nagy szükség van. Az egyesületek bevételeik durván egyharmadát az államtól/önkormányzattól „szerzik” (pályázatokból bevételeik 20 százalékát), majdnem egyharmadát pedig a rendezvényekhez kapcsolódóan (jellemzően a szponzorok is a rendezvényeken vannak jelen). Mindösszesen az egyesületek 26 százalékának van folyamatos pozitív egyenlege. Az egyesületek jellemzően nem tudnak a tagokból és az eseményekből megélni, a pályázatokból nyert pénzek mellett nagy szükségük lenne az állandó szponzori pénzekre is, amelyek megszerzésére nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük, (ez az interjúk tapasztalata is, általában azonban nincs rá emberük, és nem tudják professzionálisan megkeresni és kiszolgálni a szponzort).

*Érdekképviseleti funkcióját a civil szféra a gyengeségéből kifolyólag nem tudja ellátni, valamint nem vesz részt kellő súllyal a szabályozási, jogi döntésekben.* Talán az új struktúra hoz ebben változást. A kérdőíves kutatásomban azt mutattam ki, hogy az egyesületek minden feladatukat kevésbé valósítják meg, mint amennyire azt elméletben fontosnak tartják az egyesületek vezetői. Az eseményszervezést és a közösségépítést megvalósítják (bár a kvantitatív kutatásom szerint ezeket sem olyan mértékben, amennyire szeretnék, az interjúk tanúsága szerint a hatékonyabb közösségépítéshez fiatalításra van szükség, valamint a helyi szinten releváns, vonzó eseményekre kell nagyobb hangsúlyt helyezni), ezekkel tudnak

szemléletet is formálni. A szemléletformálás hatására megnövekvő aktív sportfogyasztók a közösségépítésre és az eseményszervezésre is pozitív hatással bírnak. A *civil szféra nem működik fogyasztóorientáltan, nem szolgáltatóként tekint magára, és az is probléma, hogy nincsen kapcsolat, partnerség a szabadidősport és a hivatásos sport között* (sem egyéb civil szervezetekkel, és az állammal sem a fejlett nyugati országokban jellemző állam-civil szféra kapcsolat alakult ki). Valamennyi sportegyesületnek *nyitni kellene a szabadidősport felé*, ahogyan ezt néhányan már meg is tették. Helyeslem, hogy ezt támogatással ösztönzik is. A sporttörvény 2010-es módosítása szerint azok a szövetségek, amelyek diáksport vagy szabadidősport elemeket tudnak felmutatni, több támogatásban részesülhetnek. Az új sportstruktúrában a MOB lesz a felelős több stratégiai, igazgatási és támogatási feladatért, többek között a pályázati pénzek elosztásáért is. Ez az új struktúra remélhetőleg *növeli az együttműködést, a párbeszédet, a partnerséget a sport civil szervezetei között, mert erre szintén nagy szükség lenne.*

5. ábra: A civil szféra legfontosabb feladatai és hiányosságai a szabadidősportban



