

Stocker Miklós György

Tudásintenzív vállalatok értékteremtése

Budapesti Corvinus Egyetem
Üzleti Gazdaságtan Tanszék

Témavezető: Dr. Boda György, habilitált egyetemi docens

© Stocker Miklós, 2012

**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola**

Tudásintenzív vállalatok értékteremtése

Ph.D. értekezés

Stocker Miklós György
egyetemi tanársegéd
Vállalatgazdaságtan Intézet
Üzleti Gazdaságtan Tanszék

Témavezető: dr. Boda György

– Budapest, 2012 –

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	5
Ábrajegyzék.....	7
Táblázatok jegyzéke	8
Köszönetnyilvánítás.....	9
Bevezetés.....	11
1. Vállalat, tudásintenzív vállalat, hivatásos sportvállalkozás	21
1.1 Vállalat.....	21
1.2 Tudásintenzív vállalat.....	22
1.3 Sportvállalattól a hivatásos sportvállalkozásig	24
2. Tárgyasult és Immateriális Erőforrások	28
2.1 Erőforrás alapú vállalatelmélet	28
2.1.1 A vállalati erőforrások definiálása.....	28
2.1.2 Az erőforrások osztályozása.....	30
2.1.3 Alapvető vagy megkülönböztető képességek vagy kompetenciák	31
2.1.4 Dinamikus képességek.....	32
2.1.5 Az erőforrás alapú vállalatelmélet célja: a versenyelőny	36
2.1.6 Kisajátíthatóság	39
2.1.7 Az erőforrás alapú vállalatelmélet kritikái és válaszaik	40
2.1.8 Az erőforrás alapú vállalatelmélet összegzése	42
2.2 A vállalat tudás alapú felfogása, avagy fókuszban az immateriális erőforrások.....	43
2.2.1 Edvinsson és Malone tőkeformái – a Skandia modell.....	45
2.2.2 A RICARDIS jelentés szellemi tőke fogalmai.....	46
2.2.3 A Sveiby-féle vállalati mérleg felfogás	46
2.2.4 A négy levél modell.....	48
2.2.5 Fogalomválasztás.....	49
2.2.6 Az immateriális erőforrások tulajdonolhatósága.....	50
3. Értékteremtés	53
3.1 Az értékteremtés és az érték	53
3.2 Az értékteremtés folyamata és konfigurációi	58
3.2.1 Értéklánc	61
3.2.2 Értékműhely	64
3.2.3 Értékhálózat és közös értékteremtés.....	67
3.2.3.1 Közös értékteremtés.....	70
3.2.3.2 Személyre szabott élmények kezelése	73
3.2.3.3 Az értékhálózat és a közös értékteremtés koncepciója a hivatásos sportvállalkozások esetében.....	75
3.3 Az értékteremtés célközönsége	78
3.4 Az érték észlelése, realizációja és monetarizációja.....	83
3.5 Az értékteremtés és az erőforrások integrációja	86
4. Kutatásmódszertan	89
4.1 A kutatás célja.....	89
4.2 Feltételrendszer	89
4.3 A kutatási modell tényezői és logikája.....	90
4.4 A kutatási kérdések és hipotézisek.....	93
4.5 Kutatási módszer megválasztása.....	93
4.6 Alapsokaság és mintavétel.....	94

5.	Hivatásos sportvállalkozások Magyarországon	101
5.1	Látvány-csapatsportok sportágainak bemutatása	101
5.1.1	Labdarúgás.....	101
5.1.2	Kosárlabda	107
5.1.3	Kézilabda	113
5.1.4	Jégkorong.....	117
5.1.5	Vízilabda.....	119
5.1.6	TAO kedvezmény előre jelezhető hatásai	120
5.2	A sokaság jellemzőivel kapcsolatos hipotézisek és bizonyításaik.....	122
5.2.1	Hivatásos magyar sportvállalkozások homogenitása	122
5.2.2	Hivatásos magyar sportvállalkozások nyereséges működése.....	125
5.2.3	Hivatásos magyar sportvállalkozások immateriális értékteremtése.....	128
5.3	A sportszakmai és a gazdasági eredmények kapcsolata	131
5.3.1	A sportszakmai eredmények hatása az időben.....	131
5.3.2	A sportszakmai eredményesség és a gazdálkodási eredményesség kapcsolata.....	133
5.3.3	A sportszakmai eredmények és egyéb gazdálkodási indikátorok kapcsolata.....	136
6.	Értékteremtés jellemzői a hivatásos sportban	141
6.1	A hivatásos magyar sportvállalkozások releváns érintettjei.....	141
6.2	A hivatásos magyar sportvállalkozások értékteremtési folyamata	147
6.3	A hivatásos magyar sportvállalkozások erőforrás szerkezete	152
	Összefoglalás	160
	Irodalomjegyzék.....	170
	Melléklet	178
	M1. A 2007-2010-es gazdasági időszakban a magyar sportvállalkozások mérleg szerinti eredményének nettó jelenértéke.....	178
	M2. A hierarchikus klaszterezés dendogramja	181
	M3. A hivatásos magyar sportvállalkozások tárgyi eszközeinek értéke 2010-ben	182

Ábrajegyzék

1. Ábra: Az üzleti vállalkozás modellje	12
2. Ábra: A kutatás által felhasznált elméleti koncepciók	15
3. Ábra: A kutatás fókuszában lévő vállalatok	27
4. Ábra: Erőforrások a vállalati modellben	28
5. Ábra: Az erőforrások osztályozása	30
6. Ábra: A Stratégiai Iparági Tényezők és a vállalati erőforrások, képességek és stratégiai eszközök kapcsolata	41
7. Ábra: Különböző szellemi tőke fogalmak összehasonlítása	44
8. Ábra: A Skandia modell	45
9. Ábra: A vállalat kiterjesztett mérlege	47
10. Ábra: A négy levél modell	49
11. Ábra: A vállalati modell termett érték oldala	53
12. Ábra: Értékek kategóriái	57
13. Ábra: A vállalati modell értékteremtés oldala	58
14. Ábra: Az értékcsere, mint az értékteremtés alapja	59
15. Ábra: A porteri értéklánc	62
16. Ábra: Hivatásos sportvállalkozások értéklánca	63
17. Ábra: Az értékműhely	66
18. Ábra: Az értékhálózat	69
19. Ábra: A közös értékteremtés koncepciója	71
20. Ábra: A hivatásos sportvállalkozások értékhálózata	75
21. Ábra: Az értékteremtés célközönsége a vállalati modellben	78
22. Ábra: A teremtett érték realizációja és monetarizációja	84
23. Ábra: A szellemi tőke erőforrások dinamikus környezetben	88
24. Ábra: A kutatási modell ábrája	92
25. Ábra: A hátrasorolt kötelezettségek eloszlása	144
26. Ábra: A hosszú lejáratú kötelezettségek eloszlása	145
27. Ábra: A rövid lejáratú kötelezettségek eloszlása	145
28. Ábra: A hivatásos magyar sportvállalkozás átlagos erőforrás szerkezete	159

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Az alapsokaságot alkotó sportszervezetek és sportvállalkozások száma sportáganként	96
2. táblázat: A tágabb értelemben vett alapsokaság sportági és időszaki bontásban...	99
3. táblázat: A szűkebb értelemben vett alapsokaság sportági és időszaki bontásban szerkesztés	99
4. táblázat: A labdarúgó NB I-ben szereplő csapatok és bajnoki eredményeik	101
5. táblázat: A labdarúgó NB I-ben szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások mérleg szerinti eredményeinek nettó jelen- és jövőértéke	104
6. táblázat: A labdarúgás hivatásos sportvállalkozásainak összefoglaló gazdálkodási adatai	105
7. táblázat: A kosárlabda NB I-ben szereplő csapatok és bajnoki eredményeik	108
8. táblázat: A kosárlabda NB I-ben szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások mérleg szerinti eredményeinek nettó jelen- és jövőértéke	109
9. táblázat: A kosárlabda hivatásos sportvállalkozásainak összefoglaló gazdálkodási adatai	110
10. táblázat: A kézilabda NBI-ben szereplő csapatok és bajnoki eredményeik	114
11. táblázat: A kézilabda NB I-ben szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások mérleg szerinti eredményeinek nettó jelen- és jövőértéke	115
12. táblázat: A kézilabda sportvállalkozások összefoglaló gazdálkodási adatai	116
13. táblázat: A MOL Ligában szereplő csapatok és bajnoki eredményeik	117
14. táblázat: A MOL-Ligában szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások mérleg szerinti eredményeinek nettó jövőértéke	118
15. táblázat: A jégkorong sportvállalkozások összefoglaló gazdálkodási adatai	119
16. táblázat: A klaszteranalízisbe bevonandó változók korrelációja	124
17. táblázat: A magyar első osztályban szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások mérleg szerinti eredményeinek nettó jövőértéke 2010-ben	126
18. táblázat: Sportvállalkozások gazdálkodásának eredményessége hazánkban	128
19. táblázat: Rövid lejáratú kötelezettségek mértéke a magyar sportvállalkozásoknál	130
20. táblázat: A bajnoki helyezések rangkorrelációja	132
21. táblázat: A sportszakmai és a gazdasági eredmény korrelációja	134
22. táblázat: A hivatásos sportvállalkozások üzemi eredményeinek és a sportszakmai eredményeinek a korrelációi	135
23. táblázat: Az immateriális javak és a bajnoki helyezéseknek a korrelációja	137
24. táblázat: A támogatási típusú bevételek és a bajnoki helyezések korrelációja ..	138
25. táblázat: A teljes bevétel és az anyag és személyi jellegű ráfordítások korrelációja és parciális korrelációi a bajnoki helyezésekkel	139
26. táblázat: Bevételek megoszlása a magyarországi labdarúgó sportvállalkozásoknál	142
27. táblázat: A kötelezettségekkel kapcsolatos leíró statisztikák	143
28. táblázat: A labdarúgó sportvállalkozások kötelezettségeinek típusai	146
29. táblázat: A magyar labdarúgó és kosárlabda sportvállalkozások like-olóinak száma	149
30. táblázat: A hivatásos magyar sportvállalkozások eszközei I.	153
31. táblázat: A hivatásos magyar sportvállalkozások eszközei II.	153
32. táblázat: A hivatásos magyar sportvállalkozások kapcsolati tőke értékének becslése a tárgyi eszközök értékéből	156

Köszönetnyilvánítás

A doktori disszertáció megírása egy hosszú, több intézményen átívelő képzési, tanulási folyamat egyik legvégső állomását jelenti. Tapasztalatom szerint a disszertáció megírása nem pusztán az adott kutatási probléma megtalálása, kidolgozása és megoldása, hanem emellett egy szellemi érési folyamat is.

Saját szellemi fejlődésemben talán a legtöbbet mentoromnak, Boda Györgynek köszönhetek, akitől és akivel az elmúlt több mint 9 év közös munkája során felbecsülhetetlenül sokat tanultam. Emellett a disszertációm megírását témavezetőként véleményeivel, tanácsaival, intelmeivel és egyéb észrevételeivel segítette, amelyért nagyon hálás vagyok. Köszönöm korábbi tanulmányaim témavezetőinek, Farkas Ferencnek és Kiss Tibornak is a hozzájárulásukat, akik a disszertációhoz vezető úton tanítottak.

A disszertációm megírásával kapcsolatban vezetőm Czakó Erzsébet támogatása ugyancsak hatalmas segítséget jelentett. Számos esetben az ő segítségével tette lehetővé, hogy a disszertációmra fókuszálhassak, s ő is számos értékes tanáccsal látott el a kutatásommal kapcsolatban, amelyért köszönet illeti.

Meg kell említenem továbbá a disszertáció tervezetem bírálóit, Könczöl Erzsébetet és Balogh Lászlót, illetve az intézeti műhelyvitáim résztvevőit is, akik bírálatai, valamint konstruktív javaslatai ugyancsak emelték dolgozatom színvonalát. Köszönet Harsányi Gergőnek, Kontra Zsoltnak, Milenko Gudicnak és Sterbenz Tamásnak az interjúkért és egyéb beszélgetésekért és Györfi Jánosnak és Ács Pongrácnak a sporttal kapcsolatos kutatások katalizálásáért.

Külön köszönet Szeicz Jánosnak, akitől ugyancsak sokat tanultam és a demonstrátoraimnak is, akiknek a mentorálása által szereztem értékes tapasztalatokat.

Értekezésem nem jöhetett volna létre a magánéletem közvetlen szereplőinek támogatása nélkül. Köszönet ezért szüleimnek, testvéreimnek (Gábornak, Petinek és Dórinak), barátaimnak (Olinak, Stokinak, Gergőnek, Ferinek és Zsoltnak) és természetesen a páromnak, Zsuzsikának, aki szeretettel tűrte, hogy sokszor helyette is inkább a disszertációmmal foglalkozzam.

A dolgozat a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projektjének támogatásával készült.

„A sötét hófehér, az érték mennyit ér?”
Paksi Endre

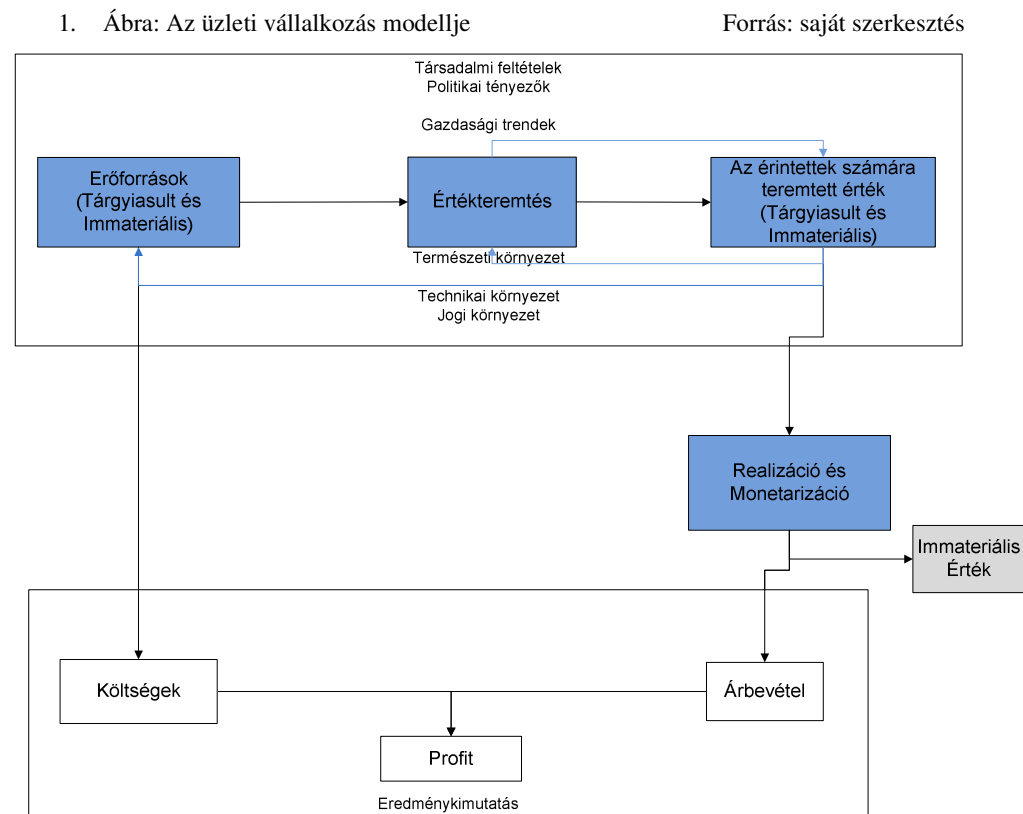
Bevezetés

Disszertációm fókuszában a tudásintenzív vállalatok, azokon belül is a hivatásos magyar sportvállalkozások állnak. E lehatárolás oka több tőről fakad. Még 2000 után kezdtem meg kutatásaimat a tudásmenedzsment területén, amely hazánkban, abban az időben, az információ alapú, majd a tudás alapú gazdaság szlogenek felkapottsága miatt egyre élénkebb témává kezdett válni. A vállalatok tudás oldaláról való megközelítése iránti érdeklődésemet ekkor alapoztam meg. Disszertációm nézőpontja alapvetően a stratégiakutatók nézőpontja, a vállalkozást stratégiai szemléletben, az elméleti és gyakorlati koncepciókat pedig a stratégiakutatók szemüvegén keresztül tekintem. A sport oldaláról való lehatárolás mögött személyesebb motiváció is húzódik, hiszen élsportolóként a hazai bajnokság minden releváns fokát megjártam. Ezek mellett a téma aktualitása is tényezőként szerepel, mivel önmagában a sport – a közös értékteremtés okán és fórumaként – egyre aktuálisabb témává fog válni a közeli jövőben. Ezeket erősíti, hogy jelenleg a magyar sportélet épp igen válságos helyzetből kezd kikászálódni, így a motiváció és az aktualitás közösen támogatják egymást.

A tudás alapú gazdaság gondolatvilága az 1990-es évek elején kezdett kibontakozni a nemzetközi irodalomban, amelyet később a dot.com lufi kidurranása sem tudott elfújni. A 21. század pénzügyi és gazdasági világválsága ugyancsak képtelen volt a tudás alapú gazdaságra megrendítő erejű csapást mérni, s ma már egyre sebesebben közeledünk a közösségeken alapuló élményszolgáltatás felé, ahol a közös értékteremtés új dimenziókat nyithat számos vállalat életében.

A tudásalapú gazdaság olyan, korábban elhanyagolt erőforrásokra hívta fel a figyelmet, mint a kapcsolati tőke erőforrások, a szervezeti tőke erőforrások, vagy a már szárnyát bontogató emberi tőke erőforrások, amelyeket közösen immateriális erőforrásoknak nevezek a disszertációmban. Miközben a tudásmenedzsmenttel foglalkoztam rájöttem, hogy a hivatásos sportvállalkozások tudásintenzív vállalatok. Így a tudományos érdeklődés és az aktív hobbi összekapcsolódhatott, amelyet a közös értékteremtés koncepciója katalizált.

A tudásintenzív vállalatok közül a hivatásos magyar sportvállalkozások esetében azt vizsgálom, hogy ezek értékteremtési folyamata hogyan alakul és milyen összefüggérendszer alapján érthető meg a legjobban. Vizsgálom továbbá, hogy az értékteremtési folyamatban ezek a vállalatok a különböző érintettjeik számára milyen értéket teremtenek, s az értékteremtéshez milyen erőforrásokat használnak fel. Az említett kérdések vizsgálatára az üzleti vállalkozások alábbi modelljét állítottam fel (1. ábra).



A vállalati modellt természetesen a meghatározott vállalati körben vizsgálom, így a dolgozat elején először lehatárolom a kutatás fókuszában lévő tudásintenzív vállalatokat, majd elemzem, hogy a vállalati körben hol helyezkednek el a hivatásos magyar sportvállalkozások.

A gondolatmenet kifejtése és így a dolgozat felépítése a lehatárolás után a vállalati modell alapján a következőképpen alakul: először megvizsgálom a tárgyasult és immateriális erőforrásokat, amelyek az értékteremtés eszközei lesznek, majd

bemutatom a teremtett érték jellemzőit, az értékteremtés folyamatának típusait, s az érintetteket, akik számára az érték létrejön. Mindezek után megfogalmazom a konkrét kutatási kérdéseimet és az ezekhez tartozó hipotéziseket.

A bemutatott vállalati modell a kutatási modell egyszerűsített változata, a modell elemeinek kibontása a disszertáció adott fejezeteiben történik meg, hogy az empirikus kutatás felépítésénél a teljes modell előálljon. A modell mögötti logikát a következőképpen értelmezhetjük: A vállalatok az őket körülvevő környezetben működve elégitik ki különböző érintettjeik szükségleteit. Az érintett¹ az az egyén, csoport, vagy szervezet, „aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban.” (Freeman [1984] p. 81) A különböző vállalatok, így a tudásintenzív vállalatok és a hivatásos sportvállalkozások is számos érdekcsoport hálójában működnek. Tudatosan, vagy nem tudatosan ezen vállalatok az őket körülvevő érdekcsoportok egy kiemelt része számára eszközök és élőmunka felhasználásával szükségleteket elégitenek ki, azaz számukra értéket teremtenek.

Az *érték* valaminek a kívánatossága, vagy hasznossága, adott szükség mellett (Trompenaars – Hampden-Turner [1997] idézi Andriessen [2004]). Az érték megjelenési formája ebben az értelemben lehet pénz, termék, szolgáltatás, élmény, kapcsolat, motiváció stb.. A vállalatok *értékteremtési folyamatának* különböző típusai ismertek. Az értékteremtési folyamat lehet értéklánc, amely alapvetően a termékek előállítóiira jellemző, lehet értékműhely, amely alapvetően egyedi szolgáltatások előállítóiira jellemző, vagy lehet értékhálózat, amely olyan vállalatokra jellemző, akik mintegy infrastruktúrát biztosítanak fogyasztók számára szükségleteik kielégítésére. Az infrastruktúra egyébként itt szó szerint és elvontan is értendő, ugyanis értékhálózat a telekommunikációs szolgáltató, vagy a bank, de értékhálózat lehet a közösségi szolgáltató (iwiw, facebook, myvip, myspace, twitter), vagy a hivatásos sportvállalkozás is. A 21. század küszöbén a fogyasztói igények és így a gazdasági teljesítmény elmozdult az élménygazdaság irányába, s az élmények miatt a *közös értékteremtés* koncepciójának (Prahalad – Ramaswamy [2003]), ahol a vállalat stakeholdereinek teret engedünk élményeik saját alakítására, át kell hatnia az említett értékteremtési konfigurációkat (az értékteremtési konfiguráció az

¹ Az érintett, az érdekcsoport és a stakeholder fogalmakat szinonimaként kezeljük

értékteremtési tevékenységek összefüggésrendszere, ilyen az értéklánc, az értékműhely és az értékhálózat).

A vállalatok értékteremtési folyamataik során különböző *tárgyasult és immateriális erőforrások*at használnak fel. Az 1990-es évektől a különböző tudáselemeket magába foglaló immateriális erőforrások szerepe a vállalatok értékteremtésében jelentősen megnőtt, így az értékteremtési folyamatban felhasznált erőforrások között ezeket ugyancsak kezelniük kell. Gyakorlatilag az immateriális erőforrások azok, amelyek egyébként a tudásintenzív vállalatokat megkülönböztetik a nem tudásintenzív vállalatoktól. Azokat a vállalatokat nevezzük ugyanis tudásintenzívnek, amelyek értékteremtésüket döntően a kapcsolati tőke erőforrásaikra, a szervezeti tőke erőforrásaikra és az emberi tőke erőforrásaikra alapozzák, s a fókuszban lévő hivatásos sportvállalkozások pontosan ilyenek. Az erőforrások mellett azok tőke természetét, azaz finanszírozásának forrásait is figyelembe kell vennünk, s így mintegy kiterjesztett vállalati mérleget kapunk.

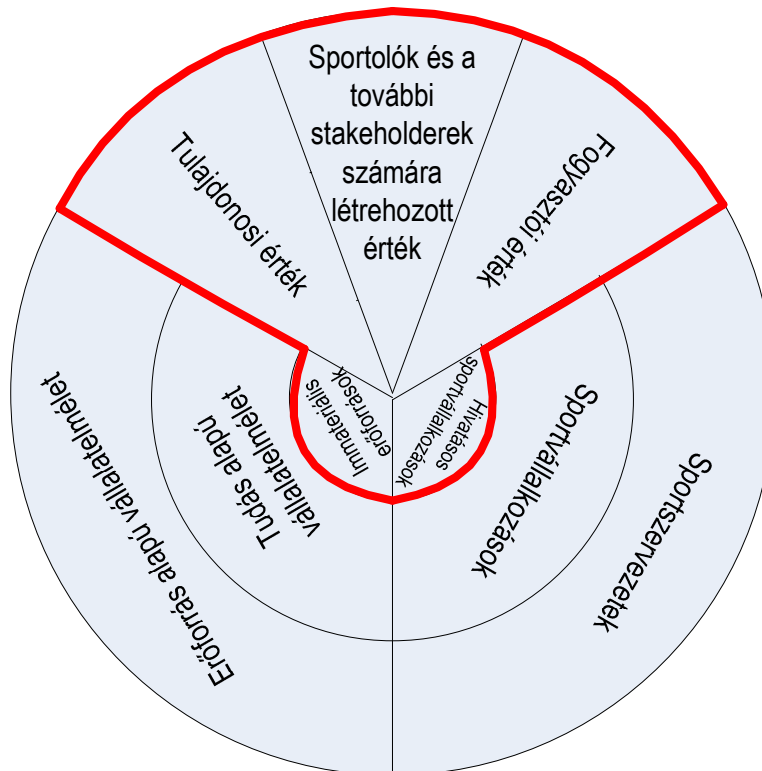
Az értékteremtés ilyenén logikáját ki kell egészíteniünk annak *üzleti értékelésével*. A teremtett értéket ugyanis a különböző stakeholdereknek észlelniük kell, amelynek ellenértékét a vállalatoknak *realizálniuk* és *monetarizálniuk* kell. A nem monetarizált érték jövőbeni vállalati jövedelem forrása, vagy egy költségcsökkentés alapja lehet, vagy immateriális értékként a környezetbe áramlik. A monetarizált értékből származik a vállalatok árbevétele, amelyet ha szembeállítunk az értékteremtési folyamatban felhasznált tárgyasult és immateriális erőforrások kapacitásainak költségeivel, megkapjuk a vállalat eredményességének valamely kategóriáját. Amennyiben minden tevékenység monetáris eredményét és költségeit figyelembe vesszük, a mérleg szerinti eredményhez jutunk, ha csak a fő tevékenységét, akkor az üzemi eredményig megyünk el. Amennyiben a vállalat eredménye hosszú távon pozitív, a vállalat életképes, a hosszú távon veszteséges vállalatból azonban a tulajdonosok vagy a hitelezők kivonják a tőkét és az felszámolásra kerül.

A *disszertáció során felhasznált elméleti koncepciókat* mutatja a 2. ábra. A disszertáció elméleti fókusza a pirossal jelzett alakzat, amelyet alapvetően három oldalról közelít meg. Az elméleti koncepciók első dimenziója a kutatás fókuszában lévő szervezetek *tevékenységével* kapcsolatos. Hazánkban számos sporttal

kapcsolatos tevékenységet végző szervezet van. Ezek között már lényegesen kevesebb a sportvállalkozás, akik közül azonban a kutatás fókuszába a hivatásos sporttevékenységet végző hivatásos sportvállalkozások kerültek, ahogyan azt fentebb már bemutattam.

2. Ábra: A kutatás által felhasznált elméleti koncepciók

Forrás: saját szerkesztés



Az elméleti koncepciók második dimenziója az *értékteremtés céljának* elemzésével kapcsolatos. Számos elmélet az értékteremtést a tulajdonosi érték létrehozásának szempontjából vizsgálja. Többben a tulajdonosi érték-, és a fogyasztói érték teremtését egyenrangú célként tűzik ki. Disszertációmban az említett tulajdonosi-, és fogyasztói érték teremtésén felül a sportolók és a további releváns stakeholder számára létrehozott értéket is célként tűzöm ki. A releváns stakeholderek meghatározása természetesen ebben a logikában kulcsfontosságú, s ez a szűkítés azért került a dolgozatba, mert létezhetnek olyan absztrakt stakeholderek is, mint például a jövő generációi, akik kezelése a praktikusság keretein túlmutathat. Az empirikus kutatás harmadik kutatási kérdésében pont arra keresem a választ, hogy a magyar hivatásos sportvállalkozások számára kik azok a releváns stakeholderek, akiknek elsődlegesen értéket teremtenek. Ugyan az érintett csoportok majd teljes halmazának komoly

értéket tudnának az említett hivatásos sportvállalkozások teremteni, de az empirikus kutatás a napjainkban meglévő hazai gyakorlatra fókuszál.

Az elméleti koncepciók harmadik dimenziója a *vállalatok által felhasznált erőforrásokkal* kapcsolatos elméleteket jelenti. Az erőforrás alapú vállalatelmélet, mint elméleti keret jelenti a kiindulási pontot, ezt azonban a továbbfejlesztett tudás alapú vállalatelmélet koncepciójával együtt mutatom be. Komoly hangsúlyt fektetek a szellemi tőkére, vagy immateriális erőforrásokra, mivel ezek határozzák meg a vállalatok tudásintenzív jellegét és így tudjuk a fókuszban lévő tudásintenzív, hivatásos sportvállalkozásokat jobban megérteni.

A felvázolt elméleti koncepciókban természetesen számos kutatást végeztek, azonban a szűkítések okozta specialitások miatt inkább a meglévő kutatások összegzésénél a különböző koncepciók metszetében lévő kutatásokra fókuszálok. Mivel az általam lehatárolt metszetekben lévő kutatásról nincs tudomásom, ezért itt a szűkítések egy részét fel kellett oldanom.

I. Korábbi kutatások, amelyek a stakeholder érték és az erőforrások kapcsolatával foglalkozik:

I.1 Neely, Andy – Adams, Chris – Kennerly, Mike [2004]:
Teljesítményprizma, Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea
Kiadó, Budapest 2004

II. Korábbi kutatások, amelyek az értékteremtés és az erőforrások kapcsolatával foglalkoznak:

II.1 Amit, Raphael – Shoemaker, Paul J. [1993]: Strategic Assets and
Organizational Rent. In: Strategic Management Journal, Vol. 14, 33-
46, 1993

II.2 Riahi-Belkaoui, Ahmed [2003]: Intellectual capital and firm
performance of US multinational firms In: Journal of Intellectual
Capital, Vol. 4 2003 p. 215-226

II.3 Cuganesan Suresh [2005]: Intellectual capital-in-action and value
creation A case study of knowledge transformations in an innovation
project. In: Journal of Intellectual Capital, Vol 6. No.3, 2005 p. 357-
373

- II.4 Nazari, Jamal A. – Herremans, Irene M. [2007]: Extended VAIC model: measuring intellectual capital components firms. In: Journal of Intellectual Capital, Vol 8, p. 595-609
- II.5 Allee, Verna [2008]: Value Network Analysis and value conversion of tangible and intangible assets. In: Journal of Intellectual Capital, Vol. 9, No. 1, 2008, p. 5-24
- II.6 Laing, Gregory – Dunn, Jillian – Hughes-Lucas, Susan [2010]: Applying the VAIC model to Australian hotels. In: Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 p. 269-283
- II.7 Díez, Maria Jose – Ochoa, Magda Lizet – Prieto, M. Begona – Santidrián, Alicia [2010]: Intellectual capital and value creation in Spanish firms. In: Journal of Intellectual Capital, Vol. 11, 2010, p.348-367
- III. Korábbi kutatások, amelyek az erőforrás alapú vállalatelmélettel foglalkoznak a sport valamely területén:
- III.1 Amis, John – Pant, Narayan – Slack, Trevor [1997]: Achieving a sustainable competitive advantage a resource based view of sport sponsorship. In: Journal of Sport Management, 1997 p.80-96
- III.2 Sparvero, Emily – Chalip, Laurence [2007]: Professional Teams as Leverageable Assets: Strategic Creation of Community Value. In: Sport Management Review, 2007, 10, p. 1–30
- III.3 Woolf, Jules [2008]: Competitive Advantage in the Health and Fitness Industry: Developing Service Bundles. In: Sport Management Review, 2008, 11, 51–75
- III.4 Ferkins, Lesley – Shilbury, David [2010]: Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. In: Sport Management Review 13 (2010) 235–254
- III.5 Wicker, Pamela – Breuer, Christoph [2010]: Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. In: Sport Management Review Article in press
- IV. Korábbi kutatások, amelyek magyar hivatásos sportvállalkozásokkal foglalkoznak:

- IV.1 András Krisztina [2003]: Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- IV.2 András Krisztina [2004]: A hivatásos labdarúgás piacai. 53. sz. műhelytanulmány, BKÁE, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- IV.3 Berkes, P. – Nyerges, M. [2004]: A labdarúgás menedzselésének főbb elvei a szponzorálás tükrében. Kalokagathia. 1-2: 180-188. p.
- IV.4 Nyerges Mihály – Petróczi Andrea [2007]: Sportmenedzsment alapjai. SOTE TF, Budapest.
- IV.5 Hoffmann Istvánné [2007]: Sport, marketing, szponzorálás. Akadémia kiadó, Budapest.

Ahogy már említettem kutatásom fókuszában a hivatásos magyar sportvállalkozások állnak, és a vizsgált *kutatási kérdések és hipotézisek* a sportvállalkozások gazdálkodási jellemzői és a fentebb már bemutatott gondolatmenetből származnak. A kutatási kérdéseim és hipotéziseim az alábbiak:

1. Mik a hivatásos magyar sportvállalkozások gazdálkodási jellemzői?
 - H1: A magyarországi hivatásos sportvállalkozások legfőbb gazdálkodási adataik alapján homogének.
 - H2: Lehetséges Magyarországon, a hosszú távon nyereséges sportvállalkozási működés.
 - H3: A magyar sportvállalkozások jelentős mértékű immateriális értéket teremtenek.
2. Van-e bizonyítható, szoros sztochasztikus kapcsolat a sportszakmai és a gazdasági teljesítmény között a magyarországi hivatásos sportvállalkozásoknál?
 - H4: A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a gazdálkodási eredményessége között szoros pozitív kapcsolat van.
 - H5: A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a játékosainak értéke között szoros pozitív kapcsolat van.
 - H6: A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a támogatási jellegű bevételek között nincs szignifikáns kapcsolat.

- H7: A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a teljes bevétel, illetve az anyag és személyi jellegű ráfordítások között szoros pozitív kapcsolat van

3. Kik a magyarországi hivatásos sportvállalkozások releváns stakeholderei?
4. Hogyan alakul a hivatásos magyar sportvállalkozások értékteremtése?
5. Hogyan alakul a hivatásos magyar sportvállalkozások erőforrás szerkezete?

Az empirikus részben részletesen kifejtem a kutatási kérdéseket és a rájuk adott válaszaimat. Az *első kutatási kérdéssel* kapcsolatos hipotézisek esetén bizonyítást nyert, hogy a magyarországi hivatásos sportvállalkozások legfőbb gazdálkodási adataik alapján meglehetősen egyformán viselkednek, azaz homogének. A 2000-es évek első felével ellentétben, a 2007-2010-es időszakban bizonyítom, hogy lehetséges a hosszú távon nyereséges működés, és ugyancsak bizonyítom, hogy a hivatásos magyar sportvállalkozások jelentős immateriális értéket teremtenek.

A *második kutatási kérdés* esetén bemutatásra kerülnek a sportszakmai és a gazdasági teljesítmények közötti kapcsolatok. A sportszakmai eredményekkel legerősebben az előző évek sportszakmai eredményei mozognak együtt. Elvetésre kerül a sportszakmai eredményesség és a gazdálkodási eredményesség szoros kapcsolatáról szóló hipotézis. Az ötödik hipotézis, mely szerint a játékosok értéke és sportszakmai eredmények között szoros a kapcsolat ugyancsak elvetésre kerül. Bizonyításra kerül azonban, hogy az egyéb és rendkívüli bevételek függetlenek a sporteredményektől. És végül a hetedik hipotézis, mely szerint a sportszakmai eredményesség és a teljes bevétel, illetve az anyag és személyi jellegű ráfordítások között szoros a kapcsolat, nem válik bizonyíthatóvá a magyarázó változók egymás közötti korrelációja miatt.

A *harmadik kutatási kérdés* esetében bizonyításra kerül, hogy a hivatásos magyar sportvállalkozások releváns érintettjei a sportolók, játékosok, a tulajdonosok, a szponzorok, hirdető, a média, a helyi önkormányzatok, a sportági szakszövetségek,

az állam és a menedzserek és egyéb alkalmazottak. Azonban a fogyasztói piac helyszíni fogyasztói szegmensének és a merchandise piacnak a meglepően alacsony működése okán az involvált fogyasztó (aki a helyszínen fogyaszt és vagy márkázott termékeket is vásárol) nem került a releváns érintettek közé.

A *negyedik kutatási kérdés* esetében nem találtam objektív bizonyítékot arra, hogy a hivatásos magyar sportvállalkozások értékhálózatként működnének, azonban érdekes módon a sportági szakszövetségek által működtetett bajnokság értékhálózatként működik. Mindemellett a hivatásos sportvállalkozások értékteremtési folyamatának jellemzői bemutatásra kerülnek a kutatási kérdés vizsgálatakor.

Az *ötödik kutatási kérdés* esetén bemutatásra kerülnek a hivatásos magyar sportvállalkozások által felhasznált erőforrások, a tárgyasult erőforrásokat a mérleg adatok alapján extenzíven bemutatom, a szellemi tőke erőforrások kategóriáira pedig a különböző egyéb tényadatok alapján becsléseket készítek. Végül a hivatásos magyar sportvállalkozások átlagos értékei alapján bemutatom a Sveiby-féle kiterjesztett vállalati mérleg sportvállalkozási változatát is.

1. Vállalat, tudásintenzív vállalat, hivatásos sportvállalkozás

1.1 Vállalat

Chikán szerint „az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek.” (Chikán [2003] p. 24)

Dolgozatomban csak azokra a vállalatokra szeretnék koncentrálni, melyek a legáltalánosabb jegyekkel rendelkeznek. Az egyediségek tárgyalása csak ennek a klasszikusnak nevezett vállalat típusnak a megértése alapján lehetséges. A vállalatok klasszikus esetének azokat az üzleti vállalkozásokat fogom tekinteni, amelyek a tulajdonosi és a fogyasztói igények kielégítésére egyaránt törekednek és a profitot szabadon kívánják felhasználni (akár osztalékként, akár újabb beruházásokként stb.).

A non-profit szervezetek nem képezik vizsgálódásaim tárgyát, mivel nem alapvető céljuk a nyereség elérése és a tulajdonos nyereség általi finanszírozása, s ezáltal a tulajdonosi hozamelvárás nyomása náluk nem érvényesül. Non-profit szervezetek lehetnek például állami intézmények, egyesületek, alapítványok, ezek azonban nem képezik e dolgozat tárgyát. Ugyan sok sportszervezet egyesületi működése okán a non-profit szférába tartozik mégsem fogunk velük foglalkozni, mivel a tulajdonosi célrendszerük eltér a klasszikus vállalati tulajdonosi célrendszertől.

A vállalatokat továbbá számos módszertan alapján csoportosíthatjuk, ezt azonban jelen disszertációban nem fogom megtenni, pusztán arra koncentrálok, hogy a gondolkodás középpontjában az üzleti egység, vagyis az üzleti vállalkozás és annak versenysztratégiája áll. Léteznek ugyanis szép számmal olyan nagyvállalatok, amelyek számos üzletággal, vagy üzleti egységgel rendelkeznek, s ugyan ezek összvállalati stratégiája természetesen kulcsfontosságú a sikerességük szempontjából, jelen disszertációnak ez mégsem képezi tárgyát. A fókuszban tehát az egyéni

fogyasztókkal, versenytársakkal és versenysztratégiával rendelkező, nyereség szabad felhasználására törekvő üzleti vállalkozások állnak, ahol a nyereségre törekvést azzal azonosítjuk, hogy a vállalat tulajdonosai tőkéjük kockáztatásáért hozamot várnak el.

1.2 Tudásintenzív vállalat

Grant szerint „az erőforrás-alapú vállalatelmélet a vállalatot egyéni sajátossággal bíró erőforrások és képességek különleges halmazának tekinti, amelyben a menedzsment elsődleges feladata az érték maximalizálása – a létező erőforrások és képességek optimális felhasználása által – és a vállalat jövőbeni erőforrásbázisának gyarapítása.” (Grant [1996] p. 110)

A különféle vállalatelméleti megközelítések közül disszertációm fókuszában az erőforrás alapú vállalatelmélet megközelítése áll, annak is a legújabb dinamikus és tudásalapú irányzata. A tudásalapú vállalatelmélet gondolkodói a tudás oldaláról az alábbi módon érvelnek a vállalat versenyelőnyét képező erőforrásokkal kapcsolatban.

„Mivel minden tárgyasult erőforrás a vállalaton kívülről származik, a versenyelőny sokkal inkább a nem tárgyasult, vállalat specifikus tudásából fakadhat, amely a vállalatot a termelési folyamat input tényezőinek különleges felhasználására teszi képessé.” (Spender [1996] p. 46)

Ahogy az erőforrás alapú vállalatelmélet legújabb irányzatában láthatjuk, a tudás alapú vállalatelmélet szerint, a vállalat létezésének fókuszában már kifejezetten a tudás alapú erőforrások állnak.

Ezen irányvonal kifejlődése alapvetően a globalizációnak valamint az internet elterjedésének köszönhető. Az említett tényezők a vállalati versenykörnyezet változását egy új szintre emelték, az 1980-as évek dinamikus versenykörnyezetét a 90-es évekre már leginkább a turbulencia jellemezte. A turbulens versenykörnyezetre válaszként a vállalatok fogyasztói igényeik kielégítésére és termékeik, illetve szolgáltatásaik megkülönböztetésére egyre több beágyazott tudást integráltak megoldásaikba. Ahogy a termékek és a szolgáltatások egyre inkább tudásintenzívvé váltak, úgy alakultak ki, illetve erősödtek meg az úgynevezett tudásintenzív iparágak,

mint az üzleti tanácsadás, a pénzügyi szolgáltatások, az infokommunikáció, a gyógyszeripar, és egyéb szolgáltatások iparágai. Mindezek mellett azonban a hagyományosan tőke intenzív iparágak is egyre inkább a tudás és a szervezeti tanulás felé fordultak. A tudásintenzív jelleg pedig azóta – még a dot.com lufi kidurranása és a pénzügyi és gazdasági világválság ellenére is – továbbra is hódít.

A tudásintenzív szervezetekkel és vállalatokkal kapcsolatban számos szerző számos definíciót alkotott (Drucker [1988], Sveiby [1999], Zack [2003], Wu és szerzőtársai [2008], Stocker [2010]) amelyekben általában az a közös, hogy mindegyik a tudásintenzív vállalatok valamely jellemzőjére helyezte a hangsúlyt.

Az idézett szerzők alapján a tudásintenzív vállalatok, olyan küldetés vezérelt vállalatok, amelyek értékteremtése:

- alapvetően immateriális erőforrásokon alapul,
- ezen folyamataik során leginkább felhatalmazott specialistákat alkalmaznak,
- akik saját tudásukat és egyéb erőforrásokat konvertálnak át szellemi eszközökké,
- a gyorsan változó versenykörnyezetben. (Drucker [1988], Sveiby [1999], Zack [2003], Wu és szerzőtársai [2008], Stocker [2010])

Véleményem szerint az említett definícióban egyetlen szükséges és elégséges feltétel szerepel, mégpedig az, hogy a tudásintenzív vállalatok értékteremtése alapvetően immateriális erőforrásokon alapul (a kapcsolati tőke erőforrásokon, a szervezeti tőke erőforrásokon és a humán tőke erőforrásokon), a definíció többi része inkább jellemzőket takar.

A tudásintenzív vállalatokat érdemes tovább bontani azok tudásmenedzsment stratégiája alapján, a perszonalizációs típusú -, és kodifikációs típusú tudásintenzív vállalatokra. A perszonalizációs típusú tudásintenzív vállalatok az értékteremtési folyamataikban létrejött megoldásaikat minden esetben az adott ügyfél tulajdonságai alapján személyre szabják, míg a kodifikációs típusú tudásintenzív vállalatok, megoldásaik sztenderd és repetitív jellegére helyezik inkább a hangsúlyt. Természetesen a nemzetgazdaságok számára mindkét típusú tudásintenzív vállalat

fontos, azonban a perszonalizációs típusú tudásintenzív vállalatok folyamatos innovációikkal a területük úttörőinek számítanak.

1.3 Sportvállalattól a hivatásos sportvállalkozásig

A tudásintenzív vállalatokon belül a hivatásos sportvállalkozásokra fogom szűkíteni a disszertációm fókuszát. András szerint a „sportvállalatok olyan vállalatok, melyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett.” (András [2002] idézi András [2003] p. 14)

Az érvényben lévő sporttörvény alapján (2004. évi I. törvény a sportról) „Sportvállalkozásnak minősül az a gazdasági társaság, amelynek a cégnyilvánartásról, a cégnyilvánosságról és a bírósági cégeljárásról szóló 1997. évi CXLV. törvény alapján a cégjegyzékbe bejegyzett főtevékenysége sporttevékenység, továbbá a gazdasági társaság célja sporttevékenység szervezése, valamint a sporttevékenység feltételeinek megteremtése egy vagy több sportágban” (2004. évi I. törvény a sportról)

A sportvállalatok és a sportvállalkozások tovább bonthatók a szabadidő sporttal foglalkozó vállalkozásokra és a hivatásos sportvállalkozásokra.

A szabadidősporttal foglalkozó vállalkozások nem képezik a disszertációm tárgyát, mivel nem részük a vizsgálandó klasszikus esetnek. Ugyan a szabadidősport gazdasági hatása, annak egészségre gyakorolt hatásán keresztül nagyon lényeges, azonban a szabadidősport vállalkozások tagjai értékteremtő tevékenységük során általában nem sportolnak, a szervezet pusztán a sporttevékenység végzésére szolgáló lehetőséget biztosítja. Ugyanakkor a szabadidősporttal foglalkozó vállalkozások olyan szolgáltató vállalatok, amelyek sokkal inkább tőke-, mintsem tudásintenzívek (lásd például: fitness központ, wellness központ, szabadidő-sportcentrumok stb.). Ugyan az oktató, vagy az edző végezhet sporttevékenységet a szolgáltatás biztosítása közben, azonban a szervezet belső érintettjei közül a konkrétan sporttevékenységgel foglalkozók, vagy sportolók száma elenyésző.

Hivatásos sportoló a már idézett sporttörvény alapján „az a versenyző, aki jövedelemszerzési céllal foglalkozásszerűen folytat sporttevékenységet.” (2004. évi I. törvény a sportról)

A **hivatásos sportvállalkozások** alatt így azokat a vállalkozásokat értjük, amelyek **hivatásos sportolókat szerződtetve végeznek sporttevékenységet és ezzel fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett.** A hivatásos sportolók szerződtetése azért fontos feltétel, mert így alakul ki a klasszikus vállalatokkal vonható párhuzam, hogy az értékteremtő tevékenységet a vállalat alkalmazottai végzik, fizetésükért cserébe. Magyarországon egyébként a hivatásos sportvállalkozások gyakorlatában érdekes kép alakult ki ezen a téren. Számos hivatásos sportoló nem alkalmazottként végzi a tevékenységét, hanem beszállítóként, egyéni vállalkozásával számlát adva. Ugyan ezen esetek száma a színlelt szerződésekkel szembeni fellépés okán csökkent, még mindig megtalálhatók a hazai hivatásos sportban. Mivel azonban az ilyen esetekben a jogviszonytól függetlenül, tevékenységük révén ezek a sportolók valójában alkalmazottak, ezért alkalmazottként tekintünk rájuk, illetve amikor a hivatásos sportvállalkozások beszállítóit elemezzük, az ilyen játékosokat kiemelten kezeljük.

A hivatásos sportvállalkozások tudásintenzív vállalatok, amit jól mutat, hogy teljesítik a definíció szükséges és elégséges feltételét, valamint a jellemző feltételekkel is rendelkeznek:

1. A hivatásos sportvállalkozások *küldetésvezéreltek*: legtöbb esetben ezeket explicit ki is mondják, ha azonban mégsem, akkor is implicit a sporttevékenység fejlesztése és végzése mindannyiuk küldetése;
2. *Értékteremtésük alapvetően immateriális erőforrásokon nyugszik*: az elsődleges értékteremtésben résztvevők maguk a sportolók, akik az infrastruktúra megléte esetén pusztán tacit tudásukat felhasználva, gyakran csapatban nyújtják a sportteljesítményt;
3. *Értékteremtő folyamataik során leginkább felhatalmazott specialistákat alkalmaznak*: a hivatásos sportolók egyértelműen a sportáguk specialistái, ráadásul a sportteljesítmény nyújtása közben jelentős felhatalmazással rendelkeznek, hiszen a pályán szinte minden időpillanatban döntéseket kell

hozniuk. Kérdéses azonban, hogy a szervezetek ügyvezetése és gazdasági irányítása mennyire van specialisták kezében, s ezen tevékenységek esetében a szervezet egyéb specialistái, mennyire rendelkeznek felhatalmazással;

4. *Saját tudásukat és egyéb erőforrásokat konvertálnak át szellemi eszközökké:* ugyan ez a kritérium elég absztrakt jellegű azonban a sportolók nyilván a már említett saját tacit tudásukat konvertálják át sporteredménnyé és fogyasztói élménnyé a sportteljesítmény nyújtása közben, amihez azonban általában egyéb erőforrások is szükségesek, mint például a csarnok, a felszerelés, a csoportteljesítmény, vagy a hírnév.
5. *Gyorsan változó versenykörnyezetben:* amennyiben a hivatásos sportvállalkozásokat a megfelelő eszközökkel vizsgáljuk láthatjuk, hogy olyan fogyasztói igényt elégítenek ki, amelyben igen intenzív és gyorsan változó verseny van. A szurkoló idejéért (a fogyasztási folyamatban ugyanis általában részt kell venni, ami időt vesz igénybe) számos más vállalat verseng (egyéb sport, mozi, tv, színház, vendéglátóegység, koncert stb.), a média idejéért egyéb tartalmak versengenek, a szponzorok vagy az állam pénzéért pedig számos más szervezet verseng, akik és amik pozíciói gyorsan, folyamatosan és nagy mértékben változnak.

A hivatásos sportvállalkozások jelentős specialitásokkal rendelkeznek. Működésüket *kettős célrendszer* határozza meg és értékesítési tevékenységüket speciális piacokon végzik. András a labdarúgás példáján keresztül mutatja be, hogy a hivatásos sportban a sikerkritériumokat két dimenzió mentén mérhetjük, a sportszakmai siker dimenziójában, ami a versenysorozatban elért eredményben mérhető és a gazdasági siker dimenziójában, ami valamely számviteli eredménykategóriában manifesztálódik. (András [2004]) Ugyanez érvényesül a többi sportág sportvállalkozásaira is, hiszen a kettős célrendszer nem a sportágtól, vagy annak sikerességétől függ, hanem a sportjellegtől és a tulajdonosok hozamelvárásaitól. A disszertációm egyik kutatási kérdése pont arra vonatkozik, hogy vajon a magyarországi hivatásos sportvállalkozások esetében a sportszakmai sikeresség és a gazdasági sikeresség között fellelhető-e erős sztochasztikus kapcsolat?

A hivatásos labdarúgásnak András alapján vizsgálandó *piacai* a fogyasztói piaca, a játékos piaca, a közvetítési jogok piaca, a sportszponzori piaca és a merchandising

piaca. A fogyasztók a fogyasztói piacon a helyszíni-, és a médián keresztüli sportfogyasztók, a játékos piacon a játékost megvásárló csapatok, a közvetítési jogok piacán a műsorszolgáltatók, a sportszponzori piacon a szponzorok², míg a merchandising piacon egyéb fogyasztók. A sportvállalat és a különböző fogyasztói között számos esetben közvetítőket is találunk, ez azonban nem általános érvényű. (András [2004]) Az említett piacok természetesen kiterjeszthetők további hivatásos sportágakra is, bár hazánkban a játékos piacon a játékjog megszerzéséért jellemzően nem kell fizetni, az általános igazolási modell a lejárt szerződésű játékosok szerződtetése, amelyből kivételek természetesen vannak.

A két alfejezetben bemutatott szűkítést értelmezhetjük két dimenzióként is, s így a kutatás fókuszában lévő hivatásos sportvállalkozásokat a 3. ábrán kiemelt terület jelzi.

3. Ábra: A kutatás fókuszában lévő vállalatok

Forrás: Saját szerkesztés

Vállalati tevékenység		Vállalat		
Tudásvállalati jelleg		Nem sport vállalkozás	Szabadidősport-vállalkozás	Hivatásos sportvállalkozás
Nem tudásintenzív vállalat				
Tudásintenzív vállalat	Kodifikáció típusú			
	Perszonalizáció típusú			

A fenti definíció elemzése alapján kijelenthetjük, hogy minden hivatásos sportvállalkozás tudásintenzív vállalat, azaz a nem tudásintenzív – hivatásos sportvállalkozás halmaz üres. Érdekeség viszont, hogy a tudásmenedzsment stratégia alapján nehezen lehet distinkciót tenni, hiszen minden hivatásos sportvállalkozás számos repetitív, kodifikált elemmel dolgozik (például edzés vagy alaptaktikák), amit kulcsfontosságú innovatív, perszonalizált elemmel egészít ki (például a mérkőzések, vagy a mérkőzésen belüli egyéni villanások). A csapatsportokban ráadásul gyakori, hogy néhány kiváló, innovativitásra (klasszis megoldásra) képes sztárjátékos munkáját, ugyancsak kiváló, de támogató jellegű csapattársak egészítik ki. Megérzésem szerint inkább a perszonalizációs stratégia lehet a domináns.

Miután meghatároztuk a kutatás fókuszában lévő vállalatokat, vizsgáljuk meg azokat a tárgyasult és immateriális erőforrásokat, amelyeket működésük során felhasználnak.

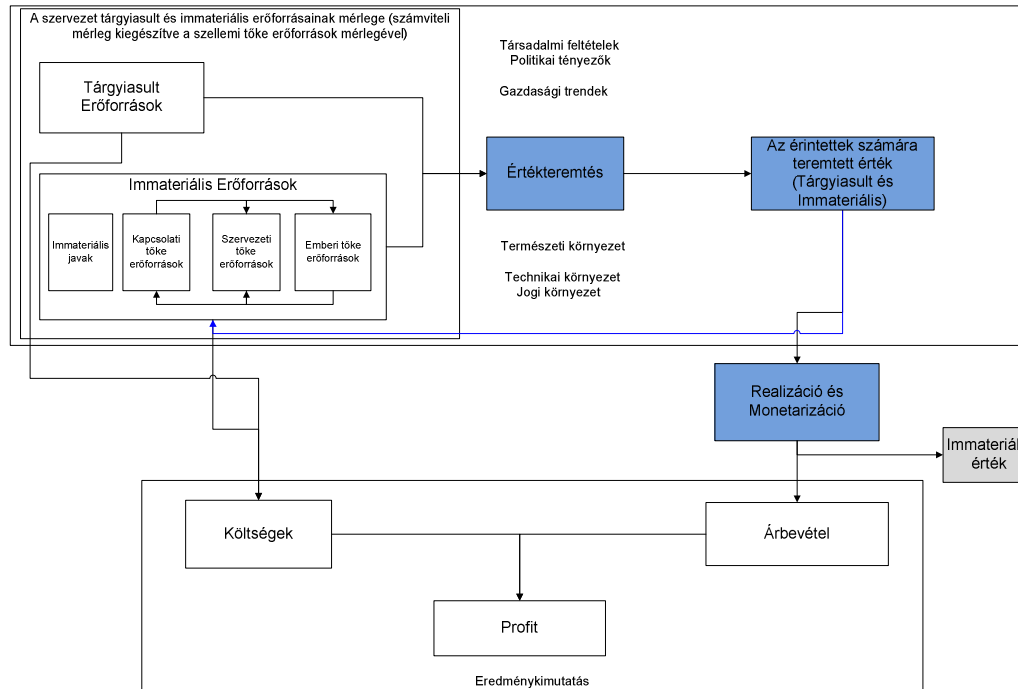
² akik jellemzően marketing céllal közeledő vállalatok vagy helyi önkormányzatok

2. Tárgyasult és Immateriális Erőforrások

Ebben a fejezetben a vállalati modellben az értékteremtéskor felhasznált tárgyasult és immateriális erőforrásokkal fogunk foglalkozni (lásd 4. ábra).

4. Ábra: Erőforrások a vállalati modellben

Forrás: Saját szerkesztés



2.1 Erőforrás alapú vállalatelmélet

Az erőforrás alapú vállalatelmélet alapvetően Edith Penrose „The theory of the Growth of the Firm” [1959] című munkájából származik, azonban Wernerfeltnek [1984] és Barneynek [1991] kellett újra felfedeznie ahhoz, hogy a tudományos irodalom számos más alakjánál vitát gerjesszen (Rumelt, Grant, Spender, Kogut, Kogut-Zander, Priem-Butler, Helfat-Peteraf, Collis-Montgomery, Teece, Teece-Pisano-Shuen, Miller-Shamsie, Hunt, Bush-Artz, Mesquita-Anand-Brush, Bowman-Ambrosini és sokan mások), amelyek kritizálták, érlelték és újabb irányokba fejlesztették az elméletet.

2.1.1 A vállalati erőforrások definiálása

Az erőforrás alapú vállalatelmélet alap gondolata természetesen a vállalati erőforrások koncepciója, amelyet széles körben definiált a tudományos irodalom.

Wernerfelt úgy kezdi gondolatmenetét, hogy „a vállalat számára az erőforrások és a termékek egyazon érme két oldalát jelentik.” (Wernerfelt [1984] p.171) „Erőforrás alatt bármi érthető, amit egy adott vállalat erősségének vagy gyengeségének gondolhatunk. Formálisabban a vállalati erőforrások egy időpillanatban úgy definiálhatók, mint azok a (tárgyasult és immateriális) eszközök, amelyek legalább félpermanensen a vállalathoz vannak kötve.” (Caves [1980] idézi Wernerfelt [1984] p. 172)

„Példák lehetnek az erőforrásokra a márka nevek, a házon belüli technológiai ismeretek, képzett személyzet alkalmazása, a kereskedelmi szerződések, a gépek, a hatékony folyamatok, a tőke stb.” (Wernerfelt [1984] p. 172).

