



Gazdálkodástani Doktori Iskola

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Stocker Miklós György

**Tudásintenzív vállalatok értékteremtése
A hivatásos magyar sportvállalkozások esete**

„című Ph.D. értekezéséhez”

Témavezető:

Dr. Boda György
habilitált, egyetemi docens

Budapest, 2012

**Budapest Corvinus Egyetem
Üzleti Gazdaságtan Tanszék**

© Stocker Miklós, 2012

Tartalomjegyzék

I.	Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	3
II.	A felhasznált módszerek	5
III.	Az értekezés eredményei.....	7
IV.	Főbb hivatkozások	14
V.	A témakörrel kapcsolatos publikációs jegyzék	16

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

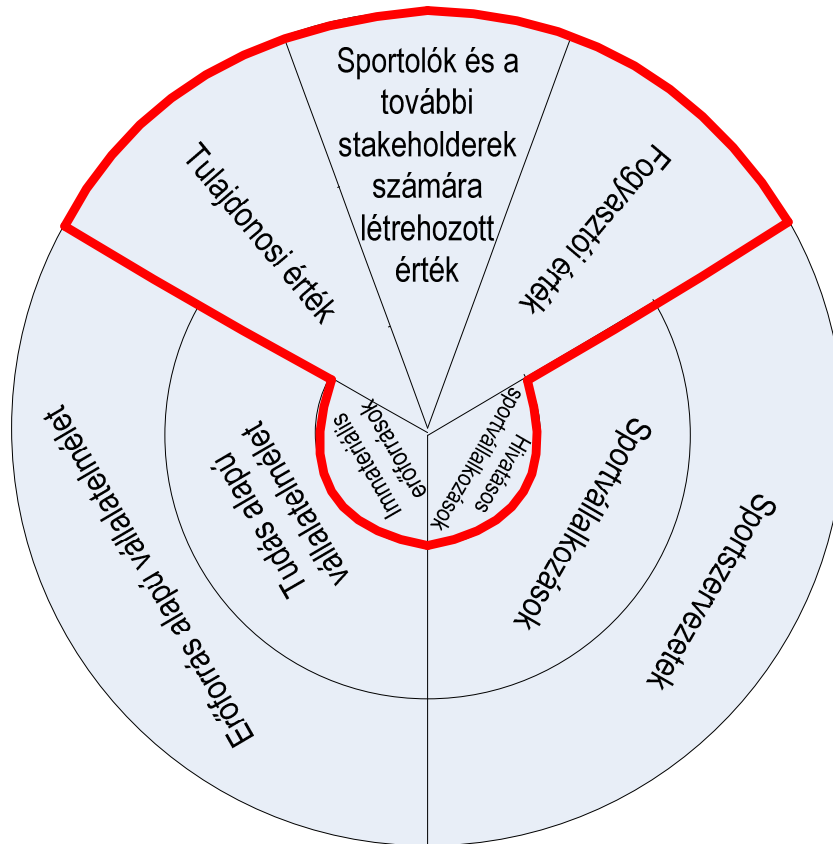
Disszertációm fókuszában a tudásintenzív vállalatok, azokon belül is a hivatásos magyar sportvállalkozások állnak. A tudásalapú gazdaság olyan, korábban elhanyagolt erőforrásokra hívta fel a figyelmet, mint a kapcsolati tőke erőforrások, a szervezeti tőke erőforrások, vagy a már szárnyát bontogató emberi tőke erőforrások, amelyeket közösen immateriális erőforrásoknak nevezek a disszertációmban. A tudásintenzív vállalatok közül a hivatásos magyar sportvállalkozások esetében azt vizsgálom, hogy ezek értékteremtési folyamata hogyan alakul és milyen összefüggésrendszer alapján érhető 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.

A *disszertáció során felhasznált elméleti koncepciókat* mutatja a 1. ábra. A disszertáció elméleti fókusza a sötéttel jelzett alakzat, amelyet alapvetően három oldalról közelíték 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.

Az elméleti koncepciók második dimenziója az *értékteremtés céljának* elemzésével kapcsolatos. Számos elmélet az értékteremtést a tulajdonosi érték létrehozásának szempontjából vizsgálja. Többen 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.

