

# HATÉKONY VEZETŐI TEVÉKENYSÉG A TERMELŐ ÉS A SPORTSZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOKBAN. ÖSSZEHASONLÍTÓ ESETTANULMÁNYOKAT MEGALAPOZÓ MUNKAKERET

## EFFICIENT LEADERSHIP ACTIVITIES IN MANUFACTURING AND SPORTS SERVICE COMPANIES: FRAMEWORK FOR COMPARATIVE CASE STUDIES

Kassay Lili<sup>1\*</sup>, Kovács István Attila<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Egészségfejlesztési és Sporttudományi Intézet, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Magyarország

<https://orcid.org/0000-0002-1455-4798>

<sup>2</sup> Egészségfejlesztési és Sporttudományi Intézet, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Magyarország

<https://orcid.org/0000-0003-2427-5124>

<https://doi.org/10.47833/2025.2.ECO.004>

### Kulcsszavak:

Csapat sport szolgáltatók  
Termelő vállalatok  
Menedzsment  
Vezetői kompetenciák

### Keywords:

Team Sport Providers  
Manufacturing Companies  
Management  
Leadership Competencies

### Cikk történet:

Beérkezett 2024. december 3.  
Átdolgozva 2025. április 26.  
Elfogadva 2025. május 5.

### Összefoglalás

A tanulmány a termelő vállalatok, szolgáltatók és sportszervezetek vezetési, működési különbségeit vizsgálja, kiemelve a termelést, élménymenedzsmentet és fenntarthatóságot. A kutatás különös figyelmet fordít az európai csapatsportok fenntartható üzleti modelljeire és vezetői kompetenciák összehasonlítására.

### Abstract

The study examines the management and operational differences between manufacturing companies, service providers, and sports organizations, highlighting production, experience management, and sustainability. The research pays special attention to the sustainable business models of European team sports and the comparison of managerial competencies.

## 1. Bevezetés

A tanulmány a termelő vállalatok és sportszervezetek közötti alapvető különbségeket vizsgálja az eladandó „termék” előállítása és a vezetői feladatok szempontjából. Míg a termelő vállalatok esetében a termék kézzelfogható áruként vagy szabványosított szolgáltatásként jelenik meg, addig a sportszervezetek „terméke” maga a sportélmény és az ehhez kapcsolódó érzelmi kötődés [1]. A termelési folyamatok kiszámíthatósága és szabványosíthatósága miatt a termelő vállalatok vezetői főként a gyártási folyamatok optimalizálására, minőségellenőrzésre és költségkezelésre

\* Kassay Lili  
Email cím: [kassay.lili@ppk.elte.hu](mailto:kassay.lili@ppk.elte.hu)

koncentrálnak [2]. Ezzel szemben a sportszervezetek vezetői a sportolók felkészítésére, teljesítményük javítására, valamint a nézők és szurkolók elégedettségének növelésére összpontosítanak, ami szoros kapcsolatban áll a klub üzleti eredményességével. A két szektor közötti különbségek átfogják az erőforrás-menedzsmentet, minőségellenőrzést, innovációt, fenntarthatóságot, valamint a szolgáltatás- és élménymenedzsmentet.

A szervezetek sikeres működésének alapja a fogyasztóorientált megközelítés, amely az értékteremtést és a fenntarthatóságot helyezi előtérbe. A profitorientált vállalatok bevételeiket közvetlenül a vevőktől nyerik, ezért működésük középpontjában a vevői igények kielégítése áll. E cél elérését a piacorientált szemlélet, a marketing szerepe és a szervezeti egységek összehangolt tevékenysége támogatja [3]. Az értékteremtési folyamat kettős célt szolgál: kielégíti a fogyasztói igényeket, miközben hozzájárul a tulajdonosi elvárások teljesítéséhez. Ezáltal a szervezetek erőforrásait hatékonyan felhasználva képesek fenntartható módon működni, és olyan termékeket kínálni, amelyek valódi értéket képviselnek a vevők számára. Az európai csapatsportok klubjai az üzleti kihívásokra reagálva egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az együttműködésre és a hatékony működés alapelveinek alkalmazására. Ez különösen fontos a magyar csapatsportokban, ahol a klubtulajdonosok számára alapvető, hogy felismerjék: a szórakoztató élményt a pályán zajló küzdelem teremti meg, amit a háttérben jól szervezett stratégia támogat. A sportesemény, mint „termék,” értéke az esélyesség és az izgalom megteremtésében rejlik, amely minden héten új párosításokkal valósul meg [4]. A klubok sikerességéhez szükséges, hogy versenyképes játékosokat, minőségi infrastruktúrát biztosítsanak, és hatékonyan használják fel az elérhető erőforrásokat [5], számos szempont alapján mérjék a teljesítményt [6].