Daft alapján Barney úgy definiálja a vállalati erőforrásokat, mint „minden olyan, a vállalat ellenőrzése alá vonható, eszköz, képesség, szervezeti folyamat, szervezeti jellemző, információ, tudás stb., amely képessé teszi a vállalatot eredményességét vagy hatékonyságát növelő stratégia megértésére és implementálására.” (Daft [1983] idézi Barney [1991] p. 101)

A híres Harvard Business School-i kutatócsoport Learned, Christensen, Andrews és Guth, valamint Porter alapján Barney azt állítja, hogy „a tradicionális stratégiai elemzés nyelvezete szerint a vállalati erőforrások olyan erősségek, amelyeket a vállalatok stratégiáik megértésére és implementálására tudnak felhasználni.” (Learned, Christensen, Andrews,&Guth, 1969; Porter 1981 idézi Barney [1991] p.101)

Grant az állítja, hogy „az erőforrás a termelés inputja, a vizsgálat alapegysége. Az egyedi erőforrásoknak részei az anyagi erőforrások, az alkalmazottak szaktudása és képességei, a szabadalmak, a márkanevek, a finanszírozás stb.” (Grant [1991] p.118 és Grant [2008] p.15)

Helfat és Peteraf szerint “az erőforrás olyan eszközre vagy termelési inputra (kézzel fogható vagy immateriális) utal, amelyet a szervezet félpermanens alapon ellenőrizhet, birtokolhat, vagy hozzáférhet.” (Helfat-Peteraf [2003 p. 999])

Teece és szerzőtársai szerint az “erőforrások olyan vállalat specifikus eszközök, amelyeket nehéz, ha nem lehetetlen utánozni.” (Teece et al [1997] p. 516)

Érdekes továbbá, hogy számos szerző (többek között Collis-Montgomery [1995] vagy Bowman-Ambrosini [2003]) meg se próbálja definiálni az erőforrások fogalmát. Úgy tűnik megelégedtek azzal, ahogy az erőforrás fogalom saját magát definiálja, vagy egyáltalán nem érzik a definíció szükségességét.

Disszertációmban Daft, Barney által idézett definícióját fogjuk a vállalati erőforrások fogalma alatt érteni.

2.1.2 Az erőforrások osztályozása

Számos szerző különbözőképpen klasszifikálta a vállalatot alkotó erőforrásokat, amint azt az 5. ábra mutatja.

5. Ábra: Az erőforrások osztályozása

Forrás: saját szerkesztés

Kutatók	A vállalat erőforrásai					
Penrose [1959]	Fizikai erőforrások			Emberi tőke erőforrások		
Barney [1991]	Fizikai erőforrások		Szervezeti tőke erőforrások		Emberi tőke erőforrások	
Balaton - Tari [2007]	Tárgyi eszközök		Szervezeti tőke		Humán tőke	
Bartek-Lesi - Gáspár [2007]	Fizikai eszközök	Pénzügyi eszközök	Immateriális eszközök	Szervezeti tőke	Emberi erőforrások	
Hofer - Schendel [1978], Grant [1991]	Fizikai erőforrások	Pénzügyi erőforrások	Technológiai erőforrások	Hírnév	Szervezeti erőforrások	Emberi erőforrások

A *fizikai tőke erőforrások* közé tartoznak a vállalat ingatlanai, üzemei, épületei, gépei, berendezései, alapanyagai, készletei, pénzügyi eszközei, a vállalat földrajzi elhelyezkedése, valamint a nyersanyagokhoz való hozzáférése. Az *emberi tőke erőforrások* közé tartozik a vállalat munkásainak és menedzsereinek a képzettsége, a szaktudása, a tapasztalata, az ítélőképessége, az intelligenciája, a motivációja, a kapcsolatai, együttműködési és kommunikációs készségei, rugalmassága és a rálátása. A *szervezeti tőke erőforrások* közé pedig a vállalat formális jelentési rendszere, alá- és fölérendeltségi struktúrájára, hírneve, a formális és informális tervezési, feladat megosztási, kontrolling és koordinációs rendszerei, technológiája, folyamatai, eljárásai, szabadalmi, csoportközi- és egyéb partnerkapcsolatai, márkanevei és vásárlói adatbázisai tartoznak. (Barney [1991], Balaton-Tari [2007], Bartek-Lesi - Gáspár [2007])

Collis – Montgomery szerint „az erőforrás alapú vállalatelmélet a vállalatokat nagyon különböző fizikai és immateriális eszközök és képességek gyűjteményeként szemléli. Nincs ugyanis két olyan vállalat, amely azonos lenne, mivel nincs két olyan vállalat, amelynek azonos tapasztalatai lennének, amely ugyanazon eszközöket és képességeket szereztet volna be, vagy egyazon szervezeti kultúrát épített volna ki.” (Collis – Montgomery [1995] p.119)

Ugyan a különböző osztályozások sok hasonlósággal rendelkeznek az alapvető közös feltevésük az erőforrások határainál keresendő. Az említett osztályozások közül bármelyiket vesszük is figyelembe úgy tűnhet, mintha a vállalatok erőforrás bázisa egyértelműen diszjunkt elemekből állna. Manapság azonban a kutatók (mint Cuganeshan [2005], Boda-Lőrincz-Szlávik [2008], Juhász [2010]) inkább azt gondolják, hogy az erőforrások határai estében a diszjunkt feltevés téves, sokkal inkább átfedéseket és összefonódásokat találhatunk közöttük, ahogy ezt az immateriális erőforrások alfejezetben majd látni is fogjuk.

2.1.3 Alapvető vagy megkülönböztető képességek vagy kompetenciák

Leonard-Barton szerint „a *képességek* akkor tekinthetők *alapvető*eknek, ha a vállalatot stratégiaileg megkülönböztetik.” (Leonard-Barton [1992] p.111)

Az alapvető képességeknek számos szinonimája terjedt el a szakirodalomban, ilyenek a megkülönböztető kompetenciák, alap és szervezeti kompetenciák, a vállalat specifikus kompetenciák, az erőforrás telepítések, vagy a láthatatlan eszközök. (Snow - Hrebiniak [1980], Hitt - Ireland [1985], Prahalad - Hamel [1990], Hayes - Wheelwright - Clark [1988], Pavitt [1991], Hofer - Schendel [1978], Itami - Roehl [1987] idézi Leonard-Barton [1992])

Leonard-Barton szerint az alapvető képesség „az a tudáskészlet, amely megkülönböztet és versenyelőnyt szolgáltat. Ezen tudáskészletnek négy dimenziója van: a tartalma *technológiai rendszerekbe* ágyazott *alkalmazotti tudásban és készségekben* testesül meg. A tudásteremtés és ellenőrzés folyamata *menedzsment rendszerek* irányítása alatt áll. A negyedik dimenzió pedig a különböző típusú

megtestesült és beágyazott tudással és a tudásteremtés és ellenőrzés folyamatával kapcsolatos *értékek és normák*.” (Leonard-Barton [1992] p.113)

Az alapvető képességek értéke úgynevezett kiegészítő eszközök által fokozható. Amikor az alapvető képességeket elemezzük nem elég pusztán belső elemzésekre hagyatkozni, mivel megkülönböztető készségük attól függ, hogy a versenytársaihoz képest mennyire tudja azt a vállalat kiaknázni és milyen nehéz ezeket a versenytársaknak lemásolni. (Teece és szerzőtársai [1997], Collis – Montgomery [1995])

A különböző szerzők különböző definíciói alapján azt állíthatjuk, hogy az alapvető, vagy megkülönböztető képességek vagy kompetenciák olyan képességek, amelyeket a szervezet különösen jól végez (Andrews [1987] idézi Teece és szerzőtársai[1997]), stratégiaileg megkülönböztetik a vállalatot és versenyelőnyt szolgáltatnak (Leonard-Barton [1992]), meghatározzák az alapvető üzleti vállalkozásunkat és a vállalati siker kulcsai (Teece és szerzőtársai [1997]). Így, a fentebb említett Barney-i definíció alapján, ezek könnyen értelmezhetők erőforrásokként és ezért az alapvető vagy megkülönböztető képességeket vagy kompetenciákat a vállalat erőforrásaiként fogom használni. Ez egyébként egységben van Teece és szerzőtársaival is, amikor azt állítják, hogy a kompetenciák és a képességek azért érdekes eszközök „mert őket tipikusan ki kell építeni, mivel nem lehet őket megvásárolni.” (Teece és szerzőtársai [1997] p. 518)

Ha ugyanis meg lehetne őket vásárolni nem lehetnének megkülönböztetők, mivel minden vállalat meg tudná venni a piacon és így inkább a verseny alapkövetelményévé vagy képesítő kritériumává válnának. Az azonban lehetséges, hogy a képességek komponensei megvásárolhatók a piacon, de akkor a megkülönböztető képesség forrása az a dinamikus képesség lesz, amely a képességeket újrakonfigurálja.

2.1.4 Dinamikus képességek

Teece és szerzőtársai úgy definiálják a „dinamikus képességeket, mint a vállalat képességét a belső és külső kompetenciák integrálásra, kiépítésére vagy

újrakonfigurálására, a gyorsan változó környezetre adandó válaszként.” (Teece és szerzőtársai [1997] p.516)

A dinamikus képességek a vállalat erőforrásainak újrakonfigurálása által teremtenek értéket a vállalatok számára, dinamikus képesség lehet például a termékfejlesztés, a stratégiai szövetségek kialakítása, vagy a stratégiai döntéshozatal. Ezen képességek azonban komoly hasonlóságot mutatnak az eredményes vállalatok esetében, s mintegy legjobb gyakorlatként is értelmezhetők, így kevésbé ritkák, mint amennyire ezt korábbi kutatók gondolták. (Eisenhardt – Martin [2000])

A dinamikus képességet az alábbi módon osztályozhatjuk:

- *Erőforrásokat integráló* dinamikus képességek:
 - *Termékfejlesztési rutinok,*
 - *Stratégiai döntéshozatal,*
 - *Tudásáttétel,* a különböző szervezeti tudáselemek szinergiája által.
- Vállalatokon belüli *erőforrások újrakonfigurálására* fókuszáló dinamikus képességek:
 - *Átadási folyamatok,* különösen a tudásalapúak,
 - *Erőforrás elosztó rutinok,* amelyek szűkös erőforrásokat allokálnak,
 - *Közös fejlődés,* amely olyan rutinokat tartalmaz amelyek által a menedzserek a vállalat különböző részein együttműködő hálózatokat kötnek össze, hogy új és szinergikus erőforrás kombinációkat hozzanak létre a vállalkozások között,
 - *Foltozás,* ami egy olyan stratégiai folyamat, amely vállalkozások és a hozzájuk tartozó erőforrások felépítését alakítja át a változó lehetőségek alapján.
- Erőforrások *megszerzésével* vagy *megszüntetésével* kapcsolatos dinamikus képességek:
 - *Tudásteremtő rutinok,*
 - *Stratégiai szövetséget létrehozó és akvizíciós rutinok,* amelyek külső forrásokból hoznak be új erőforrásokat,
 - *Megszüntető rutinok,* amelyek a piac változására reagálva elvetik a többé versenyelőnyt már nem nyújtó erőforrás kombinációkat (Eisenhardt – Martin [2000], Bowman – Ambrosini [2003])

A dinamikus képességek egyik legfontosabb jellemzője, azok *fejlődési út függősége*. „Adott időpillanatban a vállalatnak követnie kell a kompetencia fejlesztés egy bizonyos életpályáját vagy fejlődési útját. A *fejlődési út* nemcsak azt határozza meg, hogy mely lehetőségek nyíltak meg a vállalat számára ma, hanem korlátozza azt is, hogy a jövőben milyen lehet a belső repertoár. Ezáltal a vállalatok különböző időpillanatokban hosszú távú, kvázi visszafordíthatatlan elköteleződéseket tesznek bizonyos kompetencia területek felé.” (Teece et al [1997] p. 515)

Míg a szervezetbe ágyazódás és a fejlődési út alatt megszerzett tapasztalat ellenállóvá teszi a dinamikus képességeket a másolhatóság ellen (Bowman – Ambrosini [2003], Collis – Montgomery [1995]), addig különböző ponton megkezdett fejlődési utakon keresztül a versenytársak kulcsjellemzőikben hasonló dinamikus képességek kifejlesztésére lehetnek képesek. (Eisenhardt – Martin [2000])

A lényegi különbség Eisenhardt – Martin és a további idézet szerzők (Teece és szerzőtársai és Bowman – Ambrosini) között, hogy a dinamikus képességek fejlesztésének esetében vajon csak egy út, vagy akár több út is lehetséges-e? Véleményem szerint ugyan több fejlődési út is lehetséges, azonban nem a fejlődési utak száma határozza meg a különlegességet, hanem az azon felhalmozott tapasztalat. Ebben az értelemben a dinamikus képességeknek lehetnek lassabb vagy akár gyorsabb fejlődési útjaik is, de a felhalmozott tapasztalatot inkább a tanulási görbén, vagy a képesség életciklusán lehet mérni.

A szervezetek különbözhetnek bizonyos képesség típusok hatékonyságában vagy eredményességében. Ha a szervezet rendelkezik egy képességgel, az csak annyit jelent, hogy elérte a funkcionalitás egy minimális szintjét, amely által képessé válik megbízható szinten ismételni az adott tevékenységet. A működési-, és a dinamikus képességek életciklusukban egyaránt az *alapítás*, a *fejlődés*, az *érettség* és az új irányokba való *elágazás* általános mintáját követik. (Helfat-Peteraf [2003])

Annak ellenére, hogy a leglényegesebb szerzők (mint például Teece és szerzőtársai) a dinamikus képességek megközelítését új elméletté kívánták építeni a dinamikus képességek láthatóan beleférnek az erőforrás definíciójába, mivel ezek a képességek

teszik képessé a vállalatot eredményességét vagy hatékonyságát növelő stratégia megértésére és implementálására.

Teece és szerzőtársai azt sugallják, hogy az erőforrás alapú szemlélet és a dinamikus képességek szemlélete közötti különbség a járadék természetében keresendő, mivel míg az előző ricardói járadékot, addig az utóbbi schumpeteri járadékot realizál. A helyzet azonban az, hogy a különleges erőforrások felhasználása esetén, amelyek eredményességet vagy hatékonyságot növelő stratégia létrehozását teszik lehetővé, a schumpeteri és a ricardoi járadék megegyezik. A schumpeteri járadék ugyanis addig létezik, ameddig az innováció széles körben el nem terjedt (az elterjedéskor lesz zéró), ami pedig azt jelenti, hogy a versenytársak már lemásolták az adott terméket, vagy technológiát, amellyel viszont az addig létező hatékonyságkülönbség is megszűnt, tehát a ricardoi járadék is megszűnik. Vegyük észre továbbá, hogy a különleges erőforrásokon alapuló hatékonyság vagy eredményesség növelő stratégia gyakorlatilag ugyancsak innováció, így igazából a schumpeteri és a ricardoi járadék jelen esetben ugyanazt a jelenséget írják le.

Ráadásul Teece és szerzőtársai és Eisenhardt – Martin egyaránt az erőforrások később bemutatásra kerülő VRIN/VRIO³ feltételeit alkalmazzák a dinamikus képességekkel kapcsolatos érvelésükben, habár a felcserélhetőséggel kapcsolatban más véleményen vannak.

Az erőforrások és a dinamikus képességek közötti különbségek azáltal érthetők meg, hogy míg a SÜÉ⁴-knek lehetnek saját dinamikus képességeik, addig a vállalati központok a SÜÉ-k teljesítményét növelő összvállalati szintű dinamikus képességeken keresztül járulhatnak a vállalati teljesítményhez. (Bowman – Ambrosini [2003])

³ A V – értékesség, R – ritkaság, I – nem másolhatóság, N – nem helyettesíthetőség / O – szervezeti beágyazottság (Barney [1991], Barney [1997] és Barney-Hesterly [2010])

⁴ SÜÉ=Stratégiai Üzleti Egység, „a stratégiaalkotás legfontosabb alapegységét fedi. Olyan szervezeti vagy tervezési egység, amely termékek vagy szolgáltatások azon csoportját foglalja magába, amelyeket egy meghatározott fogyasztói csoportnak értékesít a vállalat, és amely területen a vállalat versenytársakkal versenyez” (Bartók [2007] p. 75)

Disszertációmban azonban az üzleti egységek (sőt leginkább az egyéni vállalatok) szintjére koncentrálok, így még az említett érvelés mellett sem veszítünk a dinamikus képességek értelméből, ha erőforrásként kezeljük azokat.

Mindezekből az következik, hogy a dinamikus képességek vélhetően a legfontosabb vállalati erőforrások, mivel a megkülönböztető képességek közbenjárása mellett és azok hiányában is, ezek a versenyelőny (erő)forrásai.

2.1.5 Az erőforrás alapú vállalatelmélet célja: a versenyelőny

A korai erőforrás alapú vállalatelméleti munkák esetében, mint Penrose vagy Wernerfelt munkáinál a fő témakörök a diverzifikált vállalatoknál az erőforrások szerepe és természetesen a profitabilitás voltak. Később Barney és Grant munkája nyomán a fő csapásirány a profitabilitás előzményének tekintett versenyelőny fókuszúvá vált.

Grant szerint „az üzleti stratégia célja nem elsősorban a monopolista járadék (ami a piaci erőfölényből származik) realizálása, mint inkább ricardoi járadék megszerzése (amely olyan erőforrásokból származik, aminek költsége alacsonyabb az általuk realizált haszonnál). Amikor ezek az erőforrások elértéktelenednek, elavulttá válnak vagy épp más cégek lemásolják őket, az általuk realizált járadékok is megszűnnek”. (Grant [2008] p. 13)

Priem – Butler alapján „a konceptuális munka ebben az irányzatban [az erőforrás alapú vállalatelméletnél] alapvetően azon vállalati erőforrások karakterisztikáira fókuszál, amelyek a fenntartható versenyelőny eléréséhez hozzá tudnak járulni.” (Priem – Butler [2001] p. 23)

Barney szerint „azok a vállalatok rendelkeznek *versenyelőnnyel*, amelyek változatlan kockázat mellett a részvénytulajdonosok elvárásainál magasabb hozamot generálnak. A versenyelőny ezen definícióját gyakran gazdasági járadéknak is nevezik.” (Barney [1986] in Barney [2001] p. 48) Barney más definíciót is ad „a vállalatnak akkor van *versenyelőnye*, ha olyan tevékenységeket folytat, amelyek oly módon növelik a vállalat hatékonyságát vagy az eredményességét, ahogyan a versenyző vállalatok erre

nem képesek, függetlenül attól, hogy azok az adott vállalat iparágában vannak, avagy sem.” (Barney [2001] p. 48)

Hofer – Schendel alapján úgy definiálja a *versenyelőnyt*, mint egy olyan „különleges pozíció, amelyet a szervezet az erőforrás telepítésein keresztül a versenytársaival szemben alakít ki.” (Hofer – Schendel [1978] idézi Armistead and Clark [1993] p. 221-222)

A versenyelőny fontosságát alátámasztja, hogy a korábbi kutatásokkal ellentétben a külső környezet iparági hatásai helyett inkább az iparágon belüli, vállalatok közötti versenyelőny az elsődleges forrása a vállalatközi profitkülönbségeknek. (Grant [1991], Rumelt [1991])

Sőt nem csak a versenyelőny kell, hogy a vállalat célja legyen, hanem a fenntartható, vagy a fenntartott versenyelőny. Barney szerint „a vállalat akkor rendelkezik *fenntartott versenyelőnnyel*, amikor olyan értékteremtő stratégiát alkalmaz, amelyet egyik aktuális, vagy potenciális versenytársa sem alkalmaz szimultán, és ha ezek a másik vállalatok képtelenek az adott stratégia előnyeinek duplikálására.” (Barney [1991] p. 102)

Barney szerint „nem minden vállalati erőforrás hordozza a potenciált a fenntartott versenyelőny elérésére. Ahhoz, hogy meglehessen ez a potenciál a vállalati erőforrásnak négy jellemzővel kell bírnia: (a) *értékesnek* kell lennie, abban az értelemben, hogy lehetőségek kiaknázására, vagy a vállalat környezetében lévő fenyegetések semlegesítésére legyen alkalmas, (b) *ritkának* kell lennie a vállalat jelenlegi és potenciális versenytársai között, (c) *tökéletlenül másolhatónak* kell lennie, és (d) nem lehet *stratégiailag egyenértékű helyettesítője* az adott erőforrásnak.” (Barney [1991] p. 105-106) Később Barney kutatásainak további eredményeképpen a nem helyettesíthetőség kritériumát kicserélte a *szervezeti beágyazottság* kritériumára. (Barney [1997])

Az *értékes erőforrásoknak* valami olyan termék vagy szolgáltatás előállításához kell hozzájárulniuk, amelyért a vásárló képes és hajlandó is az adott árat megfizetni, és amelyből a vállalat járadékhoz tud jutni (azaz az erőforrások megszerzésének vagy

kifejlesztésének a költségénél magasabb árbevételt kell realizálniuk). Az erőforrások akkor is lehetnek értékesek, ha a vállalat számára alacsonyabb költséget tesznek lehetővé, azonban ebben az esetben is végeredményben valamilyen eladható termékhez, vagy szolgáltatáshoz kell az erőforrásoknak kapcsolódniuk. Az erőforrások értékessége függ attól a piaci kontextustól, amelyben alkalmazzák őket, míg egy bizonyos erőforrás adott időben és iparágban értékes lehet, addig más iparágban, vagy másik időszakban már értékét veszítheti. (Barney [2001], Bowman – Ambrosini [2000], Bowman – Ambrosini [2003], Collis – Montgomery [1995])

Az erőforrások ritkaság kritériuma azzal magyarázható, hogy azáltal lehet képes a vállalat járadék képzésére, hogy ritka erőforráson alapuló stratégiát folytat. Ha ugyanis a bizonyos értékes vállalati erőforrást nagy számú más vállalat is birtokolná, akkor ezen vállalatok mindegyike rendelkezne azzal a képességgel, hogy az erőforrást az adott módon hasznosítsa, azaz olyan stratégiát alakítanának ki, amely egyik vállalat számára sem nyújthatna versenyelőnyt, s így inkább belépési korlátnak neveznénk. (Barney [1991], Bowman – Ambrosini [2003])

Míg az értékesség és a ritkaság kritériuma a versenyelőnnyel kapcsolatos, addig a másolhatóság és a helyettesíthetőség/beágyazottság kritériumok a versenyelőny fenntarthatóságával⁵, amelyet a következő fejezettrészben tárgyalok.

A versengő vállalatok számára minél nehezebb az erőforrások utánzása, annál hosszabb életű lesz az adott erőforrásból realizálható járadék. A *tökéletlenül másolhatóság* okai lehetnek az erőforrás és a versenyelőny közötti kapcsolat homályossága vagy komplexitása, az erőforrás köré építhető védőkorlátok, az erőforrás megszerzésének különleges történelmi feltételei, a földrajzi mobilitás hiánya, az erőforrás fejlődési út függősége, de akár a gazdasági elrettentés is (amikor a vállalat a beruházás mérete által próbálja elrettenteni versenytársait). Ez a kritérium egyébként lefedi Grant átláthatóság és átadhatóság kritériumait. (Bowman – Ambrosini [2003], Collis – Montgomery [1995], Dierickx & Cool [1989] idézi Barney [1991], Grant [1991], Wernerfelt [1984])

⁵ A dolgozatban a fenntarthatóság alatt nem a fenntartható fejlődés fenntarthatóságát értjük, hanem a versenyelőny hosszabb távon való fenntartásának lehetőségét

Az erőforrások *nem helyettesíthetőségi* kritériuma azt jelenti, hogy nem lehetnek más olyan stratégiaiilag egyenértékű értékes erőforrások, amelyek önmagukban nem ritkák vagy másolhatók. (Barney [1991]) A *beágyazottság kritériuma* azzal kapcsolatos, hogy mennyire tudja az erőforrásokban rejlő lehetőségeket hasznosítani a szervezet. (Barney [1997])

A Barney által kialakított feltételrendszer mellett mások további feltételeket is megneveztek, ilyenek a tartósság és az átadhatóság kritériumai. A *tartósság* kritériuma azt jelenti, hogy milyen időtávon képes az erőforrás versenyelőnyt szolgáltatni, azaz milyen az adott erőforrás értékvesztésének vagy elavulásának mértéke. (Collis – Montgomery [1995], Grant [1991])

Azaz, akkor tartós egy erőforrás vagy képesség, ha lassan avul el. Az egyszerű erőforrások ugyanis pont a környezet turbulenciája okán gyorsan elavulnak, vagy helyettesítésre kerülnek, azok a képességek azonban, amelyek belső vagy külső kompetenciákat képesek integrálni (mint a dinamikus képességek) a folyamatos megújulásuk miatt képesek lehetnek a tartósság kritériumának megfelelni.

2.1.6 Kisajátíthatóság

A fő különbség Barney és Grant munkái között, hogy Grant bevezeti a járadékképzési potenciál értékelésének egy új feltételét nevezetesen a *kisajátíthatóságot*. Ugyan Barneynál az értékesség kritériumába ezt a feltételt valójában beleértjük, azonban a kisajátíthatóság problémájának fontossága miatt úgy érzem érdemes a külön kiemelése.

Grant szerint ugyanis „a vállalat erőforrásainak és képességeinek a hozama nemcsak attól függ, hogy az idővel fenn tudja-e tartani a versenyhelyzetét, hanem attól is, hogy ezeket a hozamokat ki tudja-e sajátítani? A kisajátítás ügye olyan járadék allokációs eseteket érint, ahol a tulajdonjogok nem pontosan definiáltak.” (Grant [1991] p. 128) „Valójában az érték mindig alku tárgya olyan különböző játékosok között, mint a vásárlók, elosztók, beszállítók, vagy az alkalmazottak.” (Collis – Montgomery [1995] p.122)

Ennek a témának a felvetése egy fontos hozzájárulás. Különösen az emberrel kapcsolatos immateriális erőforrások kisajátítása járhat súlyos következményekkel (például szignifikánsan csökkentheti az alkalmazott motivációját, ha úgy érzi, hogy kihasználják mivel az általa teremtett érték igazságos kompenzáció nélkül került a vállalat által kisajátításra).

Ez az eredmény azonban azt is megvilágítja, hogy – a vállalat tudomása vagy akár akarata ellenére is lehetséges, hogy – az érték a keresleti oldalon kerül kisajátításra. A kisajátítás negatív csengése miatt a vállalati modellben egyébként a monetarizáció és a realizáció fogalmakat használom, ahogyan azt a harmadik fejezetben ki is fejtem.

2.1.7 Az erőforrás alapú vállalatelmélet kritikái és válaszaik

Mint minden elméletnek, az erőforrás alapú vállalatelméletnek is számos kritikája akadt. A leglényegesebb kritikát a Priem – Butler szerzőpáros fogalmazta meg, amely azonban inkább az elméletté válás feltételeire koncentrált, de mélyebb tartalmi kritikától mentes maradt.

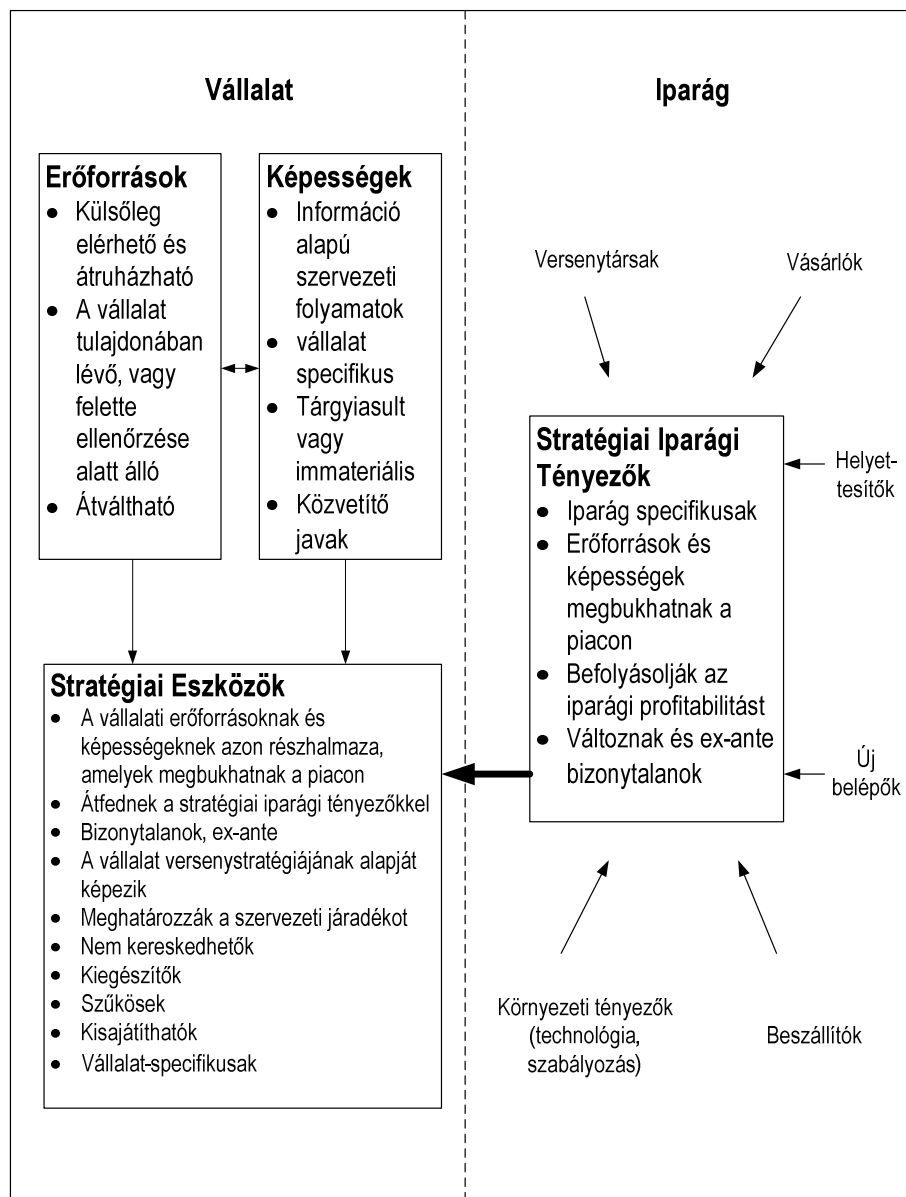
Priem – Butler szerint az erőforrás alapú vállalatelmélet problémás területei, hogy a definíciói tautológikusak, az elmélet előrejelzési képessége vitatható, túlságosan a vállalaton belülré fókuszál, a folyamatokat fekete dobozként tekinti, túlságosan statikus elemzési módszer, és az erőforrások közé túl sok minden érthető. (Priem – Butler [2001])

Ezen kritikák azonban nem az elmélet megdöntését, hanem annak mélyebb megértését, illetve továbbfejlődését szolgálták. Az erőforrás alapú vállalatelmélet definíciói egyáltalán nem tautológikusabbak más elmélet definícióinál, előrejelzési képességét számos kutatás és esettanulmány bizonyította, a folyamatok pedig ugyancsak értelmezhetők erőforrásként. Talán a fontosabb fejlemények, hogy az elméletet dinamizálták (a dinamikus képességek által Teece és szerzőtársai, Helfat-Peteraf, Eisenhardt – Martin, és számos más szerző), valamint a vállalaton belüli fókusz is tisztázásra került.

A túlzott vállalaton belüli fókusz cáfolata egyébként az erőforrások értékének meghatározásánál a piaci körülmények figyelembevétele, míg a ritkaságánál a versenytársakhoz való viszonyítás. (Barney [2001], Bowman – Ambrosini [2003], Collis – Montgomery [1995])

A vállalati erőforrások és képességek kapcsolatát az adott iparággal egyébként Amit – Shoemaker már korábban hangsúlyozta, amelyet a 6. ábra mutat.

6. Ábra: A Stratégiai Iparági Tényezők és a vállalati erőforrások, képességek és stratégiai eszközök kapcsolata
Forrás: Amit-Shoemaker [1993] p.36



Amit – Shoemaker szerint „a fenntartható versenyelőny kialakításával kapcsolatban a vállalati menedzserek azzal a kihívással szembesülnek, hogy a járadékképzés érdekében ex ante kell azonosítaniuk az ezek alapját képező *stratégiai eszközeik* halmazát. Ezen gazdasági járadékok a *szervezet erőforrásaiból és képességeiből* fakadnak, amelyek így a szervezet által kisajátíthatók (nem pedig valamely [termelési] tényező által). Ehhez a menedzsereknek a *Stratégiai Iparági Tényezők* jelenlegi és a jövőben lehetségesen érvényesülő halmazát kell azonosítaniuk. Döntéseket kell hozniuk továbbá azon meglévő és újonnan kialakítandó *stratégiai eszközeik* kifejlesztésével kapcsolatban is, amelyek legvalószínűbben járulhatnak hozzá a gazdasági járadék kialakításához és védelméhez. Nem minden vállalat válik azonban sikeressé a megcélzott stratégiai eszközeinek halmazával, mivel ezek felhasználhatósága és fontossága a fentebb bemutatott komplex interakció függvénye. Lehetséges stratégiai eszközökre példák a technológiai képességek, a gyors termékfejlesztési ciklusok, a márkamenedzsment, az elosztási csatornák feletti ellenőrzés, vagy kiemelt hozzájárás, az előnyös költség struktúra, a vevő/fogyasztó kapcsolatok, a vállalat felhasználó bázisa, a K+F képessége, a vállalat szolgáltató szervezete, a hírneve stb.” (Amit – Shoemaker [1993] p. 36-37)

A piaccal való kapcsolatot továbbá Collis – Montgomery ugyancsak Priem – Butlernél korábban explicite kimondta: „az erőforrások és képességek különleges készletének kiépítéséhez a dinamikus iparági kontextust és a versenyszituációt egyaránt éles szemmel kell figyelnünk, és az erőforrások piaci tesztjeit rigorózan alkalmaznunk.” (Collis – Montgomery [1995] p. 128)

2.1.8 Az erőforrás alapú vállalatelmélet összegzése

Összegzésként elmondható, hogy az erőforrás alapú vállalatelmélet a vállalat fenntartható versenyelőnyét meghatározó tényezőket vizsgálja, amelyeket erőforrásokként azonosít. Az erőforrások akkor tudják a versenyelőny alapját képezni, ha értékesek, ritkák, nehezen másolhatók, szervezetbe ágyazottak és tartósak, valamint a belőlük származó hozam kisajátítható a vállalat számára. Az erőforrások közé tartozhatnak fizikai és szellemi eszközök, megkülönböztető vagy alapvető képességek és dinamikus képességek is. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy ezek az erőforrások és az azokból felépülő vállalatok egyaránt a piaci

környezetükben vizsgálándók, mivel az befolyással van a vállalatra és meghatározza az erőforrások tulajdonságait is.

A következő fejezetben az erőforrás alapú vállalatelmélet egyik továbbfejlesztett felfogásával a tudás alapú felfogással fogunk foglalkozni, hogy az immateriális erőforrások különböző típusait jobban megérthessük.

2.2 A vállalat tudás alapú felfogása, avagy fókuszban az immateriális erőforrások

Grant szerint a feltörekvő tudás alapú vállalatelmélet „a tudásra, mint a stratégiailag legfontosabb vállalati erőforrásra fókuszál.” (Grant [1996] p. 110)

A tudás alapú vállalatfelfogásnál a tudást helyezzük a középpontba, azt vizsgáljuk, hogy milyen tudáselemek alkotják a vállalatot, ezek milyen folyamatokon keresztül lépnek kapcsolatba egymással és azokkal az outputokkal, amelyeken keresztül a vállalat képes alapvető célját teljesíteni. Továbbá az is fontos számunkra, hogy ezen tudáselemeket, illetve ezek hordozóit hogyan tudjuk az értékteremtés számára optimális módon menedzselni.

Természetesen a tudás alapú vállalatfelfogásnál sem hanyagoljuk el a materiális erőforrásokat, csak a hangsúlyt inkább a tudás alapú, szellemi tőke elemekre, vagy immateriális erőforrásokra helyezzük⁶. A szellemi tőke elemek hangsúlyossága egyébként alapvetően onnan származik, hogy a már fentebb említett tudásintenzív iparágakban megfigyelhetővé vált, hogy a vállalatok értékében az immateriális erőforrások értéke akár többszöröse is lehet a materiális erőforrásokénak.

A továbbiakban különböző szellemi tőke klasszifikációkon keresztül mutatom be az immateriális erőforrások jellemző csoportjait és tartalmát, nem fogok azonban azzal foglalkozni, hogy miként és legfőképpen, hogy miért jöttek létre ezek a

⁶ A továbbiakban a szellemi tőke, a nem tárgyasult tőke és az immateriális erőforrások fogalmakat szinonimaként használjuk, mivel a már felvezetett elméleti keret alapján inkább az erőforrás fogalom a helyénvaló és ezen elemek immateriális mivoltuk miatt immateriális erőforrásként azonosíthatók

csoportosítások. Disszertációmnak nem célja a vállalatok könyv szerinti értéke felett lévő vagyonelemek értékének külön-külön számszerűsítése, ezért az alábbiakban bemutatásra kerülő elméleteknek nem lesz módszertani fókuszuk.

A RICARDIS⁷ jelentésben Koch elvégezte a fő áramba tartozó intellektuális tőke méréssel foglalkozó rendszerek fogalmi és tartalmi összehasonlítását, amelyet a 7. ábra mutat.

7. Ábra: Különböző szellemi tőke fogalmak összehasonlítása Forrás: RICARDIS [2006] p.73

ARC (Koch, Schneider, Leitner)	Emberi tőke	Kapcsolati tőke		Strukturális tőke			
Skandia Navigator (Edvinsson, Malone)	Emberi tőke	Vásárlói tőke		Strukturális tőke			
Intangible Asset Monitor (Sveiby)	Emberi tőke	Külső szerkezet		Belső szerkezet			
Calculated Intangible Value (Stewart)	Emberi tőke	Vásárlói tőke		Strukturális tőke			
Intellectual Capital Audit (Brooking)	Emberi tőke	Piaci eszközök		Infrastrukturális eszközök	Szellemi tulajdon eszközök		
German Wissens-bilanz (ARC)	Emberi tőke	Kapcsolati tőke		Strukturális tőke			
German Draft Accounting Model	Emberi tőke	Vásárlói tőke	Beszállítói tőke	Folyamati tőke	Innovációs tőke	Helyszíni tőke	Befektetői tőke

Ezekén felül vannak kutatók (Bontis és szerzőtársai [1999] vagy Petty – Guthrie [2000]) akik a kiegyensúlyozott mutatószámok rendszerét (a balanced scorecardot) is a szellemi tőke kutatások részének javasolják. Disszertációmban azonban a kiegyensúlyozott mutatószámok rendszerét nem fogom tárgyalni, mivel Mouritsen és szerzőtársai szerint a balanced scorecard és a szellemi tőke kutatások között lényegi különbségek vannak „a szervezeti stratégiában valamint a szervezésben és a vezetésben való részvételben, amely alapján radikális különbségek jönnek létre abban, ahogy ezek a menedzsment döntéshozatali folyamatát leírják.” (Mouritsen és szerzőtársai [2005] p. 20)

A bemutatásra kerülő elméletekben egyazon fogalom nevesítésére egyaránt megtalálhatók lesznek a tőke, az erőforrás és az eszköz szavak. A disszertációmban

⁷ A RICARDIS jelentést az Európai Bizottság felkérésére számos európai szakember készítette: Tim Hoad, Daniel Andriessen, Leif Edvinsson, Jacob Z. Ben-Simchon, Ahmed Bonfour, Bodnár Viktória, Mart Kivikas, Günther Koch, Karl-Heinz Leitner, Jan Mouritsen, Ludo Pyis, M. Paloma Sánchez, Carmen Vela Olmo, Campbell Warden és Stefano Zambon

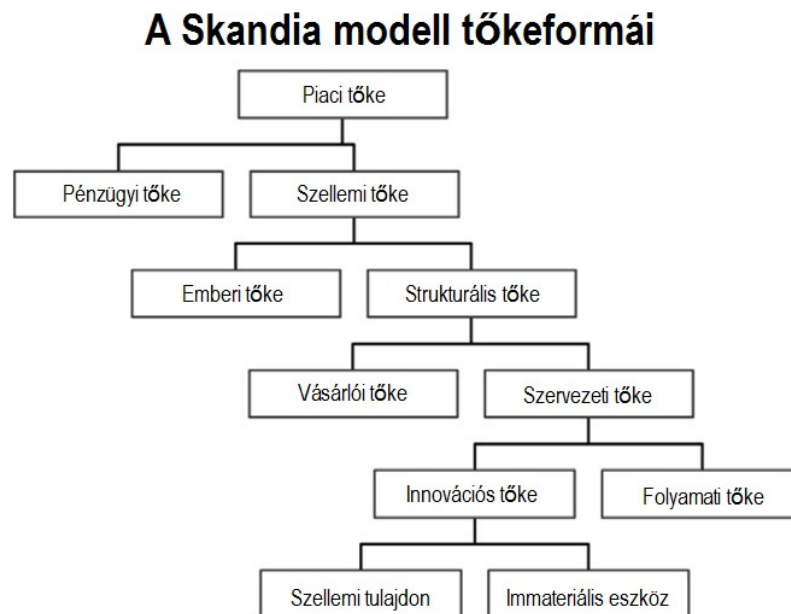
bemutatott elméleti keret definíciós eszköztára alapján, s mivel a vállalatot erőforrások halmazának tekintjük, minden materiális és immateriális eszközt, tőkét és erőforrást erőforrásként fogunk értelmezni, ám ezek közül csak azokat tekintjük a versenyelőny forrásának, amelyek teljesítik a korábban bemutatott feltételeket (értékesség, ritkaság, nem másolhatóság és szervezetbe ágyazottság, tartósság, kisajátíthatóság).

2.2.1 Edvinsson és Malone tőkeformái – a Skandia modell

Edvinsson a Skandia biztosító társaság szellemi tőke igazgatójaként 1992-ben kezdett neki a társaság működése mögött rejlő tőkeelemek feltérképezésének, amelynek eredményeképpen megalkotta a Skandia modellt, valamint a Skandia Üzleti Navigator szellemi tőke beszámoló rendszert. A különböző tőkeformákat tartalmazó Skandia modell a 8. ábrán látható.

8. Ábra: A Skandia modell

Forrás: Edvinsson [1997]



Edvinsson alapján „a szellemi tőke egyszerűsített definíciója szerint a szellemi tőke az emberi tőke és a strukturális tőke összege.” (Edvinsson [1997] p. 368) Az emberi tőkéből létrejön egy úgynevezett strukturális tőke, amely abból áll, ami megmarad,

ha az emberi tőke hazamegy, ilyenek például a vásárlói adatbázis, a koncessziók, az IT rendszer stb. (Edvinsson [1997])

Az említett tőkeelemek birtokolhatóságáról Edvinsson azt állítja: „az emberi tőke nem birtokolható, csak bérelhető, míg a strukturális tőke a részvényes szempontjából birtokolható és kereskedhetünk is vele”. (Edvinsson [1997] p. 369)

2.2.2 A RICARDIS jelentés szellemi tőke fogalmai

A RICARDIS jelentés Edvinsson – Richtner fogalomrendszerét használja, akik az alábbi módon definiálják a különböző szellemi tőke fogalmakat:

- A *szellemi tőke*: az emberi, a szervezeti és a kapcsolati erőforrások kombinációja a szervezet tevékenységeivel. Tartalma az alkalmazottak tudása, készségei, képességei és tapasztalatai; a vállalat K+F tevékenységei, a szervezeti rutinjai, folyamatai, rendszerei, adatbázisai és szellemi tulajdonjogai; és minden olyan erőforrás, amely a vállalat vásárlóihoz, beszállítóihoz, K+F partnereihez és egyéb külső kapcsolataihoz kapcsolódik.
- A *vásárlói tőke*, a strukturális tőke része értéke a vásárlói bázisnak, a vásárlói kapcsolatoknak és a vásárlói potenciálnak az összege.
- Az *emberi tőke*, úgy írható le, mint a munkatársak kompetenciája, kapcsolati képessége és értékei.
- A *szervezeti tőke*, a szisztematikus és tömörített tudás valamint a vállalat olyan rendszereinek összessége, amelyek tőkeáttétel létrehozására teszik képessé a vállalat innovatív erejét és értékteremtő szervezeti képességeit.
- A *strukturális tőke*, a vásárlói és a szervezeti tőke összessége, mindaz ami megmarad, ha a vállalat emberi tőkéje, a munkatársai hazamennek. (Edvinsson – Richtner [1999] idézi RICARDIS [2006])

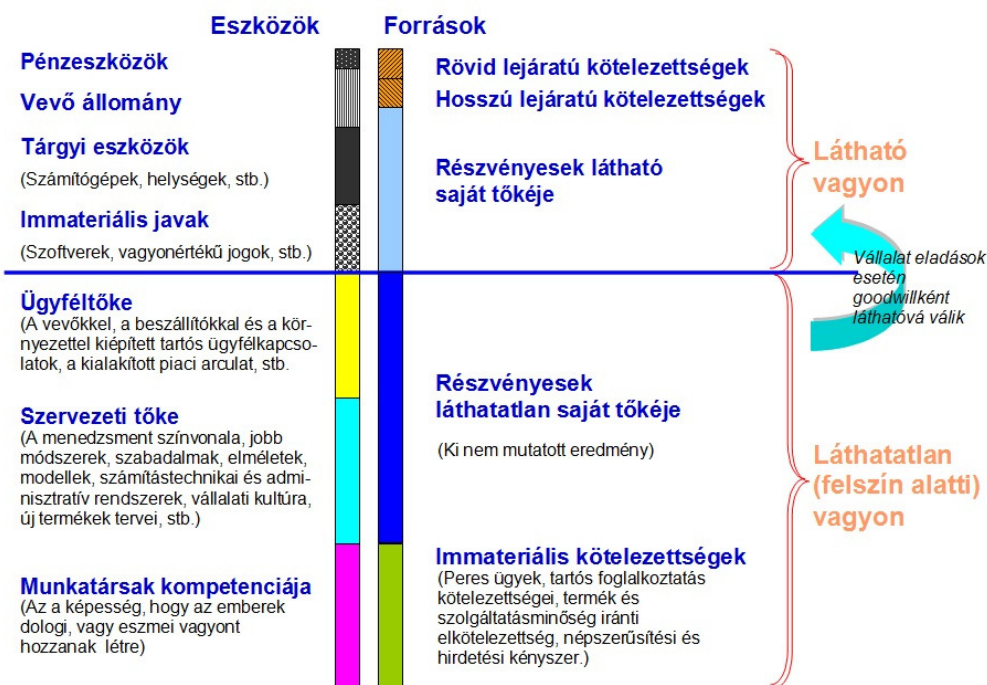
2.2.3 A Sveiby-féle vállalati mérleg felfogás

Sveiby értelmezésében a vállalat úgy is vizsgálható, mint ami *látható tőkéből, külső szerkezetből, belső szerkezetből és egyéni kompetenciából* áll össze. Stewart és Sveiby alapján Boda – Szlávik a vállalat látható és láthatatlan elemeit magába foglaló mérlegét a 9. ábra alapján értelmezi. (Boda – Szlávik [2005]; Boda [2008])

Sveiby – Edvinssonal tökéletes összhangban – a külső és a belső szerkezetet strukturális tudásnak tekinti, amiből az következik, hogy a szervezeti tőke és az ügyféltőke a szervezetben dolgozó emberek tacit tudásának explicit manifesztációi (pl.: rutinok, folyamatok, márkanevek stb.), amelyek nagy része azután is a szervezetben marad, miután az említett alkalmazottak elhagyják a szervezetet. Az alkalmazottak kompetenciái, illetve a humán tőke sokkal inkább a szervezetben dolgozó emberek tacit tudását jelenti, amely viszont az alkalmazottakkal együtt távozhat.

Külső szerkezeten/ügyféltőke erőforrásokon/ügyfél eszközökön az ügyfelekkel és a beszállítókkal kialakított kapcsolatokat, a márkaneveket, a védjegyeket, valamint a vállalat hírnevét és arculatát értjük. (Boda [2008], Sveiby [2001]).

9. Ábra: A vállalat kiterjesztett mérlege Forrás: Boda-Szlávik [2005] p. 71
Boda [2008] p. 68, Stocker [2008] p. 697, Sveiby [2001] alapján



A belső szerkezet/szervezeti tőke erőforrások/szervezeti eszközök a szabadalmakat, elméleteket, modelleket, számítástechnikai és adminisztratív rendszereket, a vállalat

szabványosított vagy szokásként működtetett folyamatait és a szervezeti kultúrát tartalmazza. (Boda [2008] p. 69, Sveiby [2001] p. 65)

Stewart szerint a „vállalat emberi tőkéje az emberekben testesül meg, akiknek a tehetsége és tapasztalata olyan termékeket és szolgáltatásokat hoz létre, amelyek okán a vásárlók a vállalathoz és nem a versenytársához fordulnak.” (Stewart [1997] p. 91)

A munkatársak kompetenciája/az *emberi tőke erőforrások* Sveiby alapján „azok a képességek, hogy az emberek dologi, vagy eszmei vagyont hozzanak létre. Ez egy igen összetett fogalom, amely öt meghatározó, egymással kölcsönösen összefüggő elemből áll:

1. Explicit tudás: a tények ismeretét foglalja magába. Főként információkon keresztül sajátítjuk el, gyakran formális oktatás keretében.
2. Jártasság: a „hogyan” ismeretének művészete, amely gyakorlati jártasságot jelent – fizikait és mentális – ez főként tréningek során és a gyakorlatban sajátítható el. Eljárási szabályok ismeretét és kommunikációs képességet tartalmaz.
3. Tapasztalat: főleg a múlt hibáin és sikerein való töprengés során szerezhető be.
4. Értéktételek: észleletek arról, amit az egyén helyesnek hisz. Tudatos és tudat alatti szűrőként működnek az egyén megismerési folyamatában.
5. Társadalmi közeg: az egyének közötti kapcsolatokról épül fel, a hagyományon keresztül közvetített környezetben és kultúrában.” (Sveiby [2001] p. 93)

2.2.4 A négy levél modell

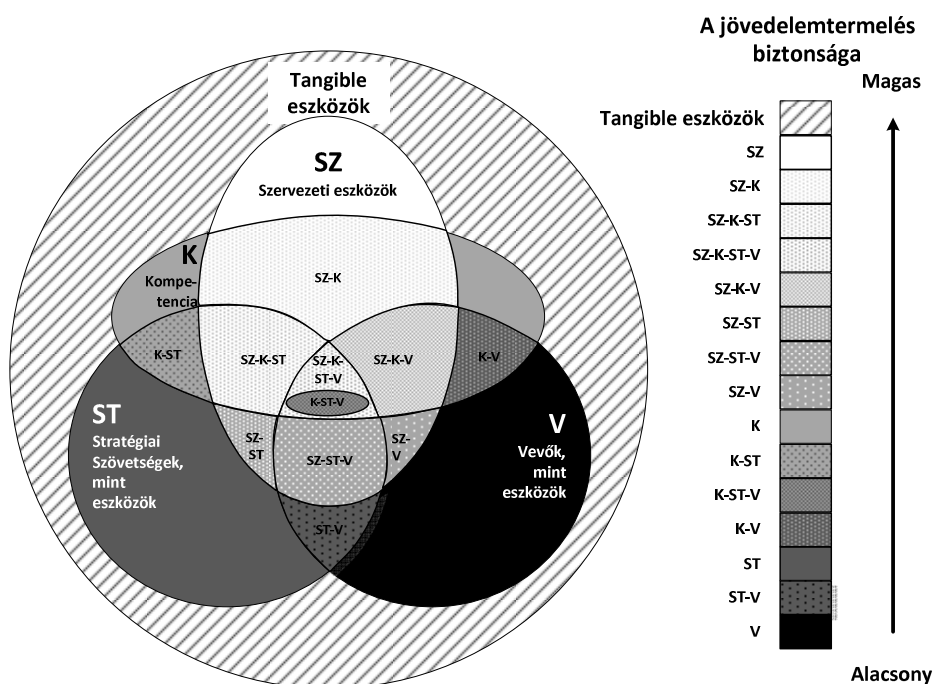
Boda az AREOPA társaság munkája alapján a 10. ábrán látható módon fejlesztette tovább a négy levél modellt.

A négy levél modellben egy új immateriális erőforráselem került azonosításra a stratégiai szövetségek, mint erőforrások. A modellben az immateriális erőforrások nem egymás mellett diszjunkt módon helyezkednek el, hanem szorosan egymásba

fonódnak. A tárgyiasult erőforrások, komplementerei az immateriális erőforrásoknak és a modellben az eredetileg azonosított erőforrások mellett, azok metszeteit is megjelenítjük. A metszetek többnyire növelik az egyes immateriális tőkeelemek birtokolhatóságát, és ezzel csökkenti az ide irányuló befektetések kockázatát és azt az üzenetet közvetítik, hogy azok a tudás alapon egymásba font erőforrások jelentenek hatékonyságot vagy eredményességet, amelyek saját tőke arányai elfogadhatóan nagyok. (Boda [2008], Boda-Lőrincz-Szlávik [2008])

10. Ábra: A négy levél modell

Forrás: Boda [2008] p. 73



A négy levél modell közös részeinek további előnyei is lehetnek, Juhász szerint ugyanis „ha a leveleket különböző eszközökként, vagy vagyonelemekként vesszük figyelembe, akkor az átfedő részek a köztük kialakuló szinergiákat jelenthetik, amelyekre úgy kell tekintenünk, mint magas hozzáadott értéket teremtő dombokra a síkságon.” (Juhász [2010] p. 311)

2.2.5 Fogalomválasztás

Számos immateriális erőforrásokkal foglalkozó modell bemutatásra került, ezek tulajdonságait is megismerhettük a továbbiakban azonban a dolgozat koherenciája miatt fontosnak tartom az alkalmazandó fogalmak rögzítését. A továbbiakban a

vállalatot a *tárgyasult erőforrások*, a *kapcsolati tőke erőforrások*, a *szervezeti tőke erőforrások* és az *emberi tőke erőforrások* halmazának fogjuk tekinteni. A különböző szerzők szinonim fogalomválasztásait a fenti fogalmakba fogom sorolni, mintegy kiegészítve Koch szellemi tőke fogalmi ábráját.

A stratégiai szövetségek, mint eszközök ugyan nem szerepeltek a Koch által készített klasszifikációban, azonban ezeket is a kapcsolati tőke erőforrások közé fogom sorolni. A választott fogalmak tartalmát az alábbiak szerint értelmezzük:

- A *tárgyasult erőforrások* közé tartoznak a vállalat ingatlanai, üzei, épületei, gépei, berendezései, alapanyagai, készletei, pénzügyi eszközei, a földrajzi elhelyezkedése, valamint a nyersanyagokhoz való hozzáférése.
- Az *emberi tőke erőforrások* közé tartozik a vállalat munkásainak, menedzsereinek esetleg tulajdonosainak a képzettsége, a szaktudása, a tapasztalata, a szocializációja, az ítélőképessége, az intelligenciája, a rugalmassága, a motivációi, a kapcsolatai, az együttműködési és kommunikációs készségei valamint a rálátásai.
- A *kapcsolati tőke erőforrások* közé tartoznak a vállalat csoportközi kapcsolatai, az ügyfelekkel-, a beszállítókkal- és a stratégiai partnerekkel kialakított kapcsolatai, a márkanamei, védjegyei, a vásárlói adatbázisai, közösségei, a hírneve és az arculata.
- A *szervezeti tőke erőforrások* közé a vállalat formális jelentési rendszere, alá- és fölérendeltségi struktúrájára, a formális és informális tervezési, feladat megosztási, adminisztratív-, koordinációs- és kontrolling rendszerei, technológiája, szabványosított vagy szokásként működtetett folyamatai, eljárásai, szabadalmi, csoport szintű tacit tudása és a szervezeti kultúra értékrendszere tartozik. (Barney [1991], Balaton-Tari [2007], Bartek-Lesi – Gáspár [2007], Boda [2008], Sveiby [2001]).

2.2.6 Az immateriális erőforrások tulajdonolhatósága

A vállalat eszköz oldalának vizsgálata hasznos és fontos a vállalat menedzselhetősége szempontjából itt találhatóak ugyanis felfogásunk alapján azok az erőforrások, amelyeket a vállalat az értékteremtés szolgálatába tud állítani. Mindemellett azonban a *vállalat forrás oldalának* vizsgálata éppolyan fontos lehet,

hiszen így kaphatunk választ arra a kérdésre, hogy az értékteremtés forrásait ki és milyen mértékben birtokol(hat)ja.

