

OTDK-dolgozat

2023

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**AZ EGÉSZSÉGTELEN TERMÉKEKHEZ KÖTŐDŐ
SPORTSZPONZORÁCIÓ ETIKAI KÉRDÉSEINEK VIZSGÁLATA A
KÍNÁLATI OLDALON**

**THE INVESTIGATION OF ETHICAL ISSUES IN SPORTS
SPONSORSHIP IN RELATION TO UNHEALTHY PRODUCTS ON THE
SUPPLY SIDE**

Molnár Marcell István

Témavezető: Dr. Csóka László

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. 04. 14.

A TANULMÁNY AZ INNOVÁCIÓS ÉS TECHNOLOGIAI MINISZTERIUM
ÚNKP-21-2-I KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK
A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL
FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.



INNOVÁCIÓS ÉS TECHNOLOGIAI
MINISZTERIUM



Új Nemzeti
Kiválóság Program

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
1.1. A szekunder kutatás célkitűzései	2
1.2. A primer kutatás célkitűzései	3
2. A szponzoráció és a sportszektor kapcsolata	4
2.1. A szponzoráció megjelenése a sportban	4
2.2. A sportszponzoráció lehetséges hatásai, illetve az aktuális trendek.....	9
3. Társadalmi felelősségvállalás és üzleti etika.....	17
3.1. Az etika szerepe a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában.....	17
3.2. Az üzleti etika alkalmazása, módszerei	23
4. Dilemmák a „kényes” szektorok sportszponzorációs tevékenységeiben	27
4.1. A „kényes” sportszponzorációban résztvevők álláspontjai	27
4.2. A „kényes” szektorokra vonatkozó sportszponzorációs kritikák	31
5. A primer kutatás módszertana.....	35
5.1. Pilot kutatás	36
5.2. Alanyok bemutatása	37
6. A strukturált mélyinterjú beszélgetések eredményei	40
6.1. Értékek és szabályozó eszközök.....	40
6.2. Célok, feltételek és az érintettek köre.....	43
6.3. Lehetséges hatások, illetve azok felmérése	47
6.4. Kritikák és felelősségvállalás	50
7. A kutatást kiegészítő kérdőíves megkérdezés eredményei	56
8. Diskusszió.....	61
9. Konklúziók, javaslatok, valamint korlátok és jövőbeni irányok	67
Irodalomjegyzék.....	71
Mellékletek.....	82

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A mecenatúra és a szponzoráció összehasonlítása	8
2. táblázat: Sportszponzorációs piac szektoronkénti megoszlása	12
3. táblázat: A kutatási kérdések összefüggése a mélyinterjúval.....	36
4. táblázat: A kutatás együttműködési felkéréseinek eredményei.....	37
5. táblázat: Az alanyok bemutatása	38
6. táblázat: Érintettek körének meghatározása	44
7. táblázat: Az érintettek szempontjainak fontossági sorrendje	46
8. táblázat: Lehetséges következmények	47
9. táblázat: Lehetséges pozitív-negatív hatások mérésének és kezelésének az eszközei	49
10. táblázat: A felelősségmegoszlás véleményezése a negatív hatások esetében	50
11. táblázat: A szándék vagy következmény kérdésköre	52
12. táblázat: A partnerségeket nyíltan kritizáló sportolók véleményezése	53
13. táblázat: CSR-ről szóló vélemények értékelése	54
14. táblázat: Értékek, szabályok és előírások	61
15. táblázat: Célok, feltételek és érintettek.....	62
16. táblázat: Lehetséges hatások és azok kezelési technikái	63
17. táblázat: A felelősség megoszlása és a kritikák véleményezése	64

Ábrajegyzék

1. ábra: A sportszponzoráció megjelenési területei.....	5
2. ábra: A sportszponzoráció hármas kapcsolatrendszerének működése	7
3. ábra: Az attitűdöt alakító komponensek	10
4. ábra: A 2021-es év legtöbbet szponzoráló vállalatai a sportiparban	11
5. ábra: A Burger King a világ egyik legnépszerűbb videojátékában	14
6. ábra: A Hell Energy e-sport szponzorációja a Budapest Honvédnél	15
7. ábra: Az UEFA EURO 2020 hivatalos sörpartnere a Heineken	16
8. ábra: A hagyományos CSR hierarchia szintjei.....	25
9. ábra: Értékasszociáció a „sport” szó hallatán.....	40
10. ábra: Értékasszociáció az „üzlet” szó hallatán	41
11. ábra: Nem káros jellemzők kiemelése.....	57
12. ábra: Reputáció növelése.....	58
13. ábra: Az egészségtelen jellemzők kiemelése a szponzorációban.....	58

14. ábra: Sportfogyasztás kedvező hatásainak a kiemelése a szponzorációban.....	59
15. ábra: A kvantitatív kutatás két főbb eredménye az átlagok alapján	65

1. Bevezetés

A sport gyermekkorom óta szerves részét képezi az életemnek. Aktív és passzív sportfogyasztóként egyaránt találkoztam a számomra azon érdekes jelenséggel, melyben a sportiparág olyan tartalmakat is megjelenít a nagyérdemű publikum előtt, melyek ezen terület egyik legalapvetőbb értékének, az egészségnek és az egészséges életmódnak mondanak ellent. Eddigi tanulmányaim során a kari Tudományos Diákköri Konferencia, valamint az Országos Tudományos Diákköri Konferencia rendezvényeinek keretein belül készítettem el azon pályamunkáimat (Molnár, 2020, 2021), melyek az efféle kapcsolat iránt tanúsított attitűdöket vizsgálták a sportfogyasztók oldalán. A kutatási eredmények egyértelműen arra engedtek következtetni, hogy a fogyasztók körében is fellelhető az ellentmondásosság érzete, illetve bizonyosnak tűnik az is, hogy az alkalmazott marketingkommunikációs eszköz, azaz a szponzoráció hatásosnak mondható. A kapott információkat alapul véve kijelenthető, hogy a fogyasztók elvárják a sportszereplőktől és az őket szponzoráló vállalatoktól, hogy felelősségteljesebb döntéseket hozzanak a jövőben. Ennek háttérében az a kétely áll, mely szerint a támogatást nyújtó vállalatok csak kommunikálják a felelősségteljes, minden következményre és szempontra kiterjedő hozzáállást. Ezekkel a kérdéskörökkel, mint a felelősségvállalással, a következményekkel és az érintettek szempontjaival az üzleti életben az etika tudományterülete foglalkozik behatóan úgy, hogy tudományos módszerekkel vizsgálja az egyes döntések etikai vonatkozásait.

Amennyiben körültekintőek vagyunk, a közösségi média felületein láthatjuk, napjainkban milyen nehéz megfelelnie a szervezeteknek a társadalom által támasztott elvárásoknak (Becker, 2019). A közvélemény, a média és az illetékes hatóságok ebben rendkívül nagy szerepet játszanak, akik rendszerint véleményezik és kritizálják a gazdasági szereplők tetteinek és döntéseinek helyességét (Pálffy, 1998; Palazzo & Richter, 2005; Fooks, Gilmore, Collin, Holden, & Lee, 2013). A nagyobb, prosperáló vállalatokkal szemben szinte már általános elvárás, hogy rendelkezzenek társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó tevékenységekkel, azaz CSR-al. A CSR tevékenységek egyik legnépszerűbb megjelenési formája a szponzoráció (Irwin, Sutton, & McCarthy, 2008). A szponzorációs támogatásokon belül fontos kiemelni, hogy számtalan támadás éri az olyan sporttevékenységgel kapcsolatos együttműködéseket, amelyekben a „kényes” szektorban tevékenykedő vállalatok – mint az alkoholipar vagy a gyorsétterem láncok – szponzorként vesznek részt (Flint & Peake, 2016). Ezen aggodalmak már a törvényhozás által is megerősítéseket nyertek, aminek köszönhetően az alkoholreklámokat is erőteljesen bekorlátozták, valamint a dohányipari vállalatok mindennemű

szponzorációját betiltották szinte az egész világon (2008. évi XLVIII. törvény). Azonban néhány csoport az etikátlanság kritikájával, tehát helytelen cselekvéssel és döntéshozatallal illeti azokat, akik kereskedelmi sportszerződések megkötésében továbbra is szerepet vállalnak. Ezt a jelenséget a CSR szakirodalma „whitewashing”-nak nevezett el, hiszen ezzel csak „fehérré mossák” és eltakarják a lehetséges kockázatokat (Visser, 2014). Ellenben a kritikusokkal, a „kényes” szektor tagjai az érintettek (például: média, sportfogyasztók stb.) számára továbbra is pozitív üzeneteket és előnyöket közvetítenek a kommunikációs csatornáikon keresztül (heineken.com, 2022; coca-colacompany.com, 2022).