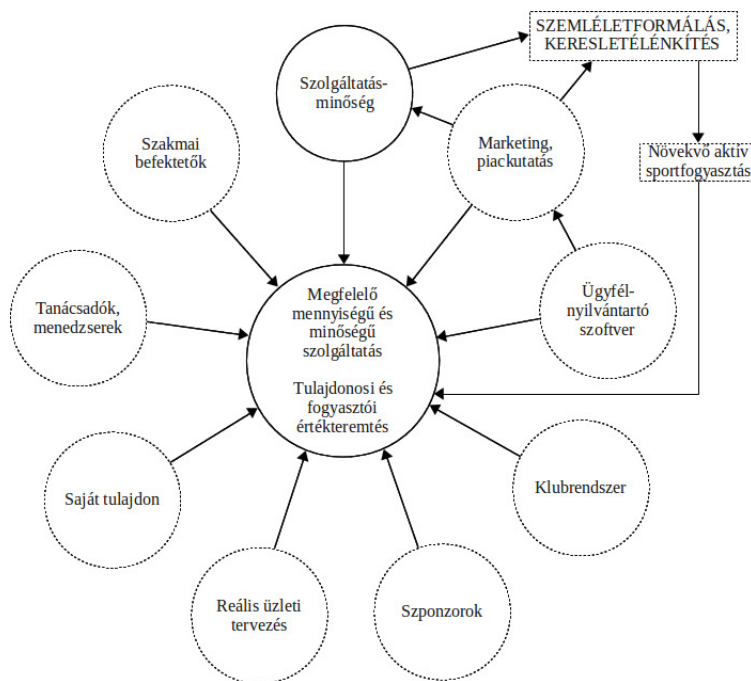
Forrás: saját szerkesztés

### 3.5. Az üzleti szféra

Az *üzleti szféra* kapcsán elmondható, hogy az üzleti alapon működő szolgáltatók, (a fitnesztermek) megfelelő mennyiségben és minőségben kiszolgálják a meglévő fogyasztói igényeket. Ugyanakkor a működésük nem problémamentes, mert sok esetben *hiányzik a szakmaiság (szakmai befektetők, hiteles, megbízható menedzserek, reális üzleti tervek)*, és az extra bevételeket jelentő *klubrendszer nem működőképes* hazánkban.

Az interjúk alapján és a kérdőíves kutatás alapján is azt mondhatjuk el, hogy a fitnesztermeknek jellemzően nincsenek szponzoraik, ugyan fontosnak tartják, mégsem tudnak *szponzorokat szerezni*. Az interjúkban is előkerült, hogy sok teremnek *nincsen* pénze, energiája *marketingtevékenységre, piackutatást* nem végeznek, valamint sok kis teremnek *nincs ügyfélnyilvántartási szoftvere*. Az interjúalanyok becslése szerint az összes terem harmada-negyede tud nyereséget elérni, ez a probléma a kérdőívek elemzésénél is előjött. Mind az interjúkból, mind a kérdőívek elemzéséből az derült ki, hogy *nincs együttműködés az üzleti szféra szereplői között*, pedig fontosnak tartják elméletileg. Mindösszesen 4 olyan, a szféra számára fontos tevékenység van – célpiac meghatározása, hosszú távú tervezés, közösségépítés, és pénzügyi tervezés –, amelyek esetében nincs különbség elméleti és gyakorlati fontosság között. A fitnesztermek mégis több százezer embert megmozgatnak, lehetne tanulni tőlük.

6. ábra: A fitnesz-szektor feladatai, hiányosságai



Forrás: saját szerkesztés

### 3.6. Együttműködés hiánya

Egy-egy kivételtől eltekintve sem az egyes szférákon belül, sem az egyes szférák között *nem jellemző az együttműködés*, ez a terület mindenképpen fejlesztésre szorul. A fókuszcsoporton mondták el a résztvevők, hogy ez egy nagyon ritka alkalom, hogy a három szféra jelentős szereplői egy asztalhoz ülnek. Több ilyen lehetőségre, fórumra, szakmai találkozóra lenne szükség. Az új sportstruktúrában a MOB szakmai tagozatainak az együttműködése várható, valamint a szabadidősport tagozat 10 tagja különböző területeket képvisel (fitnesz, munkahelyi sport, BSI, MSZSZ), így ezen területek jövőbeli együttműködésére is van remény.

#### **4. A dolgozat hasznosíthatósága**

Kutatásommal egyrészt a Vállalatgazdaságtan Intézet Sportgazdaságtani Kutatóközpontjának tagjaként bővítettem a szabadidősport-gazdaságtan csekély irodalmát, másrészt hozzájárulhatok ahhoz, hogy a magyar szabadidősport jól működjön, fejlődjön. Empirikus kutatásommal sikerült néhány kulcspontra, kulcsproblémára rámutatnom, és az állami, a civil és az üzleti szféra egyaránt tud profitálni az eredményekből.

Nagyon sok hiányt, fejlesztendő területet felsoroltak az interjúalanyaim, amelyeken változtatni szükséges. Az előzetes dokumentumelemzésem eredményeivel egybevettem az interjúk eredményeit, a 2. táblázatban feltüntettem, hogy az adott fejlesztendő terület megjelent-e valamilyen formában valamelyik dokumentumban. A rövidítések a következőket jelentik: FT = Új Magyarország Fejlesztési Terv 2007, ST = A sportról szóló 2004. évi I. törvény, NSS = Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia 2007, KSSZS = Kistérségi Sport- és Szabadidős Stratégia 2008. A vastagon szedettek a fókuszcsoporthoz és az egyéb visszajelzések alapján legfontosabbnak ítélt feladatok. A dőltsel szedettek a dokumentumokban nem szerepeltek.