Az emberi tőke erőforrások alapvetően a vállalat által nem birtokolhatók. A vállalat az alkalmazottainak tudását bérbe veszi, amelyért munkabért fizet. Ez a szituáció érdekes anomáliához vezet: a tudásalapú vállalatfelfogás alapján a munkatársak kompetenciáját, mintegy humán tőkeként kezeljük, ha azonban ez tőke, akkor a közgazdasági értelmezés alapján nem bér, hanem járadék jár érte. A vállalat ezzel szemben általában bért fizet, nem pedig tőkejáradékot. Ha egyébként minden alkalmazottnak tőkejáradékot fizetne a vállalat, akkor csak akkor lenne szükség a szervezetre, ha a szervezeti tőkéből szinergiát tudna realizálni, egyéb esetben gyakorlatilag csak piaci koordinációs mechanizmus lenne az „alkalmazottak” és a „tulajdonosok” között⁸.

E probléma megoldása abban rejlik, hogy vannak olyan alkalmazottak, akiknek ténylegesen tőkejáradékot fizet a vállalat, míg vannak olyanok, akik számára csak munkabért. A kulcs munkavállalók számára, akik a vállalat szempontjából kiemelkedő értékteremtő-képességgel bírnak, kell a vállalatnak tőkejáradékot fizetnie, míg a többi munkavállaló számára elégséges a „puszta” bérfizetés. Itt fontos azt is hangsúlyoznunk, hogy önmagában a tudásfelhalmozás nem elégséges feltétele annak, hogy tőkeként kezeljenek valakit, a tudást ugyanis az értékteremtés szolgálatába kell tudni állítani. Itt követik el egyébként a hibát azok, akik a tudás hatalom paradigmáját erőltetik, a vállalati kontextusban ugyanis a tudás önmagában kevés, csak akkor válhat – a paradigma szerint hatalommá, egyébként – erőforrássá, ha az értékteremtés szolgálatába tudjuk azt állítani. Fontos továbbá, hogy a tőkeként kezelt munkavállalók esetében kiemelten fókuszáljunk az immateriális erőforrások közötti szinergiára, mivel ez teljes mértékben kisajátítható a vállalat számára. Amennyiben azonban a vállalat az alkalmazottainak értékteremtését túlzott mértékben kisajátítja, akkor ezzel alkalmazottak motivációját jelentős mértékben csökkenti, ezzel mintegy negatívan visszahatva a teljes emberi tőke erőforrások állományára.

⁸ Érdekes összefonódás a tranzakciós költségek elméletével is, ráadásul nagyon hasonló eset áll fenn a kényszervállalkozóként foglalkoztatott sportolónál

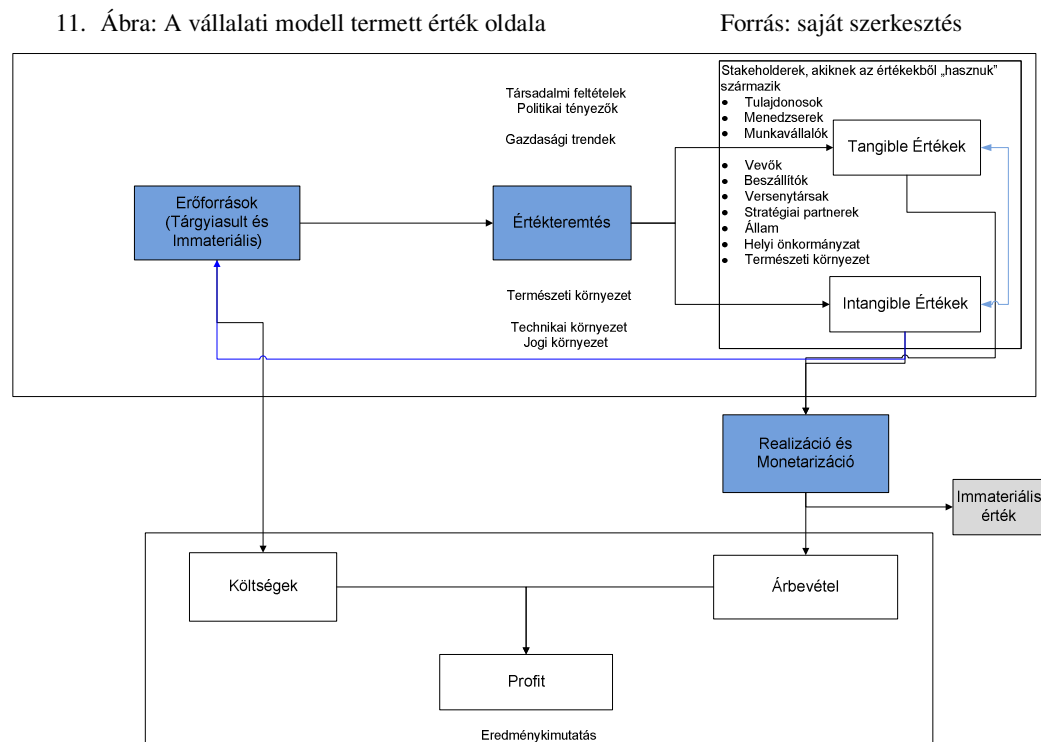
A *szervezeti tőke erőforrások* ezzel szemben alapvetően a vállalat tulajdonát képezik, akkor is, ha működtetéséhez viszont szükséges maga az ember is. A szervezeti tőkében ugyanis leginkább rutinokká és folyamatokká externalizálódott tacit tudás valamint a csoportok szintjén tacit formában megmaradó tudáselemek találhatók. Ugyan a rutinok, folyamatok és szokások igen magas explicit tudáshányaddal rendelkeznek, általában ezeknek is vannak tacit elemei. Ráadásul figyelembe kell vennünk az alkalmazottak folyamat innovációs hatását is, amelynek segítségével a szervezeti tőkét az alkalmazottak folyamatosan javítják és fejlesztik.

A *kapcsolati tőke erőforrások* ugyancsak inkább a vállalat tulajdonát képezik. A márkák, a védjegyek és a vállalat imázsa egyértelműen a vállalat tulajdonában vannak. A beszállítói, illetve a vevői kapcsolatokat alapvetően a vállalat birtokolja, azonban itt a munkatársak ismét működtetőként lépnek be. Az ügyféltőke tulajdonolhatóság szempontjából másik végpontját, azok az ügyfélkapcsolatok jelentik, amelyekkel az üzletszerző munkatársak rendelkeznek. Ezek ugyan a vállalat ügyféltőkését növelik, de azon az áron, hogy alapvetően a munkatársak diszponálnak felette. Továbbá a vállalat ügyféltőkését képezik az ügyfeleinek és beszállítóinak azon kompetenciái is, amelyeket a saját értékteremtésének szolgálatába tud állítani. Ezen elemek felett azonban szinte semmilyen tulajdonnal nem rendelkezik a vállalat, bár hosszú távú szerződésekkel a működtetés látszatát keltheti.

3. Értékteremtés

3.1 Az értékteremtés és az érték

Ebben a fejezetben a bevezetett vállalati modell teremtett érték oldalát fejtem ki, ahogyan azt a 11. ábra mutatja.



Az *érték* valaminek a hasznossági vagy kíváratossági foka, adott szükség mellett (Trompenaars – Hampden-Turner [1997] in Andriessen [2004] p. 237). A hasznosság fogalma az értékelés haszonelvűségét hangsúlyozza, míg a kíváratosság azt, hogy az adott dologra igény is van. A két fogalom külön-külön és együtt is egyaránt értelmezhető. Vannak dolgok, amelyek hasznosak és kíváratosak, vannak, amelyek nem hasznosak mégis kíváratosak, míg hasznosak, de nem kíváratosak is elképzelhetők, mindez azonban csak az adott szükség mellett jelenthet értéket. Az értéket különböző opciók közötti különbségtételre használjuk, érték lehet pénz, termék, szolgáltatás, élmény, kapcsolat, motiváció, stb.

Legáltalánosabb értékmérő a pénz, amely homogenitása és oszthatósága miatt jó mérőműszernek tekinthető. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy a pénz csak

mérőeszköz, amióta a pénzt elszakították az arany alapról a pénznek igazából nincs belső értéke, értékét csak az emberek közötti megállapodás adja.

Kiemelendő továbbá, hogy vannak olyan értékek, amelyek szubjektivitásuk okán pénzben nehezen mérhetők, a kutatásunk fókuszában lévő hivatásos sportvállalkozások esetében ráadásul a teremtetett érték általában kifejezetten szubjektív. Mindezek ellenére az értéket, ahol csak lehet pénzben fogjuk mérni, mégpedig a piacon kialakult értékben.⁹

Az értékelméleti megközelítés történelmi gondolatmenetébe ágyazása roppant bonyolult feladat. Ebben szívesen elhelyezném az általam alkalmazott megközelítést, azonban ezt a disszertáció korlátai miatt nem tudom megtenni, viszont egy új kutatás céljaként el tudnám képzelni.

Az *értékteremtés* logikája alapján az értékteremtő tevékenységek outputjai mindig nagyobb értéket képviselnek inputjaik összegénél.

Az alkalmazott vállalat definícióból vezethető le a *kettős értékteremtés*, amelynek lényege, hogy a vállalat számára egyaránt fontos a fogyasztók részére és a tulajdonosaik részére is értéket teremteniük. A fogyasztók részére létrehozott érték a termékekben és a szolgáltatásokban testesül meg, míg a tulajdonosok részére létrehozott érték a profitban vagy az osztalékban. (Chikán [2008])

A kettős értékteremtésből levezetett fogyasztói értéknél azonban figyelembe kell vennünk, hogy a fogyasztó alapjában véve nem termékeket vagy szolgáltatásokat, esetleg ezek kombinációját keresi, hanem valamely problémáját szeretné megoldani, szükségletét kielégíteni. A termék vagy szolgáltatás értéke a fogyasztó szempontjából így a problémamegoldásában való hatékonyságával fogható meg,

⁹ Fontos megjegyezni, hogy az érték fogalom másik ettől különböző jelentéssel is bír, amelyet leggyakrabban a szervezeti magatartásban, pszichológiában és szociológiában alkalmazunk. Rokeach szerint: „az értékek tehát olyan alapvető meggyőződések, amelyek az emberi élet végső céljaira (önmegvalósítás, szabadság, üdvözülés, egyenlőség) vagy az életvitel szélesan értelmezett módjára (becsületesség, barátság, erkölcsösség, bátorság) vonatkozó választásainkat, preferenciáinkat tükrözik.” (Rokeach [1968] In: Bakacsi [2006] p. 41) Disszertációmban ebben az értelemben is fog szerepelni a fogalom a szervezeti tőke erőforrásokkal és a szervezeti kultúrával kapcsolatban.

amely így szubjektívvé válik, fogyasztónként különbözhet és a fogyasztók várakozásaival is kapcsolatban van. (Demeter és szerzőtársai [2010])

A *tulajdonosi érték* a tulajdonosok – vállalat által kockáztatott – tőkéjének tőkekölség¹⁰ feletti hozamát jelenti. A tulajdonosi érték a vállalat értékének és a hiteleinek értékének különbsége, ahol a vállalat értéke az előrejelzési időszak működési pénzáramának jelenértéke, a maradványérték és a piacképes értékpapírok értékének összege. (Rappaport [2002])

Láthatjuk, hogy az értéket alapvetően az alapján osztályozzuk, hogy kinek a számára jött létre az adott érték, hiszen az értékítélet jelentős mértékben szubjektív, így nagyban függ az ítélet meghozójának személyiségjegyeitől (legyen az akár egyén, akár szervezet). Így tehát nem meglepő, hogy az érték jellemzői is az érték észlelője szempontjából különbözhetnek.

A fogyasztói érték fogyasztó-specifikus, változó, folyamatos ellenőrzés alatt áll és befolyásolja a termék vagy szolgáltatás jelenlegi és jövőbeli keresletét. Mivel a fogyasztó egyéni problémájára keresi a termékben vagy szolgáltatásban a megoldást, amely ráadásul időben változhat, így egyéni szubjektivitása teszi a fogyasztói értéket szubjektívvé és változóvá. Továbbá számos fogyasztó az adott egyéni és pillanatnyi szubjektivitásában rendszeresen összeveti a terméket vagy szolgáltatást elvárásaival, ami alapján a fogyasztói érték folyamatos ellenőrzés alá kerül, s a fogyasztók ilyenén tapasztalatai befolyásolják a termék vagy szolgáltatás jelenlegi és jövőbeni keresletét egyaránt. A fogyasztók az adott termék vagy szolgáltatás értékét általában négy dimenzió alapján mérhetik:

1. használati érték: képes-e a termék vagy szolgáltatás a fogyasztói szükséglet kielégítésére?
2. hely érték: rendelkezésünkre áll-e a termék térben, ahol a szükségletet ki akarjuk elégíteni?

¹⁰ A tőkekölség fogalma a tőke rendelkezésre állásának költségét takarja, leggyakrabban vagy a használati költség (a következő legjobb befektetés hozamával) vagy a biztonságos instrumentum (állampapír) hozamával azonosítják, mivel azonban a disszertációm alapvetően nem pénzügyi jellegű így a tőkekölség kimerítő definíciós bázisától és a számítási módszertanától eltekintek

3. idő érték: rendelkezésünkre áll-e a termék időben, amikor a szükségletet ki akarjuk elégíteni?
4. tulajdon érték: származik-e a fogyasztó számára érték pusztán abból, hogy birtokában van az adott termék vagy szolgáltatás? (Demeter és szerzőtársai [2010], Ebert – Griffin [2009])

A fogyasztói érték a hivatásos magyar sportvállalkozások esetében elég összetett. Ugyan a hivatásos sportvállalkozásoknak számos piacuk van a fogyasztóik leginkább a sportesemény helyszínen vagy médián keresztül követésén, illetve a merchandising tevékenységen keresztül juthatnak értékhez. A jelenlegi hazai viszonyok alapján azonban a fogyasztók említett szintéren való megjelenése elenyésző.

A *tulajdonosi érték* ezzel szemben sokkal objektívebb, s ezáltal könnyebben mérhető is, hiszen pénzben kifejezhető. A tulajdonos ugyanis hozamot vár el azért cserébe, hogy pénzügyi tőkéjét a vállalat számára rendelkezésre bocsájtotta. Természetes elvárás továbbá az is, hogy ez a hozam magasabb legyen a kockázatmentes befektetés hozamánál, hiszen a kockázat vállalást ezzel kompenzáljuk. Amikor a részvényesi értéket definiáltuk, előjött a diszkontálás fogalma, amely a diszkontfaktor kérdését veti fel, amely ugyancsak visszavezet minket a tőkeköltséghez. Diszkontfaktornak ugyanis, az értékelés céljának függvényében számos tényező választható, abban az esetben azonban, ha teljes vállalatot értékelünk belső nézőpontból, akkor érdemes a súlyozott átlagos tőkeköltséget venni a diszkontálás alapjának, amely a vállalat rendelkezésére bocsátott pénzügyi tőke hozamvárásainak súlyozott átlaga. (Rappaport [2002])

Az említett érték nézőpontok vizsgálatából azt is leszűrhetjük, hogy az értéknek van tárgyasult formában létrejövő *tárgyasult érték* része (az igénykielégítési folyamatban létrejövő, vagy felhasználásra kerülő fizikai valójában létező termék), amely általában objektívebb jellege miatt könnyen pénzben mérhetővé tehető; és *immateriális érték* része, amely a folyamat valamely résztvevőjében jön létre, s pontosan emiatt lényegesen nehezebben mérhető pénzben.

Másik nézőpontból a létrehozott értéket az alapján is megvizsgálhatjuk, hogy részét képezi-e a tranzakciót leképező szerződésnek, avagy sem? Ez alapján, amennyiben részét képezi a szerződésnek *tárgyasultnak* tekinthetjük, ellenkező esetben pedig *immateriálisnak*. Érdekes eset, amikor a szerződés mellett a szerződő felek immateriális értéket várnak el, s sokszor ezek az előnyök, vagy szívességek jelentik a tranzakció tényleges motiváló tényezőit. (Allee [2008])

A két nézőpont véleményem szerint jól támogathatja egymást, így minden olyan értéket, amely vagy szerződésben¹¹ lefektetett, vagy fizikai jelleggel rendelkezik, *tárgyasult értéknek*, míg azokat, amelyek nem képezik szerződés tárgyát *immateriális értéknek* kell tekintenünk, ahogyan azt a 12. ábra mutatja.

12. Ábra: Értékek kategóriái

Forrás: Saját szerkesztés

Kategóriák	Érték		
	Fizikailag megtestesült	Fizikailag nem testesül meg	
		Szerződés tárgyát képezi	Nem képezi szerződés tárgyát
	Tárgyasult érték		Immateriális érték
Példa	Termék	Tudásnövekedés	Reputáció, jó kapcsolat
Sportpélda	Merchandise termékek	Szurkolás élménye	Győzelem élménye, csoporthoz tartozás élménye

Mindezek mellett a kérdés továbbra is homályos, vajon a sportesemény jegyárában benne van-e a fogyasztó szurkolási, összetartozási, esetleg győzelmi élménye? Amennyiben a jegy által reprezentált vállalat-fogyasztó között létrejövő szerződésbe ezt a felek beleértik az érték tárgyasultnak tekinthető. Így a kérdést újra kell fogalmaznunk! Bele értjük-e a jegyárba a fogyasztóban létrejövő élményeket, vagy ez csak egy pozitív hozadék, amit a fogyasztók örömmel, esetleg tudtukon kívül realizálnak? Ha csak a győzelem élményét vesszük példának úgy tartanám elképzelhetőnek, hogy a jegybe beleértjük és beleépítjük a győzelem élményét, ha a sportvállalkozás a jegy árusításakor egy a jelenleginél magasabb árat szabna és döntetlen, vagy vereség esetén a különbözetet visszafizetné.

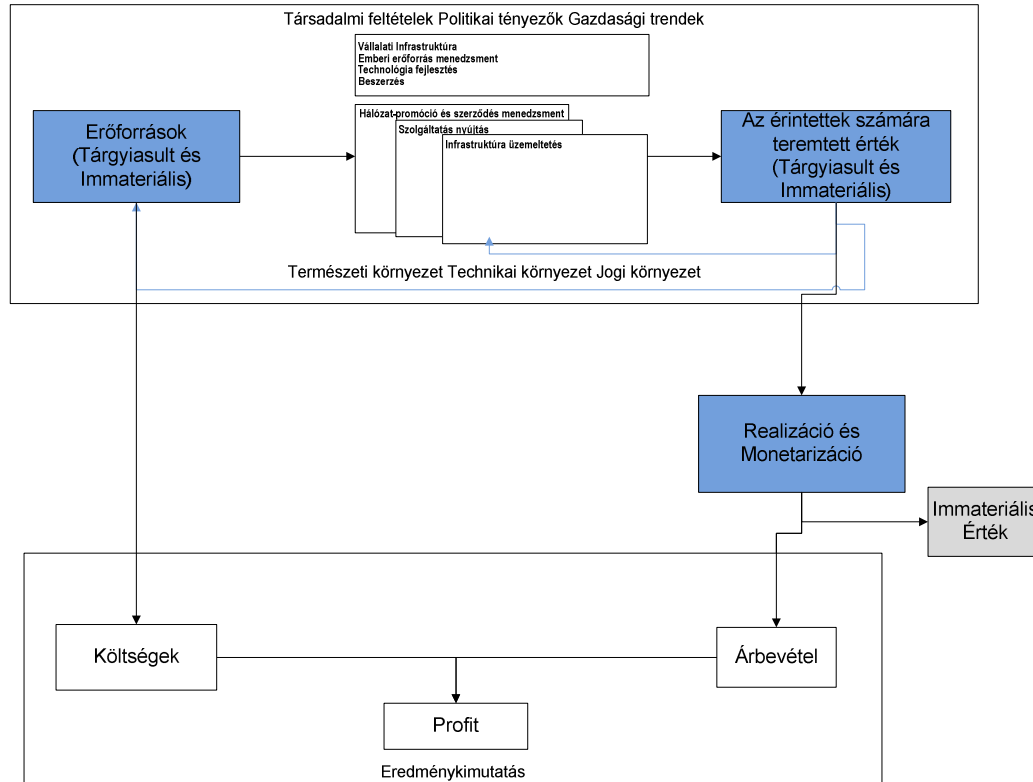
¹¹ A szerződés lehet formális, vagy informális egyaránt. Informális szerződés esetén a megállapodás részét képezi a tárgyasult érték

3.2 Az értékteremtés folyamata és konfigurációi

Az értékteremtés folyamata és konfigurációi alfejezetben a vállalati modell értékteremtés oldala kerül kifejtésre, ahogyan azt a 13. ábra mutatja.

13. Ábra: A vállalati modell értékteremtés oldala

Forrás: saját szerkesztés



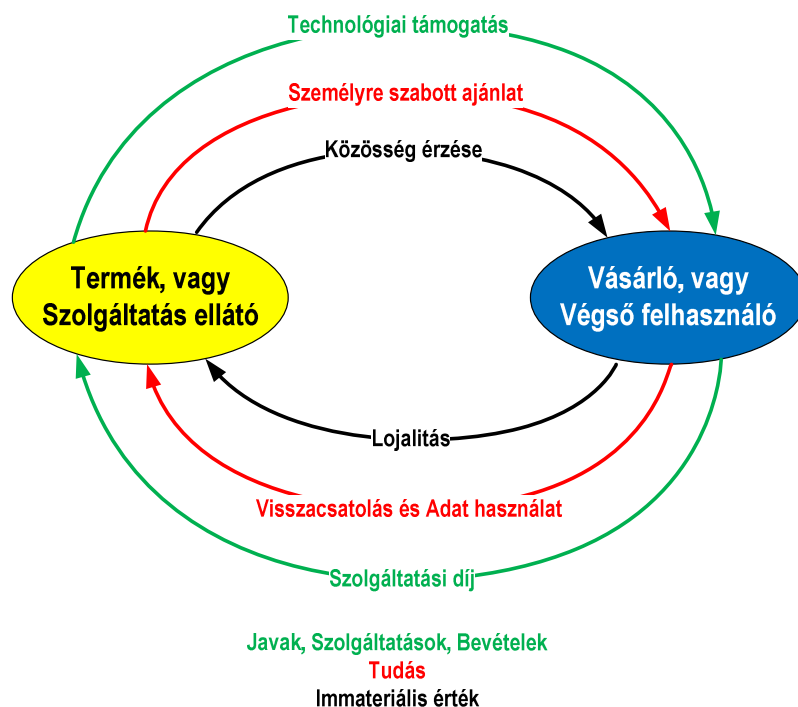
„Az értékteremtő folyamatok a vállalat erőforrásainak fogyasztói értéké konvertálását valósítják meg.” (Chikán [2008] p. 331) Az értékteremtési folyamat általánosításához fontos feltételek, hogy a tevékenységek közötti folyamatos visszacsatolás lehetőségét, a folyamat szolgáltatás vagy élmény fókuszát és a fogyasztó mélyebb bevonását is meg kell engednünk.

Mindezeket úgy tehetjük meg, hogy az értékteremtő folyamat legkisebb egységeire az *értékcserékre* fókuszálunk. Az értékcseré mindig két vagy több egyén vagy csoport által játszott szerep között történik, a vállalat például egyik szerepében lehet fogyasztó, másik szerepében szállító, harmadik szerepében stratégiai partner stb., míg a vállalaton belül az egyének vagy a csoportok lehetnek egy tevékenység outputjának átadói, vagy átvevői. Ebben a gondolatmenetben a fogyasztó és a szállító, vagy bármely más szerep között is lehetséges interakció.

Alapvetően bármely szerepben kezdeményezhető a potenciális leszállítandó cseréje, azonban ahhoz, hogy az értékcsere teljesüljön az értékcserek hálózatának egy másik szerepben lévő tagjának el kell azt fogadnia. A felajánlott értéket a befogadó fél a teljes értékrendszer kontextusának függvényében dönti el, azaz az érték itt is szubjektív, s az értékcsere sikerességének megértéséhez a teljes értékrendszer megértése szükséges. Az értékcsereknek három típusa lehetséges a *javak és szolgáltatások*-, a *tudás*-, vagy az *immateriális értékek cseréje*, amelyet a 14. ábra mutat. Két vagy több egyén, vagy csoport közötti adott értékcsere esetében az említett típusok mindegyikét figyelembe kell vennünk, s az értékcserek összessége alkotja az értékteremtő folyamat általánosítását. (Allee [2000], Allee [2008])

14. Ábra: Az értékcsere, mint az értékteremtés alapja

Forrás: Allee [2000] p. 3



Az értékcserek bemutatott rendszere abban is segít, hogy az immateriális értékek jellemzőit megismerhessük. Először is az immateriális értékek, immateriális erőforrásokká is válhatnak, s adott immateriális erőforrások pedig immateriális értékekké. A lojalitás, mint fogyasztótól a vállalat felé irányuló immateriális érték, a kapcsolati tőke erőforrásaink bázisát növelve későbbi teljesítményünk alapjává válhat, míg a humán tőke erőforrásaink egy részét (mondjuk egy alkalmazottunk

tudását) termék felhasználási tanácsokban immateriális értékként realizálhatja a fogyasztó.

Azt is vizsgálhatjuk, hogyan kerülnek piacra az immateriális értékek, mivel ha leszállítandókká, vagy gazdasági ajánlatokká tudjuk alakítani őket, akkor tárgyasíthatók, s így már pénzben könnyebben mérhetővé válnak. A tárgyasílt leszállítandókon felül további immateriális értékeket is szolgáltatathatunk, amelyekkel immateriális erőforrásainkat is építhetjük (lásd szívességek és kapcsolati tőke). De akár immateriális értékeket önmagukban immateriális értékekre és szívességekre is egyaránt cserélhetünk. (Allee [2008])

Az immateriális erőforrások árainak kialakulásában fellelhetünk rendszerszerű kritériumokat, mivel a tudásnak és így az immateriális erőforrásoknak és értékeknek is van *árrendszere*. Természetesen van olyan eset, amikor az immateriális erőforrásért pénzzel fizetnek, s így tárgyasítani és monetarizálni is tudjuk a benne megtestesült értéket, van azonban olyan eset is, amikor a tranzakcióban a fizetség egészen más alakot ölt. Davenport – Prusak három tényezőt jelölt meg, amelyek az immateriális tranzakciók motivátorai lehetnek, ezek a reciprocitás, a hírnév és az altruizmus:

1. A *reciprocitás*, vagy más néven viszonzosság azt jelenti, hogy miközben időt és energiát áldozok azért, hogy tudásomat valaki másnak átadjam, cserébe azt várom, ha nekem lesz szükségem az ő tudására a jövőben, a korábbi tranzakcióm viszonzásra talál. Fontos észrevenni, hogy amennyiben nem bízom abban, hogy a tudásvásárló olyan tudással rendelkezik, amelyre nekem a jövőben szükségem lehet, vélhetőleg nem alakul ki tranzakció. A reciprocitás közvetettebb módja az, amikor az együttműködéssel tudásátadói hírnevemet öregbítem, amellyel bizalmat szerzek másoknál, hogy érdemes nekem tudásukat „eladni”, mert bennem viszonzásra találnak.
2. A *hírnév*, mint motivátor azon alapul, hogy az emberek nagy része szeretné, hogy mások nagy tudású, értékes szaktudással rendelkező embernek tartsák. A hírnévnek vannak további dimenziói, elősegítheti a reciprocitást, illetve ezáltal juthatunk előléptetéshez vagy prémiumokhoz. A tanácsadó cégeknél

ma már például bevett szokás, hogy a bónuszokat a látható tudásteremtéshez, vagy tudástranszferhez kötik.

3. Az *altruizmus* is lehet az immateriális tranzakciók motivátora. Természetesen akadnak emberek, akik pusztán azért osztják meg tudásukat másokkal, mert azoknak szükségük van erre a tudásra. Akár az is lehet, hogy ők egyszerűen csak kedves emberek. (Davenport – Prusak [2000])

Davenport – Prusak az említett motivátorokat alapvetően a vállalaton belüli tranzakciókra értelmezték, fontos azonban észrevennünk, hogy ez kiterjeszthető. A közös értékteremtés koncepciójában például a fogyasztó-fogyasztó interakcióban teljesen nyilvánvaló lehet bármelyik említett motivátor.

Az értékteremtés folyamatának alapvetően háromféle értékteremtési konfigurációját találhatjuk a szakirodalomban, Stabell és Fjeldstad kiegészítette Porter értékláncát az értékműhely és az értékhálózat konfigurációival, amit azonban ugyancsak ki kell egészítenünk a Prahaladi közös értékteremtés gondolatával.

3.2.1 Értéklánc

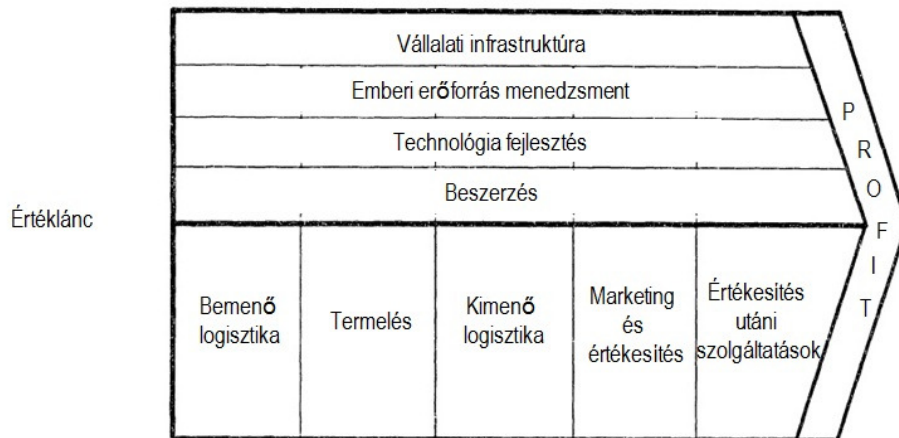
A Porter féle vállalati értéklánc a 15. ábrán látható, amelynek logikája, hogy adott vállalat tevékenységei két típusra bonthatók, az elsődleges értékteremtő tevékenységekre, amelyek közvetlenül teremtenek értéket és a támogató tevékenységekre, amelyek csak az elsődleges tevékenységeken keresztül. Az *elsődleges értékteremtő tevékenységek* közé tartozik a bemenő logisztika, a termelés, a kimenő logisztika, a marketing és az értékesítés, valamint az értékesítés utáni szolgáltatások, míg a *támogató tevékenységek* között a vállalati infrastruktúrát, az emberi erőforrás menedzsmentet, a technológia fejlesztést és a beszerzést értjük. (Porter [1991])

Ugyan a támogató tevékenység név degradálón csenghet, azonban ezek a tevékenységek a szervezetben belüli eszközök megszerzésének és felhalmozásának folyamatához nélkülözhetetlenek. Az egyedi tevékenységek az értékláncban egy

összefüggő rendszer részei, és az egyes tevékenységek más tevékenységekre gyakorolt hatását *kapcsolódásoknak* hívjuk.

15. Ábra: A porteri értéklánc

Forrás: Porter [1985] p. 37



A különböző tevékenységek emberi erőforrásokat, inputokat és technológiákat foglalnak magukba, azaz *szervezeti rutinokat tartalmazznak*. Ahogy a fentebbi általánosabb modellben láthattuk a tevékenységek az anyagi folyamataik mellett információt is használnak fel és hoznak is létre. Ahhoz azonban, hogy a tevékenység teljesíthető legyen a vállalaton belül tárgyasult és immateriális erőforrások felhasználása szükséges. Minden tevékenység – vagy kapcsolódott tevékenységcsoport – teljesítésekor immateriális erőforrások jönnek létre készségek, szervezeti rutinok és tudás formájában. Míg a tárgyasult eszközök normálisan leértékelődnek, addig a tevékenységek teljesítésekor felhasznált immateriális erőforrások idővel halmozódhatnak, ilyenek lehetnek a márka imázs, a kapcsolatok és a hálózatok, amelyek később a tevékenységek költségét vagy eredményességét is befolyásolhatják. (Porter [1991])

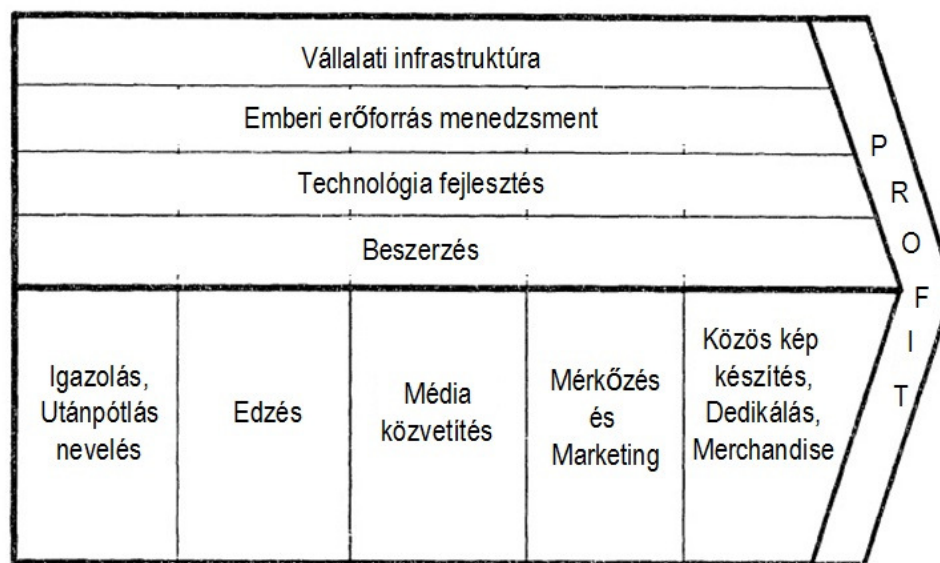
Az értéklánc azonban olyan esetekben lehet szerencsés, amikor a vállalatot átszövő technológia láncszerű kapcsolatokkal rendelkezik. Az elsődleges értékteremtő tevékenységek közötti összefüggések ugyanis szekvenciálisak, a bemenő logisztika outputja a termelés inputja, amelynek outputja a kimenő logisztika inputja, amelynek outputját értékesítjük és az értékesítés után akár további szolgáltatásokat is nyújthatunk az adott termékhez. Az adott tevékenységek teljesítésekor a

félkésztermék, vagy termék értéke a növekszik. Az értéklánc elemzés módszertana alapján a versenyelőny a vállalat értékteremtő folyamatainak egyedi tevékenységekre való szétbontása lehet, amely hozzájárul a vállalat relatív költségpozíciójának javításához, vagy alapot teremt a megkülönböztetésre. A költségek hajtóerőinek relatív fontossága és az abszolút nagysága iparáganként és vállalatanként egyaránt különbözik. Ezen strukturális tényezők kiaknázása és formálása a versenyelőny fő forrása. (Stabell – Fjeldstad [1998])

A *hivatásos sportvállalkozásokra az értéklánc értelmezése* meglehetősen absztrakt módon lehetséges, amit a 16. ábra mutat.

16. Ábra: Hivatásos sportvállalkozások értéklánca

Forrás: Saját szerkesztés



Míg a támogató tevékenységek a hivatásos sportvállalkozásoknál éppúgy azonosíthatók (bár lehet, hogy csak implicit módon) az elsődleges értékteremtő tevékenységek lényegesen különböznek egy termelő vállalat esetétől. A bemenő logisztika alatt, gyakorlatilag az utánpótlás nevelést és a játékos igazolásokat érthetjük, amelyet egyébként jól támogathat a vállalati infrastruktúra és az emberi erőforrás menedzsment. A termelő tevékenység az edzés, amelyet leginkább az edzéshez szükséges eszközök beszerzése (labda, háló, viasz, bója, kapu stb.) és a különböző alakzatok, edzőmunkák technológiai fejlesztése támogathat. A külső logisztika lehet a médiaközvetítés, vagy ennél is elvontabb esetben, amikor a fogyasztó kijön a mérkőzésre a „termékért”. Az értékesítési tevékenység a mérkőzés,

amelyet ideális esetben komoly marketing-mix és vállalati infrastruktúra támogat, s végül az értékesítés utáni szolgáltatások alatt a játékosok általi dedikálásokat, a játékos – fogyasztó közös kép készítéseket, vagy akár a blogokat érthetjük. Érdekes módon az értékesítés utáni szolgáltatáson ez esetben érthetünk még értékesítés utáni terméket is, a merchandise termékek esetében. Ezek előállításának egyébként lehetne klasszikus értéklánca, de a merchandise termékek előállítása általában a beszállító feladata, kiemelkedő csapatok esetében pedig teljesen független vállalkozások is készítenek replikákat, mintegy a sportteljesítmény komplementer termékeként.

A sportvállalkozások értékláncának elsődleges értékteremtő folyamatain egyébként értelmezhetők a sportvállalkozások András által definiált piaci is, az igazolás, utánpótlás nevelés tevékenység a játékos piaccal van kapcsolatban, a média közvetítés a közvetítési jogok piacával és a fogyasztók médián keresztül sportfogyasztók szegmensével, a mérkőzés a teljes fogyasztói piaccal, a marketing a szponzori piaccal, a közös kép készítés, dedikálás, merchandise pedig a fogyasztói és a merchandising piaccal. Az edzés esetében ki kell egészítenünk a definiált piacokat a beszállítói piaccal, amely alapvetően az edzéssel van kapcsolatban, azokon a technológiai és egészségügyi fejlesztések szállításán keresztül, amelyek a teljesítmény-fejlesztés érdekében kerülnek felhasználásra.

3.2.2 *Értékműhely*

Az értékműhely értékteremtési konfigurációval rendelkező vállalatok ügyfeleik problémájának megoldásával foglalkoznak, az adott problémának megfelelően változtatják tevékenységeik intenzitását, ütemezik tevékenységeiket és használják fel erőforrásaikat. Olyan vállalatok működése nyugszik ilyen intenzív technológián, mint például a professzionális szolgáltatások az orvostudomány, a jogtudomány, az építészet, vagy a műszaki tudományok területén. Fontos funkciók, vagy vállalatok részei ugyancsak rendelkezhetnek olyan értékteremtési logikával, ami értékműhelyként fogható fel, akár még akkor is, ha a vállalat elsődleges tevékenységeinek értékteremtési logikája az értéklánc terméken és átalakításon alapuló logikájával konzisztens. (Stabell – Fjeldstad [1998])

A műhely címke ahhoz kapcsolódik, hogy a vállalat körvonalazott problémacsoporton belüli különleges problémák megoldására szakosodott, és az értékműhely szervezése és vezetése szempontjából a problémák azonosítása és a probléma megoldások erőforrásainak összegyűjtése és összeillesztése a fontos. (Stabell – Fjeldstad [1998])

Az *értékteremtés* tehát a probléma megoldás az értékműhelyben, amely során az ügyfél adott érdeklődésének tárgyában hozunk létre változásokat. Az adott érdeklődés tárgya lehet emberi, mint például az egészségügyi vagy az oktatási szektorban, vagy tárgyi, amelyet létrehozni vagy módosítani kell, mint egy telephelyet, egy rendszert, vagy egy tudás állapotot. (Stabell – Fjeldstad [1998])

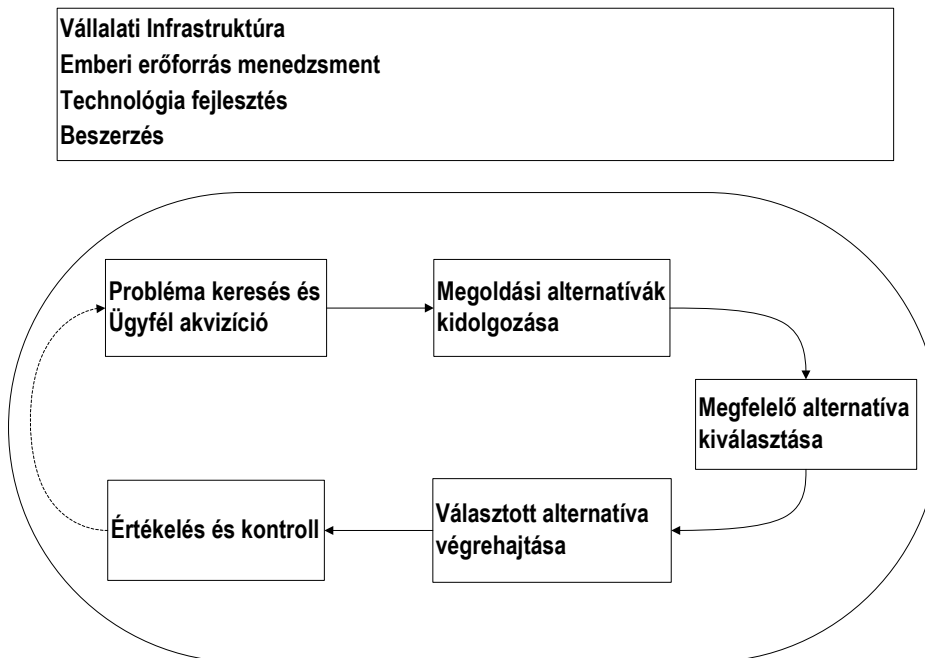
Az értékműhely értékteremtésének jellemzői:

- *Az érték információ aszimmetriája:* az értékműhely talán legfontosabb jellemzője az ügyfél és a vállalat között lévő erős információs aszimmetria. Még akkor is szállíthat értéket a vállalat, ha azt határozza meg, hogy az ügyfelének nincs problémája.
- *Különleges esetek megoldására hozták létre:* Ugyan tartalmazhat többé-kevésbé sztenderdizált megoldásokat, de az értékteremtési folyamatok a különleges esetek megoldására szerveződnek. A szakember szolgáltatásait ugyan elvárja az ügyfél, de szaktudásából fakadóan bizalommal követi az utasításait.
- *A tevékenységek ciklikusak, iteratívak és megszakíthatók:* Folyamaton belül a tevékenységek folyama nem lineáris, hanem iteratív, folyamatok között pedig ciklikus, ami ráadásul általában bármikor fel is függeszthető.
- *A tevékenységek közötti egyoldalú vagy kölcsönös egymásrautaltság jelentős lehet:* míg az adott probléma azonosítása természetesen minden tevékenységre hatással van, addig akár már az alternatívák kidolgozása – az értelmezést segítő új modellek kialakításán, vagy feldolgozásán keresztül – visszahathat a probléma azonosítására.
- *A körkörös tevékenység ciklusokban számos tudományág és specialitás találkozhat.*

- *Az információ megszerzésére irányuló tevékenységek függetlenek a megoldandó problémától:* A szakembernek általában sztenderdizált, szisztematikus tevékenységrendszere van az információ megszerzésére, amelyek értéket is szolgáltatnak, de be is határolják a költségeket, viszont a sikeres tevékenységek korai felismerésének az alapját szolgáltatják.
- *Szakértelem áttétel:* Az értékműhelyek tudásintenzívek, a probléma megoldás területeit lefedő szakemberek és specialisták adják a munkaerő magját és gyakran a legnagyobb részét is.
- *Az elsődleges és a támogató tevékenységek összefonódnak:* a probléma megoldás során emberi erőforrás gazdálkodási, beszerzési és marketing tevékenységek is történnek.
- *A felkérések hírnév és kapcsolat alapúak:* az értékműhely teljesítménye hozzájárul hírnevének alakításához, így jó minőségű munkavégzés esetén folyamatosan erősíti piaci pozícióját. (Stabell-Fjeldstad [1998])

17. Ábra: Az értékműhely

Forrás: Stabell-Fjeldstad [1998] p. 424



Az értékműhely *elsődleges tevékenységei* a problémakeresés és ügyfél akvizíció, a megoldási alternatívák kidolgozása, a megfelelő alternatíva kiválasztása, annak végrehajtása és az értékelés és kontroll (lásd 17. ábra). A támogató tevékenységek, mint az emberi erőforrás menedzsment, a vállalati infrastruktúra, a technológia

fejlesztés és a beszerzés nem különülnek el élesen az elsődleges tevékenységektől, sőt kulcsszerepet játszanak a versenyelőny kialakításában. (Stabell-Fjeldstad [1998])

Az ügyfél számára az *érték* a megoldás sikerességétől és a kényelmessége mértékétől függ. A vállalat számára az *érték* az árbevétel mellett erőteljesen kiegészül olyan elemekkel, mint a hírnév, a kapcsolat, vagy az adott probléma megoldásának képessége, amely később más ügyfelekre is adaptálható. Az *érték* és a minőség fontos jelzései olyan sikerekben mérhető, mint a szakmai díjak elnyerése (akár a Nobel-díj is), a kiemelkedő minőségű alkalmazottak, a híres folyóiratokban való publikációk, vagy a jelentős túlkereslet. (Stabell – Fjeldstad [1998])

A hivatásos sportvállalkozások értékteremtése nem értelmezhető az értékműhely típusú konfiguráció alapján, így ezt nem kíséreltem meg. Egyébként a tudományos kutatás – mint például a doktori disszertáció elkészítése – viszont egy tipikus értékműhely típusú konfiguráció.

3.2.3 *Értékhálózat és közös értékteremtés*

Az *értékhálózat* a vállalat releváns érintettjeit köti össze egymással, valamilyen közvetítő technológián keresztül. Vannak olyan értékhálózatok, amelyek csak egy érdekcsoport tagjait kötik össze például a telefontársaságok a fogyasztóikat és vannak olyanok, amelyek számos stakeholdert, mint például a hivatásos sportvállalkozások.

A közvetítő technológia időben és térben egyaránt elősegíti az érintettek közötti cserekapcsolatokat. A vállalat azonban nem a hálózat, hanem a hálózati szolgáltatás nyújtója. Közvetítő technológián nyugvó vállalatokra példák a telefon társaságok, a bankok, a biztosító társaságok, a postai szolgáltatók, vagy a szórakoztatóipar vállalatai. Az értékhálózat fogalma azt hangsúlyozza, hogy adott vásárló számára a bekapcsolt érintettek hálózata az érték kritikus tényezője. (Stabell – Fjeldstad [1998])

Az *értékteremtés* a kapcsolat közben jön létre az értékhálózatokban, az érintettek közötti cserék megszervezése és támogatása által. A kapcsolatteremtés lehet közvetlen, mint a telefonszolgáltatók esetében, amikor két vagy több felet

kapcsolnak össze egy hívásban, vagy közvetett, mint a lakossági bankoknál, ahol egy vásárló sincs közvetlen összeköttetésben más vásárlóval, de a vásárlók csoportjai közös forrásbázison keresztül mégis összekapcsolódnak. (Stabell – Fjeldstad [1998])

Az értékhálózatok értékteremtésének logikája:

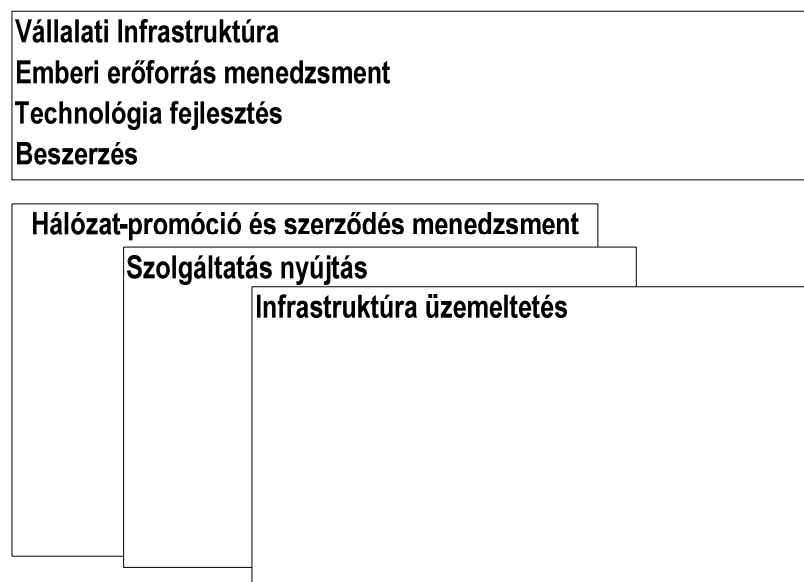
- *A közvetítők klub menedzserekként cselekednek:* A vállalat kialakítja, megfigyeli és megszünteti a közvetlen vagy közvetett kapcsolatokat a tagjai között.
- *A szolgáltatás értéke a pozitív hálózati externáliák keresleti oldalának függvénye:* Egy új szolgáltatásnak viszonylag alacsony az értéke az első vevői számára, míg a költsége tipikusan a bevezetés szakaszában a legmagasabb, ahogy nő azonban a vásárlók száma, úgy lesz egyre értékesebb és keresettebb a szolgáltatás. A lényegi különbség a klasszikus termékéletciklussal az, hogy ott a termék belső értéke a fogyasztók mennyiségétől nem növekszik, míg az értékhálózatban igen.
- *Az érték a szolgáltatásból, a szolgáltatási kapacitásból és a szolgáltatás lehetőségéből fakad:* a vásárló értékhez juthat az értékhálózatból, akár úgyis ha soha nem használja a közvetítői szolgáltatást. Ezért a közvetítők általában külön számlázzák a közvetítői díjat és az aktuális összekapcsolási szolgáltatásokat a teljesített tevékenységek és felhasznált kapacitások alapján.
- *A közvetítői szolgáltatás több szinten szimultán történik:* Az elsődleges tevékenységek között kölcsönös kapcsolat van, a tevékenységek szinkronizációjának elmulasztása akár leálláshoz is vezethet.
- *A sztenderdizálás a kapcsolatok kialakítását és a megfigyelését egyaránt támogatja.*
- *A közvetítő szolgáltatás életciklusa egyedi:* mivel a szolgáltatás értéke attól függ, ki használja a növekedés fázisában még nehéz a szolgáltatásért számlázni, a kritikus tömeg elérése után, azonban a szolgáltatás magától terjed szét a potenciális vásárlók között.
- *Rétegzett és összekapcsolódott iparági struktúra:* az iparág üzleti kapcsolatai nem a klasszikus beszállítói-vásárlói tevékenységek, hanem a közvetítői szolgáltatás szimultán együtt teljesítése. Ilyen például, amikor a hálózati szolgáltató nyújt hálózati szolgáltatást a kommunikációs szolgáltatónak, aki

fizetési rendszert működtet a bankok és a kereskedelmi egységek között.
(Stabell – Fjeldstad [1998])

Az értékhálózatok elsődleges értékteremtő tevékenységei a hálózat-promóció és szerződésmenedzsment, a szolgáltatás nyújtás és a hálózati infrastruktúra üzemeltetése, amely a támogató tevékenységekkel a 18. ábrán látható. A támogató tevékenységek közé az értékhálózat esetében is a vállalati infrastruktúra, az emberi erőforrás menedzsment, a technológia fejlesztés és a beszerzés tartozik.

18. Ábra: Az értékhálózat

Forrás: Stabell – Fjeldstad [1998] p.430



Az értékhálózat esetében a *technológia fejlesztés* két eltérő, ám egymáshoz kapcsolódó tevékenységgel rendelkezik: a hálózat infrastruktúra fejlesztésével és a szolgáltatás fejlesztésével. A hálózati infrastruktúra fejlesztésébe, annak tervezése, fejlesztése és implementálása tartozik, míg a szolgáltatás fejlesztésébe a szerződési feltételek módosításától a teljesen új termékek kifejlesztésén át minden. A *beszerzés* a hálózati infrastruktúrával és a szolgáltatás fejlesztéssel komoly kapcsolatban van és gyakran ezen tevékenységekre specializálódik. Hasonlóan az *emberi erőforrás menedzsment* is gyakran jelentősen különbözik az elsődleges tevékenységek valamint az infrastruktúra fejlesztés és a szolgáltatás fejlesztés között. A *vállalati infrastruktúrát*, a menedzsmentet, a finanszírozást és a vezetői információs rendszert, külön kell kezelni az értékhálózat infrastruktúrájától. (Stabell – Fjeldstad [1998])

Az értékhálózatban a fogyasztók közötti közvetítő szolgáltatás teremti az értéket, ezáltal a *korábbi értékkonfigurációk irányított jellege nem érvényesül*. A folyamatos vevő-vállalat kapcsolat alatt amennyiben a fogyasztó a szolgáltatás feltételeit megszegi a szolgáltatási szerződés módosításra, vagy megszüntetésre kerülhet. A meglévő fogyasztók számára az új fogyasztó hálózatba kapcsolása növeli a szolgáltatás értékét, így az értékhálózat kritikus hajtóereje a fogyasztói bázisa. A kapacitás kihasználtság egyszerre lehet hajtóereje mind a teremtett értéknek, mind az ehhez szükséges költségeknek, mivel egy bizonyos szintig a kapacitás kihasználtság, az egységre jutó költségeket csökkenti, egy adott szint felett azonban már rontja a szolgáltatás minőségét, a növekvő várakozási idők vagy a romló szolgáltatási minőség okán. Az értékhálózatban az elsődleges tevékenységek között kölcsönös, oda-vissza ható kapcsolatok vannak, így azok folyamatos szinkronizációja szükséges. A tanulás az értékhálózat minden szintjén releváns, míg a vállalat a résztvevők ismerveit és tevékenységeit tanulmányozza, addig a fogyasztók egymástól tanulnak, s a vállalattal közösen fejlesztik tovább a szolgáltatást, mindezek mellett a vállalatközi tanulás a szttenderdek elterjedése által akár az értékhálózat abszolút növekedéséhez és így az érték növekedéséhez is vezethet. (Stabell – Fjeldstad [1998])

Véleményem szerint ugyan tudtuk értelmezni a hivatásos sportvállalkozásokat az értéklánc tükrében, azonban a tevékenységük valódi lényegét sokkal inkább az értékhálózat tükrözi, a pontos megértéshez azonban szükség lesz a közös értékteremtés koncepciójára is, ezért csak ez után mutatom be a hivatásos sportvállalkozások értékhálózatát.

3.2.3.1 *Közös értékteremtés*

„A közös értékteremtés esetében a fogyasztó és a vállalat közötti interakció válik az értékteremtés médiumává, mivel ebből származik az érték.” (Pralhad – Ramaswamy [2004]; Prahalad [2009] p. 267)

A közös értékteremtés kialakulásához számos tényező hozzájárult. Természetesen a globalizáció és az internet ismét csak „okolható” tényezők, azonban ezek a tényezők

csak közvetett hatást értek el. A közös értékteremtés kialakulásához közvetlenül a fogyasztók változása járult hozzá.

A fogyasztók partnerekké váltak az értékteremtésben, és értékeket fogyasztanak. A piac egy olyan fórummá vált, ahol a fogyasztók akár aktív szerepet is vállalhatnak az értékteremtésben, ráadásul még képességeiket és az általuk birtokolt tudást is, mintegy behozhatják a vállalatba, amelyet az felhasználhat. (Prahalad [2009])

A fogyasztók változása *változást* indukál *a vállalatokban* is. Mivel a fogyasztók az értékek forrásai, a vállalatvezetőknek egy kiterjedt hálózatot kell kialakítaniuk, a hagyományos beszállítók, gyártók, partnerek, befektetők és fogyasztók kiterjesztett hálózatát, ahol a vállalat akár az egész rendszer számára elérhető kollektív tudás mozgósítására lehet képes. (Prahalad – Ramaswamy [2000])

Mindebből következik, hogy a *menedzserek feladata is átalakulóban* van, ha fel akarják használni a fogyasztói képességeket. Ebben az esetben ugyanis „be kell vonniuk fogyasztóikat egy aktív, egyértelmű és folyamatos párbeszédbe, mozgósítaniuk kell vevőközönségeiket, kezelniük kell a fogyasztók sokszínűségét, és a fogyasztókkal közösen kell kialakítaniuk a személyes élményt.” (Prahalad – Ramaswamy [2000], Prahalad [2009] p. 253)

19. Ábra: A közös értékteremtés koncepciója

Forrás: Prahalad [2009] p. 274



A *közös értékteremtés* „gyakorlatának középpontjában a párbeszéd, a hozzájárás, az átláthatóság és a kockázatok hasznainak megértése áll” (Prahalad – Ramaswamy [2004], Prahalad [2009] p. 267), ahogyan azt a 19. ábra mutatja.

A fogyasztókkal kialakított aktív *párbeszédnek* egyenlő felek között zajló folyamatos interakciónak kell lennie, amely így az információcsere gazdagabb és finomabb formáit igényli, mint korábban. A piacra gyakorlatilag mint a fogyasztó és vállalat közötti párbeszéd halmazára kell a vállalatnak tekintenie, ahol azonban az értékteremtési lehetőségek megtöbbszöröződnek a párbeszéd és a személyre szabott közös értékteremtés élményének okán. (Prahalad – Ramaswamy [2000], Prahalad – Ramaswamy [2004], Prahalad [2009])

A *transzparencia* és az információhoz való hozzá *hozzáférés* fontos elemei a kialakítandó párbeszédnek. Az internetnek köszönhetően a fogyasztók sokkal egyszerűbben alakítanak ki saját magukból önszerveződő virtuális közösségeket, amelyeken keresztül információt képesek elérni egymástól a termékekről, szolgáltatásokról és a vállalatról egyaránt. A korábban jellemző vállalat – fogyasztó közötti információs aszimmetria így jelentősen csökken, mivel a közösség tagjai megosztják egymással az információikat, akik így a fogyasztással kapcsolatban *kockázati előnyre* tesznek szert. Ugyan a fogyasztó így már nem függ többé a vállalat szakértőitől, viszont a felhatalmazás miatt a bizalom magasabb foka alakulhat ki a vállalat – fogyasztó kapcsolatban, amely az élmények megélésére is pozitív hatást fejthet ki. (Prahalad – Ramaswamy [2000], Prahalad – Ramaswamy [2004], Prahalad [2009])

Prahalad – Ramaswamy szerint „a közös alkotás átváltoztatja a *piacot* egy olyan fórummá, ahol a fogyasztó, a vállalat, fogyasztói közösségek és vállalati hálók párbeszédei zajlanak.” (Prahalad – Ramaswamy [2004], Prahalad [2009] p. 278)

Ma már a web 2.0 elterjedésével a fogyasztói közösségek szerepe jelentősen megnőtt, számos olyan portál áll ugyanis rendelkezésükre, ahol közösségekbe szerveződhetnek, amelyet örömmel meg is tesznek és alig várják, hogy másokkal megoszthassák véleményüket. A vállalatról és a termékeiről vagy szolgáltatásairól szóló információ mennyisége jelentősen megnő, s a vállalatot folyamatosan figyeli a fogyasztók közössége. Ebből természetesen előnyt is lehet kovácsolni, hiszen a közösség ugyan kockázatos, de megbízható promóciós fórumként szolgál és a vállalat bevonhatja a közösséget az értékteremtésbe is.