Végül az imént említett okokra hivatkozva döntöttem úgy, hogy a jelen tanulmányban egy teljesen másik szemszögből, azaz a szponzorációs szerződés létrehozóinak az aspektusából közelítem meg az efféle sportszponzorációs témakört. A kínálati oldal szereplőinek vizsgálata egyébként számomra személyes okokra is visszavezethető, ugyanis eddigi tanulmányaim a vezetés és szervezés tudományterületeihez kapcsolódtak a felsőoktatáson belül. Továbbá – az előző gondolatokat objektívabb szempontból is megerősítve – az eddigi kutatások (András, 2015; Kassay, 2015) főleg a sportszponzorációs tevékenységek eredményességére, illetve az eredményesség mutatóinak elemzésére irányultak többségében, azonban a jelen kutatás tárgyát képező marketingeszköz és az érintett szektorok találkozásának etikai vonatkozásait már annál kevesebben vizsgálták. A tanulmány ezen hiányosságot, illetve a felmerülő dilemmákat hivatott feloldani. A kutatás eredményeinek felhasználásával a társadalom tagjai objektív módon – magyarul többféle aspektusból – tudják majd megközelíteni az efféle dilemmákat, illetve csökkenhet a közvéleményben felmerülő ambivalencia a vizsgált jelenséggel kapcsolatban. Ennek érdekében az eredményeket úgy szeretném bemutatni, hogy azok egyszerűen és közérthetően vázolják fel a támogatások létrejöttének néhány lehetséges szándékát a kínálati oldal szereplőinek szemszögéből. Az objektív megközelítés alapját a metaetikai (Kormos, 2018) nézőpont alkalmazása fogja jelenteni, így a kapott válaszokat a szakirodalomban fellelhető etikai megközelítésekkel és irányzatokkal társítom.

1.1. A szekunder kutatás célkitűzései

A releváns szakirodalmi forrásokban fellelhető szekunder információk segítségével betekintést szeretnék nyújtani a sportszponzorációhoz, az etikához – azon belül az üzleti szférához – kapcsolódó alapvető fogalmakba és folyamatokba, illetve a jelenlegi piaci trendekbe. A különböző forrásokból származó példákkal a téma aktualitását, jelentőségét és fontosságát szeretném kihangsúlyozni. A témában jártas szakértők, valamint kutatók véleményeinek és vitáinak bemutatásával a témában fellelhető ellentmondásokra és megosztottságokra hívható

fel a figyelem. Végül célom, hogy az ismertebb hazai és külföldi támogatók, sportszereplők szponzorációval kapcsolatos üzeneteit és sajtónyilatkozatait is megjelenítsem, mellyel érzékelhetővé válnak a sportpiac képviselőinek álláspontjai a témával kapcsolatban.

1.2. A primer kutatás célkitűzései

Jelen kutatás a szóban forgó hazai vállalatok (alkohol- és dohányipar, egészségtelen élelmiszerláncok stb.) és sportszereplők (szervezetek, szakemberek és sportolók) véleményére kíváncsi, melynek egyáltalán nem célja az etikus vagy a nem etikus minősítés kimondása, illetve annak bizonygatása. Ellenben egyik legfőbb kitűzött cél azon etikai aspektusoknak és megfontolásoknak a bemutatása, amelyek felmerülhetnek azoknál a személyeknél, akik a sportszponzorációs döntésekben jelentős szerepet vállalhatnak. Véleményem szerint ennek a megfelelő eszköze, ha a kutatás résztvevői különböző „kényes” iparágakból, illetve a különböző sportterületekről és szintekről érkeznek. Ezen módszerrel azon differenciákra szeretném felhívni a figyelmet, amelyek az eltérő iparági és sportterületi elhelyezkedésből, valamint a különböző anyagi helyzetekből eredhetnek. A kvalitatív vizsgálatot kiegészítő kvantitatív rész célja, hogy egy korábbi kutatás (Molnár, 2021) eredményeinek a bevonásával a keresleti és a kínálati oldal összehasonlíthatóvá váljék.

A primer kutatási célok alapján a következő kutatási kérdések fogalmazhatók meg:

- K₁: Milyen értékeket tartanak fontosnak a sportban és az üzletben, illetve tesznek-e különbséget a sport üzleti szempontból való megközelítése során?
- K₂: Mely érintetteket, azon belül mely érdekeket tartják fontosnak, illetve milyen prioritásokat határoznak meg ezek között?
- K₃: Milyen lehetséges pozitív-negatív hatásokat tartanak elképzelhetőnek, illetve hogyan mérhetőek és kezelhetőek ezen hatások?
- K₄: Mit gondolnak a negatív következmények felelősségének a megoszlásáról, illetve a felmerülő kritikákról?

A kutatási kérdések megválaszolása után a kapott eredmények összevethetővé válnak a szakirodalom által megjelölt etikai gondolkodásmódokkal. Ezzel a módszerrel érthetőbbek lehetnek azok az álláspontok, amelyek miatt a sportpiac és „kényes” szektor szereplői elfogadhatónak vagy éppen elítélendőnek tartják a közös szponzorációs partnerségek létrejöttét.

2. A szponzoráció és a sportszektor kapcsolata

A mostani fejezet egy olyan jelenséget hivatott bemutatni, amely meglepő módon az ember történelmének jelentős szakaszában jelen volt, illetve jelen is van a mai napig. Ez a rész a sportszponzoráció rövid történelmi háttérén túl azokat a kapcsolódó modelleket és definíciókat, valamint a különböző gazdasági, pszichológiai és üzleti hatásokat veszi górcső alá, amelyekkel leginkább leírható és jellemezhető az effajta tevékenység. Mindemellett kitér a sport üzletté válásának okaira, illetve az azokból eredeztethető trendekre is, amelyek napjaink szponzorációjára leginkább jellemzőek a sportipar területein.

2.1. A szponzoráció megjelenése a sportban

Mindenekelőtt fontos azon ok-okozati összefüggéseknek a bemutatása, amik elvezették a sport világot az üzleti szempontból történő megközelítésig, vagyis az üzleti érdekek megjelenéséig. András (2003) alapján az üzleti szféra sportban való megjelenésének oka több lépésben valósult meg, ezek közül a teljesség igénye nélkül a legfontosabbak:

- a sport egyre szélesebb körben terjedt el és vált populárisrá,
- megjelentek olyan vállalatok a sportban, akiknek a sport iránti érdeklősége a médiában való megjelenésekhez és a marketingtevékenységekhez kötődtek, illetve
- a sportszektorban új szereplők – mint például ügynökségek és profi eseményszervezők – jelentek meg, akik szintén üzleti szempontokat vettek elsősorban figyelembe.

Jól látható, hogy ezek a folyamatok a sportszervezeteken kívül, azaz a makrokörnyezetben jelentek meg. Azonban a sportszereplők – mint például a szövetségek, csapatok és játékosok – stratégiaalkotásában is egyre erősebb szerepet töltött be a piaci koordináció, így ennek köszönhetően a következő változások mentek végbe a sportszereplők mikrokörnyezetén belül:

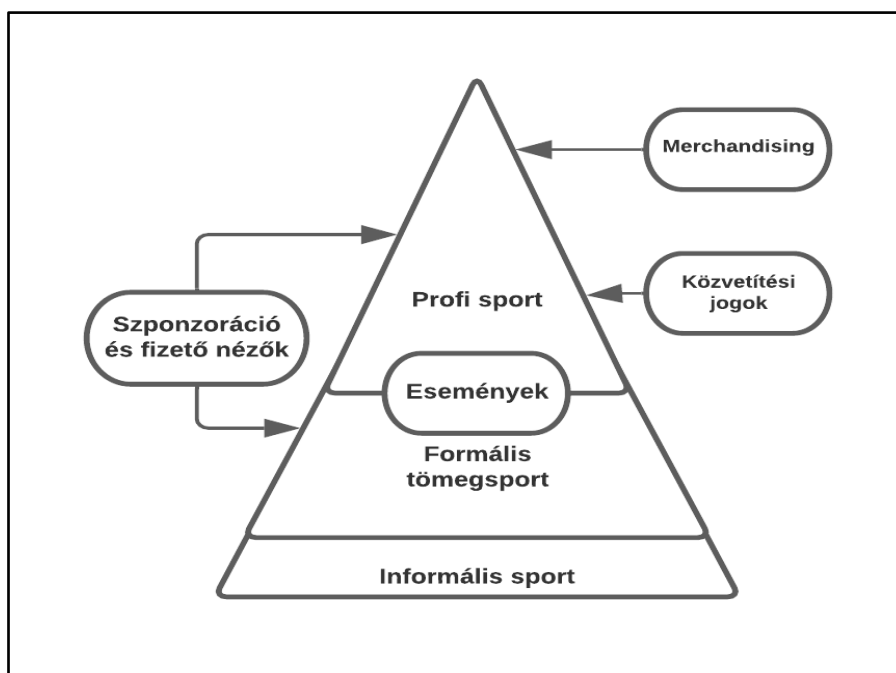
- a korábbiakban nonprofit sportszervezetek profitorientált gazdasági szereplőkké avanszálódtak, így egyre több sportvállalkozást hoztak létre,
- a sportszervezetek menedzsmentjében megjelentek azok az üzletvezetési technikák, amelyekkel sikeres üzleti koordinációt tudtak eszközölni a profit elérése érdekében, illetve a kutatás szempontjából talán a legfontosabb változás az volt, hogy
- egy teljesen új termékkínálattal – mint például a közvetítési jogok, hirdetési felületek, sportolói transzferek – találták szemben magukat az üzleti céllal közeledő vállalatok (András, 2003).

Hoffmann (2007) a későbbiekben rámutat arra is, hogy a sport ennyire nagyléptékű felemelkedésében üzleti szempontból közrejátszottak azok a sorsfordítónak számító események is, amelyek leginkább a technológia forradalmához köthetők. A vállalatok és a sport világában is hatalmas lehetőségekkel kecsegtetett a televíziózás és az internet eszközeinek a szervezeti folyamatokba történő implementálása. Az eszközöknek köszönhetően megszűntek a földrajzi határok, egyre nagyobb piacokat tudtak elérni, következésképpen a sportra minél inkább termékként kezdték el tekinteni a vállalati vezetők.

András (2015) és Hoffmann (2007) eredményei alapján a következő új jellemzők állapíthatók meg a sportpiacról:

- a sport globalizálódott, aminek köszönhetően megszűntek a nyelvi és a földrajzi korlátok,
- a szereplők globális szintű kommunikációt tudtak folytatni a forradalminak számító technológia alkalmazásával,
- szignifikáns növekedés következett be a sportszervezetek infrastruktúrájában (például: létesítmények befogadóképessége és minősége) és a fizetéseiben (például: tulajdonosok, szakemberek és sportolók),
- az igények egyre változatosabbak voltak, illetve számuk is egyre csak növekedett,
- a professzionális szinteken a működés teljesen piaci alapokra volt már helyezve.

1. ábra: A sportszponzoráció megjelenési területei



Forrás: Saját szerkesztés Gratton és Taylor (2002) alapján

A látványos külső és belső környezeti változásoknak köszönhetően talán nem hiba azt kijelenteni, hogy ezek a lépések és folyamatok kellő melegágyat szolgáltatottak a sportszponzoráció felvirágzásának, illetve a különbnél különb szektorokból érkező vállalatok fokozódó érdeklődésének és térnyerésének. Érdeemes azonban azt hangsúlyozni, hogy nem minden sporttevékenység esetén jelenik meg a szponzoráció (1. ábra).

Ács és Paár (2015) alapvetően a sportpiacot szabadidős és professzionális területekre osztotta fel, azonban a támogatások megjelenésének vonatkozásában további bontásokat is figyelembe lehet venni (Gratton & Taylor, 2002). A szerzőtársak szerint a szponzorációban általában a professzionális szinteken, illetve néhány szervezett keretek között zajló, de nem professzionális tömegsportban tevékenykedő szereplők részesülhetnek. Mindkét területen találkozhatunk szervezett eseményekkel, például gigaprojektnak számító olimpiával, vagy Magyarország tekintetében a nagyszabású Spar Maratonnal. Az utóbbi esetében olykor mellőzni kell a sport(olók) professzionális jelzőjének használatát, azonban ez is szintén egy, a szponzorok által igencsak preferált eseménynek számít az odalátogató tömeg mérete miatt. Azonban a szabályzások és előírások – amik a következő fejezetben kerülnek kifejtésre – nem zárják ki azokat a szélsőséges eseteket sem, ahol olyan együttműködések jöhetnek létre, melyekben a szponzorált fél jóval kisebb követői bázissal rendelkezik, ám őszintén szólva a valós sportpiacra ez nem igazán jellemző.

Bár napjaink modern, értékesítés-központú sportszponzorálásának kezdeti időszaka még csak az 1970-es évek elejére vezethető vissza, a legelső és kezdetleges példák még ennél is régebbi gyökerekkel rendelkeznek (Kassay, 1998). A sportszponzoráció megjelenését Hoffmann (2007) már az ókori Róma birodalmának idejére datálja, ahol fogathajtó versenyeket támogattak az akkori tehetős emberek. A támogatást nyújtóknak ehhez már akkor sem teljes mértékben filantróp, hanem valamilyen materiális érdekük fűződött. Ebből a szempontból nézve a jelenség nem mondható amolyan újkeletű dolognak az emberiség történelmében. Visszatérve a jelenbe, első lépésként fontos tisztázni az efféle támogatás nem sportspecifikus meghatározását. A modern szponzorációnak – mint az egyik legközkedveltebb marketingkommunikációs eszköznek – több definíciója is létezik az irodalomban, azonban az egyik legelterjedtebb és legtöbbet idézett megfogalmazás a következő:

“A szponzorálás két fél közötti üzleti kapcsolat, amelynek során az egyik fél pénzt, szolgáltatást vagy más anyagi javakat bocsát rendelkezésre, a másik fél lehet egyén, szervezet vagy esemény,

aki cserébe bizonyos jogokat, együttműködést, társulási lehetőséget (asszociáció) nyújt, amelyek a szponzort kereskedelmi előnyökhöz juttatják” (Sleight, 1989, old.: 4).

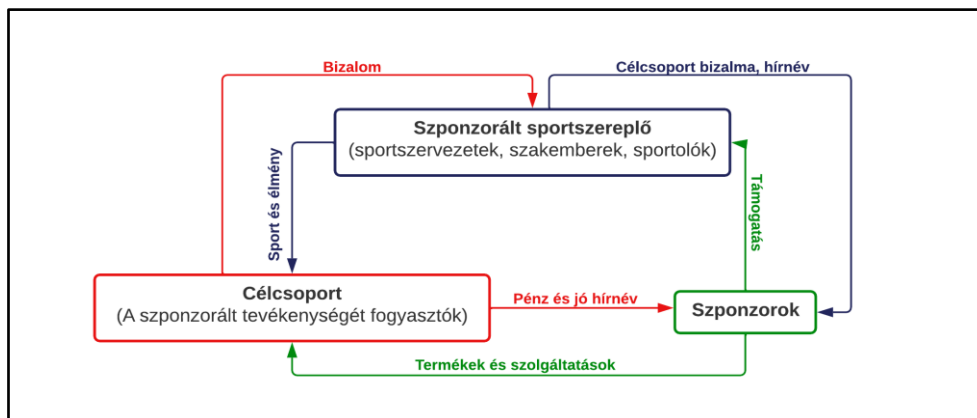
Egy másik, hazai megfogalmazás szerint pedig: „A szponzorálás egy eseménnyel, egyénnel vagy csoporttal való képzettársítás megvásárlása és felhasználása speciális marketingcélokra” (Bauer & Berács, 1992, old.: 75).

A fenti idézetek szerzői tehát az általános szponzorációt fogalmazták meg, azonban a kutatás a sportszponzoráció témakörében, továbbá Magyarországon vizsgálódik, amire a hazai területre leszűkített fogalomalkotás a legrelevánsabb. Magyarország vonatkozásában a sportszponzorációt és az ahhoz fűződő tevékenységeket a törvényalkotás is szabályozza, amiket egyébként a kereskedelmi szerződések kategóriájába sorol. A jogi keretek meghatározása mellett definiálja is a sportszponzorálás fogalmát is, mely szerint:

„Szponzorálási szerződésben a szponzor arra vállal kötelezettséget, hogy pénz- vagy természetbeni szolgáltatás útján támogatja a szponzorált sportolót, sportszervezet, sportszövetség vagy sportköztestület sporttevékenységét, a szponzorált pedig lehetővé teszi, hogy sporttevékenységét a szponzor marketingtevékenysége során felhasználja” (2004. évi I. törvény).