2. táblázat: Hiányok, fejlesztendő területek

HIÁNYOK, FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK	
MINDHÁROM SZFÉRÁBAN	
<b>SZEMLÉLETFORMÁLÁS – KERESLETÉLÉNKÍTÉS: a sportoló nemzet filozófia megvalósítása a gyakorlatban</b>	FT, ST, NSS, KSSZS
<b>Munkahelyi sport erősítése, a passzív dolgozók bevonása</b>	NSS
<b>Szabadidősport-szponzorálás erősítése</b>	NSS, KSSZS
A média erejének kihasználása, szabadidősport-média felületének növelése	NSS, KSSZS
<b>Aktív együttműködés a három szféra között</b>	NSS, KSSZS
ÁLLAMI SZFÉRÁBAN	
<b>Hosszú távú szabadidősport-stratégia, hosszú távú szabadidősport-projektek</b>	NSS, KSSZS
<b>Tervezés-megvalósítás-visszacsatolás folyamata</b>	KSSZS
Célcsoport-specifikus stratégia: helyi szinten, fogyasztói rétegek szintjén (önkormányzatoknál és civil szférában, kistérségekben is)	ST, NSS, KSSZS
<b>Tárcaközi, többszintű miniszteriális együttműködések</b>	NSS
Kedvező szabályozás és adókönyezet egyéneknek, szervezeteknek – ezáltal a magánszféra (egyének, vállalatok) fokozottabb bevonása	NSS, KSSZS
<i>Szabadidősport-rendezvények minőségbiztosítása</i>	
Minőségbiztosítás, sztenderdek a szakemberképző-intézményeknél	NSS
Üzleti szolgáltatók szabályozása, ellenőrzése minőségbiztosítási céllal	NSS
Szabadidősport-szakemberek száma és minősége	ST, NSS
Modernizáció a testnevelő tanárok képzésében	NSS, KSSZS
<i>Szabadidősporthoz értő sportmédia-szakemberek</i>	
Létesítmények száma és minősége	FT, ST, NSS, KSSZS
Meglévő létesítmények kihasználtsága, szabadidősportra való felhasználása	NSS, KSSZS
Alacsony költségigényű sportokhoz létesítmények fejlesztése – pl. futópályák	NSS, KSSZS
Működő sportinformációs rendszer <i>szabadidősport modullal</i>	ST, NSS, KSSZS
Sporttudomány fejlesztése <i>a szabadidősport területén</i>	KSSZS
Koordinálás – ellenőrzés (pályázati pénzek, jogszabályok betartása, szereplők közötti információcsere, kapcsolat)	ST
CIVIL SZFÉRÁBAN	
<b>Civilség hagyománya – érdekvédelem, érdekképviselet</b>	NSS
Együttműködés, párbeszéd, információcsere, partnerség a sport civil szervezetek között, egyéb civil szervezetekkel, állammal és nemzetközi szervezetekkel	NSS
<b>Együttműködés és átjárhatóság a szabadidősport és a hivatásos sport között</b>	NSS
<i>Erőteljesebb részvétel a szakmai döntésekben, tervek, stratégiák, koncepciók kialakításában</i>	
<i>Fogyasztóorientált szemléletben való „piaci” működés, szolgáltatóvá válás</i>	

## ÜZLETI SZFÉRÁBAN

<i>Reális üzleti tervezés</i>	
<i>Marketingtevékenység, piackutatás, ügyfélnyilvántartás</i>	
<i>Szakmaiság, szakmai befektetők</i>	
<i>Hiteles, megbízható szakemberek, tanácsadók, sportmenedzserek</i>	
<i>Klubrendszer</i>	
<i>Saját tulajdon</i>	

Forrás: saját táblázat

Ha ezen fejlesztendő területekre figyelmet fordítanak az egyes szférák, sokat javulhat a magyarországi szabadidősport.