A közös értékteremtés átalakult piacán a hangsúly a teljes *élménykörnyezet* tulajdonságaira helyeződik át, mivel a termék számukra nem több, mint egy tárgy, amellyel kapcsolatban élményeik vannak. A vevők már nem feltétlenül hajlandóak a vállalatok által előállított élmények elfogadására, sokkal inkább maguk szeretnék kialakítani ezeket az élményeket, részben önmaguk, részben más szakértők vagy fogyasztók révén. Ez alapján olyan személyre szabást kell a vállalatoknak kialakítaniuk, amelyben a fogyasztó élményeinek társalkotójává válhat. (Pralad – Ramaswamy [2000], Prahalad – Ramaswamy [2004], Prahalad [2009])

3.2.3.2 Személyre szabott élmények kezelése

A vállalatnak tehát olyan interakciókat kell keresnie és kialakítania, ahol az egyedi vásárló, vagy a vásárlók csoportja a vállalattal közösen tud egyedülálló élményeket alkotni. Az értékteremtés így a vállalat és a fogyasztó által közösen történik. (Pralad – Ramaswamy [2004])

„Egy *élmény* akkor történik, amikor a vállalat szándékosan használ javakat és szolgáltatásokat egyéni vásárlók összekapcsolására egy emlékezetes esemény életre keltésének céljából. ... Az élmények egyediek és személyesek, csak az egyén szellemében léteznek, aki emocionális, fizikai, intellektuális vagy akár spirituális szinten kötelezi el magát.” (Pine II – Gilmore [1998] p. 98-99)

„Személyre szabott élmények nyújtásához a vállalatoknak lehetőséget kell adniuk fogyasztóiknak, hogy kísérletezhessenek, majd eldönthessék, hogy milyen mértékben akarnak elköteleződni az élmény, vállalattal közös kialakításában. Mivel előre nem lehet meghatározni egy fogyasztó elkötelezettségét, ezért a vállalatoknak a lehető legtöbb választási lehetőséget és *rugalmasságot* kell nyújtaniuk.” (Pralad [2009] p.258)

A fogyasztók vállalattal kapcsolatos tapasztalatait nagyban meghatározza az a *környezet, ahol a tapasztalat megtörténik*, így az élmény kialakításának integráns része a fogyasztók és a vállalatok közötti kommunikáció. A vállalatok egyszerre számos elosztási csatornát kezelnek és integrálnak, amelyben kulcsfeladatuk, hogy a teljesítés természete és minősége, a személyes élmény biztosítása ne különbözzön. A

többszorosított értékesítési rendszer gazdasági kezeléséhez és elemzéséhez ráadásul fejlett információs infrastruktúra szükséges, amely jelentősen felértékeli az információs technológiát és legfőképp a fogyasztói adatmenedzsment rendszereket. (Pralad – Ramaswamy [2000]; Prahalad [2009])

Pralad és Ramaswamy szerint az internetes vállalatok esetében már nem is e-kereskedelemtől, hanem t-kereskedelemtől (teljesítés – fulfillment) lesz szó. (Pralad – Ramaswamy [2000]; Prahalad [2009])

Az a felismerés, hogy a termék alárendelt az élménynek abban gyökerezik, hogy a fogyasztók többsége a vállalat termékeit nem azok tulajdonságai alapján ítélik meg, hanem az alapján, hogy mennyire nyújtja nekik egy termék vagy szolgáltatás azt az élményt, amit akartak. A fogyasztói élmények *változatosságának* kezelése azonban egészen más, mint pusztán a termékpaletta kezelése, mivel az élmények túlmutatnak a vállalat termékein (minthogy a fogyasztóban keletkeznek). A fogyasztók várakozásai a jelenlegi és potenciális fogyasztókkal való aktív kommunikáció által formálhatók, s a fogyasztók képesek élményeiken keresztül fejlődni, ráadásul mindeközben a vállalat termékét és szolgáltatásait is fejleszteni, így a vállalat már nem csak saját *erőforrás és képességbázisára* tud támaszkodni értékteremtési folyamatában, hanem paradox módon az aktív fogyasztóinak az erőforrásaira és képességeire is. (Pralad – Ramaswamy [2000]; Prahalad [2009])

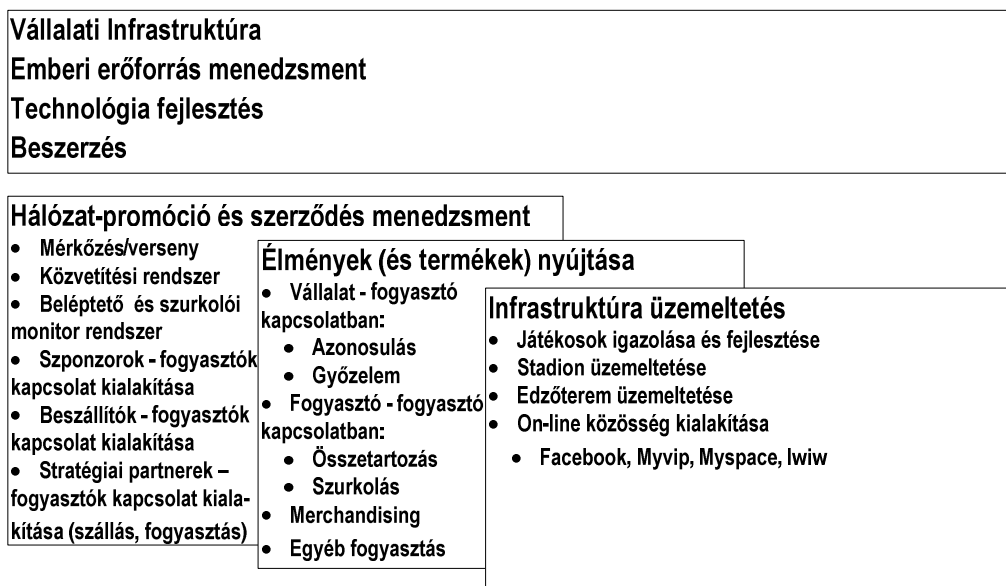
A menedzsereknek új infrastrukturális képességeket, valamint új funkcionális és irányítási képességeket kell kifejleszteni, amelyek a kiváló minőségű fogyasztó-vállalat interakción és a személyre szabott közös alkotási élményeken keresztül összpontosítanak a közös értékteremtésre. A turbulens élménykörnyezetben pedig a kapacitás-tervezés, valamint a gyors újratervezési és alkalmazkodási képességek válnak a sikeres működés képesítő feltételeivé. (Pralad – Ramaswamy [2004]; Prahalad [2009])

3.2.3.3 Az értékhálózat és a közös értékteremtés koncepciója a hivatásos sportvállalkozások esetében

Mivel az értékhálózat és a közös értékteremtés koncepciója igen jól támogatják egymást, ezért a két koncepcióra közösen építve mutatom be a hivatásos sportvállalkozásokat. A hivatásos sportvállalkozások értékhálózatát mutatja a 20. ábra.

20. Ábra: A hivatásos sportvállalkozások értékhálózata

Forrás: saját szerkesztés



A hivatásos sportvállalkozások működésének lényege, hogy a sporttevékenységük által a különböző stakeholdereik között kapcsolatot hoznak létre, és ebben a kapcsolatban kulcsfontosságú tényező az *identifikáció*. A sporttevékenység fogyasztói a mérkőzéssel kapcsolatban valamelyik csapattal, vagy játékosal valamilyen szinten azonosulnak, ez az azonosulás egy olyan plusz köteléket jelent, amelyet már számos vállalat felismert és saját kommunikációs stratégiájának részévé is tett. Hazai példánál maradva a T-csoport, a Vodafone és a Telenor egyaránt értékhálózatok, amelyek ráadásul még összeköttetésben is állnak egymással, viszont a vállalat számára a teremtett érték ellenszolgáltatása a szolgáltatása rendelkezésre állásáért, vagy használatáért fizetendő díj. Az említett vállalatok közötti váltás elég egyszerű, próbálják ugyan a megkülönböztető stratégiát érvényesíteni a kampányaikban, de a differenciálás nem igazán sikeres. A sportvállalkozások esetében azonban az azonosulás mértéke igen magas lehet, ebből az azonosulásból pedig igencsak profitálhat a sportvállalkozás, a szponzor, a szállító, vagy a lokális

közösség is. Vegyünk egy nemzetközi példát. Tételezzük fel, hogy a Nike-Adidas megkülönböztető kampánya sikeres és az egyén annyira márkahű a Nike-hoz, hogy Adidas terméket még véletlenül sem vásárolna. Amennyiben azonban a kedvenc csapatának a szponzor-beszállítója lesz az Adidas, akkor egy idő múlva bizonyosan örömmel vásárolja meg az Adidas termékét, amit ráadásul még büszkén is fog viselni. Számára ez a termék nem Adidas termék, hanem a csapat terméke, a csapattal azonosul és ez az azonosulás átragad a beszállítóra és más egyéb érintettekre is. A beszállító és a szponzor halmazok a hivatásos sportvállalkozások esetében sok esetben jelentősen metszik egymást, míg a hivatásos sportvállalkozás első csapatának a beszállító a szponzorációs szerződés okán ingyen adja a terméket, sőt a logó megjelenítése miatt még fizet is, addig a további csapatok számára már klasszikus beszállítóként funkcionál, azaz fizetnek a mezekért és egyéb termékekért.

A különböző érintettek között a *kapcsolatot a mérkőzés* teremti, ez a kapcsolat azonban a mérkőzésen túl is él. Ahhoz, hogy a kialakult kapcsolat működése problémamentes legyen szükséges a hozzáférés folyamatos és szisztematikus monitorozása, azaz az egyéni beléptető rendszer, a szurkolók viselkedésének figyelése, mind a stadionban, mind az on-line közösségekben. Magyarországon a labdarúgással kapcsolatban az egyik legnagyobb probléma épp a huliganizmus, sosem lesz képes egyetlen sportvállalkozás sem nagymennyiségű fogyasztó között kapcsolatot kialakítani, ha a fogyasztók nem érzik jól magukat a sportesemény közben. Anglia klasszikus példája annak, hogy ezt felismerték, kitiltották a huligánokat és családi szórakozássá tették a labdarúgást. Hazánkban talán a vízilabda lehetne legkönnyebben olyan sportág, amely a családi szórakozás eszköze, de ez még ott is messze áll a megvalósulástól.

A kapcsolat természetesen nem csak a mérkőzés helyszínén jöhet létre, hanem a médián keresztül is létrehozható a kapcsolat. Kiemelendő azonban, hogy minőségi különbség van a helyszíni és a médián keresztüli fogyasztásban. *Az értékhálózat legfontosabb szolgáltatása a fogyasztó számára az élmények nyújtása.* Az összetartozási élményt a médián keresztül lényegesen gyengébben lehet átélni, mint a helyszínen. Az azonosulási élményről már volt szó, mint a hivatásos sportvállalkozások megkülönböztető képességéről. Az azonosulás miatt fontos egyébként, hogy azok a sportolók, akikkel a fogyasztók azonosulnak az erkölcs

mintapéldái legyenek, hiszen az azonosulás által közvetítik az általuk vallott értékrendszert¹². A dopping, a csalás, a köpönyegforgatás és egyéb negatív cselekedetek pedig negatív értéktranszfert okozhatnak, ezért visszaszorításuk a lehető legnagyobb mértékben indokolt. A győzelem élménye pedig, főleg ha szoros versenyben született meg akár még eufórikus állapotot is válthat ki.

Az infrastruktúra üzemelése az érintettek közötti kapcsolat létrejövetelét teszi lehetővé. Ahhoz, hogy a mérkőzés a sztenderdnek megfelelő lehessen, játékosokra és azok formában tartására és fejlesztésére van szükség (igazolás és edzés). A stadion vagy az edzőterem esetleg saját hotel üzemelése ugyancsak azért fontos, mert ezekben történhet meg a kapcsolat kialakítása és működtetése. Az on-line közösségek (facebook, myspace, myvip, iwiw) pedig a fogyasztói közösség életben tartására és motivációjának táplálására szolgál, ráadásul ezeken keresztül különböző szolgáltatásokon nyújthatók (újabb kapcsolatok a különböző érintettek között), amelyekből mind a sportvállalkozás, mind pedig annak szponzorai, beszállítói és stratégiai partnerei is profitálhatnak. A közösségi eszközök használata egyébként már hazánkban is terjed, nem meglepő módon az MKB Veszprém férfi kézilabdacsapatának on-line közössége a legmarkánsabb.

A támogató tevékenységek természetesen ugyancsak fontosak, bár ezek fontosságát a magyar hivatásos sportvállalkozások nagy része véleményem szerint még nem ismerte fel. A vállalati infrastruktúra kialakítása, mint a szakértő menedzserek alkalmazása, az információs rendszer vagy a finanszírozás kulcsfontosságú tevékenység kellene, hogy legyen, ahogyan azonban az empirikus kutatásnál látható, a magyar sportvállalkozásoknak sokat kell még ezen a téren fejlődniük, éppúgy mint az emberi erőforrás menedzsment, a technológia fejlesztések, vagy a beszerzés esetében.

A közös értékteremtés folyamatosan áthatja az értékhálózatot, azonban nem csak a fogyasztó és a vállalat, hanem számos érintett között is megtörténhet. A fogyasztó-fogyasztó interakció például a szurkolás élményét és az összetartozás élményét alakítja ki, a helyszínen és az on-line közösségben egyaránt. A fogyasztók

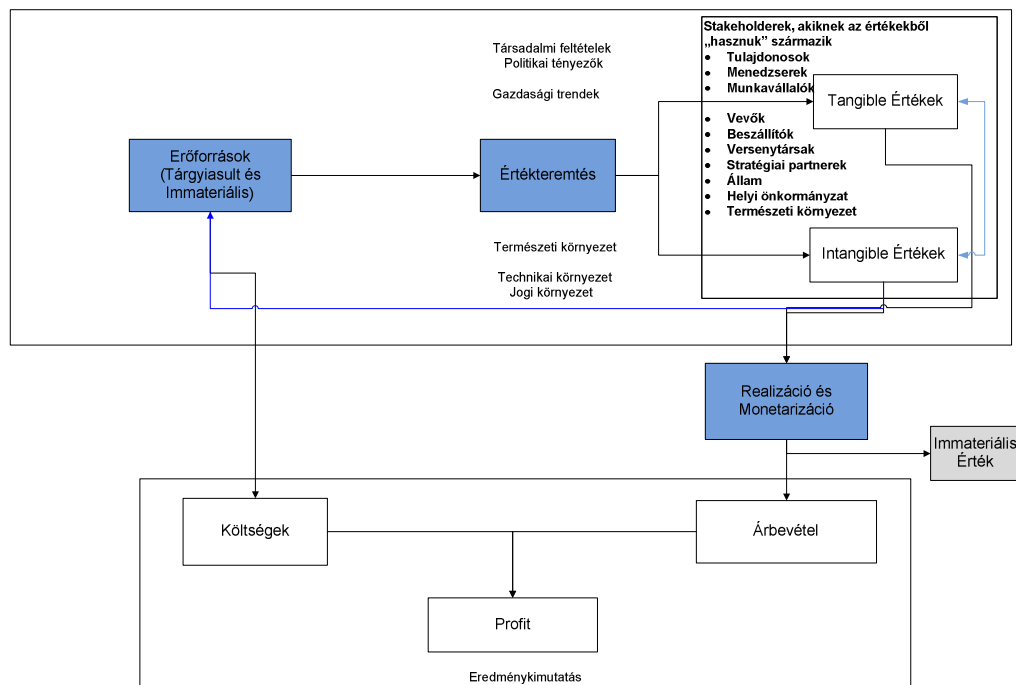
¹² Az érték szociológiai értelmében

képességeit, vagy erőforrásait a vállalat különböző önkéntes tevékenységek folyamán felhasználhatja (önkéntesek üzemelik az on-line közösséget, a merchandise boltot, segítenek a sportesemény létrehozásában és lebonyolításában stb.)

3.3 Az értékteremtés célközönsége

Ebben a fejezetben a korábban bemutatott vállalati modellnek a teremtett érték oldalával foglalkozunk és azt vizsgáljuk, hogy kinek a számára jöhet létre az érték, ahogyan azt a 21. ábra mutatja.

21. Ábra: Az értékteremtés célközönsége a vállalati modellben Forrás:saját szerkesztés



Sokat foglalkoztunk azzal, hogy a fogyasztó, vagy a vásárló számára, milyen módon és milyen jellegű érték teremthető. Azt is vizsgáltuk, hogy a tulajdonosi érték a kettős értékteremtésből adódóan egyaránt fontos és ennek tárgyasult és immateriális formáit is kezeltük.

A vállalatok működése során érték azonban nem csak a fent említett két csoport számára jöhet létre. Tény, hogy a fogyasztók és a tulajdonosok csoportja kézenfekvő és könnyen vizsgálható az értékteremtés szempontjából, hiszen egyszerű tényadatokkal meg lehet ragadni a számukra nyújtott teljesítményt, az eladott

termékek számában és árbevételeiben, valamint a vállalat tevékenységének eredményében (legyen az akár a mérleg szerinti eredmény, vagy akár a szabad cash flow alapján).

Az értékteremtés újabb módozataiban és konfigurációiban azonban már a tulajdonos és fogyasztó számára teremtett érték is kiterjesztésre szorul. A fogyasztók és a tulajdonosok egyaránt realizálhatnak immateriális értékeket, amely az élmények megszerzésének üzleti koncepciójával még gyakoribbá és fontosabbá válnak.

Ugyancsak meg kell vizsgálnunk azt is, hogy történik-e mások számára is értékteremtés? Már a klasszikus ellátási lánc esetében – amikor a vállalat a beszállítótól vásárolt alapanyagból megtermeli a terméket, eladja a nagykereskedőnek, aki a kiskereskedőnek, aki a végfelhasználónak – sem pusztán az említett szereplőknél történik értékteremtés. Értéket teremt ugyanis a vállalat az állam számára, az alkalmazottain, a járulékokon és egyéb adókon, valamint az exporton keresztül. Értéket teremt a természeti környezet számára, igaz negatívát, amikor szennyező anyagait a környezetbe engedi. De értéket teremthet a stratégiai partnerei számára a kapcsolt termékek kapcsolt marketingjével vagy közvetett kereslet növelésével. Mindez a szolgáltatások, sőt a közös értékteremtés által létrehozott élmények esetében lényegesen markánsabban jelenik meg.

Ebből következően a szervezetek értékteremtésének koncepcióját ki kell terjeszteni a stakeholder érték koncepciójára.

„A vállalati működés érintettje minden olyan személy vagy csoport, aki/amely lényeges, tartós, kölcsönös kapcsolatban áll a vállalat működésével.” (Chikán [2003] p.30) Illetve „minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban.” (Freeman [1984] p.52)

Az érintett fogalom szinonimája az érdekcsoport és a magyar nyelvben is elterjedt angol stakeholder kifejezés, a vállalati működés érintettjeit alapvetően két csoportra osztjuk, belső és külső érintettek. Belső érintettek a tulajdonosok, a menedzserek és a munkavállalók, míg külső érintettek a fogyasztók, a beszállítók, a versenytársak, a

stratégiai partnerek, az állam, a helyi önkormányzat és a természeti környezet. (Chikán [2008])

A *stakeholder érték* tehát a vállalat összes érintettje számára teremtett materiális és immateriális értékek összessége.

A teremtett érték kiterjesztésével kapcsolatban érvelnek Neely és szerzőtársai is, amikor azt állítják, hogy „a szervezetek napjainkban – a jövőben pedig még inkább – úgy biztosíthatják hosszú távú fennmaradásukat és sikeres működésüket, ha alaposan elgondolkoznak az összes fontos érintett csoport igényein és elvárásain, és megpróbálnak mindegyik csoport számára értékes tevékenységet végezni.” (Neely és szerzőtársai [2004] p. 16)

A teremtett érték mellett azonban azt is meg kell vizsgálnunk, hogy mi az érintettjeink hozzájárulása a vállalatunk teljesítményéhez. Mennyire teljesítik érintettjeink, amit mi várunk el tőlük, azért az értékért cserébe, amit nekik teremtünk. (Neely és szerzőtársai [2004])

Az érintettek hozzájárulása nagyon fontos, mivel minden olyan érték, amely teremtése többbe kerül, mint annak hozama erodálja a tulajdonosi értéket, azaz végeredményben csökkenti a teljes stakeholder értéket.

A stakeholder értékkel kapcsolatos érvelést erősíti, hogy Hillmann – Keim a S&P 500-as listájának adatbázisából készített kutatásában bizonyította, hogy „a hatékony stakeholder menedzsment javuló pénzügyi eredményhez vezet.” (Hillmann – Keim [2001] p.132)

Mindezek alapján disszertációmban a teremtett érték vizsgálatát a fogyasztói és a tulajdonosi értéken felül a vállalat minden egyes stakeholderére kiterjesztem. Érdekes kérdés lehet, hogy szűkítsük-e a kiterjesztést néhány releváns stakeholderre, ennek megválaszolását azonban az empirikus kutatás eredményeinek tükrében fogom tudni csak megtenni.

A hivatásos sportvállalkozások egyébként számos érintett számára teremtenek tárgyasult és immateriális értékeket egyaránt, így a következőkben érintett

csoportonként veszem végig, különböző hazai és nemzetközi példákon keresztül kinek milyen értékeket teremtenek általában ezen vállalatok.

A *tulajdonosok* számára a sportszervezetek esetében is a fentebb már említett pénzügyi eredmény általi (jövőbeni cash-flowk alapján számított) tulajdonosi érték a legfontosabb tényező. A tulajdonosok számára további értéként értelmezhető a sportszervezet sporteredményein keresztül realizált elismerés és presztízs. Erre jó nemzetközi példa lehet a Chelsea FC, ahol Roman Abramovich (a tulajdonos) számára e presztízs font milliókat ér.

A *menedzserek, az edzők és a játékosok* számára a legkézenfekvőbb teremtetett értékek a fizetés¹³, a sportszakma által történő elismerés, a szakmai fejlődés, a hírnév, vagy akár a csapathoz tartozás, sőt a csapatszeretet is. A menedzserek esetében ez kiegészülhet továbbá a menedzsértársadalom általi elismeréssel. Ezekre az értékre jó példa lehet számos sportvállalkozás vezetője, edzője, vagy játékosa, aki jóval a piaci fizetés alatt is vállalja a teljesítményt.

A *fogyasztók*, mint külső érintettek számára teremtetett érték a szurkolás élménye, az összetartozás élménye, az azonosulás élménye és a győzelem élménye. Ezek valamely részét a jól piacosítható, úgynevezett látványsportágak esetében elég jól lefedheti a jegyár, vagy a közvetítés nézettsége. Lehetnek azonban lényegesen bonyolultabb hatásai az említett fogyasztói értékeknek. A sporttal azonosuló szurkoló esetében, aki saját maga is elkezd az adott sportot űzni, fejlődik és szocializálódik, ahelyett hogy az utcai gang tagjává válna szignifikáns érték teremthető az egyén, a családja, a szervezet, a társadalom, sőt még akár az adott sporttal semmiféle kapcsolatban nem lévő vállalatok számára is.

A *beszállítók* számára érték a tranzakció ellenértéke, valamint a reklám, vagy akár a sporteredményben való részesedés is, mint az új típusú úszódresszek esetén. A közös értékteremtés esetén egyébként a beszállítók és a fogyasztók közösen is teremthetnek értéket az adott termék, vagy szolgáltatás kifejlesztésében vagy tesztelésében való erőforrások megosztásán keresztül.

¹³ Jelen esetben a nem foglalkozunk azzal, hogy a fizetés bérből vagy tőkejáradékból, vagy ezek milyen kombinációjából áll

A *stratégiai partnerek* számára érték lehet a fogyasztóik mennyiségének növelése, amelyre legjobb példa a sportszervezetek tevékenységéhez kapcsolódó a szurkolókat, vagy a fogyasztókat megcélzó vállalkozások (büfé, hotel, wellness, kulturális rendezvény stb.) és a sportturizmus is. Sőt akár érték lehet a kutatási lehetőség biztosítása (sportolók élettani kutatásai, vagy a sport technikai kutatásai) más stratégiai partnerek számára.

A *sponzorok* számára érték a reklám, vagy a hitelesség, amelyre példa lehet az a vállalat, amelyik egy adott sportoló, vagy csapat szponzorálása által válik hitelessé és ezáltal preferálttá az adott sportoló vagy csapat szurkolói számára.

A *média* számára érték lehet a nézettség, az olvasottság, a hallgatottság és a reklámbevétel is. A médiában viszonylag szabad verseny alapján alakultak ki az említett értékek kompenzálásának módjai és értékei. Kiemelendő azonban, hogy ha csak a rövid távú piaci eredményeket vesszük itt figyelembe, akkor pont a kultúrateremtő és nézettségteremtő értéket nem vesszük figyelembe. Viszonylag ismeretlen sportok rövid távon kevés nézőt (hallgatót, olvasót) vonzanak, azonban az adott sport intenzív jelenléte erős pozitív korrelációban van a nézettség növekedésével is.

A hivatásos sportvállalkozások különlegességét jól mutatja, hogy értéket teremtenek *versenytársaik* számára is. Kézenfekvő érték számukra a legalitás erősítése, vagy akár a nemzetközi szereplési lehetőség kiharcolása. Erre példa amikor a bajnokok ligájában szereplő valamely nemzet csapatai jó teljesítményükkel egy további helyet harcolnak ki nemzeti bajnokságukban szereplő versenytársuk számára, vagy amikor egy adott szervezet hitelessége újabb és újabb szervezetek legalitását teremtik meg az adott sportágban.

A *szövetségek* számára érték lehet a legalitás, valamint a jövedelem allokációs szerep, vegyük ugyanis észre, hogy a szövetség jövedelemallokációs lehetőségeinek mértékét az általa irányított sportvállalkozások teljesítménye jelentősen befolyásolja.

Az *állam* számára érték lehet a presztízs, a példamutatás, a szocializáció, vagy az egészségesebb társadalom is. Ezekre példa lehet társadalombiztosítási kasszára való pozitív hatás, a magasabb átlagéletkor, a jobb teljesítőképességű egyének magasabb adótartalma, a bűnözés és a diszkrimináció csökkenése, vagy a más államok legyőzése az olimpiai érem (vagy pont) táblázaton, illetve a sportturizmus is. Itt azonban észre kell vennünk, hogy áttételes hatás van, attól ugyanis nem lesz az ember egészségesebb, hogy egy hivatásos sportvállalkozás sporttevékenységében nézőként részt vesz, ha azonban a csapattal való azonosulás okán szabadidejében sportolni kezd, vagy a gyerekének nevelésében a sportra komoly hangsúlyt fektet, akkor már lehet. Magyarországon például 2009-ben, ha a rendszeres fizikai aktivitásban részt vevők száma 10% ponttal magasabb lett volna, csak táppénzből 1,8 milliárd forintot takaríthatott volna meg a központi költségvetés. (Ács – Stocker [2010])

A *helyi önkormányzat* számára értéket teremtenek a közvetlen munkahelyek, illetve a sportturizmus által, illetve akár a lokálpatriotizmus erősítése által is.

A *természeti környezet* számára pedig érték lehet az adott természeti környezet propagálása, nagyobb rendezvény esetében azonban ez akár negatív érték is lehet a környezetterhelés okán.

Ahogy láthatjuk különböző érintettek számára számos értéket teremthetnek a hivatásos sportvállalkozások, ismét fontos azonban kihangsúlyozni, hogy amennyiben a teremtett értéknél alacsonyabb az adott érintettek hozzájárulása akár az is lehetséges, hogy végeredményben ezáltal negatív értéket teremtettünk. Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy a különböző teremtett értéket a vállalatnak meg kell próbálnia monetarizálni, ahogyan az a következő fejezetben bemutatásra kerül.

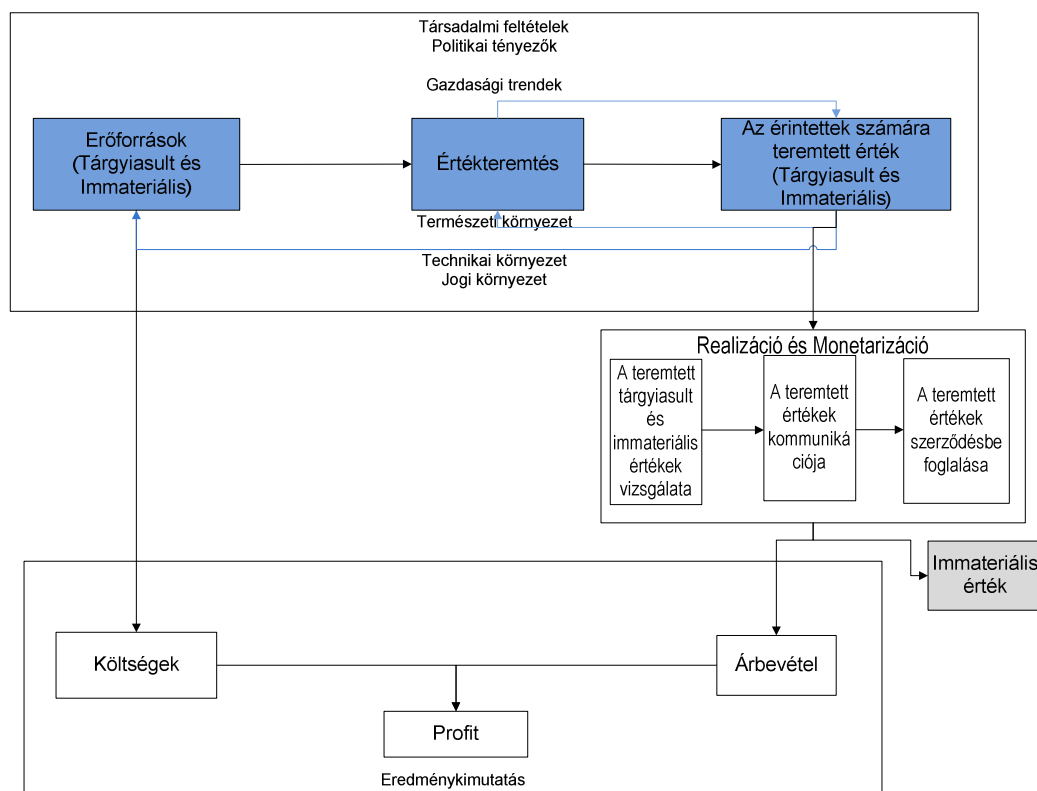
3.4 Az érték észlelése, realizációja és monetarizációja

Ebben a fejezetben a teremtett érték realizációjával és monetarizációjával foglalkozunk, ahogyan az a vállalati modell 22. ábráján is látszik.

Ahogy fentebb már említettem az értéket ahol csak lehet pénzben fogjuk mérni, mégpedig annak is a piacon kialakult értékében, annak ellenére is, hogy a pénznek ma már nincs belső tartalma és az érték sok esetben igen szubjektív lehet. Az, hogy az értéket pénzben mérjük, fontos jellemzőre hívja fel a figyelmet. Nyilvánvaló, hogy azokat az értékeket, amelyeket nehezen tud a vállalat pénzben meghatározni, sokkal nehezebb is árbevételre váltania, mint azokat, amelyek pénzben kifejezett értéke ismert. Az értékteremtés természetesen fontos a vállalat szempontjából, azonban pusztán csak a vállalat belső szempontjából valójában az érték *monetarizációja* a fontos, azaz az, hogy a teremtett érték mekkora részét képes pénzre, konkrétan árbevételre váltani, függetlenül attól, hogy a vállalat észlelte-e egyáltalán, hogy értéket teremtett.

22. Ábra: A teremtett érték realizációja és monetarizációja

Forrás: saját szerkesztés



A monetarizáció a korábban említett fogyasztói érték – tulajdonosi érték gondolatmenetben viszonylag egyszerű, a vevő számára értékesíti a vállalat a terméket vagy a szolgáltatást, így a fogyasztói érték egy részét árbevételként realizálja. Akkor azonban, amikor a vállalat az adott értéket megpróbálja

kiterjeszteni az immateriális értékekre (azaz az immateriális értékeket próbálja szerződés tartalmává tenni, azaz tárgyasítani), már lényegesebben nehezebb a dolga. Ennél még bonyolultabb a helyzet, amikor a kettős értékteremtés fogalmát a már fentebb említett módon kiterjesztjük és azt is elkezdjük vizsgálni, hogy más érintettek számára milyen értéket teremtünk, akkor a monetarizáció kérdése kritikusabbá válik.

Az adott érdekcsoportnak *észlelnie* kell a vállalat értékteremtési folyamata által számára teremtett értéket, hiszen e nélkül nehezen képzelhető el, hogy az adott értékért bármilyen ellenértékkel szolgáljon, s így az értéket a vállalat árbevételként monetarizálni tudja. A közös értékteremtés során egyébként a fogyasztó-fogyasztó között zajló interakcióban teremtett értéknek még az észlelése is nehéz a vállalat számára, nemhogy annak monetarizációja, függetlenül attól, hogy a fogyasztók az értékteremtés tudatában vannak-e.

Olyan eset is gyakran előfordul, amikor a vállalat által teremtett értékért cserébe az ellenszolgáltatás nem pénzben, hanem valamilyen naturáliában történik, mint például az önkéntes, aki az on-line közösséget ingyen üzemelteti a vállalathoz tartozás érzéséért cserébe. Ebben az esetben a teremtett érték a vállalathoz tartozás érzése, amit a vállalat valójában realizál is, hiszen cserébe az on-line közösség üzemeltetéséért járó munkabért kapja, illetve nem kell kifizetnie. Ráadásul az említett értékek még immateriálisak is, hiszen vélhetően nincs szerződés a felek között, az egyén nem kerül a vállalat alkalmazottai közé és nem is kap fizetséget a munkájáért.

Mindezek mellett olyan értékek is lehetségesek, amelyek viszonylag könnyen lennének pénzben mérhetők, azonban a piaci erőfölény miatt a vállalat mégsem tudja őket monetarizálni.

A *stakeholder* értéket így tovább kell finomítanunk a *realizált stakeholder értékre*, amely a stakeholder érték azon része, amelyért cserébe a vállalat ellenszolgáltatást kap és *monetarizált stakeholder értékre*, amelyet ebből a vállalat pénzre tud váltani, s ami egyébként meg fog egyezni az alaptevékenység árbevételével.

Természetesen fontos a vállalat számára, hogy a teremtetett érték lehető legnagyobb részét pénzre váltsa, a monetarizációval azonban nem azt akarom sugallni, hogy ez a legfontosabb fókusz. Sőt azt, hogy az elsődleges fókusz, a minél több érték teremtése, ami mellett azonban, azzal is foglalkoznia kell a vállalatnak, hogy a megteremtett érték ellenértékének működéséhez szükséges részét meg is tudja szerezni, minden más ugyanis jótékonyosság, aminek azonban nem szabad a működést veszélyeztetnie.

3.5 Az értékteremtés és az erőforrások integrációja

A korábbiakban láthattuk a fenntartható versenyelőnyhöz vezető erőforrások számos feltételét és korlátját. A probléma azonban az, hogy a fenntartható versenyelőny elérésében nem csak a vállalat erőforrásai az alapvető tényezők, hanem azok a folyamatok egyaránt, amelyekben ezekből az erőforrásokból az érték teremthető.

Elemeznünk kell az erőforrásokat, mivel ezek fontos inputjai az értékteremtő folyamatoknak, azonban kiindulópontként inkább a különböző stakeholderek számára létrehozott értéket (vagy ennek általuk észlelt részét) kell kezelnünk.

Az említett koncepciók között természetesen mély kapcsolat van, egy vállalatnak nem lehet ugyanis fenntartható versenyelőnye különleges értékteremtő folyamatokkal a megfelelő erőforrások nélkül, éppúgy ahogy nem lehet fenntartható versenyelőnye különleges erőforrásokkal a megfelelő értékteremtő folyamatok nélkül. Mindezek pedig nem érnek semmit, ha az előállított értéket nem észlelik (vagy nem tartják értékesnek, vagy szükségesnek) a külső (vagy belső) stakeholderek.

Mindezek tükrében a vállalatoknak fókuszálniuk kell:

1. *A piacon szükségletként megjelenő értékekre* (attól függetlenül, hogy ez ismert vagy ismeretlen szükséglet, mivel tudjuk, hogy a marketing funkció egyik fő feladata, a látens szükségletek felélesztése),
2. *azon értékteremtő folyamatok meghatározására, amelyekkel a vállalat a fent említett értékeket előállítani, illetve szolgáltatni képes, valamint*

3. *azokra* – a vállalat tulajdonában lévő, vagy még kifejlesztendő – *erőforrásokra, amelyek által ezek a folyamatok végrehajthatók.*

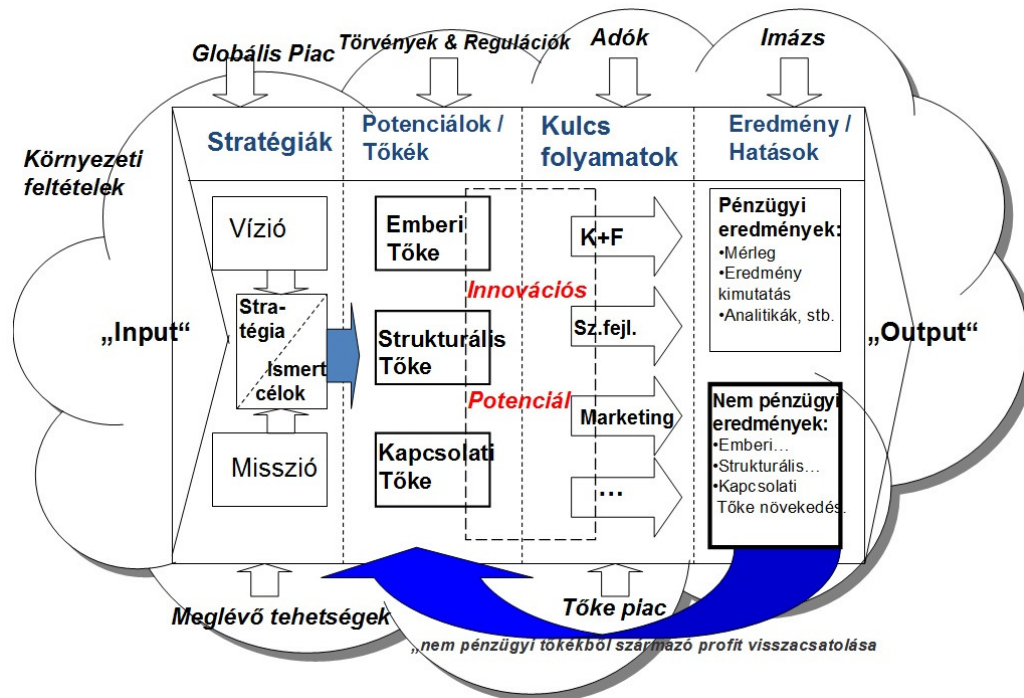
Természetesen figyelembe kell venni azt is, hogy a vállalat képes-e az említett értékeket a szükséges folyamatokkal és erőforrásokkal *nyereségesen* elvégezni, valamint a *piac dinamikájára* is tekintettel kell lennie. Meg kell vizsgálni, hogy van-e másik olyan vállalat vagy szervezet a releváns piacon, aki képes azonos észlelt értéket szállítani a vevő számára azonos áron vagy olcsóbban és képes-e ez a másik vállalat vagy szervezet a releváns piac teljes igényét lefedni? Ha van ilyen vállalat, akkor természetesen nem lehet versenyelőnyünk, habár egy ideig normál profitra még így is szert tehetünk, bár semmi sem garantálja, hogy ez hosszabb ideig fennmaradjon.

A *fenntarthatóság* kritériuma ugyancsak kiemelendő. Milyen hosszú ideig kell tartani a versenyelőnynek, hogy fenntartható legyen? Ha figyelembe vesszük a *fejlődési útfüggőség* második fejezetben bemutatott módját, akkor a fenntarthatóság kritériuma akár úgy is elérhető, hogy olyan képességeket fejleszt ki a vállalat, amelyeket a versenytársai nem tudnak utolérni (feltéve, hogy nincs olyan képesség, amely rövidebb fejlődési úttal, azonos vagy jobb eredmény elérését teszi lehetővé, mintegy feloldva Zénón paradoxonát). Addig ugyanis, amíg a kifejlesztett képességben a versenytársai elérik a vállalat szintjét, addig a vállalat további erőforrásokat szerezhet meg (de legalábbis tapasztalatot gyűjthet, ami tovább viszi a tanulási görbén, bizalmat és lojalitást építhet ki az ügyfeleiben, de akár jobb érték-realizációs képességet is fejleszthet ki), amelyeket csatasorba állíthat, megnövelve ezzel erőforrásbázisát, amely értéket teremt a fogyasztói igények jobb kielégítésével. Ezen példákon keresztül az is látható, hogy az értékteremtés természetesen az immateriális erőforrásainkkal is kapcsolatban van és a jó értékteremtési folyamatok fejlesztik is az erőforrásainkat, s ezt az értékteremtő folyamatok erőforrás fejlesztő képességének hívjuk.

Kochnak a RICARDIS jelentésben szereplő szellemi tőke modelleket rendszerező alap gondolatmenetében a fenti érveléshez hasonló logikát találhatunk (lásd 23. ábra). (RICARDIS [2006])

Ebben a modellben Koch gyakorlatilag dinamikus környezetében vizsgálja a szellemi tőke erőforrásokat és az általuk teremtett értékeket, ugyan az ábráról hiányoznak a tárgyasult erőforrások és az értékteremtés sem elég hangsúlyos a belső és külső tényezők egymásba ágyazódása és a folyamat szemlélet kiemelendő.

23. Ábra: A szellemi tőke erőforrások dinamikus környezetben Forrás: RICARDIS [2006] p.66



Az érvelést tovább erősíti a RICARDIS jelentésben Edvinsson – Richtner is, akik szerint „a szervezet az immateriális erőforrások és tevékenységek kombinációja által képes a materiális, a pénzügyi és emberi erőforrásokat olyan rendszerré alakítani, amely a stakeholder érték teremtésére képes.” (Edvinsson – Richtner [1999] idézi RICARDIS [2006] p. 126)

4. Kutatásmódszertan

4.1 A kutatás célja

Babbie szerint a kutatás céljai lehetnek a felderítés, a leírás és a magyarázat, ám ezek a célok gyakran egyaránt megtalálhatók a legtöbb kutatásban. (Babbie [2008])

Az általam elvégzett kutatás egyértelműen feltáró kutatás, azonban kitűztem benne leíró és magyarázó jellegű kutatási célokat is. Be szeretném mutatni a hivatásos magyar sportvállalkozásokat, fel kívánom tártani, hogy ezek milyen érintettek hálójában működnek, számukra milyen értékeket teremtenek és az értékteremtés során milyen erőforrásokat használnak fel. Magyarázó jellegű kutatási célt a sportszakmai és a gazdasági eredményt kiváltó tényezők vizsgálatánál tűztem ki, ahol a felhasznált erőforrások vagy a teremtett értékek szerepelhetnek az eredmény okaiként.

A kutatás pontos célja a hivatásos magyar sportvállalkozások értékteremtésének vizsgálata, ezen belül a sportvállalkozások gazdálkodási jellemzőinek, az értékhálózati értékteremtés megvalósulásának, a teremtett értékeknek, az értékteremtés alapjául szolgáló erőforrásoknak és a sportvállalkozások sportszakmai és gazdasági eredményei kapcsolatának a vizsgálata.

4.2 Feltételrendszer

Kutatásom fókuszában a vállalati szint található, azonban a korábbi értékteremtési és erőforrás alapú gondolatmenetekben láthattuk, hogy a vállalati szint önmagában való vizsgálata nem célravezető, így a fókuszban lévő vállalkozások környezetbe való beágyazódása és az értékteremtő folyamataik résztvevői is a kutatás középpontjában találhatók.

Fontosnak tartom kiemelni azonban, hogy a vállalatok erőforrás alapú elmélete és az iparágelemzés logikája különböző feltételezéseken alapul. Barney kiemelte ugyanis, hogy a Porter erőter modelljén alapuló korábbi elemzések a versenykörnyezet hangsúlyozása miatt olyan egyszerűsítő feltételekkel éltek, minthogy az iparág vállalatai homogének az erőforrásaik és a stratégiáik kapcsolatában (a stratégiai

csoport elemzés esetében egyébként ez még a definícióban is szerepel) valamint a vállalati erőforrások mobilitása nagyon magas. (Barney [1991])

Mivel azonban az erőforrás alapú vállalat fejezetnél már láttuk, hogy az *erőforrások ragadósak*, ráadásul pont az *erőforrások azok, amik a vállalatokat egymástól megkülönböztetik, s amikre különböző stratégiákat építenek*, ezért az említett feltételezéseket fel kell oldanunk és az erőforrás alapú vállalatelmélet feltételezéseivel kell helyettesítenünk. Porter ugyan az értékláncnál ezeket a feltételeket explicite nem mondja ki, de az idézett publikációban számos olyan gondolatot elfogad, amelyek ezen alapulnak. Az iparágelemzés logikájában továbbá a járadékképződés az erőfölényből adódó, monopolista járadék formájában történik, az erőforrás alapú vállalatelmélet esetében azonban *ricardoi járadékról beszélünk, ami alapvetően a tényezőhatékonyságból származik*. Az általam végzett elemzésben ismét az erőforrás alapú vállalatelmélet feltételezését fogjuk használni, azaz ricardoi járadékban gondolkodunk, ami ismét nem okoz majd nagy problémát, mivel ha az előzőleg már elfogadott feltevések alapján azt vizsgálánk meg, hogy mitől alakul ki az erőfölény, arra jutnánk, hogy nagy valószínűséggel, valamilyen erőforrásokon vagy képességen alapul, azaz a monopolista járadék megegyezne a ricardoi járadékkal. Erre egyszerű példa, ha a monopol pozíció egy adott technológia, vagy fizikai erőforráshoz való hozzájutáson alapul, de akkor is viszonylag könnyen értelmezhető, ha a monopol pozíció állami szabályozásra épül, mivel akkor vélhetően a vállalat lobbi ereje, azaz kapcsolati tőke erőforrásainak egy része a monopol pozíció oka.

4.3 A kutatási modell tényezői és logikája

A kutatási modell felépítéséhez a korábbiakban bemutatott értékteremtési és erőforrás alapú logikát használtam fel.

Amikor a vállalat környezetbe ágyazódását vizsgáljuk nem fogunk pusztán a porteri iparágelemzés tényezőire koncentrálni, mivel az értékteremtési fejezetben már bemutattam, hogy a vállalat értékteremtését legalább, annak *releváns stakeholdereire* ki kell terjesztenünk, így ezt meg is fogjuk tenni. Sőt a modellben a közös értékteremtés koncepciója alapján azt is megengedjük, hogy a vállalat különböző

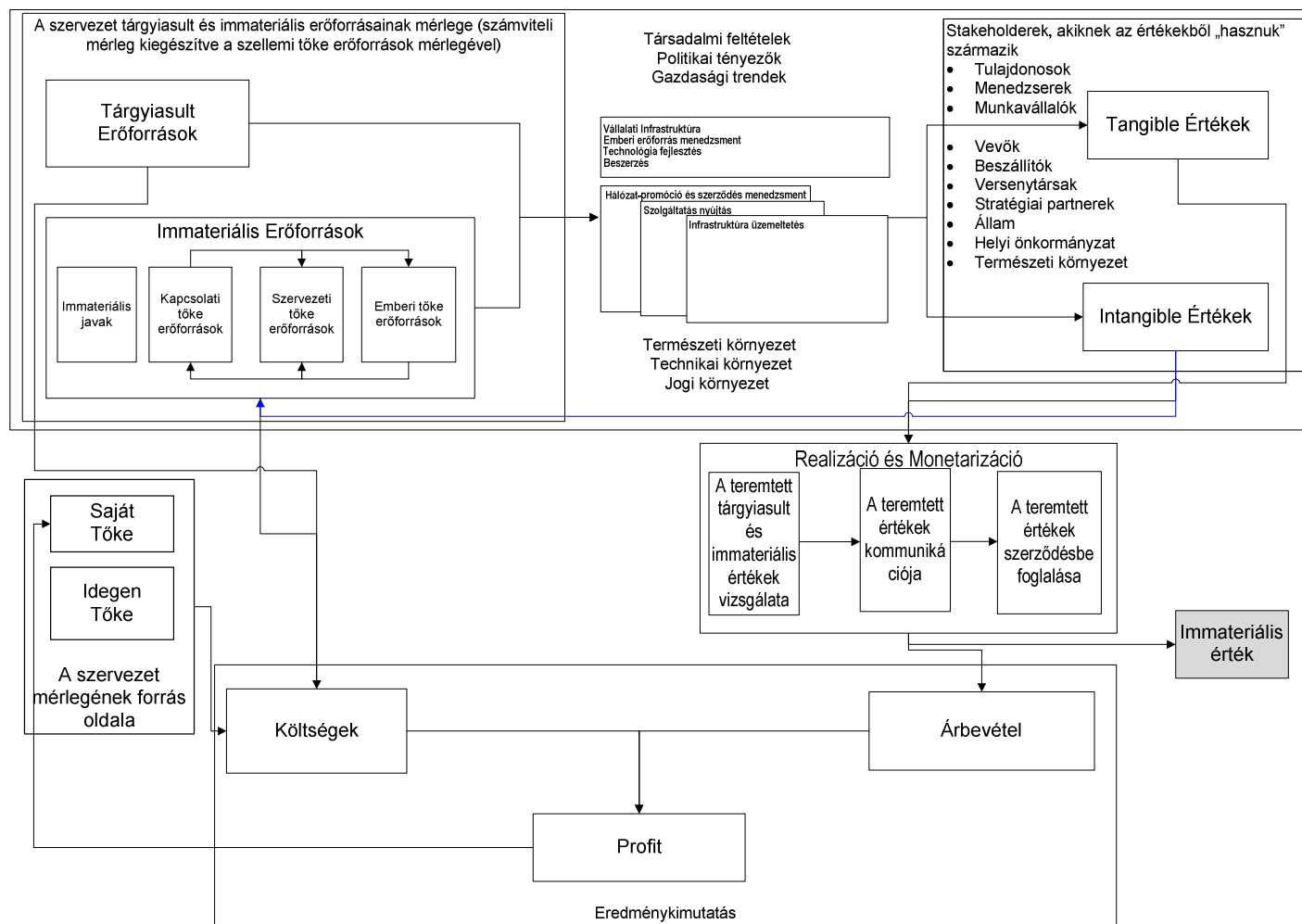
érdekcsoportjai csoporton belül, vagy akár csoportok között is teremtsenek értéket, ahol a vállalat ezen értékteremtés mintegy csatornájaként fókuszál.

A modellnek angol-szász tervezési logikán kell nyugodnia, azaz a (tudott, vagy látens) piaci (érték) igényből kiindulva kell a vállalatnak meghatároznia, hogy értékteremtési folyamatában ezek közül, melyet és mennyit elégít ki, majd ezekből kell származtatnia az ehhez szükséges erőforrásokat. Sajnálatos módon az elemzés fókuszában lévő vállalatok esetében nehezen hihető az említett tervezési logika magas elterjedési foka, így a tervezési logika területén megengedő lesznek (ráadásul ezt az erőforrás alapú vállalatelmélet tervezési logikája sem nagyon támogatja).

A modell úgy kívánatos, ha az adott teremtett érték realizációja és monetarizációja ugyancsak szerepel benne, s az értékteremtésben felhasznált erőforrások költségeit is számszerűsíteni tudjuk. Ezek eredményeképpen a gazdálkodás eredményét a mérleg szerinti eredmény szintjéig tartalmazhatja a kívánatos modell éppúgy, mint a vállalkozás teljes vagyonmérlegét. A kutatási modell a 24. ábrán látható.

24. Ábra: A kutatási modell ábrája

Forrás: saját szerkesztés



4.4 A kutatási kérdések és hipotézisek

Mindezek alapján a disszertációm kutatási kérdései és hipotézisei az alábbiak:

1. Mik a hivatásos magyar sportvállalkozások gazdálkodási jellemzői?
 - H1: A magyarországi hivatásos sportvállalkozások legfőbb gazdálkodási adataik alapján homogének.
 - H2: Lehetséges Magyarországon, a hosszú távon nyereséges sportvállalkozási működés.
 - H3: A magyar sportvállalkozások jelentős mértékű immateriális értéket teremtenek.
2. Van-e bizonyítható, szoros sztochasztikus kapcsolat a sportszakmai és a gazdálkodási teljesítmény között a magyarországi hivatásos sportvállalkozásoknál?
 - H4: A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a gazdálkodási eredményessége között szoros pozitív kapcsolat van.
 - H5: A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a játékosainak értéke között szoros pozitív kapcsolat van.
 - H6: A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a támogatási jellegű bevételek között nincs szignifikáns kapcsolat.
 - H7: A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a teljes bevétel, illetve az anyag és személy jellegű ráfordítások között szoros pozitív kapcsolat van
3. Kik a magyarországi hivatásos sportvállalkozások releváns stakeholderei?
4. Hogyan alakul a hivatásos magyar sportvállalkozások értékteremtése?
5. Hogyan alakul a hivatásos magyar sportvállalkozások erőforrás szerkezete?

4.5 Kutatási módszer megválasztása

A kutatásom alapvetően primer jellegű feltáró kutatás, amely vezetői interjúkon, gazdálkodási és sportszakmai adatok begyűjtésén és elemzésén alapult. A kutatás tervezésekor még egy kérdőíves megkérdezést is terveztem, ezt azonban a vezetői interjúk eredményei nem támogatták, így ezt a módszertani elemet elvettem.

A kutatás első fázisában néhány tipikusnak mondható magyar sportvállalkozás gazdálkodási és sportszakmai adatait vizsgáltam, majd az ezekből levont következtetések alapján különböző szintű, vezetői interjúkat szerveztem. A vezetői interjúk célja a kezdeti kérdőív, illetve a kezdeti elemzések összefüggéseinek validálása volt. Interjút készítettem Harsányi Gergely sportolóval, Kontra Zsolt sportvezetővel, Milenko Gudic volt sportszervezeti stratégiai vezetővel és Dr. Sterbenz Tamás sportági szakszövetségi vezetővel. A vezetői interjúk az értékteremtési logikát, illetve a gazdálkodási és sportszakmai adatok közötti összefüggéseket támogatták. A kérdőíves megkérdezésről azonban az derült ki, hogy nem biztos, hogy pontosan azt méri, amit mérni szeretnék, előzetes elméleti ismeretek nélkül a kitöltése esetleges és a kitöltetés megszervezése is problematikus. Továbbá az is felmerült, hogy az önbevallásos módon adott válaszok ebben az esetben inkább marketingkommunikációt tükröznének, s mindezek miatt a kérdőíves megkérdezést elvetettem.

A *gazdálkodási adatok vizsgálata* a sokaság elemeinek cégbírósági bejegyzései alapján, valamint a Közigazgatási és Igazgatásügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat Elektronikus beszámoló szolgáltatásába leadott számviteli törvény szerinti mérlegbeszámoló, eredménykimutatás és kiegészítő melléklet anyagaiból történt. A *sportszakmai adatok vizsgálata* a bajnoki kiírásokban elért eredmények alapján, míg egyéb sportszervezet specifikus adatok a sportszervezetek honlapja, facebook közössége és egyéb internetes források alapján történt.

4.6 Alapsokaság és mintavétel

A kutatás alapsokaságát azok a magyarországi sportvállalkozások alkotják, amelyek hivatásos sportolók alkalmazásával teremtenek értéket csapat jellegű látványsportokban. Így a férfi labdarúgás, a férfi és a női kézilabda, a férfi és a női kosárlabda, a férfi és a női vízilabda, valamint a jégkorong első osztályok csapatait üzemeltető sportvállalkozások.

A 2000. évi CXLV törvény a sportról ugyan még úgy fogalmazott, hogy „a csapatsportba tartozó sportágak esetében a hivatásos versenyrendszerben csak

sportvállalkozás vehet részt” (2000. évi CXLV törvény a sportról 35§ p. 14) a 2004. évi sporttörvényben azonban ez a kitétel már nem szerepel, így az alapsokaság lehatárolását ez megnehezíti, mivel az említett látványsportok sportszervezeteinek egy része megszűntette a vállalati működést.