Az előbbi meghatározások között a két legszembevetőbb különbség, hogy a magyar törvényi megfogalmazásban konkretizálják a támogatható feleket, ellenben nem emelik ki olyan nagymértékben a szponzor által elérhető előnyöket, mint tette azt Sleight (1989). A két meghatározás összevonásának valóságban megjelenő működési sémája a 2. ábrán látható modell alapján írható le, amely tartalmazza mindkét definíció legfontosabb elemeit.

2. ábra: A sportszponzoráció hármas kapcsolatrendszerének működése



Forrás: Saját szerkesztés Hoffmann (2007) alapján

Az eredeti modell alkotója szerint nagyon fontos, hogy a szponzorációs támogatásokhoz mindig valamilyen érdekeltségek fűződnek, amit megerősít Bába (2008) munkássága. A kutató szerint számtalan célja, azaz érdeke lehet a támogatást nyújtó vállalatnak saját magával szemben, mint például termékek és szolgáltatások sajátos életstílussal való megfeleltetése, vagy egy új termék bevezetése. Az érdekek kardinális szerepe miatt a szponzorációs tevékenységek nem keverendők össze a jótékonykodással vagy a mecenatúrával. A két támogatási forma közötti eltérésekre az 1. táblázat hívja fel a figyelmet. A különböző aspektusok jól mutatják, hogy amíg a mecenatúra egy szerződés nélküli csendestársi kapcsolat, addig a szponzorációt komolyszintű üzleti tevékenység övezi.

1. táblázat: *A mecenatúra és a szponzoráció összehasonlítása*

Mecenatúra	Szponzoráció
Kultúradomináns	Marketingkommunikáció, üzleti érdek
Ellenszolgáltatás nélküli támogatás	Ellenszolgáltatás melletti támogatás
Adomány, ösztöndíj, hozzájárulás, segély	Integrált kommunikációs eszköz
Gyenge kommunikációs jellemzők	Kedvező kommunikáció: esemény, verseny
Diszkrét támogatás	Megnevezett támogató
Szerződés nélküli kapcsolat	Szerződéses kapcsolat

Forrás: Saját szerkesztés Hoffmann (2007) alapján

A korábbi Sleight-féle (1989) meghatározással összhangban a mai szakemberek is úgy gondolják, hogy alapvetően a szponzorálást a szponzor és a sportipari szereplő közötti komoly üzleti kapcsolatnak kell tekinteni. Ennek megfelelően nem nevezhető egyszerű patronálásnak vagy adományozásnak, tehát ezen fogalmak szeparációja elengedhetetlennek minősül. Ezt erősíti meg annak a ténye, hogy a szponzor által nyújtott támogatás mértéke megfelelő esetben kisebb, mint a szponzorációs hatások által generált bevételek a támogató fél oldalán. Ezen kapcsolat fundamentuma nem más, mint a kölcsönös előnyszerzés, ahol a szponzor növelheti az ismeretségét, a támogatott pedig általában finanszírozni és népszerűsíteni tudja a tevékenységét. Természetesen a népszerűsítés következtében a szervezeteknek magasabb költségvonzatokkal is számolniuk kell, így törekvéseik a partnerség fenntartására irányulhatnak (Henseler, Wilson, & Westberg, 2011).

A sportszereplők anyagi és/vagy természetbeni erőforrásokhoz – például sportfelszereléshez, pénzbeli támogatáshoz stb. – jutnak, amelyek hozzájárulhatnak a sporttevékenység alapvető végzéséhez és az eredményesség növeléséhez (Kassay, 1998). Sőt, akadhatnak olyan szélsőséges esetek is, ahol egyrészt a sportszervezetek folyamatos fenntartásának és

eredményes működésének, másrészt a sportesemények megvalósíthatóságának feltétele a szponzorokkal való együttműködés. Cserébe a szponzorok olyan jogosultságokat – mint például a hirdetési felületek használata, a sporteszközökön való céges logó megjelenítése, vagy értékesítési lehetőségek a sporteseményen stb. – és kiaknázható lehetőségeket szereznek, aminek segítségével szintén eredményesebbek lehetnek a saját piacukon (Kassay, 2008). Amennyiben a szponzorációs mechanizmusok sikeresen működnek, úgy a támogatott sportszereplő közönsége növelheti a szponzor jó hírnevét, továbbá nagyobb valószínűséggel idézheti fel a cég nevét, logóját vagy akár a szlogenjét, mint a versenytársakét.

Az előző fejezetből kiderült már, hogy a sportszektort a szórakoztatóipar szerves részeként kell kezelni. Ahogyan András (2015) is rámutat, az üzleti megközelítés azokat a sportágakat és sporteseményeket érintette leginkább, amelyek nagyon sok embert érintenek és médiaképesek is. A szponzorok részéről a szponzorált fél kiválasztásánál általában elengedhetetlen kritérium, hogy a támogatott megfelelő reputációval, nézettséggel és összetételű célközönséggel rendelkezzen. Ezen kívül a támogató fél arculatának is valamilyen szinten illeszkednie kell a sportszereplő imázsához (Yang, 2008; Chen & Zhang, 2011). Meenaghan (2001) kutatási eredménye alapján a sportszereplők kiválasztása során három alapvető típust lehet megkülönböztetni, melyek a következők:

1. Sportszövetségek, illetve sportesemények támogatása:
 - Például.: Magyar Labdarúgó Szövetség, Spar Maraton stb.
2. Sportszapatok és sportvállalatok támogatása:
 - Például.: FTC Labdarúgó Zrt., Pécsi Egyetemi Atlétikai Club stb.
3. Sportolók és sportszakemberek támogatása:
 - Például.: Kenderesi Tamás, Dárdai Pál stb.

2.2. A sportszponzoráció lehetséges hatásai, illetve az aktuális trendek

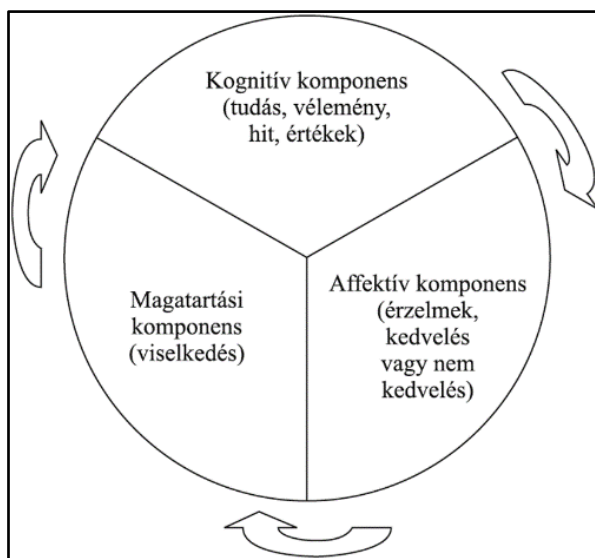
Az eddig leírtak kiváló példákkal támasztották alá, hogy a sport üzletágának nagyon fontos részét jelenti a sportmarketing, amely valójában a fogyasztói magatartás megértése, illetve az áruk és szolgáltatások vásárlására való motiválása körül forog (Jagodic & Zlatko, 2016).

Azonban sportgazdaságra gyakorolt serkentő hatásán túl számos egyéb hozadékkal rendelkezhet, mint például az attitűd pozitív irányba történő megváltoztatása a szponzorral szemben. Jó példa lehet erre azon kutatás, amelyben megállapították néhány szurkolóról, hogy már csak azért is kedvelni fogják a szponzort, mert a szponzorálást fontosnak tartják a kedvenc

csapatuk számára (Cornwell, Humphreys, Maguire, Weeks, & Tellegen, 2006). A sportban a szurkolók általában erősen ragaszkodnak az általuk kedvelt csapatokhoz érzelmileg, ezáltal sokkal könnyebben célba lehet őket venni és elérni a kívánt hatásokat a különböző marketingkommunikációs eszközök alkalmazásával, így természetesen a szponzorációval is (Alexandris, Douka, Bakaloumi, & Tsasousi, 2008). Ezt a jelenséget glória-effektusnak, avagy közismertebb nevén pozitív holdudvar-hatásnak neveznek a pszichológiában. Az elmélet lényege, hogy a fogyasztók, akik a sportszereplők iránt alapvetően már kedvező hozzáállást tanúsítanak, a kedvenceik tevékenységéhez kapcsolódó dolgokat – így akár a szponzorációs tartalmakat is – pozitívabban ítélik meg (Crimmins & Horn, 1996). Remek példa lehet erre egy, az Egyesült Királyságban készült felmérés, ahol a megkérdezett szurkolók 26%-a úgy érezte, hogy számukra kötelesség a csapatukat támogató alkoholgyártó cég termékeit fogyasztani a sportesemény előtt, közben és utána is (O'Brien, és mtsai., 2014).