A versenyképes termék-előállítás számtalan kihívással szembesül, többek között a szakképzett munkaerő hiányával, az innováció lassulásával, valamint az ellátási lánc megszakadásával. Az alacsony dolgozói elkötelezettség és a helyi piac vonzerejének hiánya tovább nehezíti a működést, míg a szigorú szabályozások új akadályokat jelentenek. A problémák kontrollálását strukturált ellenőrzőlista segíti kezelni. Ez a lista - termék/szolgáltatás, termelési folyamat, szervezeti, stratégiai, ellátási lánc, piaci és általános környezeti elemekhez kapcsolódó témakörökben – támogatja a stratégiák kialakítását, elősegítve a szervezeti szintű együttműködést és hosszú távú versenyképességet [7]. A tartós üzleti siker elemeit keresve a fegyelmezett emberek fegyelmezett gondolkodásának és fegyelmezett cselekvésének köszönhető sikerkritériumokat azonosítottak a kutatók. A három „fegyelmezett” -kategória mindegyike két-két elemet tartalmaz. A kiváló vállalatátváltás útja a szervezetre és annak sikerére irányuló ambícióval rendelkező 5. szintű vezető jelenlétével és munkájával indul [8]. „A kiemelkedésre képes cégek mindegyikének a vezetője ugyanarra a kaptafára készült. Akár fogyasztói, akár nagyipari termékeket gyártott az adott vállalat, akár válságban volt, akár nyugalmi állapotban, akár szolgáltatásokat nyújtott, akár termékeket gyártott. Nem számított sem az átalakulás időpontja, sem a vállalat mérete. A váltás idején valamennyi kiemelkedő cégnek 5. szintű vezetője volt.” [8 pp36]. „Az 5. szint kulcsfontosságú abban a fekete dobozban, amely egy vállalat kiemelkedésének a titkát rejt. Ám ez a fekete doboz tartalmaz egy újabb fekete dobozt, ez pedig az egyén fejlődéséről szól, amíg az eléri az 5. szintre.” [8 pp 53].

Azonban nem kell minden vezetőnek 5. szintű felsővezetővé válnia, noha az 5. szint felé törekvő – a saját magára irányuló ambíció helyett a szervezet sikerére törekvő ambícióval vezetve – feltétlenül el kell érnie a Maxwelli értelemben vett 3. vezetői szintet, a produktivitás szintjét [9]. Ez az a valódi operatív vezetői szint, ahol nem csak a pozícióból származó jogok hatalmazzák fel a vezetőt a döntések meghozatalára, de már képes a munkatársakkal való kapcsolatteremtésen keresztül megnyerni a hozzájárulásukat, részvételüket, saját szándékukon alapuló együttműködésüket. A vezetői képesség ugyanis az odafigyelésre, tudatos megfigyelésre, folyamatos tanulásra támaszkodva képes felépíteni a résztvevők közötti valódi kapcsolatot. A kevés beszéd, hosszú odafigyelés, a csendben lenni képessége [10] a pozícióbéli különbségek ellenére meg tudja nyitni a munkatársi együttműködés szándékát. A harmadik szinten már „csak” a szakmai-menedzseri ismeretekkel és tapasztalatokkal kell felvértezettnek lennie a vezetőnek. A három vezetői szint egymásba forró tudása ugyanis már a produktív, a cég eredményeihez végre érdemben is hozzájárulni képes vezető menedzseri tevékenységének a terepe. Ezen a szinten válik képessé hatékonyan részt venni a problémák megoldásában. A hitelességét a szakmai és menedzsment tudása, továbbá a tettei építik [9].