Az alapsokaságba így három féle *beválasztási kritériumot* érvényesítettem:

1. Az alapsokaság egyedének látvány-csapatsportban kell működnie, azaz a férfi labdarúgásban, a férfi vagy női kézilabdában, a férfi vagy női kosárlabdában, a férfi vagy női vízilabdában, vagy a jégkorongban.
2. Az egyednek a 2006/07, a 2007/08, a 2008/09, a 2009/10, vagy a 2010/11. évi bajnokságok valamelyikében az első osztályban kellett indulnia.
3. Szűk értelemben: az egyednek sportvállalkozási formában kell működnie, amely az adott gazdasági évre rendelkezik nyilvános gazdálkodási adatokkal (mérlegbeszámoló, eredménykimutatás és kiegészítő melléklet).
Tágabb értelemben: a sportszakmai adatok vizsgálata esetén egyed lehet bármely egyéb sportszervezet is.

Az alapsokaságba tartozás alól *kizárási kritériumot* a lehető legkevesebbet alkalmaztam. A kiugró adatokkal rendelkező egyedeket például nem zártam ki a kutatásból, mivel itt nem egy véletlen mintavétel alapján következtetünk az alapsokaság jellemzőire, hanem pontosan az alapsokaság összes elemét vizsgálva jutunk következtetésre. Sportági szinten azonban mégis kellett kizárási kritériumot alkalmaznom, nincs értelme ugyanis olyan sportágot a kutatásban szerepeltetni, amelyik esetében nagyon alacsony a sportvállalkozások aránya. A látványsportok közül a legnagyobb problémával ezen a téren a vízilabda esetében találkoztam, ahol a férfi első osztály 13 csapatából mindössze 2 (a Szolnok és az FTC csapata) működik huzamosabb ideje sportvállalkozásként, amelyből az FTC csapatát üzemeltető sportvállalkozás működése áttevődött egy az újonnan alakult sportvállalkozásba. Ezen felül még egy-egy sportvállalkozás alakult újonnan a PVSZK és a TEVA-Vasas UNIQA irányítására, de ezek gazdálkodási adatai először a 2013-as beszámolási időszakban várható. Továbbá a női mezőny 7 csapata közül egyetlen egy sem működik sportvállalkozásként, így a vízilabda 20 sportszervezete közül mindössze 1 releváns sportvállalkozási adatsor áll a rendelkezésemre, ami alapján a vízilabdát ki kellett zárnom a kutatásból.

Mindezek alapján az alapsokaságot tág értelemben 103 sportszervezet alkotja, amelyek számára a sportszakmai eredményeket értelmezni tudjuk. Ezek közül azonban csak 65-t irányít sportvállalkozás, amelyek számára a gazdálkodási adatok is értelmezhetők, így ezek képezik az alapsokaság egyedeit szűkebb értelemben (lásd 1. táblázat).

1. táblázat: Az alapsokaságot alkotó sportszervezetek és sportvállalkozások száma sportáganként
Forrás: saját szerkesztés

Sportszervezetek száma	Csapatok	Sportvállalkozások	Klubok és egyesületek	Felszámolt sportvállalkozások	Újonnan alapított
Labdarúgás	23	22		1	
Kosárlabda - Férfi	17	14	3	1	
Kosárlabda - Női	17	10	5	1	
Kézilabda - Férfi	21	10	11	3	
Kézilabda - Női	19	6	12	5	
Jégkorong	6	3	3		
Összesen	103	65			
Vízilabda	20	2	18		2

Az alapsokaságon belül teljes mintavételi eljárást alkalmazok, azaz a kutatási kérdéseket és a hipotéziseket a teljes sokaságon vizsgálom. Azért kell megkülönböztetnünk a sokaság esetében a tág értelmezést, mivel az említett 103 sportszervezetre rendelkezem sportszakmai eredményekkel, azonban csak a sportvállalkozások esetén rendelkezem gazdasági adatokkal. A sportszakmai adatok a 2006/07, a 2007/08, a 2008/09, a 2009/2010 és a 2010/2011-es bajnokságok első osztályának végeredményei, azok közül is a helyezés, az elért pontszám, a gólkülönbség, valamint a rájátszásban elért helyezés (amelyik sportnál ez értelmezhető). A bajnokság első osztályában szereplő csapatok neveit és az adott idényekben elért sportszakmai eredményeket, az adott sportág nemzeti sportszövetségének honlapjáról, vagy adatbázisából szereztem¹⁴, illetve a kosárlabda esetében az eredményeket a <http://www.eurobasket.com> weboldaltól, amelyeket a Magyar Kosárlabdázók Országos Szövetségének főtitkára később validált. A felhasznált szakszövetségi és egyéb honlapok:

- Labdarúgás: Magyar Labdarúgó Szövetség; <http://www.mlsz.hu/>
- Kosárlabda: Magyar Kosárlabdázók Országos Szövetsége; <http://kosarsport.hu/> és <http://www.eurobasket.com>
- Kézilabda: Magyar Kézilabda Szövetség és Worldhandball; <http://www.worldhandball.com/>

¹⁴ A gyakori névadó szponzor változtatások miatt alapelveként a csapatok legújabb nevét alkalmazom

- Jégkorong: Magyar Jégkorong Szövetség; <http://www.icehockey.hu/>
- Vízilabda: Magyar Vízilabda Szövetség¹⁵; <http://www.waterpolo.hu/>

A gazdálkodási adatok az említett sportvállalkozások mérlegbeszámolóinak és összköltség típusú eredménykimutatásainak adataiból származnak a 2007-es, a 2008-as, a 2009-es és a 2010-es gazdasági évekből. Ezeket kiegészítik a sportvállalkozások kiegészítő mellékleteibe szereplő anyagok, de mivel ezek formátuma nem azonos a különböző sportvállalkozások esetében (sőt esetenként még adott sportvállalt különböző gazdasági éveiben sem) ezért az ezekből nyert adatok nem standardizált formában minden sportvállalkozásra, hanem csak néhány esetben, testre szabva állnak rendelkezésre. Számos sportvállalkozás könyvvizsgálói jelentéssel is rendelkezik, azonban ez a könyvvizsgálói kötelezettség (100 millió HUF éves árbevétel a kutatási időszakban) alatti sportvállalkozások csak töredéke esetén jellemző. Habár a könyvvizsgálói jelentés külön adattartalommal nem bír, az adatok validitása szempontjából mégis fontos, ezért azokat az eseteket, ahol ezeket létrehozták különösen öröndetesnek tartom. A gazdálkodási adatok a Közigazgatási és Igazgatásügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat Elektronikus beszámoló szolgáltatásából származnak¹⁶, ahol a magyarországi vállalkozások 2008 óta kötelesek beszámolóikat nyilvánossá tenni.

A disszertáció tervezetem bírálatában a jövőbeni adatok alkalmazásával kapcsolatban kaptam tanácsokat és ajánlásokat. A kutatás lefolytatásakor terveztem is jövőbeni adatok alkalmazását, azonban ezzel kapcsolatban már az első sportvállalkozási interjún kiderült, hogy komoly nehézségekbe fog ütközni, amelyet a szakszövetségi interjú is megerősített. A magyarországi hivatásos sportvállalkozások ugyanis számos olyan tényező erőterében mozognak napjainkban, amelyek a jövőbetekintést és a tervezést jelentősen befolyásolják. Először is az elhúzódó gazdasági válság a szponzori bevételek jelentős ingadozását eredményezik, mivel számos szponzor gazdasági nehézségbe, vagy akár csődhelyzetbe került és így a szponzorációs szerződéseik mögül kihátrál, vagy azokat nem hosszabbítja meg (a korábbi „szóbeli” megállapodásokat pedig sok esetben nem tudják a sportvállalkozások menedzserei

¹⁵ Ugyan a későbbi kutatásból kizárásra került, de a sportszervezetek megismeréséhez felhasználásra került.

¹⁶ A szolgáltatás a <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/kereses-Default.aspx> weboldalon érhető el

érvényesíteni). Ezáltal a sportvállalkozások szokásosan tervezett bevételei esetében a bizonytalanság jelentősen nőtt, gyakorlatilag a számlára érkezett bevétel az, amivel tervezni tudnak (Kontra [2011]).

Másodszor a magyar kormány a 2011. évi LXXXII. törvény a sport támogatásával összefüggő egyes törvények módosításáról című törvényben lehetőséget biztosított magyarországi vállalatok számára adókedvezmény igénybe vételére (továbbiakban TAO kedvezmény), amennyiben azok látvány-csapatsportban működő hivatásos sportszervezet számára támogatást nyújtanak:

- „utánpótlás-nevelési feladatok ellátására,
- a sportrendezvények biztonságáról szóló külön jogszabályban meghatározott biztonsági követelmények teljesülését szolgáló infrastruktúra-fejlesztésre,
- képzéssel összefüggő feladatokra, ...
- személyi jellegű ráfordításaira” (2011. évi LXXXII. törvény a sport támogatásával összefüggő egyes törvények módosításáról p. 2)

A támogatás igénybevételére a különböző sportszervezetek az adott sportág szakszövetségénél pályáznak, amely a pályázott összegek kívánatos mennyiségét jóváhagyja, s végül a tárgyévi adóbefizetésekből ezen összegek a sportszervezetekhez kerülnek. A törvény elvileg a rendszert három éves periódusra alakította ki, de ez még az adott három évben is teljesen kiszámíthatatlanná teszi a tervezést, mivel a megszerezhető támogatás mértéke három szűrőn is végig kell haladjon és a sportszervezeti bevétel előtt az adott támogató vállalatoknak teljesíteniük kell adófizetési kötelezettségüket. Továbbá a TAO kedvezmény szignifikáns hatással van a korábbi szponzorációs kapcsolatokra, amelyek végeredménye egyelőre előre jelezhetetlen, még akkor is, ha ez megkérdőjelezi az adott szponzorációk mögötti valós szponzori kapcsolatot, s leleplezi, hogy ezek esetében valójában mecenatúra történt korábban (Sterbenz [2012]).

Ezen felül a szakszövetségek ugyan rendelkeznek a bajnoki első osztály sportszervezetei által a bajnokság kezdete előtt benyújtott következő évi pénzügyi tervekkel, de ezek esetén a fentebb említett kiszámíthatatlanság erősen érvényesül, csak egy évre szólnak és általában nem olyan részletezettségűek, mint amilyen adatok a beszámolókból a rendelkezésemre állnak. Mindezek alapján a kutatásban a gazdálkodási adatok területén csak múltbeli adatokat tudtam felhasználni, de nem

volt ez másképp a sportszakmai adatok terén sem (nem is létezik jelenleg olyan rendszer, amely évekre előre megjósolna sportszakmai eredményeket).

A különböző gazdasági évek és a különböző sportszervezetek alapján az alapsokaság tágabb értelemben 322 esetet számlál, amelynek sportági bontását mutatja a 2. táblázat.

2. táblázat: A tágabb értelemben vett alapsokaság sportági és időszaki bontásban

Forrás: saját szerkesztés

Sportág * Év Crosstabulation

Count

		Év				Total
		2007	2008	2009	2010	
Sportág	Férfi kézilabda	16	17	15	14	62
	Férfi kosárlabda	15	15	15	15	60
	Labdarúgás	18	18	18	18	72
	Jégkorong	0	6	6	6	18
	Női kézilabda	14	13	15	14	56
	Női kosárlabda	15	13	13	13	54
Total		78	82	82	80	322

Az alapsokaságot szűkebb értelemben 202 egyed képezi, ennynél rendelkezünk ugyanis a 322 esetből gazdálkodási adatokkal (lásd 3. táblázat).

3. táblázat: A szűkebb értelemben vett alapsokaság sportági és időszaki bontásban

Forrás: saját szerkesztés

Sportág * Év Crosstabulation

Count

		Év				Total
		2007	2008	2009	2010	
Sportág	Férfi kézilabda	6	8	6	6	26
	Férfi kosárlabda	13	13	13	12	51
	Labdarúgás	16	17	18	18	69
	Jégkorong	0	2	2	3	7
	Női kézilabda	3	4	5	4	16
	Női kosárlabda	7	8	9	9	33
Total		45	52	53	52	202

Az alapsokaságban azért nem annyi sportszervezet szerepel, amennyi az adott bajnokságban indulók létszáma, mert a gazdasági év és az üzleti év átlapolása miatt adott gazdasági évhez mindig két bajnoki szezon sportszervezetei tartoznak (például a 2007-es gazdasági évhez, a 2006/07-es és a 2007/08-as bajnokságok adatai, már ahol ezek értelmezhetők).

A 3. táblázaton jól látható, hogy míg labdarúgásban és férfi kosárlabdában szinte az egyedek összességét lefedi a kutatás, addig a férfi kézilabdában, a jégkorongban és a női kosárlabdában mintegy a csapatok felét - két harmadát, a női kézilabdában azonban a legjobb esetben is csak a csapatok egyharmadát sikerült lefedni. A kutatásból kihagyott vízilabda esetében ez az arány csak 5% lett volna, amiből gyakorlatilag nem lehetett volna következtetéseket levonni (még az adatok reprezentativitása sem volt biztosított).

5. Hivatásos sportvállalkozások Magyarországon

5.1 Látvány-csapatsportok sportágainak bemutatása

5.1.1 Labdarúgás

Ugyan napjainkban a labdarúgás nem tartozik a legsikeresebb sportágak közé Magyarországon, mégis a legnépszerűbb csapatsportág hazánkban, még akkor is, ha ezzel kapcsolatban egzakt mutatókat nem publikál sem az MLSZ, sem egyéb fórum.

A Magyar Labdarúgó Szövetség NB I. férfi felnőtt nagypályás labdarúgó bajnokság versenykiírása alapján, az NB I. vegyes (nyílt) rendszerű, férfi, felnőtt, nagypályás bajnokság, ahol sportszervezetek, sportegyesületek, vagy sportvállalkozások vehetnek részt, feltéve, hogy velük szemben nincs csőd-, vagy felszámolási eljárás (sportszervezet esetén), nincsenek feloszlás, vagy feloszlás alatt (sportegyesületek), vagy nincsenek végelszámolási eljárás alatt (sportvállalkozások). (MLSZ Nemzeti Bajnokság I. Osztály [2011b] p.2)

A lehetőségek ellenére az NB I-ben a vizsgált időszakban csak sportvállalkozások vettek részt, amelyek közül egyedül az FC Sopron sportvállalkozását számolták fel (2008.04.11-én), s aminek csapatát a 2007/08-as bajnokságból ki is zárták.

4. táblázat: A labdarúgó NB I-ben szereplő csapatok és bajnoki eredményeik

Forrás: saját szerkesztés az MLSZ adatbázisa alapján

Labdarúgó csapatok bajnoki eredményei a vizsgált időszakban	Helyezés				
	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Videoton FC	6	5	6	2	1
Paksi FC	11	11	11	14	2
Ferencvárosi TC				7	3
ZTE FC	3	7	4	5	4
DVSC-TEVA	1	2	1	1	5
Újpest FC	4	4	2	4	6
Kaposvári Rákóczi	7	6	9	12	7
Haladás Sopron Bank			3	8	8
Győri ETO FC	13	3	8	3	9
Budapest Honvéd	8	8	13	9	10
Vasas-HÍD	5	9	10	13	11
Kecskeméti TE			5	10	12
Lombard Pápa Terminál FC				11	13
FGSZ Siófok		14	15		14
MTK Budapest	2	1	7	6	15
Szolnoki MÁV					16
Nyíregyháza Spartacus FC		10	14	15	
DVTK	9	13	12	16	
REAC	14	12	16		
FC Sopron	10	16			
FC Tatabánya	12	15			
Pécsi MFC	15				
Dunakanyar-Vác	16				

Az FC Sopronnal együtt a vizsgált időszakban összesen 23 csapat szerepelt a labdarúgó NB I-ben, ezeket mutatja a 4. táblázat a vizsgált időszak bajnoki helyezéseivel. A 3. táblázaton látszott, hogy a labdarúgás szinte teljes sokaságáról rendelkezésre állnak a gazdálkodási adatok, a 2008-as gazdasági évből mindössze a felszámolt Sopron hiányzik, illetve 2007-ből a Sopron és az MTK (a 2008-as átalakulása miatt).

A hivatásos labdarúgó sportvállalkozások gazdasági adatainak vizsgálatát kezdjük a szakirodalom egy már korábban vizsgált és nagy érdeklődésre számot tartó kutatási kérdésével, a nyereségességgel.

András [2003] Ph.d. értekezésében azt a kutatási kérdést vetette fel, hogy „működhet-e Magyarországon egy hivatásos futballtársaság üzleti alapon?” (András [2003] p. 131) Amelyre András [2003] azt a választ adja, hogy „az optimista stratégia alapján felépített üzleti modell negatív vállalatértéket eredményezett. ... A vizsgált feltételrendszer kimutatta, hogy a felvázolt működést Magyarországon maximum egy vagy két csapat érheti el. Az elemzések bebizonyították, hogy az általam felvázolt stratégiát a többi csapatot működtető társaság nem követheti. Valószínűleg számukra egy visszafogottabb működési kiadásokkal járó, szerényebb célokat kijelölő stratégia tekinthető követendőnek.” (András [2003] p. 167)

Azaz András következtetése, hogy még az optimista stratégia alapján sem tud Magyarországon a 2000-es évek elején hivatásos futballtársaság hosszú távon nyereségesen működni.

Az András által felvetett kérdés azóta a sporttal kapcsolatos konferenciákon számos alkalommal előkerült. Bács - Szilágyi [2010] például a DVSC példáján keresztül bizonyítja, hogy igenis lehetséges a magyar labdarúgásban hivatásos sportvállalkozásként a hosszú távú nyereséges működés (ők a 2006-2009 tartó négy gazdasági évet magába foglaló időszakot vették alapul) (Bács - Szilágyi [2010]). Habár András külön kiemelte, hogy az üzleti modelljében nem szerepel a BL főtáblára jutás, ami a Debrecennek pont 2009-ben sikerült, a DVSC már ezelőtt is nyereséges volt. Ebből azt a következtetést vonhatnánk le, hogy a XXI. század első évtizedének végére jelentősen javult a magyar hivatásos labdarúgás

sportvállalkozásainak működése, azonban a következtetések előtt vizsgáljuk meg a labdarúgás teljes hivatásos sportvállalkozásainak sokaságát.

Az András által említett kutatási kérdést a 2007, 2008, 2009, 2010-es gazdasági évekre minden hazai sportvállalkozásra megvizsgálhatjuk, bár jelen alfejezetben csak a labdarúgást fogom vizsgálni, mivel a többi sportágról majd a további alfejezetekben lesz szó.

Ugyan egzakt diszkontált szabad cash-flow alapú vállalatértékelést nem fogok végezni, mert ezt üzleti tervek hiányában csak a múltból tekintve tudnám megtenni, de még innen is számos adat hiányozna, és számos feltételezésre lenne szükség. Ehelyett azonban azt a módszert választottam, hogy megvizsgálom, hogy a magyar sportvállalkozások a kutatási időszakban képesek voltak-e hosszú távú nyereséges működésre, amit úgy operacionalizálok, mint a mérleg szerinti eredmény mind a négy gazdasági évben történő pozitív voltát. Azaz, akkor tekintem hosszú távú nyereséges működésre képesnek az adott sportvállalkozást, ha a 2007-es, 2008-as, 2009-es és 2010-es gazdasági években is pozitív mérleg szerinti eredményt ért el.

A hivatásos magyar labdarúgásban hosszú távú nyereségességre a DVSC, a Nyíregyháza Spartacus FC, a Paksi FC, a Kaposvári Rákóczi és a Lombard Pápa Terminál FC volt képes a kutatási időszakban. Kifejezetten érdekes, hogy ezek közül a Nyíregyháza Spartacus és az Új Lombard nem is végig az első osztályban szerepelt, hanem voltak olyan idényeik – a Nyíregyházánál 3, a Pápanál 2 – amikor a másodosztályban szerepeltek.

Ennél egyébként lehetünk megengedőbbek is, tágabb értelemben hosszú távon nyereségesnek tekinthetők ugyanis azok a sportvállalkozások is, amelyek esetén a 2007, 2008, 2009 és 2010-es gazdasági években a mérleg szerinti eredmény 2007-es jelenértéke vagy 2010-es jövőértéke pozitív. A labdarúgó sportvállalkozások kutatási időszakra vonatkozó mérleg szerinti eredményének 2007-es jelenértékét és 2010-es jövőértékét mutatja az 5. táblázat.

Az 5. táblázat alapján azt mondhatjuk, hogy a vizsgált időszakban a magyar hivatásos labdarúgásban 10 olyan sportvállalkozás volt, amelyeknek a mérleg

szerinti eredményeinek nettó jelenértéke pozitív volt, azaz a négy éves periódus összességében nyereségesen működött. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagynunk azt a tényt sem, hogy ezzel szemben 13 olyan sportvállalkozás volt, amelyeknek a kutatási időszak alatt negatív volt a mérleg szerinti eredményeinek nettó jelenértéke, s közülük egyet 2008-ban fel is számoltak. Valójában az az igazán érdekes, hogy közülük csak egyet számoltak fel, de ezzel a későbbiekben még foglalkozni fogok. Ugyancsak érdekes, hogy a vizsgált időszakban nyereséget termelő vállalatok közül csak az a REAC Budapesti, amely ráadásul a 2009/10-es szezontól már nem szerepel az első osztályban. A jelenleg is a labdarúgó NB I-ben szereplő Budapesti sportvállalkozások rendre veszteségesek.

5. táblázat: A labdarúgó NB I-ben szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások mérleg szerinti eredményeinek nettó jelen- és jövőértéke
Forrás: saját szerkesztés

Csapat neve	MSZE NPV 2007	MSZE NFV 2010
DVSC-TEVA	1 364 150	1 582 051
Lombard Pápa Terminál FC	175 242	203 234
Videoton FC	58 356	67 677
ZTE FC	56 890	65 978
Szolnoki MÁV	51 130	59 297
Paksi FC	22 586	26 193
Kaposvári Rákóczi	14 100	16 353
REAC	11 173	12 958
Nyíregyháza Spartacus FC	9 879	11 457
FC Tatabánya	7 558	8 766
FC Sopron	0	0
Haladás Sopron Bank	-812	-941
Újpest FC	-9 767	-11 327
Kecskeméti TE	-30 291	-35 130
Dunakanyar-Vác	-31 092	-36 059
Vasas-HÍD	-31 373	-36 385
FGSZ Siófok	-36 807	-42 686
MTK Budapest	-48 640	-56 410
Pécsi MFC	-156 977	-182 052
DVTK	-213 373	-247 456
Budapest Honvéd	-612 175	-709 960
Győri ETO FC	-843 973	-978 785
Ferencvárosi TC	-2 549 414	-2 956 643
Összesen	-2 793 630	-3 239 869

Érdemes továbbá megvizsgálnunk a labdarúgás hivatásos sportvállalkozásainak összefoglaló gazdálkodási adatait is, amelyet a 6. táblázat mutat. A labdarúgás összesített adatai nagyon érdekes képet festenek, amely mint később látni fogjuk nem is annyira különleges.

6. táblázat: A labdarúgás hivatásos sportvállalkozásainak összefoglaló gazdálkodási adatai
Forrás: saját szerkesztés

Labdarúgás	2007	2008	2009	2010
Árbevétel	2 139 153	3 312 504	3 723 691	4 442 905
Egyéb bevétel és rendkívüli bevétel (tipikusan támogatás)	1 539 807	2 599 354	4 630 195	6 582 820
Teljes bevétel	3 678 960	5 911 858	8 353 886	11 025 725
Anyag és személyi jellegű ráfordítás (tipikusan fizetés)	3 569 595	5 153 421	7 679 762	8 578 358
Üzemi eredmény	-479 641	-424 954	-1 024 183	-1 728 471
Mérleg szerinti eredmény	-593 748	-532 197	-1 824 851	748 295
Saját tőke	2 948 467	4 442 902	5 237 044	5 995 059
Eredménytartalék	-4 677 186	-5 460 254	-7 277 598	-9 350 756
Értékelési tartalék	4 954 547	5 944 198	5 855 646	4 505 385
Rövid lejáratú kötelezettség (tipikusan halasztott fizetés játékosok és szállítók felé, támogató vállalati "eszközhitel")	2 794 044	3 310 801	3 845 054	5 041 837
Tangible eszközök	6 506 934	7 043 317	8 673 788	11 617 178
Termelésben lekötött tőke	3 099 490	3 055 006	4 217 224	5 932 731
Csapatok száma	18	18	18	18
hiányzó adat	2	1	0	0
Teljes bevétel növekedési üteme		161%	141%	132%
Üzemi eredmény/ teljes bevétel	-13,04%	-7,19%	-12,26%	-15,68%
Eredménytartalék/ teljes bevétel	-127,13%	-92,36%	-87,12%	-84,81%
ROA	-7,37%	-6,03%	-11,81%	-14,88%
ROI	-15,47%	-13,91%	-24,29%	-29,13%

A 6. táblázaton látható, hogy a vizsgált gazdasági években az NB I-ben szereplő labdarúgó sportvállalkozások árbevétele, egyéb és rendkívüli bevétele és így a teljes bevétele is jelentősen növekedett. Fontos kiemelni, hogy a 2007-es évben az MTK és a Sopron, míg 2008-ban a Sopron adatai hiányoznak, azonban a tendencia, akkor sem változik, ha ezek nullás értékeit becsléssel helyettesítjük¹⁷.

A **teljes árbevétel növekedési üteme** 2008-ban **61 %** (56%), 2009-ben **41 %** (39%), 2010-ben pedig **32 %** volt, ezek a növekedési ütemek nagyon impresszívek, főleg ha figyelembe vesszük, hogy a gazdasági válság 2009-re már begyűrűzött Magyarországra és a GDP 6,8%-ot csökkent, miközben a labdarúgó sportvállalkozások árbevétele 41%-kal nőtt.

Az árbevétel növekedési üteméből azonban nem szabad túlzottan pozitív következtetéseket levonnunk, ugyanis az **üzemi eredmény** szintjén (amely a vállalat alapműködésének eredménye) mind a négy vizsgált gazdasági évben a magyar labdarúgó sportvállalkozások veszteségesek voltak, sőt ez **a veszteség a teljes**

¹⁷ A 6. táblázatban csak a valós adatok szerepelnek. A becsült adatok a szövegben zárójelben szerepelnek és a becsléshez a Sopron adatait a legkisebb árbevételű REAC adatai alapján, az MTK adatait pedig az MTK következő évi adataiból becsültem

árbevétel 7,19-15,68% százaléka rúgott. Természetesen ez a mérleg szerinti eredmény szintjén is alapvetően igaz, azonban 2010-ben a Videoton 2 milliárd forint – korábbi kölcsönének tőke-, és kamatterheinek más vállalkozás általi elengedéséből származó – rendkívüli bevétele miatt ez pozitívvá változott. S ugyan a saját tőke mind a négy gazdasági évben pozitív, ez csak azért van, mert a labdarúgó sportvállalkozások az értékelési tartalékban számolják el a játékosaik értékét, illetve számos sportvállalkozás alkalmaz jelentős mértékű lekötött tartalékot is.

A letragikusabb azonban a sportág szintű összegzés az **eredménytartalék** esetében – amely a korábbi évek mérlegszerinti eredményeinek osztalékkal csökkentett kumulált értéke – itt ugyanis 2010-re **9,35 milliárd forintos veszteség halmozódott fel**, amely az adott éves árbevételnek a 85%-a.

Mindezek alapján ugyan elfogadhatjuk, hogy vannak olyan labdarúgó sportvállalkozások hazánkban, amelyek képesek akár hosszú távon is nyereséges működésre, de napjainkban **Magyarországon a teljes hivatásos labdarúgás hosszú távon folyamatosan jelentős veszteséget realizált** és nehezen lenne hihető, hogy ez a következő gazdasági év(ek)ben önmagától megváltozna.¹⁸ Ugyan a hivatásos labdarúgás csak komoly feltételek mellett nevezhető iparágnak, de a versenyszférában elképzelhetetlen, hogy egy teljes iparág ilyen mértékű veszteségeket hosszú távon realizáljon. A versenyszférában az ilyen szintű veszteséget felhalmozó vállalatokat a hitelezőik már középtávon felszámolnák, vagy a nagyobb vállalatok felvásárolnák őket. A labdarúgó sportvállalkozások felszámolásainak hiánya egyébként szép indikátora annak, hogy a rövid távú hitelek többlet jelentenek a pusztá finanszírozásnál, valamint ezek nyújtói a kamatokon felül egyéb hasznokat realizálnak (főként, hogy sokan nem is kapnak kamatot a rövid távú hitelekért). A felvásárlások hiánya viszonylag egyszerűbb okra vezethető vissza. A hivatásos csapatsportban elképzelhetetlen az „iparágon belüli” felvásárlás, mint például, hogy a DVSC felvásárolja a Fradit. Ugyan ezt pontosan nem szabályozza az MLSZ versenyszabályzata, de azt igen, hogy „sportszervezetként csak egy felnőtt csapat vehet részt azonos bajnoki osztályban, kupában illetve csoportban. A bajnokságokban szereplő sportszervezet felnőtt második (tartalék) csapata legalább egyvel alacsonyabb bajnoki osztályban vagy csoportban szerepelhet, mint a felnőtt

¹⁸ Erre a 2011-es évi LXXXII törvény hatással van, de erről a hatásáról a későbbiekben még lesz szó

(első) csapat.” (MLSZ Labdarúgás Versenyszabályzata [2011] p. 24) Amiből arra következtetek, ha az egyik sportvállalkozás felvásárolná a másikat, akkor a versenyszabályzatba olyan egzakt passzus kerülne, amely szerint nem indulhatnak azonos osztályban. Gondoljunk csak bele, hogyan sérülhetne a verseny tisztasága, ha két csapatnak azonos tulajdonosa lenne.

5.1.2 Kosárlabda

Magyarországon a kosárlabdának mind a férfi, mind a női bajnoksága komoly érdeklődésre tart számot, s a labdarúgással ellentétben itt mind a két nem rendelkezik sportvállalkozásokkal, így itt mind a két nemet vizsgálom.

„A Magyar Köztársaság Férfi Nemzeti Bajnoksága I. A csoport (továbbiakban NBI. A) a legjobb magyar férfi kosárlabda csapatok vegyes rendszerű versenye” (MKOSZ [2011a]), míg „a Magyar Köztársaság Női Nemzeti Bajnoksága I. (továbbiakban NB I.) a legjobb magyar női kosárlabda csapatok vegyes rendszerű versenye, amelyet a Magyar Kosárlabdázók Országos Szövetsége (a továbbiakban: MKOSZ) működtet.” (MKOSZ [2011b])

Ahogy az 1. és a 7. táblázaton látható a vizsgált időszakban mind a férfi mind a női mezőnyben 17-17 csapat szerepelt a kosárlabda első osztályában, s ezen csapatok és bajnoki eredményeik láthatók a 7. táblázaton. Ahogy azt már korábban a 3. táblázaton is láthattuk a férfi kosárlabdában majdnem minden csapatot sportvállalkozás üzemeltet, s a női kosárlabdában is számos sportvállalkozást találhatunk (jellemzően a komolyabb sporteredményeket elérőket). A kosárlabdában mind a férfiaknál, mind a nőknél egy-egy felszámolás történt, a férfiaknál a Dombóvár csapatát irányító Kft-t 2011-ben, míg a nőknél a Miskolc csapatát irányító Kft-t számolták fel 2010-ben. A férfiaknál továbbá az Atomerőmű SE-t üzemeltető sportvállalkozás adatai irreálisan alacsonyak, így itt nyilván valamilyen vegyes (egyesületi, vállalati és sportvállalkozási) üzemeltetésről lehet szó.

7. táblázat: A kosárlabda NB I-ben szereplő csapatok és bajnoki eredményeik

Forrás: saját szerkesztés az MKOSZ adatai alapján

Kosárlabda csapatok bajnoki eredményei a vizsgált időszakban		Bajnoki Helyezés: Alapszakasz / Rájátszás										Megjegyzés
		A 06/07	R 06/07	A 07/08	R 07/08	A 08/09	R 08/09	A 09/10	R 09/10	A 10/11	R 10/11	
Férfi	Szolnoki Olaj	1	1	6	4	7	7	4	4	1	1	Irreális gazdálkodási adatok
	Albacomp Fehérvár	3	6	4	3	3	6	5	5	2	2	
	Atomerőmű SE	2	7	5	5	2	1	2	2	3	4	
	Fortress-Lami Véd Körmend	6	2	7	2	10	10	3	3	4	3	
	Kecskeméti KSE	9	10	9	10	9	9	7	7	5	5	
	Zalakerámia ZTE KK	5	5	11	11	4	3	1	1	6	6	
	Falco-Szova-KC Szombathely	7	4	1	1	6	4	6	6	7	7	
	Pécsi VSK-Pannonpower	4	3	3	6	1	2	11	11	8	8	
	Kis-Rába Menti TakaréK Soproni KC	12	12	10	9	8	8	8	8	9	9	
	Marso-Vagép NYKK	8	8	8	8	11	11	10	10	10	10	
	Kaposvári KK	10	9	12	12	12	12	9	9	11	12	
	Naturtex-SZTE-Szedeák									12	11	
	Factum Sport Debrecen	14	14			13	13	14	14	13	13	
	Konecranes Salgótarján							13	13	14	14	
	Planet-Leasing Dombóvár KC	11	11	2	7	5	5	12	12			
	EnterNet Vásárhelyi KS	13	13	14	13	14	14					
MAFC			13	14								
Női	Pecs 2010	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2007-re nincs adat
	UNIQA-Euroleasing Sopron	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	
	UNI SEAT Győr	8	8	7	7	4	5	4	4	3	5	
	ZTE NKK	6	6	4	5	6	6	5	5	4	3	
	FTC									5	6	
	Szeged KE	3	3	3	3	2	3	3	3	6	4	
	Szolnoki MÁV	7	7	6	6	7	7	9	8	7	7	
	Bajai NKK							10		8	8	
	Atomerőmű KSC	12		8	8	9		7	7	9	9	
	Vasas-Basket	11		9		8	8	8		10		
	BSE-FCSM	4	4	5	4	5	4	6	6	11		
	Ceglédi EKK	9	9	10		11		12		12		
	ELTE-BEAC Újbuda	14		11		10		11		13		
	Szombathely Egyetem SE			13		12						
	Kanizsai Diákkosárlabda Klub	13		12								
	DKSK MISI	5	5									
Kecskeméti KC	10											

A férfiakknál a Kecskemét esetében egy érdekes átalakulás ment végbe. 2009 szeptember 8-ig az Univer KTE Kft. több sportágú Kft-ként üzemeltette a kosárlabdacsapatot a judo, a vívás, a birkózás és a súlyemelés mellett, majd ezután a Kecskeméti KSE Kft. üzemeltette a kosárlabdát a kézilabda és a röplabda mellett.¹⁹

8. táblázat: A kosárlabda NB I-ben szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások mérleg szerinti eredményeinek nettó jelen- és jövőértéke Forrás: saját szerkesztés

e Ft	Csapat neve	MSZE NPV 2007	MSZE NFV 2010
Férfi	Fortress-Lami Véd Kőrmend	17 092	19 822
	Szolnoki Olaj	13 167	15 270
	Atomerőmű SE	3 603	4 179
	Marso-Vagép NYKK	1 919	2 225
	Planet-Leasing Dombóvár KC	-2 203	-2 555
	MAFC	-2 276	-2 640
	Factum Sport Debrecen	-7 302	-8 468
	Pécsi VSK-Pannonpower	-10 627	-12 324
	Kecskeméti KSE	-35 900	-41 635
	Albacomp Fehérvár	-43 824	-50 824
	Kaposvári KK	-53 183	-61 678
	Kis-Rába Menti Takarékszövetkezet Soproni KC	-53 219	-61 720
	Zalakerámia ZTE KK	-79 494	-92 192
	Falco-Szova-KC Szombathely	-112 430	-130 389
	Naturtex-SZTE-Szedeák		
	Konecranes Salgótarján		
	EnterNet Vásárhelyi KS		
Női	UNIQA-Euroleasing Sopron	34 461	39 965
	Bajai NKK	17 816	20 661
	ZTE NKK	10 557	12 243
	Szolnoki MÁV	8 179	9 486
	Szeged KE	1 908	2 212
	FTC	206	239
	Vasas-Basket	-631	-732
	BSE-FCSM	-10 144	-11 764
	UNI SEAT Győr	-69 818	-80 970
	Pecs 2010	-112 098	-130 004
	Atomerőmű KSC		
	Ceglédi EKK		
	ELTE-BEAC Újbuda		
	Szombathely Egyetem SE		
	Kanizsai Diákkosárlabda Klub		
	DKSK MISI		
	Kecskeméti KC		
	Fortress-Lami Véd Kőrmend		

¹⁹ Az Univer KTE Kft. értékeit a kiválás utáni árbevétel kiesés arányában korrigáltam, míg a Kecskeméti KSE Kft.-ből a röplabdacsapatot, annak korábbi árbevételének inflációval korrigált mértéke alapján kiszűrtem és a kézilabda és a kosárlabdacsapat között az értékeket a súlyozott sportteljesítmény arányában osztottam fel.

A magyar kosárlabda sportvállalkozások gazdálkodási adatainak vizsgálatát ismét a korábbi nyereségességi kérdéssel kezdem. A férfi kosárlabdában mindösszesen két sportvállalkozás zárt mind a négy vizsgált gazdasági évben pozitív mérleg szerinti eredménnyel, a Marso Vagép-NYKK-t és az Atomerőmű SE-t üzemeltető sportvállalkozások. Habár ahogyan már jeleztem, az Atomerőmű SE esetében irreális értékek szerepelnek, így nem tudhatjuk, hogy az Atomerőmű SE üzemeltetése valójában nyereséges volt-e avagy sem.

A női mezőnyben a Szeged KE csapatát üzemeltető sportvállalkozás az egyetlen, amely mind a négy vizsgált gazdasági évben pozitív mérleg szerinti eredménnyel rendelkezik, s mellettük a ZTE NKK 2008, 2009 és 2010-ben is pozitív mérleg szerinti eredménnyel zárt, de náluk a 2007-es adatok hiányoznak. A férfi és a női mezőny sportvállalkozásainak mérleg szerinti eredményei nettó jelenértékét mutatja a 8. táblázat. A táblázatból jól látható, hogy a férfi mezőnyben mindössze 4 sportvállalkozás tudott a négy vizsgált gazdasági évben pozitív nettó jelenértékű mérleg szerinti eredményt, azaz nyereséges működést felmutatni, a női mezőnyben azonban ez a mindössze 10 sportvállalkozásból 6-nak is sikerült.

9. táblázat: A kosárlabda hivatásos sportvállalkozásainak összefoglaló gazdálkodási adatai
Forrás: saját szerkesztés

Kosárlabda	2007	2008	2009	2010
Arbevétel	1 610 276	1 807 039	1 747 265	1 794 512
Egyéb bevétel és rendkívüli bevétel (tipikusan támogatás)	703 581	795 317	942 824	971 313
Teljes bevétel	2 313 857	2 602 356	2 690 089	2 765 825
Anyag és személyi jellegű ráfordítás (tipikusan fizetés)	2 158 932	2 454 705	2 531 503	2 698 741
Üzemi eredmény	-45 817	-199 140	-194 708	-438 319
Mérleg szerinti eredmény	-28 882	-132 148	-111 240	-258 109
Saját tőke	14 469	-49 938	-172 197	-312 348
Eredménytartalék	-272 406	-407 267	-542 528	-641 316
Értékelési tartalék	83 500	192 681	145 276	215 950
Rövid lejáratú kötelezettség (tipikusan halasztott fizetés játékosok és szállítók felé, támogató vállalati "eszközhitel")	790 478	778 560	1 018 439	1 148 977
Tangible eszközök	937 798	868 929	1 022 398	906 476
Termelésben lekötött tőke	147 219	90 269	3 860	-242 602
Csapatok száma	30	28	28	28
hiányzó adat	9	7	6	6
Teljes bevétel növekedési üteme		112%	103%	103%
Üzemi eredmény/ teljes bevétel	-1,98%	-7,65%	-7,24%	-15,85%
Eredménytartalék/ teljes bevétel	-11,77%	-15,65%	-20,17%	-23,19%
ROA	-4,89%	-22,92%	-19,04%	-48,35%
ROI	-31,12%	-220,61%	-5044,71%	180,67%

Mielőtt azonban itt is túlzottan pozitív következtetést vonnánk le érdemes megvizsgálnunk a magyar első osztályú kosárlabda csapatokat üzemeltető sportvállalkozások összesített gazdasági teljesítményét is, amelyet a 9. táblázat mutat.

A 9. táblázatból az látszik, hogy a **kosárlabda sportvállalkozások** esetében az **éves teljes bevétel összesen 2,6 milliárd forint** körül szóródik és a bevétel éves **növekedési üteme a 3%-12%-os** intervallumban mozog. Érdekesség, hogy a kosárlabda férfi és női első osztályában szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások száma pont megegyezik a labdarúgás első osztályában szereplő sportvállalkozások számával.

A kosárlabda sportvállalkozások sajnálatos módon ugyancsak mind a négy vizsgált gazdasági évben negatív üzemi eredményt értek el, amely mind a négy évben negatív mérleg szerinti eredménnyel is párosul. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy gyakorlatilag **a kosárlabda sportvállalkozások hazánkban hosszú távon veszteséget termelnek, amely akár az éves teljes bevétel 15,85%-ra is rúg.**

Még rosszabb a kép, ha a saját tőke értékek összegét vesszük figyelembe, ez ugyanis 2008-tól negatívvá válik, s ráadásul gyorsuló ütemben nő. A saját tőke értéke azért nagyon fontos, mert ez az forrás, amelyet a tulajdonosok a vállalkozás rendelkezésére bocsájtottak, szabadon felhasználható és a vállalkozás gazdasági helyzetét mutatja. A negatív saját tőke nagyon problémás, mivel azt mutatja, hogy a vállalkozás felélte a saját forrásait, működését kizárólag idegen forrásból biztosítja, és az idegen forrás értéke nagyobb mint az eszközeinek könyv szerinti értéke. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy ha a vállalkozás az összes eszközét, annak könyv szerinti értékén eladná, akkor sem tudná a hitelezőit kifizetni. Ebben az esetben piaci finanszírozásról szó sincs, nincs olyan józan piaci szereplő, aki piaci alapon hitelt nyújt egy olyan vállalkozásnak, amelynek negatív a saját tőkéje, kivéve ha erre valamilyen más forrásból fedezetet kap (például Lombard hitel, amikor magánszemélyek, vagy egyéb vállalkozások letétbe helyeznek egy összeget, amelynek erejéig a bank hitelt nyújt a negatív saját tőkéjű vállalkozásnak). Természetesen elképzelhető, hogy az eszközök piaci értéke magasabb, mint a könyv szerinti értéke és az is elképzelhető, hogy nem is kell pótlólagos piaci forrásokat

bevonni a működés fenntartására, mindenesetre a negatív saját tőke nagyon problémás és kockázatos.

Az első osztályú kosárlabda csapatokat üzemeltető sportvállalkozások együttes saját tőkéjének negatív volta tehát azt jelenti, hogy **a kosárlabda csapatok felértékelték a tulajdonosaik által rendelkezésre bocsájtott tőkét és a további működésük veszélyben van.** Ráadásul ezek a sportvállalkozások a működésükhöz szükséges forrásokat szinte kizárólag rövid lejáratú kötelezettségekből finanszírozzák. Ez egyébként jól mutatja, hogy vélhetően itt nem piaci finanszírozásról van szó, hanem a finanszírozók a szállítók (elmaradt szállítói kifizetések és játékosok, mint szállítók elmaradt kifizetései), az adóhatóság (a be nem fizetett adók és járulékok), a kapcsolt vállalkozások és az egyébként szponzor vállalkozások (rövid lejáratú kölcsönt nyújtanak, amely mintegy eszkozhitelként funkcionál). A probléma rövid távon egyébként könnyen megoldható, a labdarúgó sportvállalkozásoknak több esetben azért nem negatív a saját tőkéje, mert a játékosaik értékét értékelési tartalékként a saját tőkében tartják nyilván, ahogyan egyébként a kosárlabdában a Sopron és a Pécs a férfiaknál, illetve a Pécs a nőknél. Ugyan a kosárlabdában sokkal nehezebb lenne a játékosokhoz piaci értéket rendelni, mégis egy ilyen értékelő rendszer által kialakított értéket immateriális javakként és értékelési tartalékként lehetne nyilvántartani, s így a saját tőkét pozitívvá tenni.

Hosszú távon azonban a veszteségesség problémája ettől nem oldódik meg és ezt a csapatoknak kell megoldania, vagy a bevételek növelésén, vagy a költségeik csökkentésén keresztül. A már idézett TAO törvény egyébként a bevételi oldalon pozitív hatással lesz a sportvállalkozások számára, de ennek hatásairól és egyéb megoldási lehetőségekről később szólok, mivel ez a többi sportágat is érinti.

A kosárlabda sportvállalkozások hosszú távú, illetően veszteségessége azt a problémát hordozza magában, hogy a sportvállalkozások tartozásaik miatt kizárásra kerülnek az első osztályból, vagy a hitelezőik felszámoltatják őket. Ráadásul a sportágon belüli felvásárlások itt nemcsak azért nem megvalósíthatók, mert a szövetség az indulás ellen szabályt hozna, hanem azért sem, mert még a nyereséges sportvállalkozásoknak sem lenne elég pénze a veszteségesek felvásárlására.

5.1.3 Kézilabda

A Magyar Kézilabda Szövetség által kiírásra került Magyar Köztársaság Kézilabda Nemzeti Bajnokság női és a Budapest Bank Férfi Kézilabda Liga 2011-2012. évi I. osztály Versenykiírása alapján, a bajnokság célja „a legjobb magyar kézilabdacsapatok folyamatos, színvonalas versenyeztetése.” (MKSZ [2011])

A férfi és a női kézilabda első osztályban szereplő csapatokat és a vizsgált időszakban elért bajnoki eredményeiket mutatja a 10. táblázat. A 10. táblázaton látható csapatok közül csak 10-et üzemeltet sportvállalkozás, azonban különböző okok miatt mindössze 3 olyan van közöttük, amelyeknek mind a négy gazdasági évre van adatuk. Különösen fájó a sok felszámolás és törlés, amelyek esetében talán csak az MKB Veszprém csapatát üzemeltető Kft-t törölték a tulajdonosok önszántukból. A női mezőnyben hasonlóan rossz a helyzet, itt 9 sportvállalkozás volt az elmúlt 5 szezonban és ezek közül is csak 3 olyan vállalkozás található, amelynek mind a négy vizsgált gazdasági évre van adata. A női mezőnyben is **számos sportvállalkozást számoltak fel és klubok is szűntek meg**. Kifejezetten érdekes, hogy míg az első osztályú labdarúgásban összesen egy sportvállalkozást számoltak fel és az első osztályú kosárlabdában is a nőknél és a férfiaknál is egyet-egyet, addig az első osztályú kézilabdában a férfiaknál 5 sportvállalkozást számoltak fel, a nőknél pedig hármat, s ezek mellett 4 klub is megszűnt.

További probléma, hogy a Győri Audi ETO KC és az MKB Veszprém KC esetében nem rendelkezünk gazdasági adatokkal (igaz ugyan, hogy az MKB esetében csak 2009-re és 2010-re nem), mivel ez a két csapat messze kiemelkedik a hazai mezőnyből, sőt még nemzetközi szinten, a bajnokok ligájában is esélyesként szerepel. A kézilabda gazdasági adatai így sportág szinten jelentősen torzítanak, s az említett sportklubok vezetői a megkeresésük után sem bocsátották a kutatás rendelkezésére gazdasági adataikat.

10. táblázat: A kézilabda NBI-ben szereplő csapatok és bajnoki eredményeik

Forrás: saját szerkesztés az MKSZ adatbázisa alapján

Kézilabda csapatok bajnoki eredményei a vizsgált időszakban			Bajnoki Helyezés: Alapszakasz / Rájátszás										Megjegyzés
	A 06/07	R 06/07	A 07/08	R 07/08	A 08/09	R 08/09	A 09/10	R 09/10	A 10/11	R 10/11			
Férfi	MKB Veszprém KC	1	2		1	1	1	1	1	1	1	1	Kft. törölve 2009
	Pick Szeged	2	1		2	2	2	2	2	2	2	2	
	Celebi FTC							10	9	4	3	4	Kft. 2010-ben jött létre
	Tatabánya Carbonex KC	8	8		9	6	6	4	3	5	4	4	2007-ben nincs adat
	Balatonfüredi KSE				10	5	5	9	7	6	5	5	Kft. 2008-ban jött létre
	Csurgói KK					12	9	7	6	7	6	6	Klub, n.a.
	Pajor Pálinka Kecskeméti KSE					10	10	8	8	8	7	7	2009 és 10 aránysítva
	PLER KC	4	4		6	4	4	6	5	9	8	8	
	TM-LINE PTE-PEAC PVSE									11	9	9	Kft-t felszámolták 2010
	Mezőkövesdi KC				13	8	7	11	10	10	10	10	Klub, n.a.
	Orosházi FKSE									12	11	11	Egyesület, n.a.
	Dunaferr Alexandra	3	3		3	3	3	5	4	13	12	12	Kft. törölve 2011
	DKSE - Hotel Lycium	5	5		4	7	8	13	11				Egyesület, megszűnt
	Erste-Békési FK C	6	6		5								
	Győri ETO FK C	7	7		12	13							Klub, megszűnt
	Gyöngyösi KK	9	10		11	9	11	12	12				Kft. 2011.07.01-el jött létre
	Nyíregyházi KSE	10	11		16								Kft-t felszámolták 2011
	Százhalombattai KE	11	9		7	11	12						Egyesület, n.a.
Női	Komlói BSK	12	12		8	14							Kft-t felszámolták 2010
	Tatai HAC				14								Klub, n.a.
	Hort SE				15								Egyesület, n.a.
	Tatran Presov							3		3			Külföldi
	Győri Audi ETO KC	2	2	1		1	1	1	1	1	1	1	Klub, n.a.
	DVSC-KORVEX	5	5	5		2	3	3	2	3	2	2	
	FTC-Rail Cargo Hungaria	1	1	3		3	2	5	5	2	3	3	
	SYMA-Váci NKSE	9	9	9		10		2	3	4	4	4	Egyesület, n.a.
	Alcoa FK C RightPhone	4	4	4		5	5	7	8	5	5	5	Kft-t felszámolták 2010-ben
	Budapest Bank-Békéscsabai ENK SE	10	11	8		4	4	4	4	6	6	6	Kft-t végelszámolták 2009-ben
	Dunaújvárosi Regale Klíma	3	3	2		7	8	8	6	7	7	7	Nem folytat tevékenységet
	Veszprém Barabás KC							9	9	8	8	8	Klub, n.a.
	ÉTV-Érdi VSE									9	9	9	Kft. 2009.12.02 bejegyezve
	Siófok KC-Galerius Fürdő							6	7	10	10	10	Kft. 2008.02.29-én alakult
	UKSE Szekszárd									12	11	11	Egyesület, n.a.
	Óbudai Goldberger SE/Újbuda TC/Hunnia KSK			12				12	12	11	12	12	Megszűnt
	Vasas SC	6	6	10		12							Klub, n.a.
	Kiskunhalas NKSE-Bravotel	7	7	11		9		11	11				Egyesület, n.a.
	ASA-Consolis-HNKC	8	8	6		6	6	10	10				Klub, megszűnt
	Bp. Kőbányai Spartacus SC	12	10										Klub, n.a.
	Németh Tóli Makó	11	12										Megszűnt
	Tajtvill-Nyiradony			7		8	7						Kft. törölve 2010
	Pikker-PTE-PEAC					11							

A nyereségesség kérdésének tárgyalása a kézilabda esetében érdekes képet fest. A kutatási időszak mind a négy gazdasági évében egyetlen kézilabda sportvállalkozás sem tudott pozitív mérleg szerinti eredményt realizálni, sőt sokkal inkább a sorozatos veszteségesség a jellemző. A kumulált mérleg szerinti eredmény esetében (lásd 11. táblázat) a férfi mezőnyben a 10 sportvállalkozásból, mindössze 2 ért el pozitív nettó jelenértéket, a nőknél azonban a 6 sportvállalkozásból 4. Ezekből az adatokból azt szűrhetjük le, hogy ugyan a kézilabda sportvállalkozások esetén is lehetséges a hosszú távú nyereséges működés, ez azonban sokkal inkább egyedi és ritka jelenség, s a számos felszámolás és megszűnés inkább a hosszú távú veszteséges működés fenntarthatatlanságát mutatja.

11. táblázat: A kézilabda NB I-ben szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások mérleg szerinti eredményeinek nettó jelen- és jövőértéke

Forrás: saját szerkesztés

e Ft	Csapat neve	MSZE NPV 2007	MSZE NFV 2010
Férfi	MKB Veszprém KC	20 033	23 232
	Balatonfüredi KSE	274	317
	Komlói BSK	-455	-528
	Tatabánya Carbonex KC	-2 513	-2 915
	Erste-Békési FKC	-3 956	-4 588
	Celebi FTC	-9 937	-11 524
	PLER KC	-20 651	-23 950
	Pajor Pálinka Kecskeméti KSE	-22 537	-26 137
	Dunaferri Alexandra	-46 903	-54 394
	Pick Szeged	-163 180	-189 246
	A többi csapatnál nincs adat!		
Női	DVSC-KORVEX	14 920	17 303
	FTC-Rail Cargo Hungaria	14 826	17 195
	Pikker-PTE-PEAC	1 698	1 969
	Siófok KC-Galerius Fürdő	202	235
	ÉTV-Érdi VSE	-1 241	-1 439
	Tajtvill-Nyíradony	-6 052	-7 018
	A többi csapatnál nincs adat!		

A kézilabda sportági szinten sem fest pozitívabb képet (lásd 12. táblázat). A kézilabda sportvállalkozások 1-1,5 milliárd forint teljes bevételt realizáltak évente a vizsgált időszakban, s itt fordul elő először egyik évről a másikra a teljes bevétel csökkenése (2008-ról 2009-re). Ebben az esetben azonban figyelembe kell vennünk az MKB Veszprém és a Győri Audi ETO torzító hatását, vélhetően, ha ezt a két csapatot sportvállalkozás irányítaná, akkor a kézilabda sportvállalkozások árbevétele és egyéb gazdasági eredményei is lényegesen magasabbak lennének. Valójában a

2008-2009-es évek közötti teljes bevétel csökkenésének egyik legjelentősebb tényezője, hogy az MKB Veszprém átalakította működését és így a korábban a csapatot üzemeltető Kft-től 2009-re már nem rendelkezünk adattal, azaz a 2008-ban realizált közel 330 millió forintos árbevétel, mintegy „kiesett” a sportág sportvállalkozásainak bevételei közül

12. táblázat: A kézilabda sportvállalkozások összefoglaló gazdálkodási adatai

Forrás: saját szerkesztés

Kézilabda	2007	2008	2009	2010
Árbevétel	872 989	1 267 477	752 427	815 319
Egyéb bevétel és rendkívüli bevétel (tipikusan támogatás)	206 425	328 602	400 266	422 996
Teljes bevétel	1 079 414	1 596 079	1 152 692	1 238 315
Anyag és személyi jellegű ráfordítás (tipikusan fizetés)	1 096 868	1 566 103	1 077 654	1 166 880
Üzemi eredmény	-56 556	-10 567	-45 081	-135 670
Mérleg szerinti eredmény	-63 540	-37 663	-39 726	-111 229
Saját tőke	-56 944	-128 300	-133 766	-203 469
Eredménytartalék	-285 802	-329 502	-310 326	-122 148
Értékelési tartalék	0	0	0	0
Rövid lejáratú kötelezettség (tipikusan halasztott fizetés játékosok és szállítók felé, támogató vállalati "eszközhitel")	322 879	306 134	329 271	426 796
Tangible eszközök	356 947	362 706	267 646	243 276
Termelésben lekötött tőke	29 968	56 472	-61 645	-183 639
Csapatok száma	30	30	30	28
hiányzó adat	21	18	19	18
Teljes bevétel növekedési üteme		148%	72%	107%
Üzemi eredmény/ teljes bevétel	-5,24%	-0,66%	-3,91%	-10,96%
Eredménytartalék/ teljes bevétel	-26,48%	-20,64%	-26,92%	-9,86%
ROA	-15,84%	-2,91%	-16,84%	-55,77%
ROI	-188,72%	-18,71%	73,13%	73,88%

Az üzemi eredmény szintjén a szokásos kép tárul elénk a kézilabda összesített adatai esetében is, mind a négy évben a sportvállalkozások üzemi eredménye negatív, ami természetesen vonja maga után a mérleg szerinti eredményeik összegének negatív voltát is.

A kosárlabdához hasonlóan sajnálatos tény a kézilabdában is, hogy a **sportvállalkozások összesített saját tőkéje negatív és gyorsuló ütemben növekszik**, amely a korábban már tárgyalt probléma kialakulását jelenti itt is. A negatív saját tőkével rendelkező vállalkozások piaci finanszírozásra képtelenek, a működéshez szükséges pénzüsségeket a kézilabdában is rövid lejáratú kötelezettségekből szerzik, amelyek tipikusan halasztott fizetések és szponzor vállalatok által nyújtott kvázi eszközhitel formájában jelennek meg. A **rövid lejáratú**

kötelezettségek mértéke egyébként a források összesen értékének 2010-re több mint a duplájára nőtt, ami gyakorlatilag azt jelenti, hogy piaci viszonyok között, a kézilabda sportvállalkozásokat a piac egy éven belül likvidálná.