Ezen elgondolásokat erősítheti meg – a kutatás korlátainak jelentős figyelembevétele mellett – egy korábban elvégzett felmérés (Molnár, 2021) eredménye, melyben Hofmeister-Tóth (2017) attitűdbefolyásoló tényezős modelljét (3. ábra) használtam fel az adatgyűjtések és a statisztikai elemzések során. A tanulmányban végül a konatív, azaz a magatartásbeli komponenst azonosítottuk úgy, mint kardinálisan befolyásoló tényező a sportfogyasztáson belül.

3. ábra: Az attitűdöt alakító komponensek



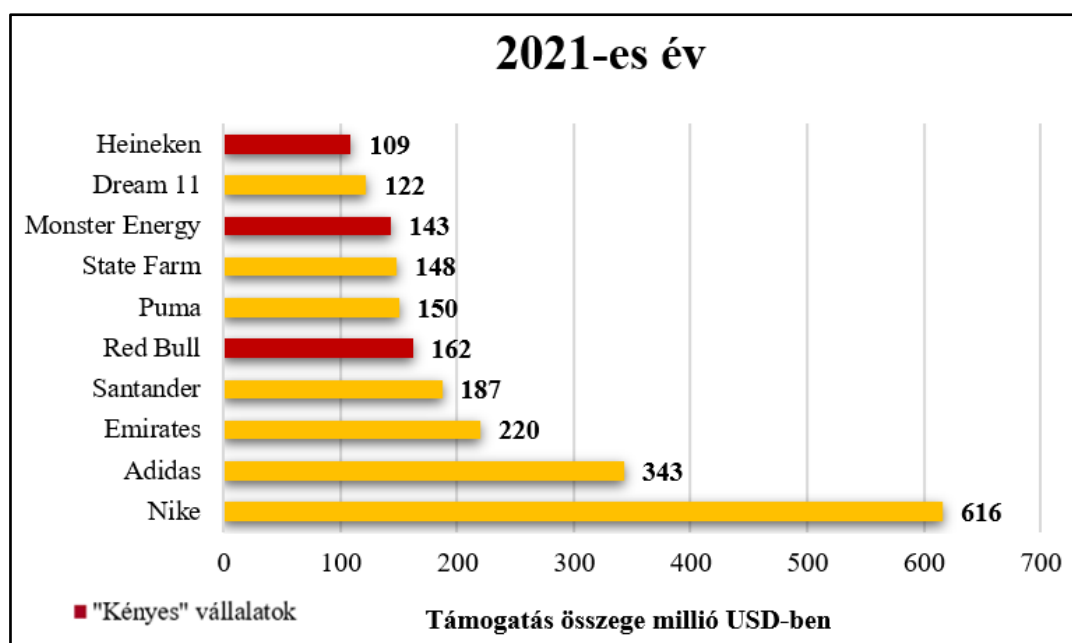
Forrás: Hofmeister-Tóth (2017, old.: o.n.)

Jernigan és munkatársai (2017) szintén a magatartásbeli tényezőre hívták fel a figyelmet. Kutatásaikban rámutattak az alkoholfogyasztás esetére, mely szerint a nagyivóknál az alkoholtartalmú termékek marketingeszközök általi megjelenése elősegítheti és fokozhatja ezen

termékek fogyasztását. A legtöbb kutató és szakember alapján a szponzorok részéről úgy tűnik, nyilvánvalónak látszik azon szándék, hogy imázsértékük növelésével az egyik legfontosabb cél az érintett sportfogyasztók vásárlásra való ösztönzése, így ebből kifolyólag a saját értékesítési volumenük növelése (Bába, 2008; Hoffmann, 2007). Ezen célok elérésében nagy szerepet játszik Nord és Peter (1980) viselkedésmódosítási elmélete. Az elmélet szerint minél többször ér bennünket egy impulzus (például: szponzorációs tartalmak), annál valószínűbben köteleződünk el mellette és vásároljuk meg. Ennek tudatában a szponzoroknak nincs más dolguk, mint a megfelelő előkészítési munkálatok – mint például piackutatás – után minél frekventáltabban megjelenni a kiválasztott sportszereplő hirdetési felületein.

A szponzoráció lehetséges hatásainak bemutatását követően érdemes szót ejteni a „kényes” szektor vállalatainak megjelenéséről a sporttámogatások világán belül. Egy 2018-ban elvégzett kutatás (Dixon, és mtsai., 2018) szerint a jelenlegi élelmiszerekhez kapcsolódó marketingkörnyezetben aránytalanul magas a sokat kritizált szektor által gyártott termékek promóciós jelenléte, a 4. ábrán látható például a Red Bull, a Monster Energy és a Heineken. Ha a három vállalat sportszponzorációra szánt összegét összeadnánk, akkor azzal megelőznék a világ egyik leghíresebb sportszergyártóját, a német Adidast.

4. ábra: A 2021-es év legtöbbet szponzoráló vállalatai a sportiparban



Forrás: Saját szerkesztés a sportspromedia.com (2021) adatai alapján

A „kényes” termékek közé sorolható például a magas zsír- és kalóriatartalmú élelmiszerek kategóriáján belül a gyorséttermi pizzák és burgerek, valamint a magas koffein- és cukortartalmú

üdítők (soft italok), illetve energiasitalok. Az alkoholipar szponzori jelenléte a labdarúgásban igencsak kiemelkedőnek számít, amire kiváló példa Chamber és Sassi (2019) kutatása. A kutatók az Egyesült Királyság labdarúgó bajnokságaiban végeztek felméréseket a támogató szponzorok iparági besorolására vonatkozóan. Az eredmények alapján az látszik, hogy az alkoholtermékeket gyártó és/vagy forgalmazó vállalatok jelentős részesedéssel bírnak a szponzorok piacán.

Természetesen a szponzorációs trendek országonként, régióként, sportáganként, és szintenként – mint amatőr és professzionális, illetve verseny- és szabadidőssport – eltérhetnek az előbbi példától, hiszen mindegyik esetben a megcélozható piaci szereplők (esetünkben a sportfogyasztók) más-más tulajdonságokkal rendelkezhetnek. Ezen kívül az adott földrajzi régió vagy ország által felállított jogi keretek is eltérőek lehetnek. A globális viszonyokra áttérve azonban már a 2. táblázat adhat választ a trendek alakulására, amely transzparens módon ábrázolja az aktuális világpiaci helyzetet. A táblázat szerint 2020-ban a sportszponzorációs támogatásokon belül a támogató szektorok/iparágak között a „kényes” vállalatok, így például a cukros és energiaszegény üdítőitalok és az alkoholok jelenléte szignifikánsnak tekinthető. Ha ismét összeadnánk az általunk vizsgált szektorok által kiosztott szponzorációs támogatások összegét – mint tettük azt az előző ábránál is – és felállítanánk egy rangsort a szektorok között, akkor az előkelő negyedik helyen végeznének a több mint 2 milliárd USD-os hozzájárulásukkal.

2. táblázat: Sportszponzorációs piac szektoronkénti megoszlása

Sportszponzorációs kiadások világszerte 2020-ban, szektoronként (milliárd dollárban)	
Pénzügyi szolgáltatások	6.92
Technológiai iparágak	4.58
Autóipar	2.67
Távközlés	2.55
Kereskedelem (ruházat leginkább)	1.81
Üdítőitalok (soft drinks)	1.42
Energetikai szolgáltatások	0.99
Alkoholipar	0.62
Szerencsejáték	0.48
Légitársaságok	0.33
Egyéb	6.55

Forrás: Saját szerkesztés a twocircles.com (2020) adatai alapján

A szektor erős jelenléte nem véletlen, ugyanis általában a legpopulárisabb sporteseményeket is érintik támogatásaik és marketingtevékenységeik. Példaként lehet említeni a következőket:

- a labdarúgásban az Európai Labdarúgó-szövetség (UEFA) által szervezett Bajnokok Ligája versenysorozatot,
- szintén labdarúgásban a Nemzetközi Labdarúgó-Szövetség (FIFA) által rendezett világbajnokságokat,
- az amerikai futballban az észak-amerikai Nemzeti Labdarúgó Ligát (NFL), illetve
- magát a Nemzetközi Olimpiai Bizottság (NOB) által szervezett olimpiai játékokat.