## 5. Főbb hivatkozások

- Ács P. – Hécz R. - Paár D. – Stocker M. [2011]: A fittség (m)értéke; *Közgazdasági Szemle*, LVIII. évf., 2011. július–augusztus 689–708.
- András K. [2003]: *Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján*. Doktori (PhD) értekezés, BKÁE, Budapest
- András K. [2004]: *A hivatásos labdarúgás piacai*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 53. sz. műhelytanulmány, Budapest
- András K. [2006]: *A szabadidősport gazdálkodástana*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 75. sz. műhelytanulmány, Budapest
- Andreff, W. – Szymanski, S. [2006]: *Handbook on the economics of sport*. Edward Elgar Publishing Inc., UK
- Babbie, E. [1999]. *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest
- Berrett, T. – Slack, T. – Whitson, D. [1993]: *Economics and the Pricing of Sport and Leisure*. *Journal of Sport Management*, 7(3), 199-215.
- Bloom, D. – Canning, D. [2000]: *Health and wealth of nations*. *Science*, 287(5446), 1207-1208.
- Bloom, M. – Grant, M. – Watt, D. [2005]: *Strengthening Canada. The socio-economic benefits of sport participation in Canada*. The Conference Board of Canada <http://vancouver.ca/parks/activecommunity/pdf/SportsParticipation.pdf>, letöltés ideje: 2010. január 23.
- Bokor A. [2000]: *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája*. Doktori (PhD) értekezés, BKÁE, Budapest
- Chalip, L. [2006]: *Toward a distinctive sport management discipline*. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1-21.
- Chikán A. [2008]: *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó, Budapest
- Dénes F. – Misovicz T. [1994]: *Bevezetés a sportökonómiába*. *Vezetéstudomány*, 25(3), 57-61.
- Downward, P. – Dawson, A. – Dejonghe, T. [2009]: *Sports Economics. Theory, evidence and policy*. Elsevier, China
- Földesiné dr. Sz.Gy. [2008]: *Sportfogyasztás, mint akulturális fogyasztás válfaja*. In: Földesiné dr. Sz.Gy. – Gál, A. – Dóczy, T. (szerk) *Társadalmi riport a sportról 2008*. Budapest, ÖTM-MSTT, 41-89.
- Földesiné dr. Sz.Gy. [2009]: *Szabadidősport – életmód – sportpolitika. Hazai és nemzetközi tendenciák*. In: Salga, P. (szerk. [2009]): *Útban a sportoló nemzet felé. Elvek és tények a magyar szabadidősportban*. Nemzeti Szabadidősport Szövetség, Budapest
- Goodchild, M. – Harris, F. – Nana, G. – Russel, S. [2000]: *The growing business of sport and leisure*. Business and Economic Research Ltd, Wellington: [http://www.ausport.gov.au/fulltext/2000/hillary/growing\\_business\\_2000.asp](http://www.ausport.gov.au/fulltext/2000/hillary/growing_business_2000.asp), letöltés ideje: 2006. március 10.
- Gratton C. – Taylor P. [1985]: *Sport and recreation: An Economic Analysis*. E and FN Spon, London
- Gratton C. – Taylor P. [2000]: *Economics of sport and recreation*. E and FN Spon, London
- Háttéranyag a Sport XXI Nemzeti Sportstratégiához, kézirat Budapest, 2005. január [http://www.nsh.hu/fileadmin/download/sportigazgatas/sportstrategia/Sportstrategia\\_NST\\_050121.doc](http://www.nsh.hu/fileadmin/download/sportigazgatas/sportstrategia/Sportstrategia_NST_050121.doc), letöltés ideje: 2006. március 10.
- Henderson, K.A. [2009]: *A paradox of sport management and physical activity interventions*. *Sport Management Review*, 12(2), 57–65.
- Hoffmann I. [2000]: *Sportmarketing*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Karlsson, C. [2009]: *Researching Operations Management*. Routledge, New York