## 2. Anyag és módszer

A csapatsportok klubvezetőivel szemben ugyanaz a tulajdonosi elvárás, mint ami a termelő-, illetve szolgáltató vállalatok vezetőivel szemben. Eszerint a klub legyen képes a szurkolóknak ismételődően, azonos minőségben, hatékony működés mellett, kiszámítható módon előállított produktumot – jelen esetben a sport alapszolgáltatást – kínálni, a klub fenntartható működését biztosítani. Ez az elvárás a standardizálhatóság és standardizálás kérdését veti fel többek között [2]. Ugyanakkor a szórakoztató ipar részeként működő hivatásos sport és klubjainak sport alapszolgáltatása a verseny kimenetelének kiszámíthatatlansága okán tud vonzerőt gyakorolni a nézőkre, szurkolókra [8]. Ennek a látszólagos ellentmondásnak a kettősségét kell hosszú távon megoldania egy klubvezetőnek a sportszakmával és az üzleti adminisztráció munkatársaival együttműködésben. A hosszú távú vízió egy-egy sportszakmai időszak alatti megvalósítása teszi lehetővé, hogy a klub felső- és funkcionális vezetése elkerülje azt a csapdahelyzetet, hogy újra meg újra megpróbálja értelmezni a sport alapszolgáltatást, edzőváltások sorával igyekszik stabilizálni a termék-előállítás folyamatát – és ezen próbálkozásai időszakában, akár hosszú éveken keresztül lényegében egyhelyben topog szervezetként.

A vizsgálat célja annak feltárása, hogy a termelő-, szolgáltató-, valamint csapatsport sportszolgáltató vállalatok vezetőinek a küldetés-jövőkép-stratégiai és termék-előállítási területeken megjelenő, egymással összekapcsolódó vezetői kihívásait milyen szempontrendszer mentén lehet megragadni, beazonosítani és összehasonlítani, továbbá tevékenységi kör szerint csoportosítva a vállalatokat a cégvezetői kihívásokat leírni.

A kutatás arra keresi a választ, hogy a csapatsportok szórakoztatóipari szereplőiként versenyző, hivatásos játékosokat foglalkoztató klubjainak vezetői milyen szakmai, menedzsment kompetenciákkal és vezetői készségekkel rendelkezzenek annak érdekében, hogy a csak részben standardizálható alapszolgáltatást előállító folyamatok mellett és ellenére stabil, fenntartható üzleti működésre képes klubot menedzseljenek. A figyelmüket ne csak a termék-előállításra kelljen fordítaniuk (folyamatos edző és játékos fluktuáció mellett), hanem a működés homlokterében legalább ugyanolyan súllyal megjelenhessenek a fogyasztóorientáció kérdései is.

A kutatási design keretében a szerzők először egy pilot study-t szerveznek a kutatási terv előzetes tesztelésére és finomhangolására, amely során esettanulmányokat (case study) állítanak össze, hogy részletesen összehasonlítsák a termék-, szolgáltatás- és sportszolgáltatás-vállalatok működését, stratégiáit és kihívásait. Mindezt a CBPR megközelítéssel valósítják meg, amely biztosítja a közösségi érintettek aktív részvételét a kutatási folyamat minden szakaszában, így a releváns tapasztalatok és helyi ismeretek beépülnek a vizsgálatba.

A kvalitatív esettanulmány (case study) módszerrel végzett kutatás során több eset mélyreható leírására és elemzésére fókuszálnak a kutatási probléma alapvető megértésére. Többféle forrást használnak, többek között interjúkat, megfigyeléseket, dokumentumokat. A megfigyelések során kutatói jegyzeteket készítenek a terepen, miközben kutatóként teljes mértékben megfigyelői szerepben vannak jelen. Az objektív adatok rögzítésén túl leíró jellegű, illetve reflexív jegyzeteket készítenek. A kutatás során a nyilvánosan elérhető források mellett a vizsgált cégek releváns dokumentumait dolgozzák fel. Félig strukturált interjúk segítségével előre megfogalmazott kérdéseket tesznek fel az interjúalanyoknak, de cél a további területek feltárása a beszélgetések során [11]. Az adatok elemzése magában foglalja az esetek leírását, az adott eset témáinak bemutatását, valamint az esetek közötti témák összehasonlítását. A szerzők az interjúkat a szükséges tájékoztatást követően Word Dictate eszköz segítségével azonnal szöveggé formálva írásban rögzítik. Az átírt szöveget Atlas.ti tartalomelemző szoftverrel elemzik.