Ezen események legmeghatározóbb és egyben legvonzóbb tulajdonsága – amire az előző fejezeteken belül már voltak utalások – a szponzorok számára az eseményt követők sokasága, ami akár több milliárd embert is jelenthet (Batty, Cuskelly, & Toohey, 2016). Ennek megfelelően a megjelenő támogatók között globális méretű vállalatok szerepelnek, melyek soraiban található a The Coca-Cola Company, a McDonald's Corporation, vagy éppen a Carlsberg Group (Piggin, Tlili, & Louzada, 2017). Érdekes tény, hogy a Pizza Hut lett például az első a szponzorációs eszközöket alkalmazó vállalatok között, aki már a sport virtuális világában is megjelenik valamilyen formában (sportspromedia.com, 2019).

A Pizza Hut ebből a szempontból pionírnak számított, példájukat a Burger King nagyon leleményes módon követte (sportsmarketing.hu, 2020). A marketingesek egy sokak által kritizált szponzorációs támogatást kötöttek egy, az angol labdarúgás negyedik osztályában szereplő Stevenage FC-vel. A szakemberek azonban tudták, hogy a csapat szerepelni fog a világhírű FIFA 2020 címmel rendelkező digitális játékban. Az eredmények elképesztőek voltak, ugyanis a negyedosztályú csapat hírére felkapta a közösségi média, majd létrejött az úgynevezett Stevenage Challenge (5. ábra) is a fiatalok körében. A szponzor hatalmas elismerésben részesült a médiától és a szakemberektől, a támogatott csapat pedig történelmében először tudta eladni az összes szurkolói mezt a szezonra.

5. ábra: A Burger King a világ egyik legnépszerűbb videojátékában



Forrás: *enriquecamacho.com* (2019)

Magyarországi vonatkozásban is találhatunk jó pár példát az efféle szponzorációs kapcsolatok kialakítására. Az egyik legismertebb nemzeti szintű sportszövetség, a Magyar Labdarúgó Szövetség (MLSZ) a McDonald's vállalattal – mint névadó szponzorral – együttműködve hirdette meg a 2021/2022-es szezonra a McDonald's Fair Play Cup névre keresztelt, középiskolásoknak szóló labdarúgó programsorozatot (mlsz.hu, 2021). A Szövetség egyébként Magyarországon a legnagyobb sportolói bázissal rendelkezik.

A Hell Energy Magyarország Kft. – mint a legnagyobb hazai energiatál gyártó – szponzoráción keresztüli támogatásával (6. ábra) fejleszti tovább a Budapesti Honvéd Sportegyesület Lenovo Legion Honvéd E-sport Akadémiáját. A cég a saját weboldalán jelentette be a sportszereplővel való együttműködését, valamint a bejelentés alatti szövegrészben úgy fogalmazott:

„Magyarország piacvezető energiatála, a Hell Energy már hosszú ideje együttműködik a hazai streamerekkel és E-sportolókkal [...]” (hellenergy.com, 2020).

6. ábra: A Hell Energy e-sport szponzorációja a Budapest Honvédnél



Forrás: honved.hu (2020)

Az együttműködésnek köszönhetően a csapat névadó szponzorként jeleníti meg a Hell márkáját a kommunikációjában, mint Hell Honvéd. Ezen kívül a hazai viszonylatban híresnek számító sport szakkomentátort, Horthy Gábort is szerződtették a streaming szolgáltatások élvezetesebbé tételéhez. Pécs vonatkozásában feltétlenül szót kell ejteni a Nemzetközi Úszószövetség (FINA) 2017-es vizes világbajnokságáról és a Pécsi Sörfőzde Zrt. együttműködéséről. Az index.hu (2017) beszámolója szerint a FINA 2017 vizes világbajnokság összes helyszínén kapni lehetett pécsi székhellyel rendelkező cég által gyártott alkoholtartalmú italokból.

A Sörfőzde mellett a Pécsi Tudományegyetem (PTE) által működtetett PTE Sportiroda is hasonló támogatásban részesült az egyik tömegsport rendezvényük által. A Rókaüző Váltóverseny elnevezésű futórendezvényen több kategóriában is elindulhattak a versenyzők. A kategóriák között volt található a „Fanta” kategória, amely a középiskolások korcsoportjába tartozó versenyzőket gyűjtötte egybe a verseny folyamán (pecsma.hu, 2020). A Fanta egyébként a The Coca-Cola Company saját márkája, ami Magyarországon a Coca-Cola HBC Magyarország Kft. fennhatósága alá tartozik (coca-cola.hu, 2022). A hazai példák között talán a legkiemelkedőbb a 2020-ra tervezett, azonban a Covid-19 koronavírus okozta világjárvány miatt csak a 2021-es évben megtartott UEFA Euro 2020 labdarúgó Európa-bajnokság (7. ábra). A globális megtekintésnek örvendő eseménysorozat kivételesen konkrét házigazda nélkül, több ország közreműködésével került megrendezésre, aminek szponzorként a Heineken N.V. magyarországi leányvállalata, a Heineken Hungária Sörgyárak Zrt. is részese volt, mint hivatalos sörpartner. A megállapodás szerint a Magyarországon megrendezett

sportmérkőzések, valamint koncertek alatt a cég által forgalmazott Soproni Klasszikus és Soproni Óvatos Duhaj söröket fogyaszthatták az odalátogató sportfogyasztók (heinekenhungaria.hu, 2020).

7. ábra: Az UEFA EURO 2020 hivatalos sörpartnere a Heineken



Forrás: heinekenhungaria.hu (2020)

Összegezve a sportszponzorációról szóló fejezeteket, az egyértelművé vált, hogy a sportszektort teljesen bekebelezte az üzleti világ és az üzleti érdek. A sportra komoly profit- és hírnévszerző lehetőségként tekintenek a különböző vállalatok, amelyek között bőven akadnak a „kényes” szektorokban tevékenykedő szereplők. A komoly üzleti érdekek komoly marketingtevékenységeket igényelnek, melynek egyik legnépszerűbb eszköze a szponzorációs támogatások nyújtása. A támogatás megannyi pszichológiai hatással bír a sport területén található fogyasztókra – mint például szurkolók és sportolók –, melyek között akadnak olyanok, amelyek néhány kutatóban aggályokat keltettek. Természetesen mindemellett a szakemberek elismerik a szponzoráció sportgazdaságra gyakorolt kedvező hatását is, amely mellett nem szabad elmennünk azok fontossága, valamint olykor-olykor nélkülözhetlensége miatt.

3. Társadalmi felelősségvállalás és üzleti etika

Az eddig áttekintett szekunder információk alapján kijelenthető, hogy a szponzorációs tevékenységeknek lehetnek ugyanúgy negatív és pozitív hatásai is, amely hatások a támogatás által valamilyen módon érintettek (sportolók, szurkolók stb.) vonatkozásában jelenhetnek meg. Az előírások, iránymutatások és törvények nem mindig tudnak a lehető legpontosabban fogalmazni a sportszponzorációs tevékenységekkel kapcsolatban, legalábbis a magyar 2004. évi I. sporttörvény erre nem teljesen alkalmas, mivel a megfogalmazások sokszor félreérthetőek. Már csak ebből a szempontból is ajánlatos megvizsgálni azt a kérdéskört, hogy a hivatalos szabályzások hiányosságát milyen eszközökkel és megoldásokkal tudják kompenzálni a vállalatok és a sportszereplők. A szakirodalom szerint éppen ezért érdemes az etika és a hozzá szorosan kapcsolódó társadalmi felelősségvállalás (CSR) fogalmait áttekinteni. Mindenekelőtt fontos tisztázni az általános etika három alapvető területét, mely Kormos (2018) szerint a következők:

1. Deskriptív etika: az etikával kapcsolatos kutatások és eredmények leírására, bemutatására hivatott terület.
2. Metaetika: objektív vizsgálódás (etikai pluralizmus) a különböző etikai kijelentések között, mely nem állapítja meg a cselekedetek és vélemények helyességét, helyette bemutatja a különböző nézőpontokat, illetve vizsgálja a motiváció, az értékek és a cselekvés motívumai közötti kapcsolatot.
3. Normatív etika: olyan elvek, szabályok és értékek meghatározásával foglalkozó terület, amely minősít, rendszerez és rangsorol a cselekedetek és vélemények helyességét illetően.