- King, N. [1994]: The qualitative research interview. In: Cassel C. – Symin G. (Eds): Qualitative methods in organisational research. London, Sage
- Manson, J. [2005]: Kvalitatív kutatás. Jászöveg Műhely Kiadó, Budapest
- Mull, R.F. – Baylery, K.G. – Jamieson, L.M. [2005]: Recreational Sport Management. Human Kinetics, USA
- Nagy P. [1995]: Bevezetés a professzionális sport közgazdaságtanába. In.: Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben. BKE Jubileumi Konferencia 1995, Budapest, I. kötet 488-493.
- Nagy P. [1996]: A sport és a rekreáció közgazdaságtana. Oktatási segédanyag, BKE, Budapest
- Nana, G. – Sanderson, K. – Goodchild, M. [2002]: Economic impact of sport. Business and Economic Research Ltd., Wellington
- Neck, C.P. – Mitchell, T.L. – Manz, C.C. – Cooper, K.H. – Thompson, E.C. [2000]: Fit to lead: is fitness the key to effective executive leadership? Journal of Managerial Psychology, 15(8), 833-40.
- Oakley, B. – Rhys, M. [2008]: The Sport and Fitness Sector. Routledge, New York
- Paár D. [2011b]: Az európai országok sportfogyasztásának és életminőségének összefüggései; Konferencia-előadás, Győr, 2011.05.18-20.
- Palócz É. [szerk., 2006]: Egészségügy és versenyképesség. Tanulmány, Kopint-Datorg Rt., Budapest
- Parks, B.J. – Quarterman, J. – Thibault, L. [2007]: Contemporary Sport Management. Human Kinetics, USA
- Pitts, G.B [2001]: Sport Management at the Millenium: A defining Moment. Journal of Sport Management, 15(1), 1-9.
- Pitts, G.B [2002]: Examining Sport Management Scholarship: An Historical Review of Sport Marketing Quarterly. Sport Marketing Quarterly, 11(2), 84-92.
- Robinson, L. [2004]: Managing public sport and leisure services. Routledge, New York
- Szabó Á. [2004]: Szabadidősport-fogyasztás egyetemista módra. BKÁE Diplomamunka, Budapest
- Szabó Á. [2006]: Egyetemisták szabadidősport-(szolgáltatás) fogyasztása. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 114. sz. műhelytanulmány, Budapest
- Szabó Á. [2009]: A (szabadidő)sport alapfogalmai és kutatott területei. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 318. sz. műhelytanulmány, Budapest
- Torkildsen, G. [2005]: Leisure and Recreation Management. Routledge, New York

## 6. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke

PUBLIKÁCIÓK A KUTATÁSI TÉMÁBAN		
	Szerző(k) (évszám)	Publikáció
Folyóiratcikk	Szabó Ágnes [2005]	A szabadidősport társadalmi jelentősége és az egyetemi hallgatók sportpreferenciái <i>Marketing&amp;Menedzsment, 2005/2, p. 39-48.</i>
	Nagy Ajándék – Szabó Ágnes [2011]	Nemzeti Vágta: egy lovas sportrendezvény és hatásai <i>Kalokagathia, XLVIII. évf. 2010/4.- XLIX.évf. 2011/1., p.101-118.</i>
	Szabó Ágnes [2011]	Milyen értéket teremt a szabadidősport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? <i>Vezetéstudomány Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről XLII. Évfolyam, 2011. 1. különszám, p.24-37.</i>
	Szabó Ágnes [2012]	Szolgáltatásminőség a szabadidősport-szolgáltatóknál <i>Magyar Minőség XXI. Évfolyam 2. szám, p.42-53.</i>
	Szabó Ágnes [2012]	Szabadidősport-piacok Magyarországon <i>Vezetéstudománynak elküldve</i>
Könyvfejezet	Neulinger Ágnes – Szabó Ágnes [2011]	Zumbagirl <i>In: Malota Erzsébet – Kelemen Kata [szerk., 2011]: Nemzetközi marketing a hazai gyakorlatban. Pearson Custom Publishing, Budapest</i>
Műhelytanulmány	Szabó Ágnes [2006]	Egyetemisták szabadidősport-(szolgáltatás) fogyasztása <a href="http://edok.lib.uni-corvinus.hu/114/">http://edok.lib.uni-corvinus.hu/114/</a>
	Szabó Ágnes [2009]	A (szabadidő)sport alapfogalmai és kutatott területei <a href="http://edok.lib.uni-corvinus.hu/318/">http://edok.lib.uni-corvinus.hu/318/</a>
	Stocker Miklós – Szabó Ágnes [2011]	A nemzetgazdasági versenyképesség sportszakmai és gazdasági aspektusai <i>BCE TÁMOP-4.3.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt</i>
Nemzetközi konferencia referált konferenciakötettel	Szabó Ágnes [2007]	„The benefit of leisure sport and the demand for it amongst Budapest university students” <i>„Sporting Nation and Healthy Society”, Pécs, 2007. április 5., IN: Bendiner Nóra [2007, szerk.]: Tudomány a Sportoló Nemzetért Konferenciasorozat, 2007, MSTT</i>
	Szabó Ágnes [2008]	„Important dimensions of service quality in the case of leisure sport services” <i>„Physical Activity and Quality of Life”, Pécs, 2008. október 10.</i> <i>IN: Wilhelm Márta [2008, szerk.]: Program of the Physical Activity and Quality of Life Conference on Sport Sciences, PTE, ISBN: 978-963-642-316-2</i>
	Szabó Ágnes [2010]	„Leisure sport services and quality” <i>Service Management Forum, Bath, 2010. szeptember 20-21.</i> <i>IN: Workshop Proceedings, EUROMA Service Operations Forum, 2010</i>
Egyéb nemzetközi konferencia	Szabó Ágnes [2009]	„Important dimensions of service quality in the case of leisure sport services” <i>International Bata Conference, Zlin, 2009. április 3.</i>