5.1.4 Jégkorong

A jégkorong esetében a magyar első osztály megítélése sem egyszerű. Alapvetően az OB I-et nevezhetjük a magyar első osztálynak, de az OB I. eredményeibe beleszámítanak a MOL Liga eredményei, amely a Romániával közösen kialakított nemzetközi liga. Valójában véleményem szerint a hivatásos sport számára egy olyan kis ország esetén, mint Magyarország nagyon áldásosak a nemzetközi ligák, pusztán csak a kutatásom operacionalizálása szempontjából nehézkes egy kicsit.

Mindenesetre a MOL Ligában elért eredményeket veszem a kutatás során figyelembe és a MOL Liga csapatait üzemeltető sportvállalkozások gazdasági adatait használok fel. A MOL Ligában szereplő csapatok és bajnoki eredményeik láthatók a 13. táblázaton.

13. táblázat: A MOL Ligában szereplő csapatok és bajnoki eredményeik

Forrás: saját szerkesztés a MJSZ adatai alapján

Csapat neve	Bajnoki Helyezés: Alapszakasz / Rájátszás						Megjegyzés
	A 08/09	R 08/09	A 09/10	R 09/10	A 10/11	R 10/11	
HC Csíkszereda	1	1			1	1	nem magyar, később együtt indultak
SC Csíkszereda	2	2	2	4			
Újpesti TE	3	3	3	2	9	8	
Vasas Bp. Stars	4	4	4	1	4	4	Kft. bejegyezve 2011.01.06
Dab Docler	5		1	3	2	2	2007-es adatok hiányoznak
Steua Bucuresti	6				8	9	nem magyar
Ferencvárosi TC	7		5		5	5	Kft. Bejegyezve 2009.08.06
Progyrn Hargita Gyöngye	8						nem magyar
Miskolci JJSE	9		6		3	3	Sportegyesület, n.a.
Sapa Fehérvár AV19	10				7	7	Szakosztály, második csapat, n.a.
SCM Fenestela 68 Brasov			7		6	6	nem magyar

További nehézség, hogy a SAPA Fehérvár AV19 az Erste Bank Ligában (EBEL) indul, amely a környező országokat tömörítő nemzetközi liga, és ami gyakorlatilag magasabb szintű a MOL Ligánál, amely mellett farm csapatát elindítja a MOL Ligában is. A kutatás szempontjából egyébként a SAPA AV19 magasabb osztályban való szereplése nem lenne probléma, amennyiben a sportvállalkozásának adatai reálisak lennének (hiszen a SAPA AV19 így is magyar hivatásos sportvállalkozás, amely látvány-csapatsportágban indul). A SAPA AV19 csapatát üzemeltető sportvállalkozás gazdálkodási adatai azonban 2007-óta nyilvánvalóan nem

tartalmazzák az EBEL csapat gazdasági teljesítményét. A SAPA AV19 gazdálkodási adataiba a klub TAO pályázatából kaphatunk betekintést, amely szerint 2010-es gazdasági évben a klub 686 millió Ft árbevételt realizált, amely természetesen lényegesen több mint a MOL Ligában játszó sportvállalkozások árbevétele.

A nyereségesség kérdésének vizsgálatakor a Dab Docler csapatát üzemeltető sportvállalkozás az egyetlen jégkorong sportvállalkozás, amely a kutatási időszakban mindvégig pozitív mérleg szerinti eredménnyel rendelkezett (bár itt a 2007-es adatok hiányoznak).

14. táblázat: A MOL-Ligában szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások mérleg szerinti eredményeinek nettó jövőértéke
Forrás: saját szerkesztés

Csapat neve	MSZE NFV 2010
Dab Docler	24 347
Újpesti TE	-7 352
Ferencvárosi TC	-41 642
Vasas Bp. Stars	
Miskolci JJSE	
Alba Volán SC jégkorong szakosztály	

A vizsgált időszakban a mérleg szerinti eredmények nettó jövőértékét mutatja a 14. táblázat. Itt a korábbiakkal ellentétben a 2007-es nettó jelenértéket nem értelmezzük, mivel erre az évre az UTE Profi Sport Kft. adatain kívül nem rendelkezem gazdálkodási adatokkal. Mindezek alapján a jégkorong sportvállalkozások közül csak a Dunaújvárosi Jégkorong Kft. az amelyik hosszú távon nyereségességesen működik.

A két, illetve három jégkorong sportvállalkozás, amelytől adatokkal rendelkezem mindössze 125 millió forintos teljes bevételt realizáltak (lásd 15. táblázat), amely nagyjából ugyanaz maradt a különböző gazdasági években. Ez is jól mutatja, hogy mennyire hiányoznak a SAPA AV19 adatai, amelyről tudjuk, hogy csak 2010-ben 686 millió Ft árbevételt realizált, de az Alba Volán SC jégkorong szakosztályának vezetése a külön megkeresés ellenére sem szolgáltatott adatokat.

A jégkorong sportvállalkozások 2010-re veszteségessé váltak és ez a veszteség negatívvá is tette a saját tőkéjüket, amely a korábban már bemutatott probléma jégkorongban való megjelenését jelenti. Amennyiben egyébként a 2011-es gazdasági évben a jégkorong sportvállalkozások tulajdonosai a negatív saját tőkét kiegészítik,

vagy a működésből adódó nyereség ezt kompenzálja, akkor itt csak rövid távú megingásról beszélhetünk és a hosszú távú működőképesség nem kerül veszélybe, ellenkező esetben azonban a jégkorong sportvállalkozásokat is ugyanolyan veszélyek fenyegetik, mint a kosárlabda vagy kézilabda sportvállalkozásokat.

15. táblázat: A jégkorong sportvállalkozások összefoglaló gazdálkodási adatai

Forrás: saját szerkesztés

Jégkorong	2008	2009	2010
Árbevétel	122 962	110 538	99 272
Egyéb bevétel és rendkívüli bevétel (tipikusan támogatás)	2 670	14 840	25 032
Teljes bevétel	125 632	125 378	124 304
Anyag és személyi jellegű ráfordítás (tipikusan fizetés)	112 433	119 650	150 331
Üzemi eredmény	11 823	1 547	-36 577
Mérleg szerinti eredmény	11 311	719	-38 593
Saját tőke	2 059	3 491	-35 101
Eredménytartalék	-13 752	-2 229	-1 509
Értékelési tartalék	0	0	0
Rövid lejáratú kötelezettség (tipikusan halasztott fizetés játékosok és szállítók felé, támogató vállalati "eszközhitel")	19 744	35 728	85 613
Tangible eszközök	20 785	23 987	32 099
Termelésben lekötött tőke			
Csapatok száma	6	6	6
hiányzó adat	4	3	3
Teljes bevétel növekedési üteme		100%	99%
Üzemi eredmény/ teljes bevétel	9,41%	1,23%	-29,43%
Eredménytartalék/ teljes bevétel	-10,95%	-1,78%	-1,21%
ROA	56,88%	6,45%	-113,95%

5.1.5 Vízilabda

Ahogy korábban már említettem a vízilabdát, mint sportágit a sportvállalkozásainak, illetve így gazdasági adatainak hiányában nem tudom vizsgálni. Gyakorlatilag a Szolnok vízilabda csapatát üzemeltető Kft. az egyetlen sportvállalkozás, amely esetén a Céginformációs Szolgálat adatokkal rendelkezik, így a vízilabdával kapcsolatban semmilyen releváns következtetést nem tudnánk levonni. A vízilabdában nem jellemző a sportvállalkozási jelleg, habár igaz ugyan, hogy új sportvállalkozások alakultak, de jelenleg így is csak a teljes mezőny 20%-t fedik le sportvállalkozások, amelyek 75%-ból először a 2013-as beszámolási időszakban fogunk adatokkal rendelkezni.

5.1.6 TAO kedvezmény előre jelezhető hatásai

A már korábban többször említett 2011. évi LXXXII. törvény a sport támogatásával összefüggő egyes törvények módosításáról című törvényben bevezetett TAO kedvezményeken keresztül az állam egyéb sportszervezetek mellett a látvány-csapatsportban működő sportvállalkozások számára is új forrásokat biztosít, még akkor is, ha ez a piaci koordinációba való jelentős beavatkozásnak tűnik. A törvény alapján TAO kedvezményben részesülhetnek azon vállalatok, amelyek támogatást nyújtanak:

- a.) látvány-csapatsport országos sportági szakszövetsége részére
 - b.) a látvány-csapatsport országos sportági szakszövetsége tagjaként működő amatőr sportszervezet – ideértve a sportról szóló törvényben meghatározott szabályok szerint a szakszövetség tagjaként működő sportiskolát is – részére
 - c.) a látvány-csapatsport országos sportági szakszövetsége tagjaként működő hivatásos sportszervezet részére
 - d.) a látvány-csapatsport fejlesztése érdekében létrejött közhasznú alapítvány részére
 - e.) a sport stratégiai fejlesztését szolgáló, a költségvetési törvényben meghatározott állami sportcélú támogatás felhasználásában döntéshozatali jogkörrel rendelkező és a támogatást folyósító sportköztestület részére.
- (2011. évi LXXXII. törvény p. 1-2)

Az alapsokaságot alkotó látvány-csapatsport országos sportági szakszövetsége tagjaként működő hivatásos sportszervezetek számára az alábbi tématerületekre nyújtott támogatás részesül társasági adókedvezményben:

- ca.) „az **utánpótlás-nevelési feladatainak ellátására,**
- cb.) a sportrendezvények biztonságáról szóló külön jogszabályban meghatározott **biztonsági követelmények teljesülését szolgáló infrastruktúra-fejlesztésre,**
- cc.) **képzéssel összefüggő feladatokra** – azzal, hogy az ilyen jogcímen nyújtott támogatás az Európai Közösséget létrehozó Szerződés 87. és 88. cikke alkalmazásában a támogatások bizonyos fajtáinak a közös piaccal összeegyeztethetőnek nyilvánításáról (általános csoportmentességi rendelet)

szóló 2008. augusztus 6-i 800/2008/EK bizottsági rendelet 8. szakaszával összhangban, általános vagy szakképzési támogatásként nyújtható –,

cd.) a **személyi jellegű ráfordításaira** – azzal, hogy az ilyen jogcímen nyújtott támogatás a Szerződés 87. és 88. cikkének a csekély összegű támogatásokra való alkalmazásáról szóló 1998/2006/EK bizottsági rendelet szerinti csekély összegű (**de minimis**) **támogatásként** nyújtható –;” (2011. évi LXXXII. törvény p. 2)

Véleményem szerint a törvényben szabályozott területek esetében az állami támogatás jó megoldás lehet a hivatásos sport esetében is a hosszú távú fejlesztés és a fejlődés érdekében. Fontos kérdés azonban, hogy az adott esetben jó cél érdekében létrehozott eszköz alkalmazása, milyen hatásokat eredményez a korábbi finanszírozási struktúrában?

- A korábbi szponzorációs szerződések helyébe lép-e? Mintegy beismerve, hogy a korábbi szponzoráció nem is szponzorációs kapcsolatot takart, hanem mecenatúra volt.
- Leépíti-e a korábban a helyi önkormányzattól kapott támogatásokat? Ami a helyi közösség számára teremtett értékek finanszírozásának áthárítása a teljes társadalomra.
- Felhajtja-e a bérszínvonalat? Azaz, keresztf finanszírozási technikákkal pusztán extraprofitként a belső érintettekhez kerül. Itt ténylegesen extraprofitról beszélhetünk, hiszen a piaci struktúrába való beavatkozás profitnövekedést eredményezhet a sportvállalkozásoknál, vagy azok beszállítóiként dolgozó játékosainál, edzőinél, menedzsereinél. De akár egyszerűen csak plusz erőfeszítés befektetése nélkül megemelheti bérszínvonalat.

Ugyancsak izgalmas kérdés, hogy a támogatási időszak meddig tart majd és mi történik a támogatási időszak megszűnte után? Az esetlegesen átalakuló finanszírozási szerkezet visszarendeződik-e a kieső bevételek miatt, vagy akár a teljes szegmens olyan veszteségeket realizál, ami a hosszú távú működését veszélyezteti és új állami támogatási rendszer bevezetése lesz szükséges?

Mindezek alapján a legfontosabb kérdés, hogy a jelenlegi, nem hatékonyan működő piaci struktúrába való állami beavatkozás, vajon eredményez-e hatékonyság és eredményesség növekedést a magyar hivatásos sportvállalkozások esetében?

Ezen kérdésekre adandó válaszok meghaladják a disszertációm adta lehetőséget, azonban egy későbbi kutatás izgalmas kutatási kérdései lehetnek majd. A sportági szakszövetségek honlapján nyilvánosak a jóváhagyott TAO kedvezmények, ezek – remélhetőleg – komoly hányada lehívásra is kerül majd. Az elkövetkező három évben a sportszakmai és a sportgazdasági eredmények alapján a fenti kérdésekre a rendszer változatlansága esetén akár már 2014 júniusától válasz adható.

5.2 A sokaság jellemzőivel kapcsolatos hipotézisek és bizonyításaik

5.2.1 Hivatásos magyar sportvállalkozások homogenitása

A kutatásban résztvevő sportvállalkozások és alapvető gazdálkodási adataik bemutatása alapján az első három hipotézisem bizonyítása lehetségessé válik. Napjaink hazai sportszakmai gondolkodása azt közvetíti, hogy a sportvállalkozások sportáganként jelentős különbségeket mutatnak, azonban a stratégiai menedzsment ismeretek alapján a sportág nem feltétlenül differenciáló tényező a sportvállalkozások esetében. A kutatásom első hipotézise tehát a sportvállalkozások sportág szerinti szegmentációjával kapcsolatos.

H1. A magyarországi hivatásos sportvállalkozások körében a sportág nem szignifikáns differenciáló tényező, azaz a látvány-csapatsportágak bajnoki első osztályaiban induló klubokat üzemeltető sportvállalkozások legfőbb gazdálkodási adataik alapján homogének.

Az első hipotézis abból a problémakörből adódik, hogy a sportvállalkozások körében általában kiemelten foglalkozunk a labdarúgásban szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozásokkal, míg a többi látvány-csapatsportágat külön-külön kezeljük. Különböző gazdasági adatok ismeretében elképzelhetőnek tartom, hogy ez a hipotézis más földrajzi szegmentáció érvényesítése esetén elvetésre kerülne, azonban kutatásom Magyarországra fókuszál, s így a hipotézist a magyar adatok alapján fogom bizonyítani.

Az angol Premier League-ben szereplő klubokat üzemeltető sportvállalkozások például könnyen elképzelhető, hogy gazdasági indikátoraik alapján kiemelkednek az egyéb angol sportvállalkozások közül, azonban fontos látnunk, hogy ezek a magyar sportvállalkozásokhoz képest más dimenzióban versenyeznek. A Chelsea FC-t üzemeltető Chelsea FC plc. például 2011. február 1-én 50 millió angol fontért vásárolta meg Fernando Torrest, azaz aznapi árfolyamon forintba átszámolva 44%-kal drágábban vásárolta meg a Chelsea a legdrágább játékosát, mint amennyi az összes magyar első osztályú labdarúgó sportvállalkozás éves árbevétele volt a rekordévnek számító 2010-ben együttesen.

A magyar sportvállalkozások homogenitásának vizsgálatára a klaszterelemzés módszerét választottam, mivel „a klaszteranalízis alapvető célja, hogy a megfigyelési egységeket viszonylag homogén csoportokba rendezze, az elemzésbe bevont változók alapján”. (Sajtos – Mitev [2010] p. 283) Azaz a legfontosabb gazdálkodási mutatók alapján fogok klasztereket képezni és arra a kérdésre keresem a választ, hogy hány szignifikánsan különböző, releváns egyedszámot tartalmazó klaszterrel lehet a magyar sportvállalkozásokat leírni.

A klaszterezési eljárások közül a hierarchikus módszerek azok, amelyek segítenek a szükséges klaszterek számának meghatározásában, ezért hierarchikus összevonáson alapuló klaszterezést végeztem, átlagos láncmódszerrel.

Az elemzésbe bevont változók esetén olyan gazdálkodási indikátorokra van szükség, amelyek kifejezetten relevánsak és jól reprezentálják az eseteket. A klaszterelemzésbe ezért az alábbi változókat vontam be:

1. **Immateriális javak értéke:** jellemzően és legnagyobb mértékben a játékosok értéke.
2. **Eszközök összesen:** az értékteremtés során felhasznált összes fizikai eszköz, és az immateriális javak.
3. **Eredménytartalék:** a sportvállalkozások által a korábbi működésük során felhalmozott nyereségek és/vagy veszteségek összege.
4. **Mérleg szerinti eredmény:** adott gazdasági év mérleg szerinti eredménye.

5. **Teljes bevétel:** az értékesítés nettó árbevétele, az egyéb bevételek és a rendkívüli bevételek összege. A sportvállalkozások esetén az egyéb bevételek és a rendkívüli bevételek tipikusan támogatások és mértékük szignifikáns.
6. **Anyag és személyi jellegű ráfordítások összege:** az anyag jellegű és a személyi jellegű ráfordítások összege. A sportvállalkozások ezen a két címen egyaránt juttatnak fizetést a játékosaik számára és megfigyelhető, hogy minél nagyobb egy sportvállalkozás, annál kisebb az anyag jellegű ráfordításokon belül a játékosokkal, mint beszállítókkal kötött arculat átviteli, vagy egyéb marketinggel kapcsolatos szerződések mértéke.

A klaszterelemzés előkészületeikor végzett vizsgálatok során kiderült, hogy a 202 érvényes esetből csak 96 esetben értelmezhető az immateriális javak értéke, így ezt a változót ki kellett zárnom a klaszterelemzésből, azaz a 2-6 változók segítségével végeztem el a klaszterelemzést.

16. táblázat: A klaszteranalízisbe bevonandó változók korrelációja Forrás: saját szerkesztés

Correlations							
		I. IMMATERIÁLIS JAVAK	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (1+5+10 sor)	IV. EREDMÉNYTARTALÉK	VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	Teljes bevétel	Anyag és személyi jellegű ráfordítás (tipikusan fizetés)
I. IMMATERIÁLIS JAVAK	Pearson Correlation	1	,480**	-,386**	,054	,313**	,302**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,601	,002	,003
	N	96	96	95	96	96	96
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (1+5+10 sor)	Pearson Correlation	,480**	1	-,839**	,011	,594**	,602**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,881	,000	,000
	N	96	202	197	202	201	202
IV. EREDMÉNYTARTALÉK	Pearson Correlation	-,386**	-,839**	1	,255**	-,408**	-,593**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	95	197	197	197	197	197
VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	Pearson Correlation	,054	,011	,255**	1	,459**	-,164*
	Sig. (2-tailed)	,601	,881	,000		,000	,020
	N	96	202	197	202	201	202
Teljes bevétel	Pearson Correlation	,313**	,594**	-,408**	,459**	1	,773**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000		,000
	N	96	201	197	201	201	201
Anyag és személyi jellegű ráfordítás (tipikusan fizetés)	Pearson Correlation	,302**	,602**	-,593**	-,164*	,773**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,020	,000	
	N	96	202	197	202	201	202
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Az előkészületek során végzett korreláció vizsgálat (lásd 16. táblázat) feltárt egy további nagyon érdekes esetet is, mégpedig az **eszközök összesen** és az **eredménytartalék közötti 1%-on szignifikáns, erős (-0,839), negatív korrelációt**. Ennek jelentése, hogy *minél több eszközt használ fel egy magyar sportvállalkozás, annál kisebb kumulált nyereséget (vagy annál nagyobb veszteséget) halmozott fel a*

működése során. Ez a kapcsolat egyébként abból származik, hogy azok a sportvállalkozások, amelyek komoly eszközállományt építettek ki, nem tudják kitermelni annak magasabb amortizációs és egyéb költségeit, vélhetően mivel nem tudnak megfelelő kapacitáskihasználtságot elérni. Mivel azonban a korreláció nem erősebb 0,9-nél ezért mindkét változót bent hagytam a klaszterelemzés változói között.

Mindezek alapján elvégeztem az összevonáson alapuló hierarchikus klaszteranalízist, átlagos lánc módszerrel, amelynek eredményét reprezentáló dendogramot mutatja a melléklet M2. ábrája.

A klaszterelemzésbe a 202 esetből 197 esetet sikerült bevonni, azaz a kiválasztott változók esetében mindössze 5 esetnél találhattunk adathiányt. A 202 eset a vizsgálatba bevont 65 sportvállalkozás kutatási időszakra vonatkozó gazdálkodási adatait tartalmazza gazdasági évek bontásában, de csak azokban a gazdasági években, amelyekben az adott csapat a bajnoki első osztályban szerepelt. Az összevonáson alapuló hierarchikus klaszteranalízis eredményeként 177 eset került az első klaszterbe, míg a fennmaradó 20 eset 8 különböző miniklaszterbe került. Az adott 20 eset a DVSC, az MTK, az UTE, a Videoton, az FTC és a Győri ETO labdarúgóklubok sportvállalkozásai, míg a többi 177 eset az összes többi sportvállalkozás.

A klaszteranalízis eredményét úgy interpretálhatjuk, hogy **a magyar sportvállalkozások, a legfontosabb gazdasági indikátoraik alapján egy hatalmas klaszterbe tömörülnek, amelyből mindösszesen csak 6 labdarúgó sportvállalkozás lóg ki.** Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a sportvállalkozások több mint 90%-a homogén és a labdarúgó első osztály alig több mint egy-harmada különbözik tőlük jelentősen. **Így az első hipotézist elfogadom.**

5.2.2 Hivatásos magyar sportvállalkozások nyereséges működése

A kutatás második hipotézise a korábban már bemutatott nyereségességi kutatási kérdés vizsgálatával foglalkozik. A korábbi sportgazdaságtannal foglalkozó kutatások közül András [2003] Ph.d. disszertációjában bizonyította, hogy nem tud

egy hivatásos magyar futballvállalt üzleti alapon, hosszú távon nyereségesen működni. (András [2003]) Természetesen elfogadom az András [2003] által bizonyított tételt, azonban úgy vélem, hogy ez a 2000-es évek második felére megváltozott.

H2. A kutatási időszak alapján, lehetséges Magyarországon, a hosszú távon nyereséges sportvállalkozási működés.

Hipotézisemet a 2000-es évek második felének gazdálkodási tény adatai alapján fogom bizonyítani, ahol a hosszú távú nyereségességet a sportvállalkozások 2007-es, 2008-as, 2009-es és 2010-es mérleg szerinti eredményeinek nettó jövőértékével operacionalizálom (lásd melléklet M1. táblázata és 17. táblázat).

17. táblázat: A magyar első osztályban szereplő csapatokat üzemeltető sportvállalkozások mérleg szerinti eredményeinek nettó jövőértéke 2010-ben

Forrás: Saját szerkesztés

Nr.	Sportág	Csapat neve	MSZE NFV 2010
1	Labdarúgás	DVSC-TEVA	1 582 051
2	Labdarúgás	Lombard Pápa Terminál FC	203 234
3	Labdarúgás	Videoton FC	67 677
4	Labdarúgás	ZTE FC	65 978
5	Labdarúgás	Szolnoki MÁV	59 297
6	Női kosárlabda	UNIQA-Euroleasing Sopron	39 965
7	Labdarúgás	Paksi FC	26 193
8	Jégkorong	Dab Docler	24 347
9	Férfi kézilabda	MKB Veszprém KC	23 232
10	Női kosárlabda	Bajai NKK	20 661
11	Férfi kosárlabda	Fortress-Lami Véd Körmend	19 822
12	Női kézilabda	DVSC-KORVEX	17 303
13	Női kézilabda	FTC-Rail Cargo Hungaria	17 195
14	Labdarúgás	Kaposvári Rákóczi	16 353
15	Férfi kosárlabda	Szolnoki Olaj	15 270
16	Labdarúgás	REAC	12 958
17	Női kosárlabda	ZTE NKK	12 243
18	Labdarúgás	Nyíregyháza Spartacus FC	11 457
19	Női kosárlabda	Szolnoki MÁV	9 486
20	Labdarúgás	FC Tatabánya	8 766
21	Férfi kosárlabda	Atomerőmű SE	4 179
22	Férfi kosárlabda	Marso-Vagép NYKK	2 225
23	Női kosárlabda	Szeged KE	2 212
24	Női kézilabda	Pikker-PTE-PEAC	1 969
25	Férfi kézilabda	Balatonfüredi KSE	317
26	Női kosárlabda	FTC	239
27	Női kézilabda	Siófok KC-Galerius Fürdő	235

Azért a 2010-es nettó jövőértéket használom, mert a jégkorong csapatokat üzemeltető sportvállalkozások esetében 2007-es értékekkel nem rendelkezünk, így részükre kevésbé releváns 2007-es jelenértéket számítani. A 2007-es jelenérték és a 2010-es jövőérték között a különbség csak a pénz időértékében rejlik, amelyet egyébként a KSH által kiadott inflációval számítottam. A mutató kiválasztásakor az adózott eredmény használatát is fontolóra vettem, azonban a 202 meglévő eset közül mindösszesen két esetben történt osztalékfizetés, így inkább a mérleg szerinti eredmény használatánál maradtam.

A 17. táblázaton azon sportvállalkozások láthatók, amelyek a vizsgált időszakban pozitív nettó jövőértékű mérleg szerinti eredményt realizáltak. A táblázat adatai alapján jól látható, hogy a 65 sportvállalkozás közül, amelyek klubjai a látvány-csapatsportokban a bajnokság első osztályában szerepelnek, 27 sportvállalkozás utolsó négy gazdasági évének mérleg szerinti eredményeinek nettó jövőértéke pozitív. Így a második hipotézist bizonyítottnak találom, azaz **lehetséges a hosszú távon nyereséges sportvállalkozási működés Magyarországon.**

A hosszú távon nyereséges működés lehetősége mellett, vagy annak magasabb szintű bizonyítékeként érdemes megvizsgálunk a kifizetett osztalékok mértékét. Egészséges gazdálkodás esetén ugyanis az osztalékfizetés jelentése, hogy az adott vállalkozás eredményes működésének következtében a tulajdonosok számára hozamot fizet, s ennek a kifizetett hozamnak (osztaléknak) a mértéke nem veszélyezteti az adott vállalkozás jövőbeni sikeres működését²⁰. A magyar sportvállalkozások esetén a bajnokság első osztályában szereplő sportvállalkozások közül, mindössze két esetben történt osztalékfizetés. Mind a két eset a labdarúgásból származik, a **DVSC 2009-ben és a Szolnok 2010-ben fizetett az első osztályú labdarúgó klubok közül osztalékot** és érdekesség még, hogy a Szolnok 2009-ben még másodosztályú klubként is fizetett osztalékot. Teljesen nyilvánvaló, hogy a DVSC működésében a kifizetett osztalék nem veszélyeztette a hosszú távú sikerességet, hiszen a DVSC a jelenleg futó 2011/2012-es szezonban is a bajnokság élén szerepel (17. forduló után 1. helyezés 41 pont +24-es gólkülönbség, 2012-01-30-án, igaz ugyan, hogy a 2010/2011-es szezont csak az 5. helyen zárta). A Szolnok

²⁰ Mindamelllett, hogy számos más módon is hozamhoz juthat a vállalkozás tulajdonosa

esetében ez a kérdés kicsit bonyolultabb, mert a Szolnok először 2009-ben fizetett osztalékot, amely utána a szezon végére feljutott az első osztályba, majd a következő évben ismét fizetett osztalékot, viszont bajnoki utolsóként kiesett az első osztályból. Mindezek mellett jó látni, hogy vannak olyan sportvállalkozások, amelyek képesek és hajlandók osztalékot fizetni, de **az 1%-os osztalékfizetési arányt tragikusnak tartom, még akkor is, ha ez az adott év teljes bevételének majdnem 7%-a.**

5.2.3 Hivatásos magyar sportvállalkozások immateriális értékteremtése

A kutatás harmadik hipotézise már az immateriális értékteremtéssel kapcsolatos. Napjaink sportszakmai diskurzusa nem foglalkozik az immateriális értékteremtéssel, azonban az elméleti fejezetben bemutatott értékteremtési modell alapján jelentős mértékű immateriális értékteremtés feltételezhető.

H3. A magyar sportvállalkozások jelentős mértékű immateriális értéket teremtenek.

Ugyan a vállalat szintjén a hosszú távú nyereségesség lehetséges nem szabad elfelejtenünk, hogy sportág szinten milyen hatalmas veszteségeket realizálnak, s halmoznak fel évről-évre a sportvállalkozások (lásd 18. táblázat).

18. táblázat: Sportvállalkozások gazdálkodásának eredményessége hazánkban
Forrás: saját szerkesztés

Sportvállalkozások gazdálkodásának eredménye (e Ft)		2007	2008	2009	2010
Összesen	Üzemi eredmény	-582 014	-622 838	-1 262 425	-2 339 036
	Mérleg szerinti eredmény	-686 170	-690 697	-1 975 098	340 364
	Saját tőke	2 905 992	4 266 723	4 934 572	5 444 141
	Eredménytartalék	-5 235 394	-6 210 775	-8 132 681	-10 115 729
Labdarúgás	Üzemi eredmény	-479 641	-424 954	-1 024 183	-1 728 471
	Mérleg szerinti eredmény	-593 748	-532 197	-1 824 851	748 295
	Saját tőke	2 948 467	4 442 902	5 237 044	5 995 059
	Eredménytartalék	-4 677 186	-5 460 254	-7 277 598	-9 350 756
Kosárlabda	Üzemi eredmény	-45 817	-199 140	-194 708	-438 319
	Mérleg szerinti eredmény	-28 882	-132 148	-111 240	-258 109
	Saját tőke	14 469	-49 938	-172 197	-312 348
	Eredménytartalék	-272 406	-407 267	-542 528	-641 316
Kézilabda	Üzemi eredmény	-56 556	-10 567	-45 081	-135 670
	Mérleg szerinti eredmény	-63 540	-37 663	-39 726	-111 229
	Saját tőke	-56 944	-128 300	-133 766	-203 469
	Eredménytartalék	-285 802	-329 502	-310 326	-122 148
Jégkorong	Üzemi eredmény		11 823	1 547	-36 577
	Mérleg szerinti eredmény		11 311	719	-38 593
	Saját tőke		2 059	3 491	-35 101
	Eredménytartalék		-13 752	-2 229	-1 509

A 18. táblázat jól mutatja, hogy a magyar sportvállalkozások minden évben veszteséget realizáltak, amely ráadásul gyorsuló ütemben is nőtt a kutatási időszakban. Ugyan a jégkorong esetében az első két évben az üzemi eredmény pozitív, de 2010-re ez is komoly veszteséggé alakult át. Az eredménytartalékok értéke még sokkal több, a **magyar sportvállalkozások 2010-re korábbi működésük eredményeként több mint 10 milliárd forint veszteséget halmoztak fel**, s a saját tőkéjük csak azért maradt pozitív, mert a labdarúgó sportvállalkozások komoly hányada a játékosaik piaci értékét, értékhelyesbítésként itt számolja el.

Az összesített gazdálkodási eredmények tisztán mutatják, hogy összességében a magyar sportvállalkozások szintjén komoly probléma van Magyarországon. Felmerül a kérdés, hogy *az évről-évre újra kialakuló, ilyen szintű veszteségesség, hogyhogy nem csapott át tömeges felszámolási hullámba?* A korábbi sportági bemutatások alapján láthattuk, hogy összesen 11 sportvállalkozást számoltak fel, ami a sportvállalkozások 15%-a, s ez akár még elfogadható kisvállalkozási halálozási rátának is betudható (a legnagyobb veszteséget termelő labdarúgás területén egyébként csak egy sportvállalkozást számoltak fel).

Az értékkel és az értékteremtéssel foglalkozó 3.1-es fejezetben tételesen megvizsgáltuk a teremtetett érték típusait és azok jellemzőit. **A sportvállalkozások árbevételeiben és egyéb, illetve rendkívüli bevételeiben nyilvánvalóan tárgyasult értékkel találkozhatunk.** Az adott bevétel egy szerződéses kapcsolatból jött létre, amelyért cserébe a sportvállalkozás értéket nyújtott az adott érintett(ek) számára, függetlenül attól, hogy ezen az érintettek számára a szolgáltatott érték valójában milyen értéket is hordozott. Ezt egyébként hipotetikusán az érintettek adott szolgáltatással kapcsolatos rezervációs árával tudnánk mérni, de ez mint piacon nem mért, absztrakt fogalom maximum csak mint gondolat kísérlet lehetséges.

A látvány-csapatsportban számos olyan értéket teremtenek a sportvállalkozások, amelyek fizikailag ugyan nem testesülnek meg, de a szerződés tárgyát képezik (szurkolás élménye, hírnév, szakmai fejlődés stb.) és így a 12. ábrán²¹ látható klasszifikáció alapján ugyancsak az említett tárgyasult érték kategóriába esnek.

²¹ A 12. ábra az 57. oldalon található

Vizsgáljuk meg, hogy hogyan tudjuk gazdálkodási adatok alapján tetten érni az immateriális értékeket, azokat, amelyek fizikailag nem testesülnek meg, a szerződések tárgyát sem képezik, de akár a szerződő felek hallgatólagos elvárásaként, akár anélkül, mégis létrejönnek. *A sportvállalkozások együttes folyamatos veszteségesség mellett tartós működése kiváló bizonyítékkal szolgál az immateriális értékek meglétére.* **Vannak olyan érintettek, általában szponzoráló vállalatok, helyi önkormányzatok, beszállítók, játékosok és az állam (az adóhivatalon keresztül), akik számára a sportvállalkozások működése teremt annyi – szerződésen felüli – értéket, hogy a veszteségesség ellenére mégis fenntartsák a sportvállalkozások működését.** Amennyiben ez az érték tárgyasult formát öltene, akkor árbevételeként, vagy egyéb esetleg rendkívüli bevételeként a sportvállalkozások ezt realizálnák, **immateriális értéként azonban ezek nem bevételeként, hanem olyan rövid lejáratú kötelezettségekként manifesztálódnak,** amelyeket tisztán piaci viszonyok között semmilyen piaci szervezet nem hosszabbítana meg. Ezek mégis évről-évre megújításra kerülnek, sőt növekvő mértéket öltenek, ahogyan az a 19. ábrán látszik.

19. táblázat: Rövid lejáratú kötelezettségek mértéke a magyar sportvállalkozásoknál
Forrás: saját szerkesztés

Rövid lejáratú kötelezettségek mértéke e Ft	2007	2008	2009	2010
Összesen	3 907 401	4 415 239	5 228 492	6 703 223
Labdarúgás	2 794 044	3 310 801	3 845 054	5 041 837
Kosárlabda	790 478	778 560	1 018 439	1 148 977
Kézilabda	322 879	306 134	329 271	426 796
Jégkorong		19 744	35 728	85 613

Az immateriális értékek mértékét azonban a nyilvános gazdálkodási adatokból nem tudjuk pontosan meghatározni, nem tudni ugyanis, hogy a rövid lejáratú kötelezettségek mértékének mekkora része valós rövid lejáratú kötelezettség és mekkora része immateriális érték ellentételezése, és azt sem tudjuk, hogy ezen felül mekkora az immateriális értékteremtés. Sokat sejtet azonban, hogy a negatív eredményességet lényegesen túlkompenzálja a rövid lejáratú kötelezettségek mértéke.

Az immateriális érték tárgyasult értéké alakítására is rendelkezünk a gazdálkodási adatokban nyomon követhető példával. A Videoton FC labdarúgó csapatát üzemeltető sportvállalkozás, 2010-ben 2 170 727 eFt rendkívüli bevételt realizált,

amely a Társaság kölcsön tőke- és kamatkötelezettségének más vállalkozás általi elengedéséből származott (Fehérvár F.C. Kft. 2010. évi Kiegészítő melléklet p. 9). Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a 2 milliárd forint kölcsönért cserébe kapott értéket, a kölcsönt elengedő vállalat a kölcsön elengedésével tárgyasította, azaz elismerte, hogy számára a Videoton FC értékteremtése ér pótlólagos 2 milliárd forintot.

Mindezek alapján a 3. hipotézisemet, mely szerint **a magyar sportvállalkozások jelentős mértékű immateriális értéket teremtenek bizonyítotttnak tekintem.**

5.3 A sportszakmai és a gazdasági eredmények kapcsolata

A hivatásos magyar sportvállalkozások gazdálkodási adatainak bemutatása és a sokaság jellemzői után vizsgáljuk meg, hogy milyen kapcsolat van a hivatásos sportvállalkozások sportszakmai teljesítménye és a gazdasági teljesítménye között. Mielőtt azonban a gazdasági teljesítménnyel való kapcsolatokat elemeznénk, vizsgáljuk meg a sportszakmai eredmények egymásra hatását az időben.

5.3.1 A sportszakmai eredmények hatása az időben

A sportszakmai eredményességek időbeni hatásának vizsgálatához az adott bajnoki évben elért helyezést fogjuk vizsgálni, illetve a különböző szezonok bajnoki helyezéseinek egymásra hatását. A bajnoki helyezések vizsgálatánál a kutatásba bevont esetek között nemcsak a gazdálkodási adatokkal rendelkező sportvállalkozások, hanem az összes első osztályban játszó csapat bajnoki eredményét vizsgáljuk. Két különböző időszak vizsgálatakor azonban csak azon esetek kerülnek elemzésre, amelyeknél a csapat mind a két adott szezonban az első osztályban szerepelt (az esetek száma így 45 és 59 közé esik, itt a nagy szórás oka a kézilabda bajnokság lebonyolításában történt változások 2007-ben).

Mivel most a korrelációban szereplő változók mind rangsorrendet mutatnak, ezért a korreláció méréséhez a Spearman-féle rangkorrelációs együtthatót fogjuk vizsgálni, amelyet a 20. táblázat mutat. A 20. táblázaton jól látszik, hogy a sportszakmai eredmények minden esetben 1%-on szignifikáns közepes, vagy erős pozitív korrelációban vannak egymással. A bajnoki eredményekkel kapcsolatban azt várhatjuk el, hogy az adott bajnoki szezonban elért eredmény az előző és a következő

szezonban elért eredménnyel korreláljon a legjobban és minél távolabb megyünk az időben annál inkább csökkenjen a korreláció. Ezek az elvárások szinte tökéletesen teljesülnek.

20. táblázat: A bajnoki helyezések rangkorrelációja

Forrás: saját szerkesztés

		Correlations					
		Helyezés_06_07	Helyezés_07_08	Helyezés_08_09	Helyezés_09_10	Helyezés_10_11	
Spearman's rho	Helyezés_06_07	Correlation Coefficient	1,000	,691**	,739**	,558**	,496**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001
		N	68	49	57	51	45
Helyezés_07_08		Correlation Coefficient	,691**	1,000	,779**	,504**	,408**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,008
		N	49	55	50	45	41
Helyezés_08_09		Correlation Coefficient	,739**	,779**	1,000	,650**	,525**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	57	50	68	58	52
Helyezés_09_10		Correlation Coefficient	,558**	,504**	,650**	1,000	,654**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	51	45	58	66	59
Helyezés_10_11		Correlation Coefficient	,496**	,408**	,525**	,654**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,008	,000	,000	.
		N	45	41	52	59	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A 2006/07-es bajnoki szezon esetében nincs előző szezon, így azt nem tudjuk vizsgálni, az viszont érdekes, hogy a 2008/09-es szezon bajnoki eredményeivel erősebb a korrelációja, mint a 2007/08-as szezon bajnoki eredményével (de ez valószínűleg a kézilabda adathiányok miatt van). Ezután a korreláció az elvárásoknak megfelelően csökkenő, de még így is 1%-on szignifikáns és közepes.

A 2007/08-as bajnoki szezon eredményeinél az elvárások tökéletesen teljesülnek, erős-közepes a korreláció a 2006/07-es és erős a korreláció a 2008/09-es eredményekkel.

A 2008/09-es bajnoki szezon eredményeinél érdekes módon erős a korreláció a 2006/07-es és 2007/08-as szezon eredményeivel, de csak erős-közepes a korreláció 2009/10-es szezon eredményeivel.

A 2009/10-es szezon eredményeinek korrelációja az elvárásoknak megfelelően erős-közepes a 2008/09 és a 2010/11-es szezon eredményeivel és közepes a korreláció a korábbi szezonokkal.

A 2010/11-es szezon eredményeinek a korrelációja pedig lényegesen erősebb (habár csak erős-közepes) a kapcsolata a 2009/10-es szezon eredményeivel, mint a korábbi szezonokéval.

Össességében azt mondhatjuk el, hogy a **sportszakmai eredmények erős, vagy erős-közepes korrelációban állnak az előző és a következő évek sportszakmai**

eredményeivel és ahogyan az időben távolodunk ez a kapcsolat úgy csökken, de mindvégig 1%-on szignifikáns marad. A sportszakmai eredmények terén a 2009/10-es szezon sportszakmai eredményeiben a korábbiakhoz képest nagyobb változás történt, de az eredmények így is megbízhatóan együtt mozognak.

A sportszakmai eredmények időbeni korrelációja nem azt jelenti, hogy adott év sportszakmai eredménye az előző év sportszakmai eredményétől függ. Az eredmény csupán azt mutatja, hogy adott év sportszakmai eredményeire ható tényezők együtt mozognak a megelőző és a következő év sportszakmai eredményeire ható tényezőkkel. A sztochasztikus kapcsolat pedig azt bizonyítja, hogy ezen tényezőkben lehetséges változást eszközölni.

5.3.2 A sportszakmai eredményesség és a gazdálkodási eredményesség kapcsolata

A sportszakmai eredmények időbeni hatása után vizsgáljuk meg, hogy a sportszakmai eredményesség és a gazdálkodási eredményesség között milyen kapcsolat van. A kérdés vizsgálatára a H4. hipotézist állítottam fel.

H4. A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a gazdálkodási eredményessége között szoros pozitív kapcsolat van.

A hipotézis abból a feltételezésből indul ki, hogy minél jobb a sportszakmai eredmény, annál jobb a sportvállalkozás által elért gazdálkodási eredmény, vagy fordítva, minél jobb a sportvállalkozás gazdálkodási eredménye, annál jobb a sportszakmai eredményessége.

A hipotézis teszteléséhez az alábbi változókat választottam és ezeket a következőképpen operacionalizáltam:

- Sportszakmai eredményesség: az adott bajnokság első osztályában elért helyezés. Sajnálatos módon a helyezés az egyetlen olyan sztenderd elem a sportszakmai teljesítményben, amely minden látvány-csapatsportágban egyaránt azonosan értelmezhető. Az elért pontszám azért nem ideális, mert a bajnokságban induló csapatok száma alapvetően befolyásolja, a gólkülönbség pedig még ennél is nagyon intervallumban mozog, hiszen a kosárlabdában, a

kézilabdában, a labdarúgásban és a jégkorongban szignifikánsan eltérő mennyiségű gól esik mérkőzésenként. Ebből kifolyólag **a sportszakmai eredményt az adott szezonokban (2006/07, 2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11) elért bajnoki helyezések alapján mérem**, amely egy rangsorrendet mutat, ahol a kisebb érték reprezentálja a jobb eredmény.

- Gazdálkodási eredményesség: A gazdálkodási eredményesség megítélésére a mérleg szerinti eredményt használom.

Mivel a sportszakmai eredmény rangsorrendjében a kisebb eredmény reprezentálja a jobb teljesítményt, így a hipotézis esetén a szoros pozitív kapcsolat akkor érvényesül, ha a változók közötti korreláció negatív. A vizsgálat során az N adott év mérleg szerinti eredményének és adott bajnoki szezon helyezésének metszetét jelenti (azaz például 2007-ben 41 olyan sportvállalkozás volt, amelyeknek rendelkezünk a mérleg szerinti eredmény adatával és a 2006/07-es szezonban valamely látvány-csapatsportág bajnoki első osztályában szerepelt). A változók közötti korrelációt mutatja a 21. táblázat.

21. táblázat: A sportszakmai és gazdasági eredmény korrelációja Forrás: saját szerkesztés

Correlations							
		Helyezés_06_07	Helyezés_07_08	Helyezés_08_09	Helyezés_09_10	Helyezés_10_11	VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY
VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY - Összes időszak	Pearson Correlation	-,160*	-,070	-,134	-,067	,001	1
	Sig. (2-tailed)	,045	,399	,071	,373	,986	
	N	158	147	182	177	172	202
VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY - 2007	Pearson Correlation	-,238	,144	-,086	,137	-,073	1
	Sig. (2-tailed)	,134	,395	,596	,427	,681	
	N	41	37	40	36	34	45
VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY - 2008	Pearson Correlation	-,198	-,059	-,239	-,114	-,190	1
	Sig. (2-tailed)	,209	,720	,098	,461	,229	
	N	42	39	49	44	42	52
VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY - 2009	Pearson Correlation	-,157	-,008	-,165	,026	,126	1
	Sig. (2-tailed)	,339	,963	,258	,861	,397	
	N	39	37	49	49	47	53
VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY - 2010	Pearson Correlation	-,154	-,213	-,110	-,200	-,032	1
	Sig. (2-tailed)	,369	,225	,477	,172	,828	
	N	36	34	44	48	49	52
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

A 21. táblázaton jól látszik, hogy az összes időszakai mérleg szerinti eredmény 5%-on szignifikáns nagyon gyenge korrelációban van a 2006/07-es eredménnyel, ami gyakorlatilag egy véletlenszerű kapcsolatot takar. A hivatásos magyar sportvállalkozások 2007-es évi mérleg szerinti eredménye semmilyen kapcsolatban sincs a vizsgált időszak egyik szezonjának bajnoki eredményeivel sem. Éppúgy mint

a 2008-as, a 2009-es és a 2010-es mérleg szerinti eredmények sem mutatnak egyetlen bajnoki szezon eredményeivel sem szignifikáns kapcsolatot. Továbbá ha sportági bontásban végezzük az elemzést, akkor is ugyanerre az eredményre jutunk. A két változó között egyébként nemcsak lineáris, de egyéb összefüggés sincs²².

Mindezek alapján a H4-es hipotézist el kell vetnünk, ugyanis a hivatásos magyar sportvállalkozások esetében a sportszakmai eredményesség és a gazdálkodási eredményesség között semmilyen kapcsolat sincs.

A mérleg szerinti eredmény mellett megvizsgáltam az üzemi eredménnyel való korrelációkat is, amit a 22. táblázat mutat. Valójában azért helyénvalóbb a mérleg szerinti eredmények vizsgálata, mert ebben már szerepelnek a rendkívüli bevételek, amelyek jelentős bevételi forrásai a sportvállalkozásoknak.

22. táblázat: A hivatásos sportvállalkozások üzemi eredményeinek és a sportszakmai eredményeinek a korrelációi
Forrás: saját szerkesztés

Correlations							
		Helyezés_06_07	Helyezés_07_08	Helyezés_08_09	Helyezés_09_10	Helyezés_10_11	A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I+II+III-IV-V-VI-VII) - összes sportág
A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I+II+III-IV-V-VI-VII) - összes sportág	Pearson Correlation	-,150	-,049	-,138	-,025	,073	1
	Sig. (2-tailed)	,059	,558	,063	,742	,342	
	N	158	147	182	177	172	201
A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I+II+III-IV-V-VI-VII) - Női kosárlabda	Pearson Correlation	,358*	,373*	,454*	,490**	,419*	1
	Sig. (2-tailed)	,048	,039	,010	,004	,015	
	N	31	31	31	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A mérleg szerinti eredmények korrelációjával egybecseng, hogy az üzemi eredmények és a sportszakmai eredmények között sincs semmilyen szignifikáns kapcsolat, amely egyébként időszaki bontásban sem jelenik meg. Érdekesség azonban, hogy **a női kosárlabda esetében az üzemi eredmény és a sportszakmai eredmény között a 2009/10-es szezonban 1%-on szignifikáns közepes, pozitív kapcsolat van**, míg a többi szezonban 5%-on szignifikáns közepes, pozitív kapcsolat. Ennek a jelentése az, hogy **a női kosárlabdában minél jobb helyezést ér el egy csapat a bajnokságban, annál rosszabb üzemi eredményt ér el**, vagy minél jobb üzemi eredményt ér el, annál rosszabb a bajnoki helyezése, amely nyilvánvalóan bizonyítja, hogy a sikeres női kosárlabdacsapatok túlköltekettek.

²² A lineáris korreláció alkalmazása mégis helyénvaló, ugyanis a lineáris korreláció hiánya, azaz a hipotézis elvetése ugyancsak értékes tudományos tartalommal bír.

A **H4-es hipotézis elvetése** érdekes **következtetéseket** eredményez, úgy tűnik ugyanis, hogy **a sportszakmai sikeresség fontosabb a gazdálkodási eredményességnél**. Ráadásul **a piac nem értékeli annyira – tárgyasult érték formájában – a sportszakmai sikerességet, mint amennyibe ennek előállítása kerül**. A H4-es hipotézis elvetése felveti továbbá azt a kérdést, hogy vajon melyek azok a gazdálkodási tényezők, amelyek szoros kapcsolatban vannak a sportszakmai eredményességgel?

5.3.3 A sportszakmai eredmények és egyéb gazdálkodási indikátorok kapcsolata

Mivel a gazdálkodási eredményesség és a sportszakmai eredményesség kapcsolata bizonyítottan nem érvényesül, érdemes a vizsgálat fókuszát belső tényezőkre áthelyezni. A H5-ös hipotézis így azzal a széles körben osztott sejtéssel foglalkozik, hogy a sportvállalkozások játékosainak értéke erős pozitív kapcsolatban van a sportszakmai eredményességgel.

H5. A hivatásos magyar sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a játékosainak értéke között szoros pozitív kapcsolat van.

A hipotézis teszteléséhez a korábban már alkalmazott bajnoki helyezést és a korábban már többször bemutatott immateriális javak értékét alkalmaztam, mivel a játékosok értéke számos esetben az immateriális javak között kerül nyilvántartásra. A pozitív kapcsolat a bajnoki rangsor miatt itt is negatív korrelációt jelent. Az immateriális javak és a bajnoki helyezések korrelációját mutatja a 23. táblázat.

A 23. táblázaton az N értéke azt jelenti, hogy adott gazdasági évben és adott bajnoki szezonban hány olyan sportvállalkozás van, amelynek rendelkezünk immateriális javak értékével és bajnoki eredménnyel egyaránt. A táblázatból jól látszik, hogy a különböző gazdasági években kimutatott immateriális javak értékei nem korrelálnak szignifikánsan a különböző szezonok bajnoki eredményeivel (egyetlen gazdasági évben kimutatott immateriális javak értéke sem korrelál egyetlen bajnoki eredménnyel sem).

23. táblázat: Az immateriális javak és a bajnoki helyezéseknek a korrelációja

Forrás: saját szerkesztés

		Correlations					I. IMMATERIÁLIS JAVAK
		Helyezés_06_07	Helyezés_07_08	Helyezés_08_09	Helyezés_09_10	Helyezés_10_11	
I. IMMATERIÁLIS JAVAK - összes időszak	Pearson Correlation	-,196	-,293	-,222	-,227	,063	1
	Sig. (2-tailed)	,097	,014	,044	,037	,584	
	N	73	69	83	85	79	91
I. IMMATERIÁLIS JAVAK - 2007	Pearson Correlation	-,240	-,228	-,338	-,192	-,123	1
	Sig. (2-tailed)	,338	,396	,184	,477	,676	
	N	18	16	17	16	14	19
I. IMMATERIÁLIS JAVAK - 2008	Pearson Correlation	-,230	-,290	-,193	-,191	,025	1
	Sig. (2-tailed)	,344	,243	,388	,408	,919	
	N	19	18	22	21	19	23
I. IMMATERIÁLIS JAVAK - 2009	Pearson Correlation	-,156	-,358	-,191	-,277	,158	1
	Sig. (2-tailed)	,525	,145	,383	,190	,482	
	N	19	18	23	24	22	25
I. IMMATERIÁLIS JAVAK - 2010	Pearson Correlation	-,131	-,287	-,196	-,266	,105	1
	Sig. (2-tailed)	,616	,264	,394	,209	,625	
	N	17	17	21	24	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Érdekes módon azonban az összes vizsgált gazdasági év immateriális javak értéke és a bajnoki helyezések között 5%-on szignifikáns, gyenge negatív kapcsolat van a 2007/08, a 2008/09 és a 2009/10-es szezonokban, azonban a 2006/07-es és a 2010/11-es szezonokban nincs szignifikáns kapcsolat. Az eredmény úgy értelmezhető, hogy vannak olyan bajnoki szezonok, amelyek esetén az összességében magasabb immateriális javak értékkel rendelkező sportvállalkozások jobb eredményt érnek el, de ez nem általánosítható gazdasági évre, vagy bajnoki szezonra sem.

Mindezek alapján a H5. hipotézist el kell vetnünk, ugyanis nincs szoros kapcsolat a hivatásos magyar sportvállalkozások immateriális javainak értéke és a bajnoki eredményeik között.

A kapott eredmény azonban nem olyan tragikus, mint amilyennek első ránézésre látszik. Vélhetően ugyanis az alacsony érvényes elemszám torzítja az eredményeket, amelynek hátterében az áll, hogy vannak olyan sportvállalkozások, amelyek nem tartják nyilván immateriális javakként a játékosaik értékét. További torzítást jelenthet, hogy azok a sportvállalkozások, amelyek a játékosok értékét nyilvántartják kétféle értékelést alkalmaznak, vannak, akik piaci értékén tartják nyilván a játékosikat, illetve vannak, akik a játékosaik szerződésének az értékén.

A hivatásos magyar sportvállalkozások esetén az értékteremtés szempontjából legfontosabbnak vélt tényezőről, a játékosok értékéről való adataink bizonyítottan

nincsenek tehát kapcsolatban a sportszakmai sikerességgel. Vizsgáljuk meg, hogy a különböző támogatási jellegű bevételeknek van-e kapcsolata a sportszakmai eredményességgel, azaz a sportvállalkozások a támogatásokat az eredményességük függvényében kapják-e?

H6. A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a támogatási jellegű bevételek között nincs szignifikáns kapcsolat.

A hipotézis azon a feltételezésen alapul, hogy a támogatási típusú bevételeket nem a sportszakmai eredmények alapján, hanem a túlélés biztosítására nyújtják a támogató vállalatok és önkormányzatok. A hipotézis tesztelésénél a sportszakmai eredményességet továbbra is a bajnoki helyezésekkel mérjük, a támogatási jellegű bevételek pedig az egyéb bevételek és a rendkívüli bevételek összege, mivel ezek azok a bevétel típusok, amelyekben a támogatások tipikusan kicsapódnak.

24. táblázat: A támogatási típusú bevételek és a bajnoki helyezések korrelációja

Forrás: saját szerkesztés

Correlations							
		Helyezés_06_07	Helyezés_07_08	Helyezés_08_09	Helyezés_09_10	Helyezés_10_11	Egyéb bevétel és rendkívüli bevétel (tipikusan támogatás)
Egyéb bevétel és rendkívüli bevétel (tipikusan támogatás)	Pearson Correlation	-,121	-,176	-,132	-,185	-,130	1
Összes időszak	Sig. (2-tailed)	,145	,037	,084	,017	,098	
	N	147	141	172	167	163	191
Egyéb bevétel és rendkívüli bevétel (tipikusan támogatás) 2007	Pearson Correlation	-,080	-,151	-,120	-,146	-,233	1
	Sig. (2-tailed)	,639	,386	,479	,417	,208	
	N	37	35	37	33	31	41
Egyéb bevétel és rendkívüli bevétel (tipikusan támogatás) 2008	Pearson Correlation	,023	-,238	-,106	-,210	-,216	1
	Sig. (2-tailed)	,888	,156	,490	,192	,192	
	N	39	37	45	40	38	48
Egyéb bevétel és rendkívüli bevétel (tipikusan támogatás) 2009	Pearson Correlation	-,284	-,238	-,245	-,208	-,075	1
	Sig. (2-tailed)	,088	,161	,093	,157	,619	
	N	37	36	48	48	46	52
Egyéb bevétel és rendkívüli bevétel (tipikusan támogatás) 2010	Pearson Correlation	-,070	-,177	-,094	-,243	-,191	1
	Sig. (2-tailed)	,696	,325	,555	,103	,194	
	N	34	33	42	46	48	50

. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A 24. táblázat mutatja az egyéb és rendkívüli bevételek és a bajnoki helyezések korrelációit. Ezen vizsgálatnál az N azon sportvállalkozások számát mutatja, amelyek az adott szezonban a bajnoki első osztályban szerepeltek és az adott gazdasági évben rendelkeznek egyéb bevételekkel és/vagy rendkívüli bevételekkel. A táblázaton jól látszik, hogy egyetlen gazdasági évben kapott egyéb bevételek és rendkívüli bevételek sem korrelálnak szignifikánsan egyetlen bajnoki szezonnal sem. Itt is pusztán az összes időszak közös egyéb és rendkívüli bevételek adatai esetén találhatunk 5%-on szignifikáns, nagyon gyenge negatív korrelációt a 2007/08-as és a 2009/10-es bajnoki szezonokban.

Ezek alapján a H6 hipotézist elfogadom, azaz a támogatási jellegű bevételek és a sportszakmai eredmények között nincs kapcsolat.