A CBPR (közösségalapú részvételi kutatás) egy speciális kutatási megközelítés, amely hat világosan elkülöníthető lépést tartalmaz. Lényege, hogy a kutatás minden szakaszába méltányosan bevonja a közösségi tagokat, szervezeti képviselőket és akadémiai kutatókat, így biztosítva a partnerségen alapuló együttműködést. A CBPR célja, hogy problémákra fókuszálva eredményeket érjen el. A CBPR folyamat során [12] először azonosítják a kulcsszereplőket, majd partnerséget alakítanak ki, felméri a közösség erősségeit és prioritásait, meghatározzák a kutatási szükségleteket és megtervezik a projektet, visszacsatolnak és értelmezik az eredményeket, cselekvési tervekkel alakítják és megosztják azokat, végül értékelik a partnerséget és tevékenységeket, miközben jövőbeli lépéseket terveznek [13].

### 3. A pilot-study várt eredményterületei

A termelő, szolgáltató, illetve a látvány-csapatsport szolgáltató vállalatok vezetőinek tudatában kell lenniük a szervezetük jellemzőinek a standardizáltság, a szabályozottság, valamint a formalizáltság szempontjából is. Az ellátandó feladatok ismétlődésének gyakorisága, a feladatvégzésre hozható szabályalkotás és annak jellege, valamint a szervezet szempontjából történő formalizálási lehetőség mind befolyásolják a termeléselőállítás folyamatát.

Akármennyire ismertek a szervezet szereplői számára a teendők és a termékelőállításnak a folyamata, egyáltalán nem magától értetődő, hogy valamennyi érintett ismeri és tudja, hogy pontosan mit is kell csinálnia, hogy kapcsolódik a munkája a többiekéhez. Hiába a napi rutin, az éveken át megismert munka, a termék (szolgáltatás) előállításának folyamatában létezhetnek olyan kritikus pontok, amelyek megoldatlansága kiváltja az érintettek ismétlődő vitáját, értetlenségét vagy akár irigységét. Minél nagyobb a megoldatlanság okozta érzelmi vihar, annál inkább elbújik maga a rendszerhiba, és a vezetői figyelem a tomboló érzelmek kezelésére (vagy épp ellenkezőleg, a visszahúzódasra) sarkallja a vezetőt a folyamatszervezés vitatott pontjainak a tisztázására.

Azzal mindenki tisztában van a szavak szintjén, hogy az egyes teendők egymástól nem szétválasztva, hanem éppen ellenkezőleg, egymással összefűzve jelennek meg. Láncba rendezve. Teljes egészében semelyik területnek nem kizárólagos részei, ráadásul különböző vezetői szintek képviselőinek az irányítása alá tartoznak. Mind a horizontális, mind pedig a vertikális korlátok kijelölik a feladathatárokat, ugyanakkor gyakori, hogy kialakulnak a „senki földje” szigetek, ahol a megjelenő részfeladatokért senki nem nyújtja ki a kezét. Ezzel együtt a gyártási, előállítási folyamatok megszervezése, a lehetséges szintig rutinná fejlesztése, standardizálása és szabványosítása valamennyi érdekeltnek a szeme előtt kell, hogy lebegjen.

A folyamatorientált szemlélet kialakítása valamennyi, a gondolkodásának középpontjába a vevőt állító, vállalat számára kiemelt jelentőséggel bír. A vevőket ugyanis nem érdekli, hogy a szervezeten belül a termék, szolgáltatás előállításának minősége, határidő tartása, kiszállítása, kommunikációja vagy pénzügyi elszámolása milyen okok miatt nem tudja teljesíteni az ígéretet. A vevőket az előállítás folyamata és még inkább annak végeredménye érinti. Ugyanakkor a szervezet belső munkaszervezése szakmai területekre bomlik úgy, hogy a szervezet nem minden esetben gondoskodik magáról a folyamatról. Az összehangolás hiánya megnöveli a selejtek gyártásának, a hibázásnak a lehetőségét. A tudatos és aprólékos, szisztematikus folyamatvizsgálat alapvetően meghatározza a szervezet hatékony működését. Valamennyi vizsgálat esetében fontos annak eldöntése, hogy az eredmények vagy részeredmények ismeretében optimalizálni, vagy inkább újraszervezni szükséges a folyamatokat.

A szervezetnek a vásárlók felé történő kötelezettségvállalását a folyamatokat működtető munkatársak váltják valóra. A munkafadataik és felelősségük világos meghatározása lényeges, de nem csak a formalizálás szempontjából. Az egyes munkavállalók számára érthető tartalommal és nyelvezetben, egyértelműen értelmezhetően kell megfogalmazni a feladatokat. Ezek a leírások önmagukban azonban nem elegendőek, a dolgozói tudatosság, elköteleződés és nem utolsósorban a munkavállalói hozzáállás azok a jellemzők, amelyek befolyásolják a szervezeti teljesítményt és annak minőségét.