	Szabó Ágnes [2010]	„Why is leisure sport beneficial for the individual, for the society, for the economy and for the companies?” „International Conference on Tourism and Sport Management”, Debrecen, 2010. május 27-28.
	Szabó Ágnes [2010]	„Leisure sport services quality” ICSSSM10, Tokió, 2010. június 28-30.
	Szabó Ágnes [2011]	„Leisure sport services” International Congress on Sports Economics and Management, Izmir, 2011. október 12-15.
	Szabó Ágnes [2011]	„Why is leisure sport beneficial for the individual, for the society, for the economy and for the companies?” International Congress on Sports Economics and Management, Izmir, 2011. október 12-15.
Magyar konferencia referált konferenciakötettel	Szabó Ágnes [2008]	„Szabadidősport-sportszolgáltatás-szolgáltatásminőség (köz)gazdász szemmel” „A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák” A IX. Ipar-és Vállalatgazdasági konferencia, Szeged, 2008. október 31.
Egyéb magyar konferencia	Szabó Ágnes [2008]	„Miért hasznos...? Sport mint társadalmi érték” Budapesti Corvinus Egyetem (EVK), 2010.május 12.
	Szabó Ágnes [2011]	„Szabadidősport – értékteremtés – versenyképesség” Magyar Sporttudományi Társaság, Sportinnovációs Szakbizottság, Budapest 2011.11.16.
	Stocker Miklós – Szabó Ágnes [2012]	A nemzetgazdasági versenyképesség sportszakmai és gazdasági aspektusai Műhelykonferencia, BCE TÁMOP-4.3.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt, Budapest, Vállalatgazdaságtan Intézet, 2012. 02.02.
	Szabó Ágnes [2012]	A szabadidősport és a versenyképesség kapcsolata Magyar Sporttudományi Társaság, Sportmenedzsment Szakbizottság által szervezett Verseny-pályán: a magyar sport versenyképessége című konferencia, Budapest 2012.04.05.
Egyéb	Szabó Ágnes [2005]	A szabadidősport fontossága és megjelenési formái társadalmunkban, különös tekintettel az egyetemistákra In: A XXVII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Társadalomtudományi Szekciójának díjazott dolgozatai (online kötet) <a href="http://www.uni-corvinus.hu/otdk2005">http://www.uni-corvinus.hu/otdk2005</a>
	Szabó Ágnes [2011]	Szabadidősport – Értékteremtés – Versenyképesség IN. Dragoner Ildikó – Györfi János [2011, szerk.]: Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III. Nemzeti Sportszövetség, Nemzeti Erőforrás Minisztérium, Budapest, ISBN: 78-963-88695-2-4s

EGYÉB PUBLIKÁCIÓK		
Könyvfejezet	Szabó Ágnes – Kopányi Tamás [2010]	Marketing a nemzetközi piacokon <i>In: Czakó, Erzsébet – Reszegi, László [szerk., 2010]: Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Alinea, Budapest</i>
Jegyzet- fejezet	Szabó Ágnes [2008]	A marketing sajátosságai külföldön <i>In: Czakó Erzsébet [szerk., 2008]: Nemzetközi vállalatgazdaságtan, jegyzet, BCE, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest</i>
Műhelytanul- mány	Szabó Ágnes [2008]	Nemzetközi vállalatok menedzsmentje és stratégiája és Stratégia és menedzsment a multinacionális vállalatok leányvállalatainál <i>In. Czakó Erzsébet [szerk., 2008]: Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból. <a href="http://edok.lib.uni-corvinus.hu/291/">http://edok.lib.uni-corvinus.hu/291/</a></i>
	Szabó Ágnes [2008]	A marketing nemzetközi vonatkozásai vállalatgazdaságtani aspektusból <a href="http://edok.lib.uni-corvinus.hu/296/">http://edok.lib.uni-corvinus.hu/296/</a>