Ezen felosztásra hivatkozva ezen fejezet csak leíró jelleggel mutatja be azokat a normatív szempontú megközelítéseket a gazdasági (üzleti) etikában, melyek a paradigmák szintjén terjedtek el a vállalatok világában. A metaetika módszere majd csak a későbbiekben, az eredmények értelmezésében és konklúziók kialakításában kerül felhasználásra.

3.1. Az etika szerepe a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában

Az üzleti világ egyre nagyobb figyelmet fordít a vállalatirányítás, a vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, röviden: CSR), az érdekelt felek menedzsmentje és az üzleti etika fogalmaira, amely fogalmakat nagyon sokan összekevernek, vagy összemosnak (Wotruba, Chonko, & Loe, 2001). A CSR egyik legismertebb definíciója:

„A CSR olyan elkötelezettség, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, szabadon választott üzleti gyakorlatot, amit erőforrásaival is támogat” (Kotler & Lee, 2005, old.: 11)

Egy, az előzőnél jóval konkrétabb, több aspektusból közelítő nemzetközi megfogalmazás szerint a társadalmi felelősségvállalás nem más, mint:

„Egy szervezetnek a társadalmat és a környezetet befolyásoló döntéseiért és tevékenységeiért tett felelősségvállalása olyan átlátható és etikus viselkedés révén, mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez – beleértve a társadalmi jólétet és egészséget is –, figyelembe veszi az érintettek elvárásait; megfelel az alkalmazandó jogszabályoknak és a nemzetközi viselkedési normáknak; az a szervezet valamennyi területén integráltan megjelenik és azt a vállalat kapcsolatain keresztül érvényesíti” (ISO, 2008).

Fontos különbségek fedezhetők fel a két definíció tartalmi között. Egyrészt az ISO kitér az alkalmazandó jogszabályokra és előírásokra, illetve a nemzetközi viselkedési normák iránymutatására is. Másrészt konkrétan beemeli a tanulmány által is vizsgált „egészség” és „etika” kifejezéseket a meghatározásba. Ha jobban szemügyre vesszük a két meghatározást, kitűnik az érintettek, azaz a stakeholderek fogalma. A vállalat érintettjeinek kérdéskörével számos kutató foglalkozott már, ezek közül az egyik legismertebb Edward Freeman. Freeman alkotta meg a közgazdasági tanokban elterjedt érintetti szemléletű stratégiai menedzsment modelljét (Freeman, 1984). A modell szerint az érintettek azok a személyek és csoportok, akik részt vesznek az értékteremtő folyamatokban, vagy a folyamat hatást gyakorol rájuk és ennek tudatában vannak.

A modern CSR története Braun (2016) szerint abból az etikai kérdésfeltevésekből indult, melyek arra keresték a választ, hogy:

- Vajon a vállalat tartozik-e bármiféle felelősséggel a társadalom iránt, amelyben működik? Milyen felelősséggel tartozhat a vállalat az őt körülvevő társadalommal szemben?
- Számonkérhető-e a vállalaton működésének társadalmi következményei? Miként kérhető számon? Hogyan építhető be a felelős gondolkodás a vállalatok mindennapi életébe, valamint a döntéshozatali folyamataiba?

Az 50'-es években indult útnak azon erőteljes irányzat, amelynek Howard Bowen volt a képviselője. A közgazdász úgy gondolta, a vállalat akkor viselkedik felelősségteljesen a

társadalommal szemben, ha cselekedeteiket és döntéseiket úgy alakítják, hogy azok a társadalom általános céljait, illetve értékrendjét képviseljék (Bowen, 1953, idézi: Braun, 2016). A Bowen-féle irányzat sokáig meghatározónak számított, azonban Keith Davis továbbfejlesztette azt. Véleménye szerint a társadalmat és a hozzájuk kapcsolódó célokat, értékeket olyan mértékben szabad figyelembe venni, amilyen mértékben hatalma és lehetősége van a társadalmi rendszerben változásokat előidézni (Davis, 1960). Ezt követően robbant be a köztudatba a magyar származású Milton Friedman, Nobel-díjas közgazdász. Az üzleti életben szinte mindenki találkozhatott már a híres Friedman-doktrínával (Friedman, 1962, idézi: Braun, 2016), ami igencsak megosztotta az üzleti élet szereplőit, sokan például az amorális jelzővel illették. Friedman állítása szerint a vállalatnak egyetlen érdeket kell csak szem előtt tartania, illetve azért felelősséget vállalnia, az pedig a profitmaximalizálás. Friedman egy későbbi tanulmányában (Friedman, 1970) továbbra is kiállt korábbi véleménye mellett, így hangsúlyozva a vállalat tulajdonosának célkitűzéseit, mint egyetlen kötelező szempont a munkavállalók számára. A Friedman-féle paradigmával ment szembe Edward Freeman, akit az érintetti menedzsment irányzatának atyjaként tartanak számon (Freeman, 1984). A két nézetet a közgazdaságtanban a shareholder vs. stakeholder, azaz a tulajdonos-érintett vitának is szokták nevezni. Freeman álláspontja az volt, hogy a tulajdonosi érdekek mellett a vállalatnak muszáj a tevékenysége által érintett felek szempontjait is figyelembe venni, ugyanis az a cég fenntartható működését biztosítja. Másképpen fogalmazva a közgazdász úgy gondolta, mivel az érintettek szerves részét képezik az értékteremtési folyamatoknak, így a vállalat felelősséggel tartozik irántuk a működés során.

Freeman egy 20 évvel később megírt tanulmányában (Freeman, 2004) hat pontban tisztázta az érintettek bevonásának fontos ismértvét:

1. Bármilyen is legyen a szervezeti tevékenység és annak a célja, a másokra vonatkozó következményekre és hatásokat mindig figyelembe kell venni.
2. Figyelembe kell venni például a stakeholderek értékeit, háttérét, a viselkedésüket és a társadalmi környezetüket egyaránt.
3. Az előző két pontra kapott válaszokat, információkat a vállalat stratégiájába kell integrálni a stratégiaalkotási folyamatok során.
4. A stakeholdereket három szintre lehet sorolni: racionális (a szervezet egészére vonatkozó), folyamatbeli (a szervezeti folyamatokra nézve) és tranzakcionális (a mindennapi együttműködések, alkuk során) érintetti szint.

5. A stratégiaalkotást követően akár új funkciók is megjelenhetnek a vállalati struktúrában, ami az érintettek menedzsmentjével foglalkozik.
6. A vállalat működése során a megfelelő érintetti stratégiának arra kell törekednie, hogy a stakeholderek érdekeinek hosszú távon egyenlőnek kell lenniük.

A felsorolásból egyértelműen látszik a közgazdász azon véleménye, amely szerint az érintettekre vonatkozó kérdéseknek már a vállalati stratégiaalkotás során meg kell jelenniük. Freeman egyébként a művében hangsúlyozza, nem tekinti gondolatait új etikai normáknak, csupán a menedzsmentnek szóló iránymutatásként tekint rájuk, melyek alkalmazásával a hosszú távú működéshez segítheti hozzá a vállalatokat. Ezen kívül kiemelten fontosnak tartja, hogy az érintettek között nem lehet állandó prioritásokat vagy hierarchiákat felállítani, törekedni kell az egyensúly megteremtésére és az érintettek bevonására (Braun, 2016).

A világ egyik legnagyobb CSR tanácsadó és szabványügyi cég ajánlása alapján az érintettek bevonásának három főbb tényezőnek kell megfelelnie (AccountAbility, 2011). Az AccountAbility AA1000 bevonási szabványában a következő szerepel:

- Fontosság: a releváns érintettek és a nem érintettek kiválasztása.
- Teljesség: a releváns érintettekkel a vállalatnak kölcsönösen meg kell értenie a másik fél által támasztott elvárásokat, valamint a lehetségesen felmerülő aggályokat, félelmeket.
- Válaszadás: egyfajta őszinteségi és hajlandósági kritérium. Arra kötelezi a vállalatot és az érintetteket, hogy kölcsönösen válaszolják meg a felmerülő kérdéseket.