A vezetői stílust, továbbá a vezetői kommunikációt számos szempont alapján értékeli maguk a cégek is, ugyanakkor önmagában a formális megítélés még nem ad áttekintést a hatékony vezetői kapcsolatról és együttműködésről. Megkerülhetetlen maguknak a vezetőknek a saját szerepükről alkotott elképzelésük megfogalmazása, az önképükre időről időre történő reflektálás.

A szervezet felépítése, a vezetői szintek és a különböző vezetői szintek közötti kommunikáció alapvetően befolyásolja a hatékony munka kialakításának az esélyét. A felülről lefelé építkező vállalatok esetében is kulcsfontosságú szereplő a középvezető. De a középvezetők problémamegoldási és kommunikációs képességeit komoly kihívás elé állíthatja (vagy meg is kérdőjelezheti, akár alá is áshatja), ha a közvetlen frontvonalban, a termelésben dolgozó munkatársak a saját közvetlen feladataikon túl más munkafázisokat csak annyiban ismernek, amennyiben a többi kolléga munkakörülményeit, javadalmazásait vizslatják. Ugyanakkor a személyes fejlődésre és az innováció felhasználására kevésbé nyitottak. Sem a közvetlen termelőfeladatokat végző dolgozók bevonása, az ismereteik, tudásuk gyarapítása, készségeik fejlesztése, sem pedig a vállalati kultúra formálása nem képzelhető el a középvezetők aktív

résztvétele nélkül. Ugyanakkor a mozgásterük korlátozott, a döntéshozatalban kötöttek, amennyiben a termelést irányítók csak „szócsőnek” használják őket, hatáskört és valódi vezetői döntési lehetőségeket számukra nem delegálnak (1. táblázat).

1. Táblázat. Áttekintő és összehasonlító táblázat termelő, szolgáltató és csapatsport sport alapszolgáltató vállalatok vezetői kihívásainak azonosításához

|                                    | TERMELŐ vállalat                                               | SZOLGÁLTATÓ vállalat                                                   | CSAPATSPORT sport alapszolgáltatás                                                                                                                  |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A termék jellege és előállítás     | Fizikai termék, kézzelfogható, raktározható, szállítható       | Nem kézzelfogható, azonnali fogyasztás/használat                       | A sportesemény "kétfarcú" termék, egyszerre materiális és immateriális. A szurkolói elvárások azonnal megjelennek.                                  |
| vezetői kihívás                    | Gyártási folyamat optimalizálás, minőség tartás                | Rugalmasság és standar-dizálás, közvetlen ügyféligény                  |                                                                                                                                                     |
| Erőforrások, logisztika            | Nyersanyag beszerzés, készletezés, ellátási lánc optimalizálás | Emberi erőforrás, helyszíni és időbeli logisztika                      | Játékosok, edzők, támogató személyzet irányítása a szolgáltató cégek felé mutat. A versenynaptár logisztikai tervezése kulcs                        |
| vezetői kihívás                    | Ellátási lánc megszakadása, hatékony raktározás                |                                                                        |                                                                                                                                                     |
| Előállítás kiszámíthatósága        | Automatizálás, stabil gyártási folyamat                        | Változó ügyféligény kezelés, a váratlan rugalmas kezelése              | A mérkőzés eredménye és a játékosok teljesítménye kiszámíthatatlan. Kritikus a vezetői rugalmasság.                                                 |
| vezetői kihívás                    | Gyártási folyamat zavartalanságának biztosítása                | Ügyfélkezelés következetessége                                         |                                                                                                                                                     |
| Minőség-ellenőrzés, standardizálás | Objektív minőségi szabványok, selejt minimalizálása            | Ügyfélelvárás kezelése, szolgáltatás szabványosítás                    | A szurkolói elégedettség szubjektív, de vannak standardizálási lehetőségek (rendezvény lebonyolítása)                                               |
| vezetői kihívás                    | Gyártási hibák felismerése, kezelése                           | Ügyfélpanaszok kezelése, ügyfélmény standardizálás                     |                                                                                                                                                     |
| Teljesítménymérés                  | Mutatókkal (hibaarány, gyártási sebesség, költséghatékonyság)  | Mutatókkal (ügyfélelégedettség, gyorsaság, minőség-mérés)              | A csapat teljesítménye objektív (eredmény, statisztikák), az élmény szubjektív                                                                      |
| vezetői kihívás                    | Hatékonyság minőségromlás nélkül                               | Ügyfélvisszajelzés ismeretében fejlesztések                            |                                                                                                                                                     |
| Termékfejlesztés és innováció      | Új anyagok, technológiák fejlesztése, prototípus tesztelés     | Új szolgáltatási folyamatok, digitális platformok, ügyfélmény javítása | Sportszakmához kapcsolódó szakmai innovációk, a digitális és egyéb technológiai fejlődés adta sportinnovációs, illetve üzletfejlesztési lehetőségek |
| vezetői kihívás                    | Innovációs költség kezelése, piaci                             | Ügyféligény megértése, innováció hatásának mérése                      |                                                                                                                                                     |
| Fenntarthatóság és innováció       | Zöld gyártási technológiák, újrahasznosítható anyagok          | Energiahatékonyság, fenntartható működés                               | Fenntartható stadionüzemeltetés, felelős rajongói élmény,                                                                                           |