A következő hipotézis esetén abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a jó sportszakmai eredmények eredményeképpen a sportvállalkozások nagyobb összbevételre tehetnek szert, s a jobb sportszakmai eredményeket magasabb költségszinttel lehet elérni.

H7. A hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a teljes bevétel, illetve az anyag és személyi jellegű ráfordítások között szoros pozitív kapcsolat van

25. táblázat: A teljes bevétel és az anyag és személyi jellegű ráfordítások korrelációja és parciális korrelációi a bajnoki helyezésekkel Forrás: saját szerkesztés

Correlations									
Control Variables			Helyezés 2006_07	Helyezés 2007_08	Helyezés 2008_09	Helyezés 2009_10	Helyezés 2010_11	Teljes bevétel	Anyag és személyi jellegű ráfordítás (tipikusan fizetés)
none ^a	Helyezés_06_07	Correlation	1,000	,661	,732	,539	,467	-,206	-,222
		Significance (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,009	,005
		df	0	185	220	202	178	158	159
	Helyezés_07_08	Correlation	,661	1,000	,773	,535	,425	-,261	-,304
		Significance (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,001	,000
		df	185	0	193	178	162	148	148
	Helyezés_08_09	Correlation	,732	,773	1,000	,668	,518	-,183	-,188
		Significance (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,013	,010
		df	220	193	0	240	216	181	183
	Helyezés_09_10	Correlation	,539	,535	,668	1,000	,630	-,233	-,222
		Significance (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,002	,003
		df	202	178	240	0	230	177	179
	Helyezés_10_11	Correlation	,467	,425	,518	,630	1,000	-,155	-,206
		Significance (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,040	,006
		df	178	162	216	230	0	174	176
Anyag és személyi jellegű ráfordítás (tipikusan fizetés jellegű)	Teljes bevétel	Correlation	-,206	-,261	-,183	-,233	-,155	1,000	,777
		Significance (2-tailed)	,009	,001	,013	,002	,040		,000
		df	158	148	181	177	174	0	206
	Anyag és személyi jellegű ráfordítás (tipikusan fizetés jellegű)	Correlation	-,222	-,304	-,188	-,222	-,206	,777	1,000
		Significance (2-tailed)	,005	,000	,010	,003	,006	,000	
		df	159	148	183	179	176	206	0
	Helyezés_06_07	Correlation	1,000	,639	,721	,515	,442	-,056	
		Significance (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,486	
		df	0	147	158	158	158	157	
	Helyezés_07_08	Correlation	,639	1,000	,765	,504	,388	-,041	
		Significance (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,620	
		df	147	0	147	147	147	147	
	Helyezés_08_09	Correlation	,721	,765	1,000	,654	,499	-,060	
		Significance (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,421	
		df	158	147	0	178	175	180	
Teljes bevétel	Helyezés_09_10	Correlation	,515	,504	,654	1,000	,612	-,098	
		Significance (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,193	
		df	158	147	178	0	175	176	
	Helyezés_10_11	Correlation	,442	,388	,499	,612	1,000	,009	
		Significance (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,910	
		df	158	147	175	175	0	173	
	Teljes bevétel	Correlation	-,056	-,041	-,060	-,098	,009	1,000	
		Significance (2-tailed)	,486	,620	,421	,193	,910		
		df	157	147	180	176	173	0	
	Anyag és személyi jellegű ráfordítás (tipikusan fizetés jellegű)	Correlation	-,100	-,167	-,074	-,067	-,138	1,000	
		Significance (2-tailed)	,211	,042	,321	,371	,069		
		df	157	147	180	176	173	0	

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

A hipotézis teszteléséhez a sportszakmai eredményeket a már megszokott bajnoki helyezéssel mérjük, míg az összbevételt a teljes bevétel nevű származtatott változóval, amely az értékesítés nettó árbevétele, az egyéb bevételek, valamint a rendkívüli bevételek összege. A költségszintet pedig az anyag és személy jellegű ráfordítások összegével mérem, ugyan emellett még vannak egyéb költség elemek, de ezek mértéke marginális, továbbá ez az a két költség elem, amelyeken keresztül – többek között – a játékosok és az edzők fizetéseiket kapják. A 25. táblázat mutatja, a teljes bevétel és az anyag és személy jellegű ráfordítások korrelációit a sportszakmai eredményekkel, valamint egymással, illetve a táblázat alján láthatók a parciális korrelációk is.

A teljes bevétel és a 2008/09 és a 2010/11-es szezonok bajnoki helyezései között 5%-on szignifikáns gyenge negatív kapcsolat van, míg a többi szezonban ez már 1%-on is szignifikáns. Az anyag és személy jellegű ráfordítások pedig minden szezonban 1%-on szignifikáns gyenge negatív korrelációban vannak a bajnoki eredményekkel. Sajnálatos módon azonban a két változó között 1%-o szignifikancia szinten erős pozitív korreláció van, azaz a bajnoki helyezések és a teljes bevétel, valamint az anyag és személyi jellegű ráfordítások közötti kapcsolat a két változó multikollinearitása miatt nem értelmezhető. Ezt erősíti továbbá, hogy a parciális korrelációk esetén jól láthatjuk, hogy a teljes bevétel és az anyag és személyi jellegű ráfordítások kioltják egymás hatásait.

Mindezek alapján a H7. hipotézist sem bizonyítani sem elvetni nem tudjuk, mivel a teljes bevétel és az anyag és személyi jellegű ráfordítások korrelációja a sportszakmai eredményre való hatásukat elmosza. A két változó közötti 1%-on szignifikáns, szoros, pozitív kapcsolat annyit jelent, hogy a bevételek és a ráfordítások szorosan együtt mozognak ez azonban könnyen belátható, sőt talán még a kapcsolat szorosságának mértéke (0,777) alacsonyabb is a vártnál.

A sportszakmai eredményesség és a gazdálkodási eredményesség között nem találtunk szignifikáns összefüggéseget, így fel kell tárnunk e jelenség mögött húzódó tényezőket, amelyet a sportvállalkozások értékteremtésének jellemzői alapján tudjuk megvizsgálni.

6. Értékteremtés jellemzői a hivatásos sportban

Az előző fejezetben bizonyításra került, hogy a Magyarországi hivatásos sportvállalkozások homogének, számukra lehetséges a hosszú távú nyereséges működés és hogy jelentős mértékű immateriális értéket teremtenek, de a sportszakmai eredményesség és a gazdálkodási eredményesség között nincs kapcsolat. Ebben a fejezetben az említett jelenségek hátterében húzódó tényezőket elemezzük, így a nyilvános gazdálkodási adatok alapján a disszertációmban felvázolt elméleti értékteremtési modellt vizsgáljuk.

6.1 *A hivatásos magyar sportvállalkozások releváns érintettjei*

Ahogy a 3.3-as fejezetben láthattuk a hivatásos sportszervezetek gyakorlatilag minden érintettjük számára teremthetnek tárgyasult és immateriális értékeket is és a bemutatott elméleti fejtegetés ráadásul nem is véges, azaz megfelelő koncepció mellett tovább bővíthető. Vizsgáljuk azonban meg, hogy az elméleti gondolatmenet, hogyan valósult meg a gyakorlatban a látvány-csapatsportban működő hivatásos magyar sportvállalkozások esetében.

A hivatásos magyar sportvállalkozások releváns érintettjeivel foglalkozó kutatási kérdés estében a kérdés operacionalizálása a legkritikusabb feladat. Jelen esetben a gazdálkodási adatokban való kicsapódást tartottam a legfontosabb kritériumnak, mivel ez pontos és valós képet adhat a valóban fontos érintettekkel kapcsolatban. Releváns érintettnek ezek alapján azokat az érintetteket fogom tekinteni, akik bevételt termelnek a sportvállalkozás számára, vagy akik a teremtetett értéket a sportvállalkozás számára bevétellel ellentételezik, illetve a sportvállalkozást finanszírozzák.

A sportvezetői interjún elhangzott, hogy a sportvezető számára nagyon nehéz az érintettek fontosságában különbséget tenni, de mindenképp a sportolók a legfontosabb érintettek. (Kontra [2011])

A nyilvános gazdálkodási adatok esetében az a probléma merült fel, hogy a kiegészítő mellékletek a labdarúgáson kívül a többi sportágban meglehetősen kevés

információt tartalmaznak a bevételek megoszlásával kapcsolatban, amelyeket így a labdarúgás példáján keresztül mutatom be. A bevételi kategóriák könnyen általánosíthatók a többi sportágra, azonban figyelembe kell vennünk, hogy más sportágakban hasonló mértékű átigazolási díjak és nemzetközi szervezetektől érkező támogatások nincsenek, így a számszaki eredmények csak óvatosan generalizálhatók. A bevételi kategóriákat és labdarúgással kapcsolatos értékeit a 26. táblázat mutatja.

26. táblázat: Bevételek megoszlása a magyarországi labdarúgó sportvállalkozásoknál
Forrás: saját szerkesztés

Bevételi megoszlások e Ft	2010 Labdarúgó sportvállalkozások összesen	2010 Labdarúgó sportvállalkozások arányosított
Értékesítés nettó árbevétele nem felosztott	1 428 639	12,96%
Jogok értékesítése (pl.: televíziós)	761 635	6,91%
Belépőjegyek és bérletek	222 497	2,02%
Átigazolások	851 274	7,72%
szponzorok, reklámok, hirdetés	1 032 713	9,37%
egyéb sport-tevékenység (bérleti díj)	2 196	0,02%
egyéb üzemi bevétel	51 560	0,47%
közvetített szolgáltatások	7 754	0,07%
Normatív támogatás	113 786	1,03%
sportolói hozzájárulás bevétele / tagdíjak	4 764	0,04%
exportértékesítés nettó árbevétele	7 050	0,06%
Áruértékesítés	44 312	0,40%
Nevelési költségértítés	26 312	0,24%
Kupa	4 150	0,04%
Felosztott értékesítés nettó árbevétele összesen	3 130 003	28,39%
Nem felosztott értékesítés nettó árbevétele	1 428 639	12,96%
Értékesítés nettó árbevétele összesen	4 558 642	41,35%
Egyéb bevételek	3 861 022	35,02%
Rendkívüli bevételek	2 606 061	23,64%
Teljes bevétel	11 025 725	100,00%

A bevételi kategóriák mellett a finanszírozók is megjelennek a gazdálkodási kimutatásokban. A saját tőke rendelkezésre bocsájtói a tulajdonosok, akik a tőkéjüket kockáztatják, illetve a játékosok, akiknek az értéke, mint értékhelyesbítés a saját tőkében számos sportvállalkozásnál szerepel (a 202 érvényes esetből 41 esetben,

ezek közül 31 eset a labdarúgásból és 10 eset a kosárlabdából származik). Ha pozitív lenne a sportvállalkozások eredménytartaléka, akkor a sportvállalkozás működése is a saját tőke létrehozója lenne, azonban az 5.1-es fejezet alapján már tudjuk, hogy összességében hatalmas negatív eredménytartalékot (10 milliárd feletti veszteséget) halmoztak fel a hivatásos sportvállalkozások. A kötelezettségekkel kapcsolatos leíró statisztikákat mutatja, a 27. táblázat.

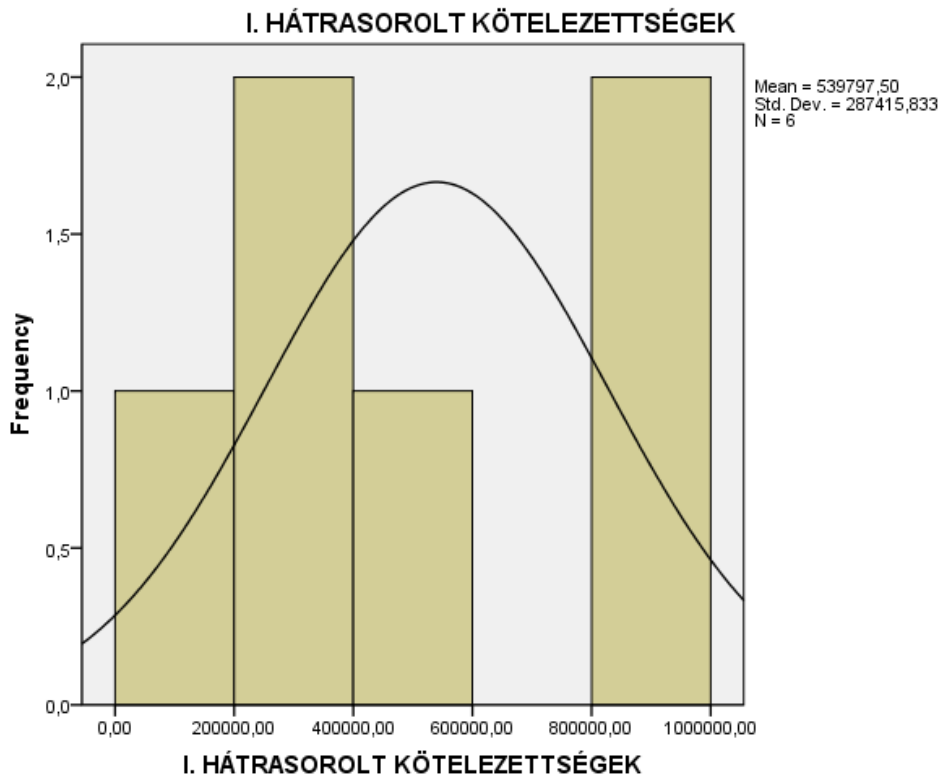
27. táblázat: A kötelezettségekkel kapcsolatos leíró statisztikák Forrás: saját szerkesztés

Statistics					
		F. Kötelezettségek (23+24+25 sor)	I. HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK	II. HOSSZÚLEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	III. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK
N	Valid	202	6	88	200
	Missing	0	196	114	2
Mean		166 951	539 798	115 668	100 870
Std. Error of Mean		31 466	117 337	42 322	14 921
Median		45 273	454 383	7 506	34 117
Mode		16,00 ^a	184635,00 ^a	2 200	16,00 ^a
Std. Deviation		447 220	287 416	397 017	211 009
Variance		200 005 573 571	82 607 861 232	157 622 203 593	44 524 625 721
Skewness		5,158	,373	4,542	4,418
Std. Error of Skewness		,171	,845	,257	,172
Kurtosis		28,819	-1,586	20,279	24,525
Std. Error of Kurtosis		,341	1,741	,508	,342
Range		3 145 917	711 851	2 394 998	1 760 040
Minimum		16	184 635	257	16
Maximum		3 145 933	896 486	2 395 255	1 760 056
Sum		33 724 192	3 238 785	10 178 758	20 173 910
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown					

A 27. táblázaton jól látható, hogy a kötelezettségek esetén a sokaság elemeire az a jellemző, hogy kifejezetten ritkán finanszírozzák őket hátrasorolt kötelezettségekből, sőt a hosszú lejáratú kötelezettségek sem általánosan alkalmazottak, ezzel szemben viszont szinte minden esetben vannak rövid lejáratú kötelezettségeik. A hátrasorolt kötelezettségekkel mindössze hat eset rendelkezik a vizsgált időszakban és ezek az esetek csak két sportvállalkozást takarnak (a Budapest Honvéd és a Győri ETO csapatait üzemeltetőket). A hátrasorolt kötelezettségek eloszlásfüggvényét mutatja a 25. ábra.

25. Ábra: A hátrasorolt kötelezettségek eloszlása

Forrás: Saját szerkesztés

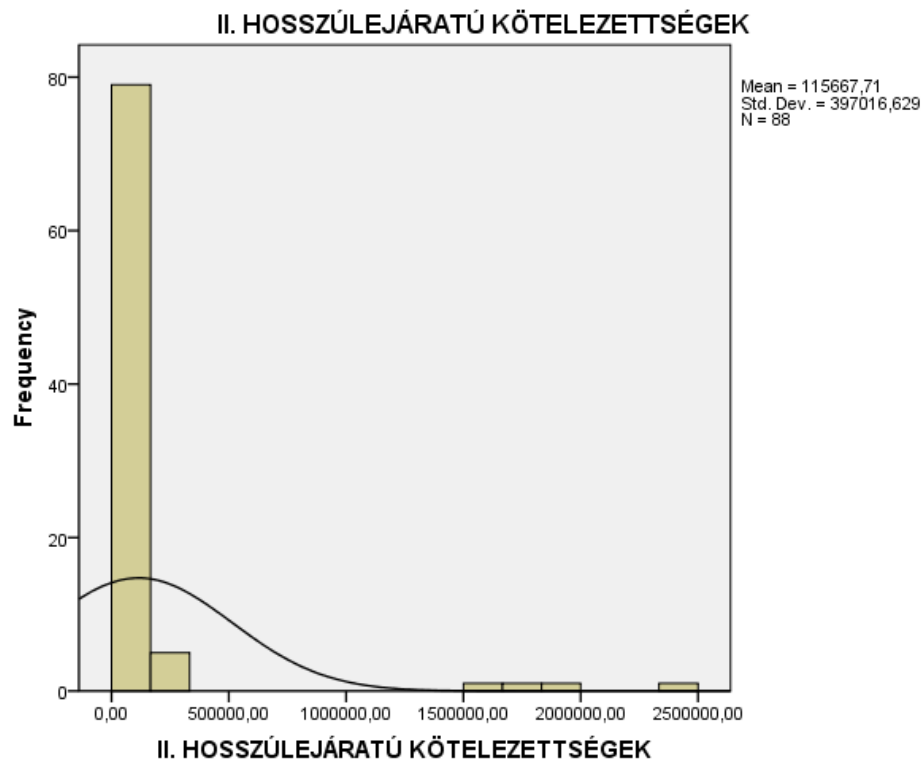


A hosszú lejáratú kötelezettségek ugyan lényegesen gyakoribbak a hátrasorolt kötelezettségeknél, azonban közel sem olyan gyakoriak, mint a versenyszféra vállalatai esetében. A magyar sportvállalkozások 202 érvényes esetéből mindösszesen 88 esetben alkalmaznak hosszú lejáratú kötelezettségeket a finanszírozásra, ahogyan ez a 26. ábrán is látható. Az említett 88 eset 13 labdarúgó, 15 kosárlabda és 7 kézilabda sportvállalkozást rejt 2,2 millió forintos modusszal, ami gyakorlatilag elenyészőnek nevezhető. A hosszú lejáratú hitelek nyújtói egyébként általában tulajdonosok, kapcsolt vállalkozások, vagy sportegyesületek.

A rövid lejáratú kötelezettségek terén egészen más a helyzet, hiszen a sportvállalkozások túlnyomó részben rövid lejáratú kötelezettségeken keresztül finanszíroztatják magukat. Mindösszesen 2 olyan eset van a teljes sokaság összes érvényes esete közül, amikor az adott sportvállalkozás nem használ rövid lejáratú kötelezettséget, az egyik ilyen a Kecskeméti KSE-t üzemeltető sportvállalkozás az alakulásának évében, a másik pedig Alba Volán SE, ahol adatszolgáltatási hiány van, de nyilvánvalóan alkalmaznak rövid lejáratú kötelezettségeket. A rövid lejáratú kötelezettségek eloszlását mutatja a 27. ábra.

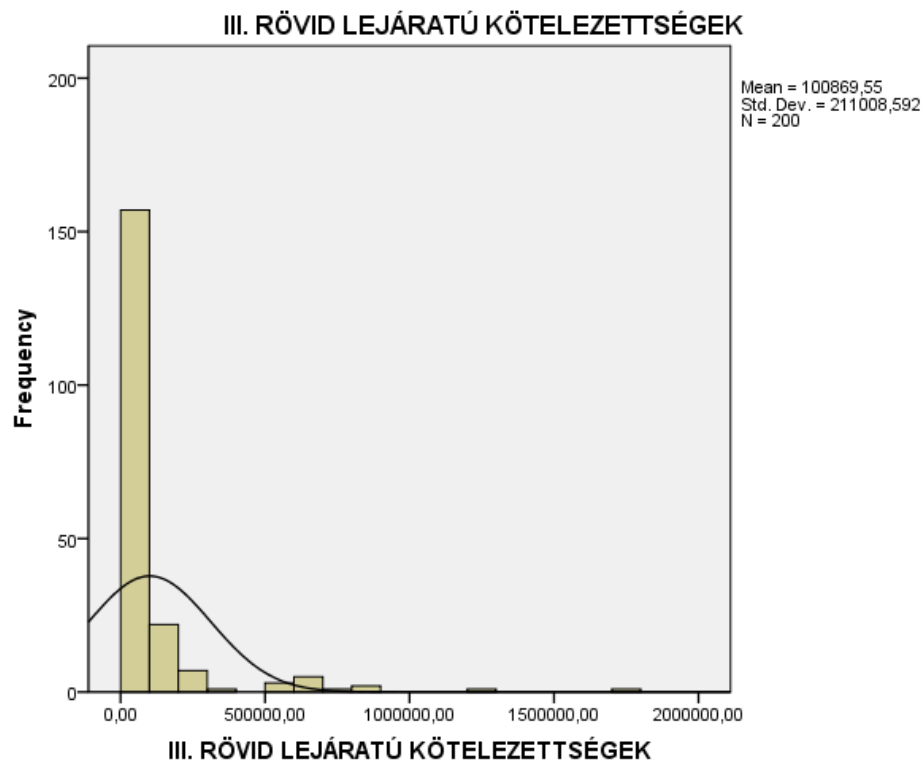
26. Ábra: A hosszú lejáratú kötelezettségek eloszlása

Forrás: saját szerkesztés



27. Ábra: A rövid lejáratú kötelezettségek eloszlása

Forrás: saját szerkesztés



Ugyan a rövid lejáratú kötelezettségek a legnépszerűbb finanszírozási formája a sportvállalkozásoknak, mégis szinte kizárólag csak a labdarúgó sportvállalkozások kiegészítő mellékleteiben találunk ezen kötelezettségekre mélyebb bontást. Ráadásul ezek közül a Budapest Honvéd, a Szolnoki MÁV és a DVTK sportvállalkozásai egyáltalán nem készítenek típusokra bontást és az Újpestet üzemeltető sportvállalkozás pedig csak a rövid lejáratú kötelezettségeinek negyedéig készít bontást. A rövid lejáratú kötelezettségek esetén hasonló restriktciókkal kell élnünk, mint a bevételek esetén, hiszen számszakilag az eredmények nem feltétlenül reprezentálják a teljes sokaságot, azonban a típusok nagyon jól általánosíthatók. A 28. táblázat mutatja a labdarúgó sportvállalkozások kötelezettségeit.

28. táblázat: A labdarúgó sportvállalkozások kötelezettségeinek típusai Forrás: saját szerkesztés

Labdarúgó sportvállalkozások kötelezettségei összesen - 2010	összesen	arányosított	arányosított II.
Hátrasorolt kötelezettségek	1 056 509		
Hosszú lejáratú kötelezettségek	2 365 044		
Nem felosztott rövid lejáratú kötelezettség	1 707 188		33,71%
Rövid lejáratú hitel	57 458	1,71%	1,13%
Rövid lejáratú kölcsön	1 379 952	41,11%	27,25%
Kötelezettség áruszállításból és szolgáltatásból	281 113	8,38%	5,55%
Rövid lejáratú kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben	696 894	20,76%	13,76%
Egyéb rövidlejáratú kötelezettségek (felosztattal együtt)	843 738	25,14%	16,66%
Adókötelezettség	97 329	2,90%	1,92%
Felosztott rövid lejáratú kötelezettségek összesen	3 356 484	100,00%	66,29%
Rövid lejáratú kötelezettségek összesen	5 063 672		100,00%
Kötelezettségek összesen	6 778 037		

Az érintettek közül a sportvállalkozások gazdálkodási adatai (a bemutatott bevételi és saját tőke, valamint kötelezettség adatok) alapján az alábbi érintettek relevánsak a magyar sportvállalkozások számára:

- **Sportolók, játékosok** (mint immateriális javak és a saját tőke értékelési tartaléka, a **saját tőke majdnem teljes mértéke „tőlük” származik**, a játékos piacon keresztül az árbevétel közel 8%-áért felelősek, továbbá a szállítóállományon keresztül **a rövid lejáratú kötelezettségek 8%-ának finanszírozói**)
- **Tulajdonosok** (a jegyzett tőke és a lekötött tartalék tőlük származik éppúgy, mint a rövid lejáratú kötelezettségek és a rendkívüli bevételek komoly hányada)

- **Szponzorok, hirdetőik** (az árbevétel közel 10%-a tőlük származik, ők is nyújtanak rövid lejáratú kötelezettségeket és rendkívüli bevételként elengednek kötelezettségeket)²³
- **Média** (az árbevétel közel 7%-a származik tőlük)
- **Helyi önkormányzatok** (az egyéb bevételek nagy része tőlük származik)
- **Sportági szakszövetségek** (normatív támogatások tőlük származnak, illetve a sportvállalkozás működését közvetve és közvetlenül is szabályozhatják)
- **Állam** (az adóhivatal finanszírozó hatásán és a kormányzat sportra allokkált büdzsájén keresztül)
- **Menedzserek és egyéb alkalmazottak:** az irányító és a támogató tevékenységek elvégzésével az értékteremtésben részt vesznek, azonban nagyrészt rejtve maradnak.²⁴

Meghökkenítő azonban, hogy a bérletek és jegybevételek az összes bevétel mindössze 2%-áért felelősek és a merchandise termékekből szerzett bevétel még a 0,5%-ot sem éri el, azaz **gyakorlatilag sem a fogyasztói piac helyszíni fogyasztói szegmense, sem a merchandise piac nem működik.** Az igazi probléma itt abban rejlik, hogy a fogyasztói piacnak kellene húznia a sportvállalkozások többi piacát, s azok ugyan jelenleg még működnek, de ez hosszútávon biztosan nem egészséges konfiguráció.

6.2 *A hivatásos magyar sportvállalkozások értékteremtési folyamata*

A H3 hipotézis vizsgálatakor bebizonyítottam, hogy a hivatásos magyar sportvállalkozások jelentős mértékű immateriális értéket teremtenek, sőt arra is mutattam be példát, hogy ezt az immateriális értéket miként lehet tárgyiasítani. Jelen fejezetben azt vizsgálom, hogy az elméleti részben bemutatott értékteremtési konfigurációk, hogyan és miként érhetők tetten a hivatásos sportban és milyen hatást fejtenek ki, azaz hogyan alakul a hivatásos magyar sportvállalkozások értékteremtési folyamata? A hivatásos magyar sportvállalkozások értékteremtési folyamatának, illetve konfigurációjának vizsgálatakor ismét a kutatási kérdés operacionalizálása a kritikus feladat. A korábbi kutatási kérdések és hipotézisek és a kezdeti kutatási

²³ A szponzor és a tulajdonos szerep sok esetben összemosódik

²⁴ Ugyan az alkalmazotti létszámok a hivatásos magyar sportvállalkozások esetében elég nagy tartományban mozognak (0 – 100) de ezek túlnyomó többsége játékos és a menedzserek és egyéb alkalmazottak számáról nem rendelkezünk egyéb információval.

interjúk megerősítették, hogy az értékhálózati működés a szellemi tőke erőforrások²⁵ dimenziójában mozog és így a látható tőkeelemekre fókuszáló kérdőív kitöltése csak parciális eredményre szolgált volna, arról nem is beszélve, hogy úgy tűnt a 3. fejezet elméleti ismeretei is szükségesek a kitöltéshez. Így úgy döntöttem ennél a kutatási kérdésnél is inkább az objektív tényekre fogok fókuszálni, míg a láthatatlan tőkeelemek értékhálózatosodása egy későbbi feltáró, kvalitatív kutatás témája lehet.

A 3.2.3.3 alfejezetben leírt hivatásos sportvállalkozások értékhálózatának logikai megközelítése meggyőződésem szerint helyes, azonban az empirikus részben arra a kérdésre kereshetjük csak a választ, hogy a definiált alapsokaság esetében a vizsgált időszakban igaz-e, megvalósulhat-e és tetten érhető-e? Így a következőkben azt vizsgálom, hogy milyen objektív tényezőkön keresztül érhetők tetten az értékhálózatok értékteremtési logikájának elemei a magyar látvány-csapatsport sportvállalkozásainál.

A közvetítők klub menedzserekként cselekednek: azaz a hivatásos sportvállalkozások a sportszolgáltatás keretén belül létrehoznak-e egy olyan közeget, ahol a fogyasztók egymással és egyéb más érintettekkel élő és működő kapcsolatba kerülnek, s ezt a kapcsolatot menedzselik-e? A bajnoki-, és kupamérkőzések nyilvánvalóan potenciális táptalajai ennek a tevékenységnek, azonban a hivatásos sportvállalkozások működésében a kapcsolatmenedzsmentet nem tudjuk tetten érni. A labdarúgás és a férfi kosárlabda az a két sportág, amelyben a legnagyobb a sportvállalkozások aránya a magyar látvány-csapatsportokban és ezen sportvállalkozások esetében is a 36 sportvállalkozás közül mindösszesen 6 esetben (DVSC, UTE, Videoton, Paks, PMFC és BFC Siófok) találhatunk kommunikált szabályrendszert az adott sportvállalkozások honlapjain. Ezek a szabályrendszerek is csak a kíváncsok szurkolói magatartást szabályozzák, a szurkolók egymás közötti és más érintettel való kapcsolatáról nem szólnak²⁶, nemhogy a köztük lehetséges értékteremtési lehetőségekről.

A szolgáltatás értéke a pozitív hálózati externáliák keresleti oldalának függvénye: azaz annál értékesebb a szolgáltatás minél többen veszik azt igénybe, ami ugyancsak

²⁵ Sveibynél láthatatlan erőforrások

²⁶ Kivéve azt, hogy a szurkolók nem zavarhatják meg a mérkőzést, azaz a sportolókkal való kapcsolatukat mégis szabályozza

nyilvánvalóan igaz, azonban a mintában szereplő egyetlen sportvállalkozásnál sem találtam sem a honlapján, sem a facebook oldalán ezzel kapcsolatos kommunikációt. Itt viszont legalább tudunk létező adatokat felhasználni. Ugyan nézőszámadatokkal nem rendelkezem, az adott sportvállalkozások közösségének méretét jól indikálja a web2.0 jelenléte, azaz facebook oldalának like-olóinak száma, amit a 29. táblázat mutat (az adatok a 2012-01-31-i állapotot mutatják).

29. táblázat: A magyar labdarúgó és kosárlabda sportvállalkozások like-olóinak száma
Forrás: saját szerkesztés (utolsó letöltés: 2012-01-31)

Sportág	Csapat neve	Facebook oldal like-olóinak száma
Labdarúgás	Videoton FC	16 921
Labdarúgás	DVTK	15 550
Labdarúgás	Újpest FC	11 632
Labdarúgás	DVSC-TEVA	9 788
Labdarúgás	Győri ETO FC	5 043
Labdarúgás	Budapest Honvéd	4 244
Labdarúgás	Ferencvárosi TC	3 610
Labdarúgás	Kaposvári Rákóczi	2 677
Labdarúgás	MTK Budapest	2 263
Labdarúgás	Vasas-HID	2 073
Labdarúgás	ZTE FC	1 884
Labdarúgás	Kecskeméti TE	1 806
Labdarúgás	Lombard Pápa Terminál FC	1 329
Labdarúgás	Pécsi MFC	994
Labdarúgás	Haladás Sopron Bank	838
Labdarúgás	FGSZ Siófok	366
Labdarúgás	Szolnoki MÁV	233
Labdarúgás	Paksi FC	164
Labdarúgás	FC Tatabánya	42
Labdarúgás	REAC	15
Labdarúgás	Nyíregyháza Spartacus FC	1
Labdarúgás	Dunakanyar-Vác	0
Férfi Kosárlabda	Szolnoki Olaj	1 766
Férfi Kosárlabda	Albacomp Fehérvár	1 353
Férfi Kosárlabda	Pécsi VSK-Pannonpower	762
Férfi Kosárlabda	Atomerőmű SE	740
Férfi Kosárlabda	Falco-Szova-KC Szombathely	474
Férfi Kosárlabda	Marso-Vagép NYKK	390
Férfi Kosárlabda	Fortress-Lami Véd Körmend	388
Férfi Kosárlabda	Naturtex-SZTE-Szedeák	378
Férfi Kosárlabda	Zalakerámia ZTE KK	336
Férfi Kosárlabda	Factum Sport Debrecen	204
Férfi Kosárlabda	Kis-Rába Menti Takarékszövetkezet Soproni KC	85
Férfi Kosárlabda	Kecskeméti KSE	67
Férfi Kosárlabda	EnterNet Vásárhelyi KS	25
Férfi Kosárlabda	MAFC	16
Férfi Kosárlabda	Kaposvári KK	11
Férfi Kosárlabda	Konecranes Salgótarján	5
Férfi Kosárlabda	Planet-Leasing Dombóvár KC - megszűnt!	n.a.

A táblázatból jól látszik, hogy a meglévő közösségek nagyon kicsik, ebből pedig arra következtethetünk, hogy a potenciális közös értékteremtés még csak az életgörbe bevezetés szakaszában helyezkedik el, talán a Videoton, a DVTK, az Újpest és a DVSC kivételével, amelyeknél már a növekedési szakasz kezdetéről beszélhetünk²⁷. A hivatásos sportszervezetek közül egyébként az MKB Veszprém férfi kézilabda csapata vezetési torony magasan a like-olók számát 29115 like-kal.

Az érték a szolgáltatásból, a szolgáltatási kapacitásból és a szolgáltatás lehetőségéből fakad: ezek a tételek is nyilvánvalóan igazak, azonban semmilyen gazdálkodási adat, sem a sportvállalkozások honlapja, sem a facebook oldaluk nem szolgál erre vonatkozó tény adatokat.

A közvetítői szolgáltatás több szinten szimultán történik: Az elsődleges tevékenységek közötti kapcsolatról sincsenek nyilvános gazdálkodási információink. Esetleg az eladott (közvetített) szolgáltatások értékében kicsapódhatnak az értékhálózatban közvetített szolgáltatások, azonban sajnálatos módon csak nagyon kevés sportvállalkozástól rendelkezünk ilyen mélységű bontással az eredménykimutatását illetően. Az alapsokaság 27 eseténél van eladott (közvetített) szolgáltatások értéke adatunk (a medián értéke 3292) és nagy részük a játékosok számára továbbszámlázott mobiltelefon előfizetésből adódik. Egyetlen kiugró adatunk van, ez az MKB Veszprémet üzemeltető sportvállalkozás 2008-as adata, amelyről azt feltételezem, hogy beszállítói szerepben lévő játékosok költségzsámláját takarja.

A sztenderdizálás a kapcsolatok kialakítását és a megfigyelését egyaránt támogatja: Ezen a területen pont a 2011. évi LXXXII. törvény bevezetése lehet majd a jövőben a segítségünkre, ugyanis az 5.3. fejezetben bemutatott törvény cb.) pontja pontosan ilyen infrastrukturális fejlesztésekre is nyújt adókedvezmény igénybevételi lehetőséget. Így ugyan jelenleg nem rendelkezünk ilyen adatokkal, a jövőben a megvalósult TAO támogatások alapján nyilvános lesz, hogy mely sportvállalkozások és sportszervezetek alakítottak ki biztonsági beléptető és megfigyelő rendszereket.

²⁷ Ugyan nem sok értelme van a magyar labdarúgó sportvállalkozásokat a BL legjobbjaihoz hasonlítani, de csak szemléltetésként a Barcelonának például több mint 25 millió like-olója van, hiába globális sportág a labdarúgás, a magyar labdarúgó sportvállalkozások még a nemzetköziesedési folyamat legelején tartanak

A közvetítő szolgáltatás életciklusa egyedi: Ugyan ezen a pontos sem rendelkezünk gazdasági adatokkal, de véleményem szerint pontosan azért nincsenek az értékhálózatosodás látható elemeiről gazdálkodási adatok, mert jelen pillanatban a közös értékteremtés még csak egy tudattalan, vagy talán korai bevezetési szakaszban van.

Rétegzett és összekapcsolódott iparági struktúra: Ez a pont azért nagyon érdekes, mert a magyar hivatásos sportvállalkozások gyakorlatának tökéletesen megfelel, annak ellenére, hogy Stabell-Fjeldstad biztosan nem a magyar gyakorlatra, vagy ahhoz hasonlóra gondoltak, amikor a koncepciójukat kialakították. A magyar hivatásos sportszervezetek ugyanis kifejezetten jelentős mértékben alkalmazzák a játékosait, mintegy beszállítói szerződéssel, amit könnyen úgy interpretálhatunk, mint a szolgáltatás tovább közvetítése.

Mindezek alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy ugyan az elméleti lehetősége a hivatásos magyar sportvállalkozásoknak megvan arra, hogy a közös értékteremtést az értékhálózatok értékteremtési konfigurációjában bevezessék. **A jelenlegi magyar sportvállalkozási gyakorlat azonban semmilyen gazdálkodási, vagy egyéb természetes adattal nem támasztja alá a tendenciózus értékhálózati működést.** Az értékhálózati működés első jelei az MKB Veszprém KC-n már megmutatkoznak, a Videoton, a DVTK, az Újpest és a DVSC labdarúgó csapatok sportvállalkozásai esetében biztató képet mutatnak, de a többi sportvállalkozással együtt még nekik is tudatosan építkezniük kell az értékhálózati működés előnyeinek realizálásához.

Érdekesség azonban, hogy a belső érintettek hálózatosodására rendelkezünk bizonyítékkal. A jelenlegi, minden sportágban veszteséges sportvállalkozásokat pontosan az tartja életben, hogy a sportvállalkozások belső érintettjei számára a sportszervezet, mintegy közvetítői szolgáltatást nyújt, de nem a fogyasztók felé, hanem a sportszakmai-, vagy a helyi önkormányzati politika, vagy egyéb más vállalatok irányába. Ebben az esetben Stabell-Fjeldstad értékteremtési logikája pont ellentétesen érvényesül. Minél kevesebben veszik igénybe a „szolgáltatást” annál értékesebb számukra, és a sztenderdizálás az egyéni, rugalmas kapcsolatokat hátráltatja.

Az értékhálózati működéssel kapcsolatban egyébként a sportági szakszövetségek szintjén rendelkezünk kodifikált bizonyítékokkal. Csak itt az értékhálózat alatt a bajnokságot kell értenünk, a tagok alatt a sportvállalkozásokat és az egyéb sportszervezeteket, akik számára értelmezhetők a médiával, vagy a szponzorokkal való közös kapcsolatuk is (Woratschek – Schafmeister [2005]). Az MLSZ, az MKOSZ, az MKSZ és az MJSZ alapszabályai és versenykiírásai is egyértelműen szabályozzák az értékhálózat tagjainak kapcsolatait, be és kilépésük szabályait és sztenderdizált rendszer segítségével figyelik meg a kapcsolatok működését is (pl.: mérkőzések jegyzőkönyve, bírók, bizottságok). (MJSZ [2011], MKOSZ [2011a], MKOSZ [2011b], MKSZ [2011], MLSZ [2011a], MLSZ [2011b]) A sportági szakszövetségek működésének további vizsgálata, azonban túlnyúlna a disszertációm keretén.

6.3 A hivatásos magyar sportvállalkozások erőforrás szerkezete

A hivatásos magyar sportvállalkozások erőforrás szerkezetének vizsgálatakor ismét a kutatási kérdés operacionalizálásának kérdését kell megvizsgálnunk. Ennél a kutatási kérdésnél azonban az előzőekkel ellentétben viszonylag nagy mennyiségű, objektív tényadatunk áll rendelkezésre a sportvállalkozások mérlegbeszámolóiból, amelyeket további tény adatokkal tudunk kiegészíteni.

Az elméleti rész 2.2.3-as fejezetének 9. ábráján látható a vállalat kiterjesztett mérlege, amelyet Sveiby munkái alapján korábbi tanulmányokban alakítottunk ki, és amely egyébként a disszertációt végigkísérő kutatási modell erőforrás oldalának alapját is képezi. A hivatásos magyar sportvállalkozások erőforrás szerkezetét taglaló kutatási kérdés esetén pontosan arra a kérdésre keresem a választ, hogy a mai magyar hivatásos sportvállalkozások gyakorlatában hogyan alakul a vállalat kiterjesztett mérlegének az erőforrás szerkezete.

A magyar hivatásos sportvállalkozások mérlegbeszámolóinak forrás oldaláról már sok szó esett, így vizsgáljuk meg az eszköz oldal mutatóinak jellemzőit is, amelyet a 30. és a 31. táblázatok mutatnak.

30. táblázat: A hivatásos magyar sportvállalkozások eszközei I. Forrás: saját szerkesztés

Statistics						
		A. Befektetett eszközök (2+3+4 sor)	I. IMMATERIÁLIS JAVAK	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	C. Aktív időbeli elhatárolások
N	Valid	183	91	179	35	113
	Missing	19	111	23	167	89
Mean		199 002	195 223	92 197	72 851	11 438
Std. Error of Mean		44 708	40 004	31 627	33 120	2 423
Median		8 486	41 000	5 872	1 200	2 519
Mode		246,00 ^a	15000,00 ^a	246,00 ^a	3 000	5
Std. Deviation		604 795	381 619	423 134	195 943	25 752
Variance		365 776 958 077	145 632 761 462	179 042 282 763	38 393 610 270	663 153 239
Skewness		4,656	2,794	6,283	2,522	5,218
Std. Error of Skewness		,180	,253	,182	,398	,227
Kurtosis		23,081	8,133	39,069	4,658	33,835
Std. Error of Kurtosis		,357	,500	,361	,778	,451
Range		3 781 927	2 002 233	3 110 894	629 980	206 988
Minimum		16	2	16	20	1
Maximum		3 781 943	2 002 235	3 110 910	630 000	206 989
Sum		36 417 447	17 765 254	16 503 280	2 549 770	1 292 467
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown						

31. táblázat: A hivatásos magyar sportvállalkozások eszközei II. Forrás: saját szerkesztés

Statistics							
		B. Forgóeszközök (6+7+8+9 sor)	I. KÉSZLETEK	II. KÖVETELÉSEK	III. ÉRTÉKPAPÍROK	IV. PÉNZESZKÖZÖK	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (1+5+10 sor)
N	Valid	201	96	197	2	201	202
	Missing	1	106	5	200	1	0
Mean		94 661	5 976	63 095	30 695	29 203	281 601
Std. Error of Mean		18 487	981	11 861	10 778	11 912	51 603
Median		25 239	3 372	13 616	30 695	3 369	44 508
Mode		140,00 ^a	873	669	19917,00 ^a	350,00 ^a	234,00 ^a
Std. Deviation		262 094	9 607	166 476	15 242	168 877	733 418
Variance		68 693 072 553	92 294 741	27 714 295 535	232 330 568	28 519 296 601	537 902 030 255
Skewness		5,511	3,233	5,276		9,571	4,176
Std. Error of Skewness		,172	,246	,173		,172	,171
Kurtosis		34,399	11,249	33,960		94,444	18,708
Std. Error of Kurtosis		,341	,488	,345		,341	,341
Range		2 181 402	50 261	1 480 113	21 556	1 842 649	4 432 584
Minimum		140	2	20	19 917	1	234
Maximum		2 181 542	50 263	1 480 133	41 473	1 842 650	4 432 818
Sum		19 026 902	573 740	12 429 739	61 390	5 869 734	56 883 449
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown							

A 30. táblázaton jól látszik, hogy a *tárgyi eszközök* a leggyakrabban előforduló befektetett eszköz kategória a hivatásos magyar sportvállalkozások esetében, azonban még itt is van 23 olyan eset a vizsgált időszakban, amelyek nem rendelkeznek tárgyi eszközökkel (általában kosárlabda sportvállalkozások). Érdekesség, hogy a felhasznált tárgyi eszközök értékében óriási a szórás, míg a Győri ETO 3 milliárd Ft feletti tárgyi eszköz állománnyal rendelkezik, addig a sokaságban már 246 ezer Ft-os értéknél megtalálható az első módusz és a medián is csak 5,8 millió Ft. Ennek egyébként az az oka, hogy **a magyar hivatásos sportvállalkozások legnagyobb része nem rendelkezik saját stadionnal, hanem azt nagyon kedvezményes bérleti konstrukcióban** (jellemzően 1 forintért, vagy

ingyen) **kapja a helyi önkormányzattól, vagy a tulajdonos sportegyesülettől** és ez később még a kapcsolati tőke erőforrások esetében fontos lesz.

Az *immateriális javak* állományának felhasználása 91 esetben található meg az alapsokaságban a vizsgált időszakban és ennek első módusza (15 millió Ft) és mediánja (41 millió Ft) is jóval meghaladja a tárgyi eszközök értékét. Az immateriális javak között túlnyomó részben a játékosok értéke szerepel, azonban ez a sportszakmai kérdésen felül egy számviteli politikai kérdés is. Vannak olyan sportvállalkozások ugyanis, amelyek játékosaiknak – akár piaci, akár bekerülési értékét – nem tartják így nyilván, miközben nyilvánvalóan van a játékosaiknak értéke. Ettől függetlenül kiemelten fontos, hogy a hivatásos magyar sportvállalkozások esetében az immateriális javak állománya magasabb, mint a tárgyi eszközöké, azaz **még a láthatatlan erőforrások vizsgálata előtt bebizonyítást nyer, hogy a hivatásos magyar sportvállalkozások értékteremtése döntően immateriális erőforrásokon nyugszik.** Az immateriális javak állományának ilyen magas értéke egyértelműen abból a sajátosságból fakad, hogy a játékosok értéke a versenyszféra munkavállalóihoz képest könnyen meghatározható.

Befektetett pénzügyi eszközök alkalmazása nem igazán jellemző a hivatásos sportvállalkozásokra, alapvetően a labdarúgó sportvállalkozások alkalmazzák, de találhatunk néhány esetet a kosárlabdában és a kézilabdában is.

A forgóeszközökön belül az *értékpapírok állománya* a legkevésbé alkalmazott eszköz. A hivatásos sportvállalkozások esetén egyáltalán nem jellemző, hogy értékpapír állománnyal rendelkezzenek (mindössze a ZTE férfi kosárlabda csapatát üzemeltető sportvállalkozás esetében van ilyen).

A hivatásos magyar sportvállalkozások közel fele rendelkezik *készletekkel*. A készletek értékének átlaga azonban nem éri el a 6 millió forintot, a medián 3,3 millió forint, míg a módusz 873 ezer forint. Gyakorlatilag a sporteszközök és a merchandise termékek azok amik a készletek túlnyomó részét alkotják, és így **a készletek állománya szépen mutatja a tudásvállalati jelleget, azaz kifejezetten alacsony készletértékkel rendelkeznek a hivatásos magyar sportvállalkozások.**

A pénzeszközök és a követelések alkotják a forgóeszközök döntő hányadát a hivatásos magyar sportvállalkozások esetén. A követelések átlaga 66 millió forint, míg a pénzeszközöké 29 millió forint. Érdekesség, hogy a forrás oldalon korábban már bemutatott hatalmas mértékű rövid lejáratú kötelezettség mellet, ugyancsak komoly méreteket ölt a követelések állománya is, itt vélhetően hatékonyabb menedzsment esetén mindkét állomány értéke csökkenthető lenne.

A befektetett eszközök és a forgóeszközök állományain tehát szépen tetten érhetők a **hivatásos magyar sportvállalkozások** sajátosságai, amelyek tökéletesen összezsengenek a tudásvállalati sajátosságokkal, azaz szinte **elenyésző készletek mellett, alacsony, vagy közepes tárgyi eszköz állományok felhasználásával értékteremtésüket döntően immateriális erőforrásokra alapozzák.**

Az értékteremtésben alkalmazott erőforrások vizsgálata azonban ki kell, hogy terjedjen a (láthatatlan) szellemi tőke erőforrásokra is. Ahogyan azt feljebb már jeleztem a sportvállalkozások sajátossága, hogy nálunk számos esetben a szellemi tőke erőforrások egy része láthatóvá válik az immateriális javakon keresztül. Az immateriális javakban kicsapódó játékosok értéke ugyanis pontosan az az *emberi tőke erőforrás*, amelyet a tudás alapú vállalatelméletnél már tárgyaltam, azzal a különbséggel, hogy a sportvállalkozások nagy részének esetében ezt mérik és a mérlegbeszámolóban szerepeltetik is.

Fontos kérdés természetesen, hogy ilyenkor piaci értéken, vagy bekerülési értéken mérjük-e a játékosok értékét és ezekre egyaránt találhatunk példákat. A labdarúgó sportvállalkozások esetén talán könnyebb a piaci alapú értékelés, hiszen itt vannak olyan független, nemzetközi szervezetek, amelyek értékelik a játékosok értékét, más sportágakban azonban inkább a játékjog megszerzésének az értékét használják. A szellemi tőke erőforrások piaci értékelésének az a legnagyobb szépsége, hogy a várható jövőbeni teljesítményen alapul, így viszont a bizonytalanságot is be kell áraznia. A játékosok értékelésének helyes, vagy helytelen módjával kapcsolatban inkább elméleti oldalról lehet nyilatkozni, és az disszertációm ezen szakaszának nem tárgya. Azt azonban kifejezetten áldásosnak tartom, hogy a sportvállalkozások játékosaik értékét könyveikben szerepeltessék.

Az emberi tőke erőforrások közé azonban beletartoznak azok a sportolók is, akiknek értéke nem szerepel a sportvállalkozások mérlegeiben, és az edzők, a menedzserek és a további alkalmazottak értéke is. Sajnálatos módon az említett hiányzó tételekkel kapcsolatban nem rendelkezünk objektív információval, de talán a jövőben legalább a játékosok értékelése terén nagyobb lesz a lefedettség. Mindezek alapján bizonyossággal állítható, hogy **a hivatásos magyar sportvállalkozások emberi tőke erőforrásainak értéke több mint 4,5 milliárd forint.**

A *kapcsolati tőke erőforrások* között ugyancsak számos olyan tényezőt találhatunk, amelyet tudunk mérni a sportvállalkozások esetén. A tárgyi eszközök esetén már jeleztem, hogy az óriási szórás hátterében az áll, hogy a legtöbb magyar hivatásos sportvállalkozás nem tulajdonosa a stadionjának, így a sokaság túlnyomó része alacsony tárgyi eszköz értékkel rendelkezik, míg néhány sportvállalkozás (közülük is legkiugróbbként a Győri ETO) hatalmas tárgyi eszköz állományt birtokol. A 2010-es tárgyi eszköz értékek esetében (melléklet M3-as ábra) láthatjuk, hogy a tárgyi eszközzel rendelkező egyedek 66,7%-a 10 millió Ft alatti tárgyi eszköz értéket, 91,7%-a pedig 100 millió Ft alatti tárgyi eszköz értéket birtokol. Míg 2010-ben a sportvállalkozások által birtokolt tárgyi eszközök összes értéke alig haladta meg a 4 milliárd forintot (amelyből a Győri ETO, 2,7 milliárd), addig az átlagos tárgyi eszköz érték 84 millió Ft. Tételezzük fel, hogy a sportvállalkozások számára a stadion, a gépjárművek, a berendezések és egyéb tárgyi eszközök esetén az átlagos 84 millió Ft-os érték a működés szempontjából megfelelő és így a jelképes bérleti szerződésekkel kapott tárgyi eszközök becsült értékéből becslést készíthetünk a kapcsolati tőke értékének egyik elemére, ahogyan azt a 32. táblázat mutatja.

32. táblázat: A hivatásos magyar sportvállalkozások kapcsolati tőke értékének becslése a tárgyi eszközök értékéből
Forrás: saját szerkesztés

Kapcsolati tőke mértéke a tárgyi eszközök értékéből		2010
Első osztályban szereplő Sportvállalkozások száma		52
	Tárgyi eszközzel rendelkező	48
Tárgyi eszközök		
Átlagos értéke		84 097
Összege		4 036 702
	Győri ETO Kft-vel tisztított	1 390 018
	Átlagok összege	4 373 044
Kapcsolati tőke mértéke a tárgyi eszközök értékéből		2 983 026

A becslés alapján **a hivatásos magyar sportvállalkozások csak a tárgyi eszközeik, helyi önkormányzattól, vagy sportegyesülettől jelképes összegért való bérlésének következtében, mintegy 3 milliárd Ft értékű kapcsolati tőkével rendelkeznek.**

A kapcsolati tőke erőforrások legelterjedtebb elemei a márkanevek, a logók és a vállalat imázsa. Ezen a téren a sportvállalkozások ugyancsak jó teljesítményt mutatnak, minden csapatnak van saját logója, közülük ráadásul számos szabadalmi védettséget is élvez. Gyakorlatilag a hivatásos magyar sportvállalkozások olyan csapatokat üzemeltetnek, amelyek akár több mint 100 éves múltra visszatekintő egyesületek, klubok jogutódjai. Számos olyan eset is akad, amelyek nemzetközileg is elismert brandek. Sajnálatos módon azonban nem rendelkezünk a magyar hivatásos sportvállalkozások esetében a márkaértékre vonatkozó piaci értékekkel, de azt elfogadhatjuk, hogy bizonyosan van márkaértékük.

Ugyancsak fontos része a kapcsolati tőke erőforrások értékének a fogyasztói adatbázisok, a fogyasztói közösségek és az ezekkel szoros kapcsolatban lévő off-, és on-line média megjelenés. Ma már természetesen módon minden működő sportvállalkozás rendelkezik weboldallal és a közösség építés is már megkezdődött, ahogyan azt a 29. táblázaton láthattuk. Igaz ugyan, hogy ezen közösségek még csak gyerekcipőben járnak és nem is rendelkezünk rájuk vonatkozó piaci értékkel, de itt is nyilvánvaló, hogy ezek is növelik a sportvállalkozások kapcsolati tőke erőforrásainak értékét. A reklám, hirdetés és egyéb médiabevételeken keresztül pedig a kapcsolati tőke erőforrásaik egy részét értékesítik is a piacon.

Nem szabad továbbá megfeledkeznünk a kapcsolati tőke erőforrások esetén a politikai vagy sportpolitikai kapcsolatok értékével, amelyeket viszont ugyancsak nem tudunk mérni.

Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy **a hivatásos magyar sportvállalkozások több mint 3 milliárd Ft kapcsolati tőke erőforrással rendelkeznek.**

A szervezeti tőke erőforrások esetében azonban komolyabb problémákba ütközünk. Nincs bizonyíték arra, hogy a hivatásos magyar sportvállalkozások alkalmaznának tranzakciós, vagy kontrolling rendszereket, vannak-e szabadalmaik, szabványosítják-

e a folyamataikat. Alkalmazzák-e a menedzsmentsadalom számára ismert menedzsment módszereket? (Balanced Scorecardot például alkalmaznak európai labdarúgócsapatok). Van-e stratégiai tervezési, vagy stratégiai menedzsment rendszerük? Ugyan viszonylag jól körülhatárolható küldetése mindegyik sportvállalkozásnak van, még akkor is ha ezt esetleg explicite nem is jeleníti meg, a stratégia többi részéről semmilyen információval nem rendelkezünk. Az innovációs folyamatáról, vagy az innovációhoz való hozzáállásáról sem tudunk a sportvállalkozások esetén, pedig az élettani és egyéb sporttechnikai kutatások nyilvánvalóan fontosak a számukra.

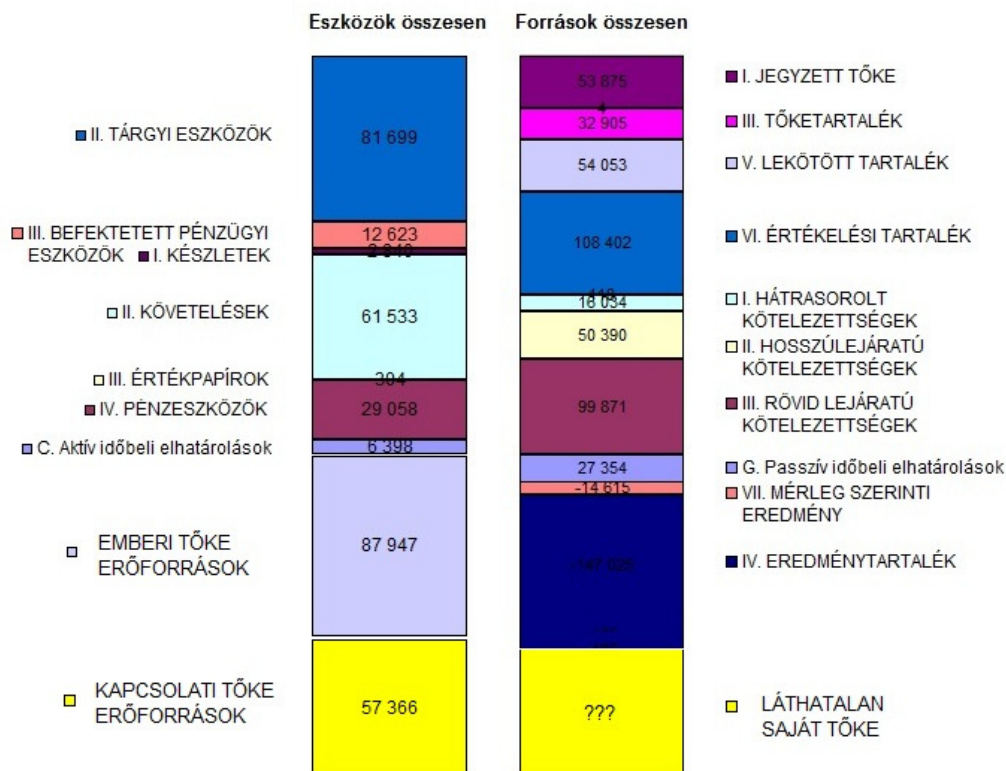
A szervezeti kultúrával kapcsolatban pedig csak sejteni lehet, hogy az erős szervezeti kultúra megjelenhet a sportvállalkozások esetén, de Balogh szerint a mindennapi tapasztalatok arra utalnak, hogy a sportvezetők csak elvétve élnek az erős szervezeti kultúra közvetlen és közvetett hatásaival a csapat eredményeinek javítása érdekében (Balogh [2008])

Mindezek alapján azt kell kijelentenünk, hogy **nincs gazdálkodási bizonyítéka annak, hogy a hivatásos magyar sportvállalkozások releváns mértékben használnának fel szervezeti tőke erőforrásokat értékteremtési folyamatuk során.** Ami legfőképpen azért sajnálatos, mert Penrose [1959] óta tudjuk, hogy a vállalatok nem azért érhetnek el gazdasági járadékot, mert jobb erőforrásaik vannak, hanem azért, mert olyan képességekkel rendelkeznek, amelyekkel jobban tudják hasznosítani az erőforrásaikat (Penrose [1959]). Ez a képesség alapvetően a menedzsmenttől függ, azaz pontosan a szervezeti tőke erőforrások közé sorolandó.