1. Ábra: A kutatás által felhasznált elméleti koncepciók szerkesztés

Forrás: saját



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. A dolgozatom nézőpontja a stratégiakutatók nézőpontja és 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 kiválasztott koncepciók metszetében lévő kutatásról nincs tudomásom. A kutatásom mind a felhasznált elméleti koncepciók integrálása, mind a magyar hivatásos sportvállalkozások gazdálkodási adatainak teljes körű vizsgálata okán is egyedi. A kutatásom feltárja a hivatásos magyar sportvállalkozások értékteremtésének jellemzőit, amelynek eredményeiből kiindulva számos további kutatás indítható a témában.

II. A felhasznált módszerek

A kutatásom alapvetően primer jellegű, feltáró kutatás, amely vezetői interjúkon, gazdálkodási és sportszakmai adatok elemzésén alapul. 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 elvettem.

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.

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.

A kutatásom során az alábbi kutatási kérdéseket és hipotéziseket vizsgáltam:

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?

III. Az értekezés eredményei

Az értékezésem eredményeit a kutatási kérdések és a hipotézisek sorrendjében mutatom be.

- Az *első kutatási kérdésem* a *sportvállalkozások gazdálkodási jellemzőivel* voltak kapcsolatosak, amely keretében három hipotézist vizsgáltam. Első hipotézisem szerint **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 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.

- 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? Mindamellet, 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 nyereséges kritériumát a sportvállalkozás mérleg szerinti eredményének 2010-re számított nettó jövőértékével operacionalizáltam. 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 bizonyítottnak találtam.

- A kutatás harmadik hipotézise már az immateriális értékteremtéssel kapcsolatos. 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 hallgatólagos 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 értéként 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 nagyságrendjét nem tudtam pontosan meghatározni, de mértéke 2010-ben akár az 5 milliárd forintot is elérhette. Továbbá az immateriális érték tárgyasult értéké 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 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 szezonjának 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 előállítására 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 játékosikat, illetve vannak, akik a játékosaik szerződésének az értékén. Mindezen torzítások ellenére legalább egy közepes erősségű, szignifikáns kapcsolatot elvártam volna.

- A hatodik hipotézis szerint a **hivatásos sportvállalkozások sportszakmai eredményessége és a támogatási jellegű bevételek között nincs szignifikáns kapcsolat.** 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, 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 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 komoly hányadának 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** (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 allokált büdzsésjén 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 érhetőek 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 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 bízató 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). Érdekesség, hogy a felhasznált tárgyi eszközök értékében óriási a szórás, aminek 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 összecsengenek 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 mérlegebeszámolóban 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 kapcsolatok, 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.

IV. Főbb hivatkozások

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
- András Krisztina [2003]: Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- 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
- Bartek-Lesi Mária – Gáspár Judit [2007]: Erőforrások és képességek. In: Bartek-Lesi Mária, Bartók István, Czákó Erzsébet, Gáspár Judit, Könczöl Erzsébet (szerk), Pecze Krisztina [2007]: *Vállalati Stratégia*. Alinea kiadó, Budapest
- Boda György [2008]: *A vállalati gazdálkodás alapjai*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- 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
- 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
- Grant, Robert M. [1996]: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter, 1996, pp. 109-122
- Helfat, Constance E. – Peteraf, Margaret A. [2003]: The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 24 p.997-1010, 2003
- 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 [2011]: Nemzeti Bajnokság I. osztály, NB I. férfi felnőtt nagypályás labdarúgó bajnokság versenykiírása 2011-2012. MLSZ, Budapest, 2011
- Neely, Andy – Adams, Chris – Kennerly, Mike [2004]: Teljesítményprizma, Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest 2004
- Penrose, Edith [1959]: The theory of the Growth of the Firm. New York, Wiley
- Pine II, Joseph – Gilmore, James H. [1998]: Welcome to the experience economy. In: Harvard Business Review, July-August 1998 p. 97-105
- 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
- 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
- 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
- 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

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>

V. A témakörrel kapcsolatos publikációs jegyzék

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.