|                                                             | <i>TERMELOŐ vállalat</i>                                                                                                                 | <i>SZOLGÁLTATÓ vállalat</i>                                                                                                           | <i>CSAPATSPORT sport alapszolgáltatás</i>                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| vezetői kihívás                                             | Fenntartható technológiák költségeinek beillesztése                                                                                      | Környezeti lábnyom csökkentése az ügyfélkiszolgálásnál                                                                                | utánpótláskorú játékosok lemorzsolódásának csökkentése                                                                                                                              |
| Költségszerkezet és gazdasági ciklus<br><br>vezetői kihívás | Alapanyag- és gyártási költségek optimalizálása<br><br>Költségstruktúra rugalmassága gazdasági ciklusok ingadozásakor                    | Munkaerő, technológia, helyszíni infrastruktúra költségek kezelése<br><br>Dinamikus árazás, költségoptimalizálás ügyfélvesztés nélkül | A játékosbér, az átigazolások, mérkőzésrendezés költségei kihívás (sportági korlátozások léte/hiánya)                                                                               |
| Vezetői feladatok, munkaszervezés<br><br>vezetői kihívás    | Gyártási folyamatok irányítása, munkaerő képzése, erőforrások koordinálása<br><br>Új technológiák alkalmazásához képzetek, átszervezések | Szolgáltatási csapat hatékony beosztása, ügyfélkapcsolat menedzselés<br><br>Munkatársi motiváció fenntartása, túlterhelés csökkentése | "Gyártási" folyamat irányítása és az eredmény "szállítása" sportszakmai oldalon. A magas költség mellett kiszámíthatatlan teljesítmény üzleti kihívásai az üzleti adminisztrációban |

(Forrás: saját szerkesztés, Chikán, 2020; Dobák és Antal, 2016; Kassay, 2018; Kassay, 2020, Kozma és Kazainé, 2014; Collins, 2005 felhasználásával)

A termelő-, illetve szolgáltató vállalatok jellemzése a termék és szolgáltatás eltérő adottságaiból fakadóan összevethető és az eltérések elsősorban az előállítandó produktum sajátosságaiból fakadnak, ugyanakkor a meghatározó munka- és folyamatszervezési törekvések hasonlóak. A látvány-csapatsportágak klubjainak esetében a termék-előállítás egyediségét és egyben a folytonosság biztosítása a kiemelt vezetői kihívás.