A Sveiby-féle kiterjesztett vállalati mérleget a fejezet számításai alapján megrajzolhatjuk, így az átlagos magyar hivatásos sportvállalkozás erőforrás szerkezete a 28. ábrán látható módon alakul.

28. Ábra: A hivatásos magyar sportvállalkozás átlagos erőforrás szerkezete

Forrás: saját szerkesztés



Összefoglalás

Disszertációm elméleti részében bemutattam a tudásintenzív vállalatok lehatárolását, az általuk felhasznált erőforrások elméleti koncepcióit és az értékteremtés folyamatát, konfigurációt és szereplőit. Dolgozatom gyakorlati részében az elméleti fejezetben kidolgozott kutatási modell segítségével vizsgáltam a látvány-csapatsportágakban működő hivatásos magyar sportvállalkozásokat.

A kutatás alapsokaságát a labdarúgás, a női és a férfi kosárlabda, a női és a férfi kézilabda és a jégkorong nemzeti bajnokságok első osztályában a kutatási időszak valamely évében szereplő sportvállalkozások alkották, mivel a kutatásból ki kellett zárnom a női és a férfi vízilabdát, ahol a hosszú távú sportvállalkozási működés elenyésző (mindössze 10%-os) volt. A sportszakmai adatokat a 2006/07, a 2007/08, a 2008/09, a 2009/10, a 2010/11-es szezonokban vettem figyelembe, míg a gazdálkodási adatok esetén a 2007-es, a 2008-as, a 2009-es és a 2010-es gazdasági év adatait használtam fel. Az alapsokaságot tágabb értelemben a négy vizsgált gazdasági évben 322 eset képviseli (a sportszakmai adatok terén ugyanis a sportszervezetek esetében is rendelkezünk adatokkal). Míg szűkebb értelemben a vizsgált négy gazdasági évben 202 esetet találunk, azaz a 65 magyar hivatásos sportvállalkozás 202 esetben szerepelt az adott sportág bajnoki első osztályában úgy, hogy az adott időszakra gazdálkodási adatokkal is rendelkezünk felőle. A kutatásom során az alapsokaság egyedeit teljes mintavétellel vizsgáltam, azaz a sokaság összes elemének vizsgálatából vontam le következtetéseimet.

Az *első* kutatási kérdésem a *sportvállalkozások gazdálkodási jellemzőivel* voltak kapcsolatosak, amely keretében három hipotézist vizsgáltam. Napjaink hazai sportszakmai gondolkodása azt közvetíti, hogy a sportvállalkozások sportáganként jelentős különbségeket mutatnak, azonban a stratégiai menedzsment ismeretek alapján a sportágnak nem feltétlenül kell differenciáló tényezőnek lennie a sportvállalkozások esetében. Első hipotézisem szerint így **a magyarországi hivatásos sportvállalkozások körében a sportág nem szignifikáns differenciáló tényező**, azaz a látvány-csapatsportág bajnoki első osztályaiban induló klubokat üzemeltető **sportvállalkozások legfőbb gazdálkodási adataik alapján homogének**. Az első hipotézist a kutatási eredmények bizonyították, a legfontosabb gazdálkodási

adatok (eszközök összesen, eredménytartalék, mérleg szerinti eredmény, teljes bevétel és anyag és személyi jellegű ráfordítások összege) alapján az alapsokaság 202 esetéből 197 eset volt érvényes, amelyek közül 177 eset került a hierarchikus klaszterelemzés során az első klaszterbe, míg a fennmaradó 20 eset 8 különböző miniklaszterbe került. Ahol az adott 20 eset a DVSC, az MTK, az UTE, a Videoton, az FTC és a Győri ETO labdarúgóklubok sportvállalkozásai, míg a többi 177 eset az összes többi sportvállalkozás.

A 2000-es évek elejétől fogva a sportgazdasági diskurzus egyik vitatott kérdése, hogy a magyar hivatásos sportvállalkozások esetében lehetséges-e a hosszú távú nyereséges működés? Mindamellett, hogy elfogadom, hogy a 2000-es évek elején a nyereséges sportvállalkozási működés nem volt lehetséges, a második hipotézisem szerint a kutatási időszak alapján, **a hosszú távon nyereséges sportvállalkozási működés Magyarországon lehetséges.** A hosszú távú nyereségesség kritériumát a sportvállalkozás mérleg szerinti eredményének 2010-re számított nettó jövőértékével operacionalizáltam, amelynek jelentése, hogy 2010-es értéken mennyit ér a 2007-es, 2008-as, 2009-es és 2010-es mérleg szerinti eredmények összege. A 65 sportvállalkozás közül, amelyek klubjai a látvány-csapatsportokban a bajnokság első osztályában szerepelnek, 27 sportvállalkozás utolsó négy gazdasági évének mérleg szerinti eredményeinek nettó jövőértéke volt pozitív. Így a második hipotézisemet bizonyítottam találtam.

A kutatás harmadik hipotézise már az immateriális értékteremtéssel kapcsolatos. Napjaink sportszakmai diskurzusa ugyan nem foglalkozik az immateriális értékteremtéssel, azonban az elméleti fejezetben bemutatott értékteremtési modell alapján jelentős mértékű immateriális értékteremtés feltételezhető. Így a harmadik hipotézisem alapján **a magyar sportvállalkozások jelentős mértékű immateriális értéket teremtenek.** Az elméleti fejezetben alkotott definíciók alapján immateriális értéknek azokat az értékeket tekintjük, amelyek fizikailag nem testesülnek meg, a szerződések tárgyát sem képezik, de akár a szerződő felek hallgatóságos elvárásaként, akár anélkül, mégis létrejönnek. A sportvállalkozások együttes folyamatos veszteségesség melletti tartós működése kiváló bizonyítékkal szolgál az immateriális értékek meglétére. Vannak olyan érintettek, általában szponzoráló vállalatok, helyi önkormányzatok, beszállítók, játékosok és az állam (az adóhivatalon

keresztül), akik számára a sportvállalkozások működése teremt annyi – szerződésen felüli – értéket, hogy a veszteségesség ellenére mégis fenntartsák a sportvállalkozások működését. Amennyiben ez az érték tárgyasult formát öltene, akkor árbevételeként, vagy egyéb esetleg rendkívüli bevételeként a sportvállalkozások ezt realizálnák, **immateriális értékként azonban ezek nem bevételeként, hanem olyan rövid lejáratú kötelezettségekként manifesztálódnak**, amelyeket tisztán piaci viszonyok között semmilyen piaci szervezet nem hosszabbítana meg. Ugyan az immateriális érték mértékét nem tudtam pontosan meghatározni, de nagyságrendje 2010-ben akár az 5 milliárd forintot is elérhette. Továbbá az immateriális érték tárgyasult értékké alakítására több mint 2 milliárd forint értékben rendelkezünk a gazdálkodási adatokban nyomon követhető példával. Azaz a harmadik hipotézisemet is bizonyítottam.

*A második kutatási kérdésem a sportszakmai és a gazdálkodási teljesítmény közötti összefüggésekkel volt kapcsolatos, amely keretében négy hipotézist vizsgáltam. A hipotézisek előtt megvizsgáltam a sportszakmai teljesítmények egymásra hatását az időben, amely alapján azt találtam, hogy a **sportszakmai eredmények erős, vagy erős-közepes korrelációban állnak az előző és a következő évek sportszakmai eredményeivel és ahogyan az időben távolodunk ez a kapcsolat úgy csökken, de mindvégig 1%-on szignifikáns marad.** Ez az eredmény valójában nem azt mutatja, hogy az előző évi sporteredmény határozza meg a következő évit, hanem azt, hogy a sportszakmai eredményre ható tényezők rövid távon kevésbé változékonyak.*

A kutatás negyedik hipotézise szerint **a hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a gazdálkodási eredményessége között szoros pozitív kapcsolat van.** A hipotézis abból a feltételezésből indul ki, hogy minél jobb a sportszakmai eredmény, annál jobb a sportvállalkozás által elért gazdálkodási eredmény, vagy fordítva, minél jobb a sportvállalkozás gazdálkodási eredménye, annál jobb a sportszakmai eredményessége. A sportszakmai eredményességet a bajnoki helyezéssel, a gazdálkodási eredményességet pedig a mérleg szerinti eredménnyel mértem. A hivatásos magyar sportvállalkozások mérleg szerinti eredménye egyik vizsgált időszakban sincs semmilyen kapcsolatban a vizsgált időszak egyik szezonzájának bajnoki eredményeivel sem és a kapcsolat hiánya sportági bontásokban is igaz. Így **a negyedik hipotézist el kellett vetnem, ugyanis a**

hivatásos magyar sportvállalkozások esetében a sportszakmai eredményesség és a gazdálkodási eredményesség között semmilyen kapcsolat sincs. A H4-es hipotézis elvetése érdekes következtetéseket eredményez, úgy tűnik ugyanis, hogy a sportszakmai sikeresség fontosabb a gazdálkodási eredményességnél. Ráadásul a piac nem értékeli annyira – tárgyasult érték formájában – a sportszakmai sikerességet, mint amennyibe ennek előállítása kerül.

Az ötödik hipotézis azzal a széles körben osztott sejtéssel foglalkozik, hogy a sportvállalkozások játékosainak értéke erős pozitív kapcsolatban van a sportszakmai eredményességgel, azaz **a hivatásos magyar sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a játékosainak értéke között szoros pozitív kapcsolat van.** A hipotézis teszteléséhez a bajnoki helyezést és az immateriális javak értékét alkalmaztam, mivel a hivatásos sportvállalkozások komoly hányada az immateriális javak értékében tartja nyilván a játékosainak értékét. A korrelációs számítások alapján **a hipotézist elvettem, ugyanis nincs szoros kapcsolat a hivatásos magyar sportvállalkozások immateriális javainak értéke és a bajnoki eredményeik között.** A kapott eredmény azonban nem olyan tragikus, mint amilyennek első ránézésre látszik, mivel vannak olyan sportvállalkozások, amelyek nem tartják nyilván játékosaik értékét immateriális javakként, valamint azok a sportvállalkozások, amelyek a játékosok értékét nyilvántartják kétféle értékelést alkalmaznak, vannak, akik piaci értékén tartják nyilván a játékosait, illetve vannak, akik a játékosaik szerződésének az értékén. Mindezen torzítások ellenére legalább egy közepes erősségű, szignifikáns kapcsolatot elvártam volna.

A hatodik hipotézis esetén azt vizsgáltam, hogy ha már a sportvállalkozások esetében a sportszakmai eredményesség és a gazdálkodási eredményesség, illetve a játékosok értéke között sincs kapcsolat, akkor vajon a támogatási jellegű bevételek összefüggenek-e a sportszakmai eredményességgel, azaz a sportvállalkozások a támogatásokat az eredményességük függvényében kapják-e? A hipotézis szerint **a hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a támogatási jellegű bevételek között nincs szignifikáns kapcsolat.** A hipotézis azon a feltételezésen alapul, hogy a támogatási típusú bevételeket nem a sportszakmai eredmények alapján, hanem a túlélés biztosítására nyújtják a támogató vállalatok és önkormányzatok. A hipotézis tesztelésénél a sportszakmai eredményességet továbbra

is a bajnoki helyezésekkel mértem, a támogatási jellegű bevételek pedig az egyéb bevételek és a rendkívüli bevételek összegével, mivel ezek azok a bevétel típusok, amelyekben a támogatások tipikusan kicsapódnak. A korrelációs számítások alapján **a hipotézist elfogadtam, azaz a támogatási jellegű bevételek és a sportszakmai eredmények között nincs kapcsolat**, azaz a támogatási jellegű bevételeket a hivatásos magyar sportvállalkozások a túlélés biztosítására kapják, függetlenül a sportszakmai eredményeiktől.

A kutatási kérdés utolsó, hetedik hipotézise esetén abból a feltételezésből indultam ki, hogy a jó sportszakmai eredményekből következően a sportvállalkozások nagyobb összbevételre tehetnek szert, s a jobb sportszakmai eredményeket magasabb költségszinttel lehet elérni. Így a hetedik hipotézis szerint a **hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a teljes bevétel, illetve az anyag és személy jellegű ráfordítások között szoros pozitív kapcsolat van**. A hipotézis teszteléséhez a sportszakmai eredményeket a már megszokott bajnoki helyezéssel mértem, míg az összbevételt a teljes bevétel nevű származtatott változóval, amely az értékesítés nettó árbevétele, az egyéb bevételek, valamint a rendkívüli bevételek összege. A költségszintet az anyag és személy jellegű ráfordítások összegével mértem, s ugyan emellett még vannak egyéb költség elemek, de ezek mértéke marginális, továbbá ez az a két költség elem, amelyeken keresztül – többek között – a játékosok és az edzők fizetéseiket kapják. A korrelációs számítások alapján **a hipotézist sem bizonyítani sem elvetni nem tudtam, mivel a teljes bevétel és az anyag és személyi jellegű ráfordítások korrelációja a sportszakmai eredményre való hatásukat elmossa**. A két változó közötti korreláció 1%-on szignifikáns, szoros, pozitív kapcsolatot mutatott, ami annyit jelent, hogy a bevételek és a ráfordítások szorosan együtt mozognak ez azonban könnyen belátható, sőt talán még a kapcsolat szorosságának mértéke (0,777) alacsonyabb is a vártnál.

A sokaság sportszakmai és gazdálkodási teljesítménye közötti kapcsolatok hiánya mögötti tényezők vizsgálatára szolgáltak a kutatási modellből származtatott további kutatási kérdéseim, amelyek a sportvállalkozások értékteremtésének jellemzőit vizsgálták.

A harmadik kutatási kérdésem a hivatásos magyar sportvállalkozások releváns érintettjeivel foglalkozott. Releváns érintetteknek a gazdálkodási adatokban való kicsapódás alapján azokat az érintetteket tekintettem, akik bevételt termelnek a sportvállalkozás számára, vagy akik a teremtett értéket a sportvállalkozás számára bevétellel ellentételezik, illetve a sportvállalkozást finanszírozzák. A bevételi megoszlások és a kötelezettségek típusai és megoszlásai, valamint a vezetői interjúk alapján az alábbi érintetteket találtam relevánsnak a hivatásos magyar sportvállalkozások esetében:

- **Sportolók, játékosok** (mint immateriális javak és a saját tőke értékelési tartaléka, a **saját tőke majdnem teljes mértéke „tőlük” származik**, a játékos piacon keresztül az árbevétel közel 8%-áért felelősek, továbbá a szállítóállományon keresztül **a rövid lejáratú kötelezettségek 8%-ának finanszírozói**)
- **Tulajdonosok** (a jegyzett tőke és a lekötött tartalék tőlük származik éppúgy, mint a rövid lejáratú kötelezettségek és a rendkívüli bevételek komoly hányada)
- **Szponzorok, hirdető**k (az árbevétel közel 10%-a tőlük származik, ők is nyújtanak rövid lejáratú kötelezettségeket és rendkívüli bevételként elengednek kötelezettségeket)
- **Média** (az árbevétel közel 7%-a származik tőlük)
- **Helyi önkormányzatok** (az egyéb bevételek nagy része tőlük származik)
- **Sportági szakszövetségek** (normatív támogatások tőlük származnak, illetve a sportvállalkozás működését közvetve és közvetlenül is szabályozhatják)
- **Állam** (az adóhivatal finanszírozó hatásán és a kormányzat sportra allokkált büdzsájén keresztül)
- **Menedzserek és egyéb alkalmazottak:** az irányító és a támogató tevékenységek elvégzésével az értékteremtésben részt vesznek, azonban nagyrészt rejtve maradnak.

Meghökkenítő azonban, hogy a bérletek és jegybevételek az összes bevétel mindössze 2%-áért felelősek és a merchandise termékekből szerzett bevétel még a 0,5%-ot sem éri el, azaz **gyakorlatilag sem a fogyasztói piac helyszíni fogyasztói szegmense, sem a merchandise piac nem működik**. Az igazi probléma itt abban rejlik, hogy a

fogyasztói piacnak kellene húznia a sportvállalkozások többi piacát, s azok ugyan jelenleg még működnek, de ez hosszútávon biztosan nem egészséges konfiguráció.

A *negyedik kutatási kérdés*emben arra kerestem a választ, hogy az elméleti részben bemutatott értékteremtési konfigurációk, hogyan és miként érhetők tetten a hivatásos sportban és milyen hatást fejtenek ki, azaz *hogyan alakul a hivatásos magyar sportvállalkozások értékteremtési folyamata?* A kutatási kérdés megválaszolására megvizsgáltam, hogy az elméleti részben bemutatott értékhálózati modell jellemzői, mennyiben értelmezhetők a hivatásos magyar sportvállalkozásokra. A kutatás alapján arra jutottam, hogy **a jelenlegi magyar sportvállalkozási gyakorlat semmilyen gazdálkodási, vagy egyéb naturális adattal nem támasztja alá a tendenciózus értékhálózati működést.** Az értékhálózati működés első jelei az MKB Veszprém KC-n már megmutatkoznak, a Videoton, a DVTK, az Újpest és a DVSC labdarúgó csapatok sportvállalkozásai esetében biztató képet mutatnak, de a többi sportvállalkozással együtt még nekik is tudatosan építkezniük kell az értékhálózati működés előnyeinek realizálásához.

A kutatási kérdés vizsgálata során egyébként olyan érdekességeket találtam, hogy a belső érintettek hálózatosodására rendelkezünk bizonyítékkal, a sportvállalkozások ugyanis belső érintettjeik számára mintegy közvetítői szolgáltatást nyújtanak, de nem a fogyasztók felé, hanem a sportszakmai-, vagy a helyi önkormányzati politika, vagy egyéb más vállalatok irányába. Ebben az esetben Stabell-Fjeldstad értékteremtési logikája pont ellentétesen érvényesül. Minél kevesebben veszik igénybe a „szolgáltatást” annál értékesebb számukra, és a sztenderdizálás az egyéni, rugalmas kapcsolatokat hátráltatja. Az értékhálózati működéssel kapcsolatban továbbá a sportági szakszövetségek szintjén is találtam kodifikált bizonyítékokat.

A disszertációm utolsó, *ötödik kutatási kérdésében a hivatásos magyar sportvállalkozások erőforrás szerkezetét* vizsgáltam, ahol az elméleti fejezetben bemutatott erőforrásokat a Sveiby munkáira alapozott, a vállalat kiterjesztett mérlege koncepció alapján állítottam össze.

A *tárgyasult erőforrások* közül a tárgyi eszközök a leggyakrabban előforduló befektetett eszköz kategória a hivatásos magyar sportvállalkozások esetében,

azonban még így is találtam 23 olyan esetet a vizsgált időszakban, amelyek nem rendelkeztek tárgyi eszközökkel (általában kosárlabda sportvállalkozások). Érdekeség, hogy a felhasznált tárgyi eszközök értékében óriási a szórás, míg a Győri ETO 3 milliárd Ft feletti tárgyi eszköz állománnyal rendelkezik, addig a sokaságban már 246 ezer Ft-os értéknél megtalálható az első módusz és a medián is csak 5,8 millió Ft. Ennek egyébként az az oka, hogy a magyar hivatásos sportvállalkozások legnagyobb része nem rendelkezik saját stadionnal, hanem azt nagyon kedvezményes bérleti konstrukcióban (jellemzően 1 forintért, vagy ingyen) kapja a helyi önkormányzattól, vagy a tulajdonos sportegyesülettől. Az **immateriális javak állományának felhasználása** 91 esetben található meg az alapsokaságban a vizsgált időszakban és ennek első módusza (15 millió Ft) és mediánja (41 millió Ft) amely értékek **jóval meghaladták a tárgyi eszközök értékét**. A befektetett pénzügyi eszközök alkalmazása pedig nem igazán jellemző a hivatásos sportvállalkozásokra. A forgóeszközökön belül az *értékpapírok állománya* a legkevésbé alkalmazott eszköz és a hivatásos magyar sportvállalkozások közel fele rendelkezik *készletekkel*. A pénzeszközök és a követelések alkotják a forgóeszközök döntő hányadát a hivatásos magyar sportvállalkozások esetén. A befektetett eszközök és a forgóeszközök állományain tehát szépen tetten érhetők a **hivatásos magyar sportvállalkozások** sajátosságai, amelyek tökéletesen összeesengenek a tudásvállalati sajátosságokkal, azaz szinte **elenyésző készletek mellett, alacsony, vagy közepes tárgyi eszköz állományok felhasználásával értékteremtésüket döntően immateriális erőforrásokra alapozzák**.

A szellemi tőke erőforrások közül az emberi tőke erőforrások fajtáit és értékét tudtam a legkönnyebben számszerűsíteni. Az immateriális javakban kicsapódó játékosok értéke ugyanis pontosan az az *emberi tőke erőforrás*, amelyet a tudás alapú vállalatelméletnél már tárgyaltam, azzal a különbséggel, hogy a sportvállalkozások nagy részének esetében ezt mérik és a mérlegbeszámolóban szerepeltetik is. Az emberi tőke erőforrások közé azonban beletartoznak azok a sportolók is, akiknek értéke nem szerepel a sportvállalkozások mérlegeiben, és az edzők, a menedzserek és a további alkalmazottak értéke is. Sajnálatos módon az említett hiányzó tételekkel kapcsolatban nem rendelkeztem objektív információval, de talán a jövőben legalább a játékosok értékelése terén nagyobb lesz a lefedettség. A kutatás alapján arra

jutottam, hogy **a hivatásos magyar sportvállalkozások emberi tőke erőforrásainak értéke több mint 4,5 milliárd forint.**

A *kapcsolati tőke erőforrások* között ugyancsak találtam olyan tényezőt, amelyet mérni tudtam a sportvállalkozások esetén. A hivatásos magyar sportvállalkozások a tárgyi eszközeiknek helyi önkormányzattól, vagy sportegyesülettől jelképes összegért való bérlésének következtében becslésem alapján, mintegy 3 milliárd Ft értékű kapcsolati tőkével rendelkeznek. A kapcsolati tőke erőforrások legelterjedtebb elemei a márkanevek, a logók és a vállalat imázsa, ezen a téren a sportvállalkozások ugyancsak jó teljesítményt mutatnak, habár ezekről nem rendelkezttem pénzben kifejezett értékkel. Éppúgy mint a fogyasztói adatbázisok, a fogyasztói közösségek és az ezekkel szoros kapcsolatban lévő off-, és on-line média megjelenés esetében sem, amelyeket ugyancsak alkalmaznak a hivatásos magyar sportvállalkozások. A reklám, hirdetés és egyéb médiabevételeken keresztül egyébként a sportvállalkozások kapcsolati tőke erőforrásaik egy részét értékesítik is a piacon. További kapcsolati tőke erőforrások a politikai vagy sportpolitikai kapcsolatokat, amelyeket ugyancsak nem tudunk mérni. A kutatás eredményei alapján **a hivatásos magyar sportvállalkozások több mint 3 milliárd Ft kapcsolati tőke erőforrással rendelkeznek.**

A *szervezeti tőke erőforrások* esetében azonban arra jutottam, hogy **nincs gazdálkodási bizonyítéka annak, hogy a hivatásos magyar sportvállalkozások releváns mértékben használnának fel szervezeti tőke erőforrásokat értékteremtési folyamatuk során.** Ami azért kifejezetten hátrányos, mert pont a szervezeti tőke erőforrások azok, amelyek a többi erőforrás működését katalizálják, s a szinergiákat lehetővé teszik, nem beszélve arról, hogy a szervezet működési hatékonyságát jelentősen növelik.

Az értekezésem a kutatási tevékenységemnek talán eddigi legfontosabb állomása, azonban a téma kidolgozása közben számos *további kutatási kérdés* merült fel bennem, *amelyek további kutatásokat eredményezhetnek.* Az érintettekkel kapcsolatban érdekes lenne megvizsgálni, hogy milyen a tulajdonosi szereptípusok vannak jelen a hivatásos magyar sportvállalkozások esetén és a tulajdonos típusa hatással van-e a sportvállalkozás hatékonyságára? Talán legfontosabb további

kutatási irány a fogyasztói piac működésének fellendítési lehetőségeinek a vizsgálata lehetne. A TAO törvény eredményeként létrejött adókedvezmények tény adatainak vizsgálata fontos további kutatási irány a hivatásos sportvállalkozások finanszírozásának területén, amelynek ugyancsak érdekes lehet a szponzorációra való hatása és az ösztönző hatása is. A sportvállalkozások intenzív médiajelenlétének további kutatása is izgalmas kutatási kérdés, főleg az értékhálózatosodás kialakulásának tükrében. A láthatatlan tőkeelemek értékhálózatosodása további feltáró jellegű kvalitatív kutatás témája lehet, amely alapján később akár nagy mintás kvantitatív kutatás is végezhető a témában. Érdekes kutatási irány lehetne továbbá a tőke és erőforrás fogalmak történelmi kontextusba ágyazása, akár sportvállalkozási példákkal illusztrálva is. A kutatás nemzetközivé tétele kézenfekvő további kutatási irány, összehasonlító elemzések végezhetők a környező országokkal, valamint további feltáró kutatások definiálhatók a sportszakmailag, vagy sportgazdálkodásilag sikeresebb országok esetében. A regionális kupasorozatok alapján pedig ugyancsak nyilvánvaló további kutatási irány a kutatási kérdések regionális vizsgálata.

Irodalomjegyzék

2000. évi CXLV. törvény a sportról
2004. évi I. törvény a sportról
2011. évi LXXXII. törvény a sport támogatásával összefüggő egyes törvények módosításáról
- Allee, Verna [2000]: Reconfiguring the Value Network. In: Journal of Business Strategy, Vol. 21, N 4, July-Aug, p. 1-6
- Allee, Verna [2008]: Value Network Analysis and value conversion of tangible and intangible assets. In: Journal of Intellectual Capital, Volume 9, No. 1, p. 5-24
- Amis, John – Pant, Narayan – Slack, Trevor [1997]: Achieving a sustainable competitive advantage a resource based view of sport sponsorship. In: Journal of Sport Management, 1997 p.80-96
- Amit, Raphael – Shoemaker, Paul J. [1993]: Strategic Assets and Organizational Rent. In: Strategic Management Journal, Vol. 14, 33-46, 1993
- András Krisztina [2003]: Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- András Krisztina [2004]: A hivatásos labdarúgás piacai. 53. sz. műhelytanulmány, BKÁE, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Andriessen, Daniel [2004]: IC valuation and measurement: classifying the state of the art. In: Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 2, p. 230-242
- Armistead, Colin G. – Clark, Graham [1993]: Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations Strategy. In: The Service Industries Journal, Vol 13. No. 4, October 1993, p. 221-239
- Ács Pongrác – Stocker Miklós [2010]: A fittség (m)értéke. In: A fittség mértéke, mint kardiopulmonáris rizikót befolyásoló tényező, Ünnepi Tudományos Ülés, Magyar Tudományos Akadémia, 2010.11.17
- Babbie, Earl [2008]: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
- Bács Zoltán – Szilágyi Sándor [2010]: A DVSC BL Szereplésének gazdasági és államháztartási vonatkozásai. In: International Conference On Tourism, and Sports Management, Debrecen, 2010.05.27
- Bakacsi Gyula [2006]: Szervezeti Magatartás, Aula Kiadó, Budapest

- Balaton Károly – Tari Ernő (szerk) [2007]: Stratégiai és Üzleti Tervezés. AULA Kiadó, Budapest,
- Balogh, László [2008]: A teljesítményt befolyásoló szervezetpszichológiai tényezők vizsgálata interaktív sportcsapatoknál. Ph.D. értekezés, Pécs, 2008
- Barney, Jay B. [1991]: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Vol. 17, No. 1 p. 99-120
- Barney, Jay B. [1997]: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison Wesley, New York
- Barney, Jay B. [2001]: Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. In: Academy of Management Review, Vol. 26, No1. p. 41-56
- Barney, Jay B. – Hesterly, William S. [2010]: Strategic Management and Competitive Advantage. Prentice Hall, Boston
- Bartek-Lesi Mária – Gáspár Judit [2007]: Erőforrások és képességek. In: Bartek-Lesi Mária, Bartók István, Czakó Erzsébet, Gáspár Judit, Könczöl Erzsébet (szerk), Pecze Krisztina [2007]: Vállalati Stratégia. Alinea kiadó, Budapest
- Bartók István [2007]: A környezet elemzése. In: Bartek-Lesi Mária, Bartók István, Czakó Erzsébet, Gáspár Judit, Könczöl Erzsébet (szerk), Pecze Krisztina [2007]: Vállalati Stratégia. Alinea kiadó, Budapest
- Berkes Péter – Nyerges Mihály [2004]: A labdarúgás menedzselésének főbb elvei a szponzorálás tükrében. Kalokagathia. 1-2: 180-188. p.
- Boda György – Szlávik Péter [2005]: Kontrolling rendszerek. KJK KERSZÖV, Budapest
- Boda György [2008]: A vállalati gazdálkodás alapjai. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Boda György – Lőrincz Judit – Szlávik Péter [2008]: How to be more efficient in management of the most important production factors – Practical approaches for the management of complex assets. In: The ICFAI University Journal of Knowledge Management, ICFAI University Press, Hyderabad, India, September 2008, Vol. VI No. 5
- Bontis, Nick, Dragonetti, Nicola C., Jacobsen, Kristine. and Roos, Goran. [1999]: The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. In: European Management Journal, Vol. 17 No. 4, pp. 391-402.

- Bowman, Cliff – Ambrosini, Veronique [2000]: Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. In: British Journal of Management, Vol. 11, p. 1-15
- Bowman, Cliff – Ambrosini, Veronique [2003]: How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. In: British Journal of Management, Vol. 14, p. 289-303
- Chikán Attila [2003]: Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán Attila [2008]: Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Collis, David J. - Montgomery Cynthia A. [1995]: Competing on Resources. In: Harvard Business Review, 1995 July-August, p. 118-128
- Cuganesan, Suresh [2005]: Intellectual capital-in-action and value creation, A case study of knowledge transformations in an innovation project. Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, No. 3, 2005 p. 357-373
- Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence [2000]: Working Knowledge, How organizations manage what they know. Harvard Business School Press, Boston
- Demeter Krisztina – Chikán Attila – Gelei Andrea – Kiss János – Losonci Dávid – Matyusz Zsolt – Nagy Judit – Schubert Anikó – Venter Lóránt – Vörösmarty Gyöngyi – Wimmer Ágnes [2010]: Az értékteremtés folyamatai, termelés, szolgáltatás, logisztika jegyzet. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem
- Díez, Maria Jose – Ochoa, Magda Lizet – Prieto, M. Begona – Santidrián, Alicia [2010]: Intellectual capital and value creation in Spanish firms. In: Journal of Intellectual Capital, Vol. 11, 2010, p.348-367
- Drucker, Peter [1988]: The coming of the new organization. In: Harvard Business Review, January-February 1988, p. 45-53
- Ebert, Ronald J. – Griffin, Rocky W. [2009]: Business Essentials, Global Edition. Prentice Hall, 2009
- Edvinsson, Leif [1997]: Developing Intellectual Capital at Skandia. In: Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, p. 366-373, 1997
- Eisenhardt, Kathleen M. – Martin, Jeffrey A. [2000]: Dynamic Capabilities: What are they? In: Strategic Management Journal, Vol. 21 p.1105-1121

- Ferkins, Lesley – Shilbury, David [2010]: Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. In: Sport Management Review 13 (2010) 235–254
- Freeman, Eduard R [1984].: Stakeholder-menedzsment. In: A vállalat és működése, Aula Kiadó, Budapest, 1994 p. 81-94
- Grant, Robert M. [1991]: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review, 1991, Spring p.114-135
- Grant, Robert M. [1996]: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter, 1996, pp. 109-122
- Grant, Robert M. [2008]: Tudás és Stratégia, Siker dinamikus környezetben, Alinea kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, 2008
- Hajdú Ottó – Pintér József – Rappai Gábor – Rédey Katalin [1994]: Statisztika I. Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs
- Helfat, Constance E. – Peteraf, Margaret A. [2003]: The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. In: Strategic Management Journal, Vol. 24 p.997-1010, 2003
- Hillmann, Amy J. – Keim, Gerald D. [2001]: Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line. In: Strategic Management Journal, Vol. 22 p.125-139, 2001
- Hoffmann Istvánné [2007]: Sport, marketing, szponzorálás. Akadémia kiadó, Budapest.
- Juhász Péter [2010]: A New Visualization of Intellectual Capital – the use and structure of a modified four leaf model. In: The 5th International Conference on Knowledge Management in Organizations, Veszprém, 2010, p. 305-314
- Kontra, Zsolt [2011]: Interjú Kontra Zsolttal, a Tatabánya-Carbonex KC igazgatójával, Tatabánya, 2011.12.15 17.00-18.30
- Laing, Gregory – Dunn, Jillian – Hughes-Lucas, Susan [2010]: Applying the VAIC model to Australian hotels. In: Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 p. 269-283
- Leonard-Barton, Dorothy [1992]: Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development. In: Strategic Management Journal, Vol. 13, 111-125, 1992

- Magyar Jégkorong Szövetség [2011]: A Magyar Jégkorong Szövetség Versenyszabályzata, 2011-2012, MJSZ, Budapest, 2011
- Magyar Kézilabda Szövetség [2011]: Magyar Köztársaság Kézilabda Nemzeti Bajnokság női és a Budapest Bank Férfi Kézilabda Liga, Magyar Kupa, Országos Ifjúsági Kupa, 2011-2012. évi I. osztály Versenykiírása. MKSZ, Budapest, 2011
- Magyar Kosárlabdázók Országos Szövetsége [2011a]: Magyarország Kosárlabda Nemzeti Bajnoksága, Férfi NB I. A csoport versenykiírása, 2011/2012. MKOSZ, Budapest, 2011
- Magyar Kosárlabdázók Országos Szövetsége [2011b]: Magyarország Kosárlabda Nemzeti Bajnoksága, Női NB I. versenykiírása, 2011/2012. MKOSZ, Budapest, 2011
- Magyar Labdarúgó Szövetség [2011a]: A Labdarúgás Versenyszabályzata nagypályára, csökkentett méretre. MLSZ, Budapest, 2011
- Magyar Labdarúgó Szövetség [2011b]: Nemzeti Bajnokság I. osztály, NB I. férfi felnőtt nagypályás labdarúgó bajnokság versenykiírása 2011-2012. MLSZ, Budapest, 2011
- Mouritsen J. – Larsen, Thorsgaard H. – Bukh P. N. [2005]: Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard. In: Journal of Intellectual Capital, Vol. 6., No. 1, 2005 p. 8-27
- Nazari, Jamal A. – Herremans, Irene M. [2007]: Extended VAIC model: measuring intellectual capital components firms. In: Journal of Intellectual Capital, Vol 8, p. 595-609
- Neely, Andy – Adams, Chris – Kennerly, Mike [2004]: Teljesítményprizma, Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest 2004
- Nyerges Mihály – Petróczi Andrea [2007]: Sportmenedzsment alapjai. SOTE TF, Budapest
- Penrose, Edith [1959]: The theory of the Growth of the Firm. New York, Wiley
- Petty, R. and Guthrie, J. [2000]: Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 2, p. 155-176.
- Pine II, Joseph – Gilmore, James H. [1998]: Welcome to the experience economy. In: Harvard Business Review, July-August 1998 p. 97-105

- Porter, Michael E. [1985]: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York. 1985
- Porter, Michael E. [1991]: Towards a dynamic theory of Strategy. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991, pp. 95-117
- Prahalad, C.K. – Hamel, Gary [1990]: The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, May-June, p. 2-15
- Prahalad, C.K. – Ramaswamy, Venkat [2000]: Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, Vol. 78 Issue 1, Jan.-Feb. 2000., p. 79-87
- Prahalad, C.K. – Ramaswamy, Venkatraman [2003]: The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Volume 44, Issue 4, 2003 Summer p. 12-18
- Prahalad, C.K. – Ramaswamy, Venkat [2004]: Co-creating Experiences: The Next Practice in the Value Creation. In: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 Issue 3, p. 6-14
- Prahalad, C.K [2009]: Új menedzsment paradigmák felé, az alapvető képességtől a közös értékteremtésig. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest
- Priem, R. L. – Butler, J. E. [2001]: Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? In: *Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, No 1. p. 22-40
- Rappaport, Alfred [2002]: A tulajdonosi érték, útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Alinea Kiadó, Budapest
- Riahi-Belkaoui, Ahmed [2003]: Intellectual capital and firm performance of US multinational firms In: *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 2003 p. 215-226
- RICARDIS Report [2006]: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. EU Directorate-General for Research, 2006 June
- Rumelt, Richard P [1991].: How much does Industry matter? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 167-185, 1991
- Sparvero, Emily – Chalip, Laurence [2007]: Professional Teams as Leverageable Assets: Strategic Creation of Community Value. In: *Sport Management Review*, 2007, 10, p. 1–30

- Spender, J. C. [1996]: Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol 17, Winter, 1996, pp. 45-62.
- Stabell, Charles B. – Fjeldstad, Øystein D. [1998]: Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. In: Strategic Management Journal, Vol. 19, 1998, p. 413-437
- Sterbenz, Tamás [2012]: Interjú dr. Sterbenz Tamással, a Magyar Kosárlabdázók Országos Szövetségének főtitkárával, Budapest 2012.01.04 15.30-17.00
- Stewart, Thomas A. [1997]: Intellectual Capital, The new wealth of organizations, Currency Doubleday, New York
- Stocker Miklós [2008]: A szervezeti tőke szerepe a tudásalapú vállalatfelfogás alapján. In: A Gazdasági környezet és a vállalati stratégiák IX. Ipar- és Vállalatgazdasági konferencia, Szeged, p. 693-703
- Stocker, Miklós [2010]: Value creation problems of Hungarian knowledge-based organizations. In: The Third doctoral consortium on Intellectual Capital, Paris, 2010.05.31
- Sveiby, Karl-Erik [1999]: Welcome to the knowledge organisation, <http://www.sveiby.com/articles/K-era.htm> downloaded 2010-05-15
- Sveiby, Karl-Erik [2001]: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Teece, David J – Pisano, Gary – Shuen, Amy [1997]: Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal, Vol 18:7, 509-533
- Wernerfelt, Birger [1984]: A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol.5, 171-180, 1984
- Wicker, Pamela – Breuer, Christoph [2010]: Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. In: Sport Management Review Article in press
- Woolf, Jules [2008]: Competitive Advantage in the Health and Fitness Industry: Developing Service Bundles. In: Sport Management Review, 2008, 11, 51–75
- Woratschek, Herbert – Schafmeister, Guido [2005]: New Business Models for the Value Analysis of Sport Organisations. Diskussionspapier 05-05, Februar 2005, ISSN 1611-3837
- Wu, Liang-Chuan – Ong, Chorng-Shyong – Hsu, Yaowen [2008]: Knowledge-Based Organization Evaluation. In: Decision Support System, Jun 2008 p.541-553
- Zack, Michael H. [2003]: Rethinking the Knowledge-Based Organization. In: MIT Sloan Management Review, 2003 Summer, p. 67 -71

Az empirikus kutatáshoz felhasznált weboldalak

<http://www.mlsz.hu/>

<http://kosarsport.hu/>

<http://www.eurobasket.com>

<http://www.worldhandball.com/>

<http://www.icehockey.hu/>

<http://www.waterpolo.hu/>

<http://e-beszamolo.kim.gov.hu/kereses-Default.aspx>

Melléklet

M1. A 2007-2010-es gazdasági időszakban a magyar

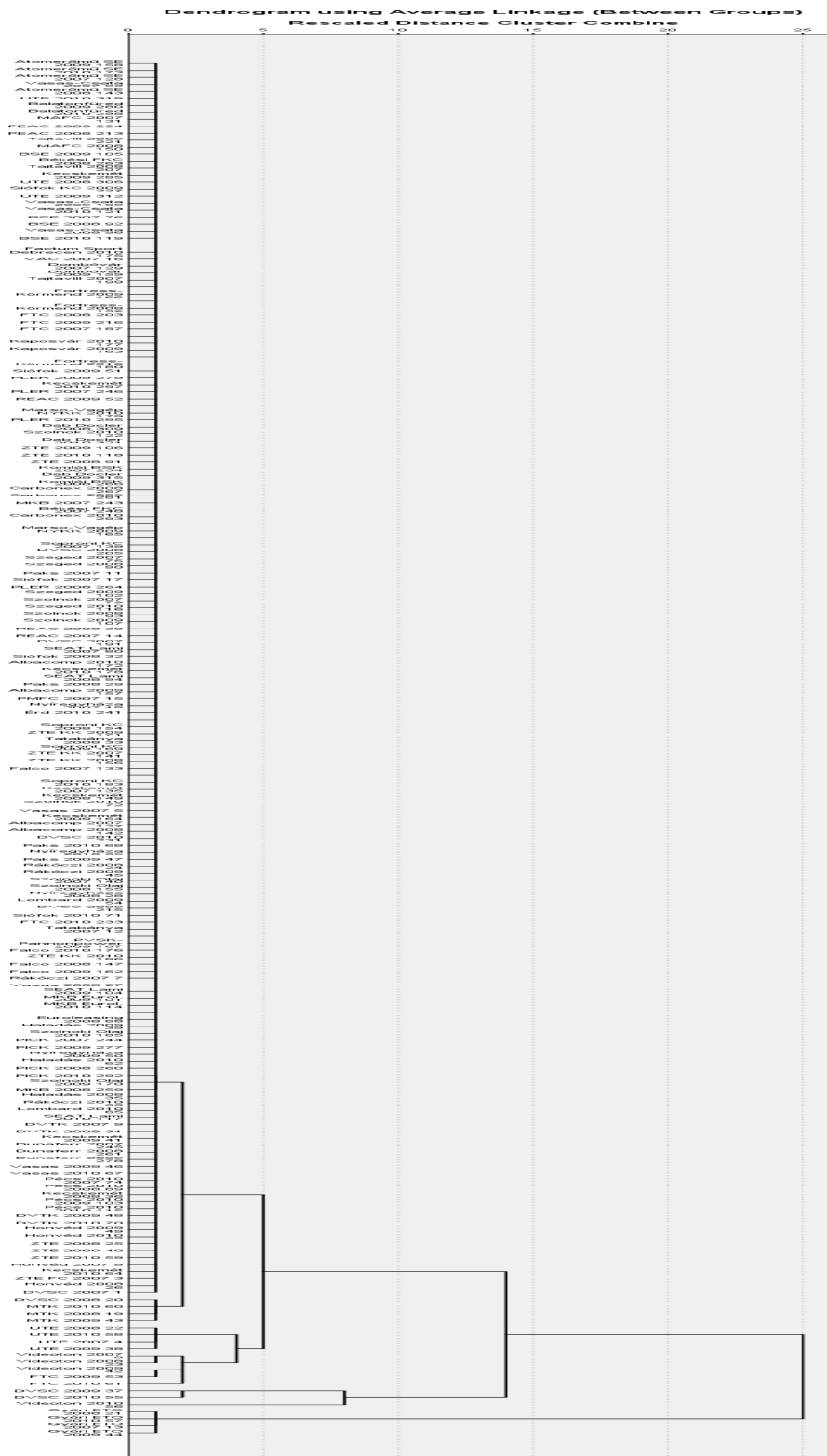
sportvállalkozások mérleg szerinti eredményének nettó jövőértéke

Nr.	Sportág	Csapat neve	MSZE NFV 2010
1	Labdarúgás	DVSC-TEVA	1 582 051
2	Labdarúgás	Lombard Pápa Terminál FC	203 234
3	Labdarúgás	Videoton FC	67 677
4	Labdarúgás	ZTE FC	65 978
5	Labdarúgás	Szolnoki MÁV	59 297
6	Női kosárlabda	UNIQA-Euroleasing Sopron	39 965
7	Labdarúgás	Paksi FC	26 193
8	Jégkorong	Dab Docler	24 347
9	Férfi kézilabda	MKB Veszprém KC	23 232
10	Női kosárlabda	Bajai NKK	20 661
11	Férfi kosárlabda	Fortress-Lami Véd Körmend	19 822
12	Női kézilabda	DVSC-KORVEX	17 303
13	Női kézilabda	FTC-Rail Cargo Hungaria	17 195
14	Labdarúgás	Kaposvári Rákóczi	16 353
15	Férfi kosárlabda	Szolnoki Olaj	15 270
16	Labdarúgás	REAC	12 958
17	Női kosárlabda	ZTE NKK	12 243
18	Labdarúgás	Nyíregyháza Spartacus FC	11 457
19	Női kosárlabda	Szolnoki MÁV	9 486
20	Labdarúgás	FC Tatabánya	8 766
21	Férfi kosárlabda	Atomerőmű SE	4 179
22	Férfi kosárlabda	Marso-Vagép NYKK	2 225
23	Női kosárlabda	Szeged KE	2 212
24	Női kézilabda	Pikker-PTE-PEAC	1 969
25	Férfi kézilabda	Balatonfüredi KSE	317
26	Női kosárlabda	FTC	239
27	Női kézilabda	Siófok KC-Galerius Fürdő	235
28	Férfi kézilabda	Komlói BSK	-528
29	Női kosárlabda	Vasas-Basket	-732
30	Labdarúgás	Haladás Sopron Bank	-941
31	Női kézilabda	ÉTV-Érdi VSE	-1 439
32	Férfi kosárlabda	Planet-Leasing Dombóvár KC	-2 555
33	Férfi kosárlabda	MAFC	-2 640
34	Férfi kézilabda	Tatabánya Carbonex KC	-2 915
35	Férfi kézilabda	Erste-Békési FKC	-4 588
36	Női kézilabda	Tajtavill-Nyíradony	-7 018
37	Jégkorong	Újpesti TE	-7 352
38	Férfi kosárlabda	Factum Sport Debrecen	-8 468
39	Labdarúgás	Újpest FC	-11 327
40	Férfi kézilabda	Celebi FTC	-11 524
41	Női kosárlabda	BSE-FCSM	-11 764
42	Férfi kosárlabda	Pécsi VSK-Pannonpower	-12 324
43	Férfi kézilabda	PLER KC	-23 950

44	Férfi kézilabda	Pajor Pálinka Kecskeméti KSE	-26 137
45	Labdarúgás	Kecskeméti TE	-35 130
46	Labdarúgás	Vác	-36 059
47	Labdarúgás	Vasas-HÍD	-36 385
48	Férfi kosárlabda	Kecskeméti KSE	-41 635
49	Jégkorong	Ferencvárosi TC	-41 642
50	Labdarúgás	FGSZ Siófok	-42 686
51	Férfi kosárlabda	Albacomp Fehérvár	-50 824
52	Férfi kézilabda	Dunaferr Alexandra	-54 394
53	Labdarúgás	MTK Budapest	-56 410
54	Férfi kosárlabda	Kaposvári KK	-61 678
55	Férfi kosárlabda	Kis-Rába Menti Takarékszövetkezet Soproni KC	-61 720
56	Női kosárlabda	UNI SEAT Győr	-80 970
57	Férfi kosárlabda	Zalakerámia ZTE KK	-92 192
58	Női kosárlabda	Pecs 2010	-130 004
59	Férfi kosárlabda	Falco-Szova-KC Szombathely	-130 389
60	Labdarúgás	Pécsi MFC	-182 052
61	Férfi kézilabda	Pick Szeged	-189 246
62	Labdarúgás	DVTK	-247 456
63	Labdarúgás	Budapest Honvéd	-709 960
64	Labdarúgás	Győri ETO FC	-978 785
65	Labdarúgás	Ferencvárosi TC	-2 956 643
66	Labdarúgás	FC Sopron	
67	Jégkorong	HC Csíkszereda	
68	Jégkorong	SC Csíkszereda	
69	Jégkorong	Vasas Bp. Stars	
70	Jégkorong	Steaua Bucuresti	
71	Jégkorong	Progyon Hargita Gyöngye	
72	Jégkorong	Miskolci JJSE	
73	Jégkorong	Sapa Fehérvár AV19	
74	Jégkorong	SCM Fenestela 68 Brasov	
75	Férfi kosárlabda	Naturtex-SZTE-Szedeák	
76	Férfi kosárlabda	Salgótarjáni KSE	
77	Férfi kosárlabda	EnterNet Vásárhelyi KS	
78	Női kosárlabda	Atomerőmű KSC	
79	Női kosárlabda	Ceglédi Elefántkőlyök Kosárlabda Klub SE	
80	Női kosárlabda	ELTE-BEAC Újbuda	
81	Női kosárlabda	Szombathely Egyetem SE	
82	Női kosárlabda	Kanizsai Diákkosárlabda Klub	
83	Női kosárlabda	DKSK MISI	
84	Női kosárlabda	Kecskeméti KC	
85	Férfi kézilabda	DKSE	
86	Férfi kézilabda	Győri ETO FKC	
87	Férfi kézilabda	Gyöngyösi KK	
88	Férfi kézilabda	Nyíregyházi KSE	
89	Férfi kézilabda	Százhalombattai KE	
90	Férfi kézilabda	Mezőkövesdi KC	
91	Férfi kézilabda	Tatai HAC	
92	Férfi kézilabda	Hort SE	
93	Férfi kézilabda	Csurgói KK	
94	Férfi kézilabda	TM-LINE PTE-PEAC PVSE	
95	Férfi kézilabda	Orosházi FKSE	
96	Férfi kézilabda	Tatran Presov	
97	Női kézilabda	Győri Audi ETO KC	

98	Női kézilabda	Dunaújvárosi Regale Klíma	
99	Női kézilabda	Alcoa FKC RightPhone	
100	Női kézilabda	Vasas SC	
101	Női kézilabda	Kiskunhalas NKSE	
102	Női kézilabda	ASA HNKC	
103	Női kézilabda	SYMA-Váci NKSE	
104	Női kézilabda	Bp. Kőbányai Spartacus SC	
105	Női kézilabda	Budapest Bank-Békéscsabai ENK SE	
106	Női kézilabda	Németh Toll Makó	
107	Női kézilabda	Veszprém Barabás KC	
		Óbudai Goldberger SE/Újbuda TC/Hunnia	
108	Női kézilabda	KSK	
109	Női kézilabda	UKSE Szekszárd	

M2. A hierarchikus klaszterezés dendrogramja



M3. A hivatásos magyar sportvállalkozások tárgyi eszközeinek értéke

2010-ben

II. TÁRGYI ESZKÖZÖK					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50,00	1	1,9	2,1	2,1
	100,00	1	1,9	2,1	4,2
	131,00	1	1,9	2,1	6,3
	246,00	1	1,9	2,1	8,3
	306,00	1	1,9	2,1	10,4
	348,00	1	1,9	2,1	12,5
	360,00	1	1,9	2,1	14,6
	385,00	1	1,9	2,1	16,7
	440,00	1	1,9	2,1	18,8
	641,00	1	1,9	2,1	20,8
	741,00	1	1,9	2,1	22,9
	742,00	1	1,9	2,1	25,0
	755,21	1	1,9	2,1	27,1
	877,00	1	1,9	2,1	29,2
	1239,00	1	1,9	2,1	31,3
	1267,00	1	1,9	2,1	33,3
	1283,00	1	1,9	2,1	35,4
	1456,48	1	1,9	2,1	37,5
	1930,00	1	1,9	2,1	39,6
	2645,00	1	1,9	2,1	41,7
	2761,00	1	1,9	2,1	43,8
	2851,00	1	1,9	2,1	45,8
	4112,00	1	1,9	2,1	47,9
	4908,00	1	1,9	2,1	50,0
	5112,00	1	1,9	2,1	52,1
	5582,00	1	1,9	2,1	54,2
	6087,00	1	1,9	2,1	56,3
	6611,00	1	1,9	2,1	58,3
	6727,00	1	1,9	2,1	60,4
	7065,00	1	1,9	2,1	62,5
	8980,00	1	1,9	2,1	64,6
	9432,00	1	1,9	2,1	66,7
	14125,00	1	1,9	2,1	68,8
	15954,00	1	1,9	2,1	70,8
	19266,00	1	1,9	2,1	72,9
	20556,00	1	1,9	2,1	75,0

28404,00	1	1,9	2,1	77,1
30972,00	1	1,9	2,1	79,2
37869,00	1	1,9	2,1	81,3
46945,00	1	1,9	2,1	83,3
82124,00	1	1,9	2,1	85,4
83205,00	1	1,9	2,1	87,5
97076,00	1	1,9	2,1	89,6
98091,00	1	1,9	2,1	91,7
115603,00	1	1,9	2,1	93,8
145582,00	1	1,9	2,1	95,8
383929,00	1	1,9	2,1	97,9
2730831,00	1	1,9	2,1	100,0
Total	48	92,3	100,0	

Kutatási témában született publikációk

Könyvfejezet

Stocker Miklós [2011]: Tudásszervezetek értékteremtésének anomáliái. In: Tudásból várat. Szerkesztette: Noszkay Erzsébet, N&N kiadó, 2011 ISBN: 978-963-08-1265-8 p. 221-232

Folyóiratcikk

Stocker Miklós: A dematerializálódás szerepe az értékteremtésben. In: Vezetéstudomány, megjelenés alatt

Stocker Miklós – Dr. Ács Pongrác [2012]: A sportolás növelésével elérhető gazdasági haszon mértéke. In: Magyar Sporttudományi Szemle, 13. évfolyam, 51. szám, p. 20-26

Dr. Ács Pongrác – Hécz Roland – Paár Dávid – *Stocker Miklós* [2011]: A fittség (m)értéke – a fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei Magyarországon. In: Közgazdasági Szemle, LVIII évf., 2011. július-augusztus, p. 689-708

Dr. Boda György – dr. Juhász Péter – *Stocker Miklós* [2009]: A tudás mint termelési tényező, In: Köz-Gazdaság IV. évfolyam 3. szám, Budapest, 2009, ISSN: 1788-0696 p.117-133

Konferencia kiadvány

Pongrác Ács – Roland Miklós Hécz – *Miklós Stocker* – Dávid Paár [2011]: „Economic Burdens of Physical Inactivity in Hungary” – In: *Sports&quality of Life 2011 – the 8th International Conference*, Brno, Czech Republic, 2011.11.10 ISBN: 978-80-210-5610-7 p. 58.,

Stocker Miklós [2011]: Sportszakmai és gazdasági versenyképesség. In: Innovatív SportMagyarország – Innováció a sportban!. Budapest, Nemzeti Sportszövetség (2011): Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III. ISBN: 78-963-88695-2-4 p. 33-42.

Pongrác Ács – Roland Miklós Hécz – *Miklós Stocker* – Dávid Paár [2011]: „Research of Economic Burdens Linked to Physical Inactivity” – In: *Abstracts of the 3rd International Conference of Economic Sciences*, Kaposvár University, 2011.05.19 ISBN: 978-963-9821-31-6 p. 101.

Dr. Ács Pongrác – Paár Dávid – *Stocker Miklós* – Hécz Roland [2010]: A fizikai inaktivitás csökkentésével (testmozgással) az egészségi állapot nemzetgazdasági szinten történő megtérüléseinek vizsgálata. In: Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat II., Nemzeti Sportszövetség, 2010, ISBN: 978-963-88695-1-7 p. 71-78,

György, Dr. Boda – Péter dr. Juhász – *Miklós, Stocker* – László, dr. Trautman [2010]: Differences in handling intangibles at the micro and macro levels, In:

Knowledge Management in Organizations KMO 2010, Veszprém, 2010, ISBN: 978-963-9696-94-5 p. 443-453

Harsányi Gergely - *Stocker Miklós* [2009]: Stakeholder érték szerepe a sportszervezetek finanszírozásában, In: Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat, Nemzetközi Sportszövetség, Budapest, 2009, ISBN: 978-963-88695-0-0 p. 83-87

Stocker Miklós [2008]: *A szervezeti tőke szerepe a tudásalapú vállalatfelfogás alapján*, In: IX. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Szeged, 2008, ISBN 978-963-508-566-8 p. 693-703

Stocker Miklós [2008]: *Sportszervezetek vizsgálata a tudásszervezetek jellemzői alapján*, In: Physical Activity and Quality of Life with Special Respect to Adolescents and the Elderly, International Conference, Pécs, 2008 p. 144-145

Műhelytanulmány

Stocker Miklós – Szabó Ágnes [2011]: A nemzetgazdasági versenyképesség sportszakmai és gazdasági aspektusai. In. TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 Üzleti szféra és a versenyképesség műhely.