#### 4. Következtetések

A termék jellege és előállításának a folyamata alapvetően meghatározza a vállalat működését, az ismétlődő feladatok gyakoriságát. Ez a jelleg befolyásolja a vállalat lehetőségeit a munkatársak feladatvégzésének szabályozására. Ebből a tekintetből a termelő-, illetve szolgáltatóvállalat azonos törekvésekkel írható le, hisz mindkettő a szabályozottság elérésében, a szükséges feltételek biztosításában és a gördülékeny, hatékonyan működő termelési folyamatokban érdekelt. Ugyanakkor a látvány-csapatsportok sport alapszolgáltatását előállító szervezetek vezetői számára kettős kihívást jelent 1.) a szurkolóknak a helyszínen produkált élményt csak és kizárólag egy körülbelül azonos tudású versenytárral együtt tudja létrehozni – éppen az eredmény bizonytalan kimenetelének elérését célul tűzve ki; 2.) ennek az alapélménynek a megteremtése érdekében olyan termékkonceptiót kell kialakítani (szurkolói élményben testet öltve), ami hosszú távon teszi lehetővé a sportsikerek és a nézői elköteleződés megvalósulását a kimagasló teljesítményt nyújtani képes játékosok és csapatot építeni tudó, váratlan, kiszámíthatatlan döntésekkel és megoldásokkal győzelmi esélyt teremteni képes kimagasló edzővel tudjon együtt dolgozni úgy, hogy az üzleti adminisztráción keresztül egy rendezett, kiszámítható és fegyelmezett tevékenykedő munkakörnyezetet biztosít. Ez az a működési keret és vezetői-menedzsment jelenlét, amelyik összhangot képes teremteni a rutinszerű, ismétlődő, szabályokat követő és szabályozott keretek között munkájukat végzők, valamint az egyedi megoldásokat választó, saját szabályok mentén „alkotó”, utasításokat akár megkérdőjelező szereplők között. A látvány-csapatsportok klubvezetői számára a vállalatszerű és fenntartható működés fegyelmezett biztosítása mellett az egyedi és hullámozó minőségű egyedi termék-előállítás folyamatának a megfelelő irányban tartását kell elérnie. Kihívás a határozott koncepcióval és nem utolsó sorban az alkotás és meggyőződés ötvözetével felvértezett egóval rendelkező, a sikerért a rivaldafényben harcoló edzőt és a nagyon szabályozott

feladatvégzéssel eredményt elérni akaró üzleti szakterületi vezetőket egy, a klub által megfogalmazott cél érdekében közös munkára hívni.

## Irodalomjegyzék

- [1] Chikán, A. (2020) Vállalatgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest, 10.1556/9789634545897
- [2] Dobák, M. – Antal, Zs. (2016) Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest, 10.1556/9789630598262
- [3] Kassay, L. (2018) Sportmarketing. EFOP-5.2.5-18-2018-00012, Társadalmi innovációk – Új módszerek kidolgozása a Testnevelési Egyetem megvalósításában.
- [4] Kassay, L. (2020) A tudatosan választott és működtetett üzleti modell kívánatos volta a hivatásos csapatsportban. In: Gösi, Zs. – Bukta, Zs. (szerk.) A sport társadalmi, gazdasági és utánpótlás-nevelési kérdései. Tanulmányok a sportszervezés témaköréből. Akadémiai Kiadó, pp. 18-35., 10.1556/9789634545828
- [5] Kozma, M. – Kazainé, O.A. (2014) Measuring business performance in sports: How the Balanced Scorecard approach can help sports organizations in operating along strategic objectives. Közgazdász Fórum / Forum on Economics and Business 17:118 pp.17-40
- [6] Gösi, Zs. – Magyar, M. (2024) Teljesítményértékelés lehetőségei a sportszektorban. Gradus 11:1 Paper:2024. 1. ECO.009, 7p (2024), 10.47833/2024.1.ECO.009
- [7] Mirzaei, N.E. – Hilletoft, P. – Pal, R. (2021) Challenges to competitive manufacturing in high-cost environments: checklist and insights from Swedish manufacturing firms. Operations Management Research (2021) 14:272-292, 10.1007/s12063-021-00193-0
- [8] Collins, J. (2005) Jóból kiváló. A tartós üzleti siker elemei, HVG Könyvek, HVG Kiadó, Budapest
- [9] Maxwell, J.C. (2017) The five levels of leadership, <https://www.youtube.com/watch?v=LjbSFBC6FCg&t=504s>
- [10] Sinek, S. (2021) Talk less, listen more. <https://www.youtube.com/watch?v=4oK6-agsPaY>
- [11] Thrower, S. (é.n.) Research methods for sport and health sciences. Qualitative research, Oxford Brookes University, kézirat
- [12] Petróczi, A. (2024) Community-Based Participatory Research kurzus előadása, ELTE PPK Neveléstudományi Doktori Iskola, 2024.10.15.
- [13] Dari, T., Laux, J.M., Liu, Reynolds, J. (2019) Development of Community-Based Participatory Research Competencies: A Delphi Study Identifying Best Practices in the Collaborative Process, The Professional Counselor, Volume 9, Issue 1, pp 1-19, 10.15241/td.9.1.1