A valóságban az érintettek bevonásának számtalan módja létezhet, ami abból is adódik, hogy néhány szervezet teljes unikalitással kezeli a stakeholdereit (O'Riordan & Fairbrass, 2014).

Néhány módszer a teljesség igénye nélkül:

- stratégiaalkotási diskurzus,
- érintettek megfigyelése és az érdekek monitorozása,
- közös ügyközpontú irányítás,
- konzultációk az érintettekkel.

Az utolsó nagyobb paradigmaváltás az ezredévforduló előtt következett be John Elkington által, akit napjainkban is az egyik legnagyobb CSR szakértőnek tartanak. Elkington 1995-ben vezette be a „triple bottom line”, magyarul hármas eredménykritérium fogalmát (Elkington, 1998, idézi: Braun, 2016). A hármas eredménykritérium (TBL) meghatározása azt hangsúlyozza a vállalatok számára, hogy a gazdasági érdekek és értékteremtési célok mellett a környezetet és

a társadalmat egyaránt vegyék figyelembe, illetve lehetőleg kerüljék – vagy legalábbis csökkentsék – a romboló hatással járó következményeket ezeken a területeken. A TBL egyébként egy mérési és jelentési rendszerként is működik, amely az iránymutatások mellett a valós vállalati eredményeket is méri a három terület vonatkozásában. Braun (2016) hozzáteszi, hogy a TBL megjelenése ahhoz a felfogáshoz segítette hozzá a vállalatokat az üzleti világban, hogy a hosszú távú eredményesség érdekében szükség van a természeti és a társadalmi környezet érdekei iránti nyitottságra, mellyel egyébként elkerülhetők a rövidtávú profitszerzési kockázatok. A szakemberek munkásságának egyik legmeghatározóbb eredménye a szupranacionális intézményesülések megvalósulása Európában. A 2000-es évek elejétől kezdve megannyi szervezet jött létre a magán és a vállalati szférában egyaránt, melyek a társadalmi felelősségvállalás fontosságát hangsúlyozták, ennek köszönhetően végül az Európai Unió is megalkotta a saját CSR stratégiáját (European Commission, 2011).

Annak ellenére, hogy az etikus vállalatirányítás és a CSR fogalma párhuzamosan fejlődött, mindkét fogalom más-más eredetből indult ki (Wotruba, Chonko, & Loe, 2001). Az etikus vállalatirányítás a részvényesek és tulajdonosok szemszögéből fakadt, akik egyre inkább az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot követelték, ami nyomást gyakorolt a termék- és tőkepiacokra (Zattoni & Cuomo, 2008). Ezzel szemben a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) más érdekelt csoportoktól, például a munkavállalóktól és a fogyasztóktól származott. A civil társadalom és az egyéb nyomást gyakorló csoportok szintén a CSR-t szorgalmazták, mivel a világgazdaság globalizációja új társadalmi és környezeti igényeket támasztott, mint például a működési engedélyek igazolásának szükségessége, valamint a nagyobb elszámoltathatóságra, a hiteles tájékoztatásra és kommunikációra való felhívás (White & Dooley, 1993). Mindazonáltal az említett fogalmak mindegyikének vannak etikai összetevői. Ebben az értelemben sok vállalat kifejezetten hivatkozik az etikára a vállalatirányításában, valamint a CSR-nyilatkozatokban és kiadványokban. Harribey (2006) úgy gondolta, hogy a CSR-t valójában maga az üzleti etika inspirálta, továbbá annak szerves részét képezi. Ehhez a gondolatmenethez kitűnően kapcsolódik egy olyan vállalat például, amely a következő üzenetet közvetítette:

„Mivel van különálló CSR-politikánk, a vállalatunk etikusnak és erkölcsösen működőnek minősíthető.” (economist.com, 2003).

A szervezet üzenetének érdemi vizsgálata előtt fontos tisztázni az etika fogalmát. Az egyik talán legegyszerűbb és legáltalánosabb, nem az üzleti szférára vonatkozó megfogalmazás a következő:

„Az etika általában normákkal és értékekkel foglalkozik, azzal a kérdéssel, hogy mi a helyes és mi a jó, illetve mit kell tenni és mit nem” (Becker, 2019, old.: 11).

A szerző szerint az etikai érvelés alapvető módjai a tettek következményeire, az elvekre és a személyek jellemére vonatkoznak. Taylor (1975) szerint az etika tulajdonképpen az erkölcs természetének és alapjainak a vizsgálata, ahol az erkölcs kifejezés ítéleteket, értékeket és magatartási szabályokat jelent. Az erkölcs alapkérdésére építve a Steiner fivérek (1980) formálisan bevezették a normatív elmélet kifejezését, mely szerint az etika az erkölcsi elvek vagy értékrendek összessége arról, hogy milyennek is kellene lennie a helyes magatartásnak. A későbbiekben Berán (2007) az emberek számra fontos értékeket több kategóriába rendezte, amely szerint az alábbiak különíthetők el:

- Az emberi élet értéke: olyan értékek, melyek az emberek életének megőrzéséhez járulnak hozzá, ilyen például az egészség.
- Szellemi és lelki értékek: olyan belső értékek, melyek az emberek személyiségéhez tartoznak, ilyen például az őszinteség, hitelesség, kitartás, céltudatosság.
- Közösségi, társadalmi értékek: olyan értékek, melyek egy közösség megfelelő és etikus működéséhez járulhatnak hozzá. Ilyen például a közösségi örömök, az empátia, a helyes értékekre való nevelés, felelősségvállalás, egymás értékeinek a tiszteletben tartása.
- A természeti és materiális értékek: olyan értékek, melyeket az emberek környezetében található természeti adottságok és tárgyi eszközök (pénz) jelentenek.

Az etika legtöbb gazdasági vonatkozásában Becker (2019) szerint a meghatározó jellemzők közé tartozik, hogy a vállalatok az üzleti tevékenységeik során elköteleződnek a humanista értékek mellett és figyelembe veszik a társadalomra kifejtett hatásokat. A szerző szerint az üzleti életben a vállalatok által meghozott döntések sok embert érinthetnek közvetetten és közvetlenül, ezért a döntések lehetséges következményeit sokkal következetesebben és felelősségteljesebben kell felmérniük, illetve kezelniük. Ehhez azonban tisztában kell lenni azokkal a tényezőkkel is, amelyek hatást gyakorolhatnak a döntéshozó személyekre. Crane és Matten (2007) három faktort különített el:

- Egyéni tényezők: kor, tapasztalat, ismeretek, identitás, munkakör stb.
- Környezeti tényezők: szervezeti kultúra és normák, írott és íratlan etikai elvárások stb.
- Aktuális helyzet problémái: közelség az érintettekhez, a társadalmi álláspont a cselekvés helyességéről, a következmények valószínűségének a becslése stb.

Látható, hogy a tényezők kisebb elemekből épülnek fel, melyek egyszerre fejtik ki hatásukat az adott személyre. A szerzőtársak kiemelik, hogy a tényezők és a benne lévő elemek folyamatosan változnak – gondoljunk csak az egyén tapasztalataira –, így minden döntés egyedi jelleggel rendelkezik majd. Sőt, a tényezők akár egymásnak is ellentmondhatnak, amire jó példa lehet az a munkavállaló, aki teljesen más etikai elveket vall, mint amit a munkáltatója és annak környezete. Ezek az ellentmondásos szituációk a morális helyzetek kialakulásához vezethetnek. Az etikában morális helyzetnek nevezik azokat az eseteket, amikor a döntéshozók egyszerre tudnak negatív és pozitív hatásokat feltételezni a döntés következményeiben (Jones, 1991). A különböző üzleti etikai módszerek éppen ezen problémákat próbálják feloldani úgy, hogy az adott döntési kontextus elemzéséhez nyújtanak olyan támpontokat, amelyeket figyelembe véve megállapítható a döntés/cselekvés helyessége.

3.2. Az üzleti etika alkalmazása, módszerei

Az üzleti etika Török (2000) szerint a PR-on és az emberierőforrás-gazdálkodáson keresztül válhatott a vezetéstudomány egyik segédtudományává. A szerző szerint ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, két nagyon fontos eseménynek – mondhatni feltételnek – kellett bekövetkeznie:

1. Az üzleti etikának a felsőoktatásba és a kutatási területekbe kellett bekerülnie, majd elismert diszciplínává válnia.
2. A vállalatok élén álló, a magasabb szintű döntéshozatali folyamatokban szerepet vállaló vezetőknek a gondolkodásmódjába és értékrendjébe kellett beépülnie.

Mint azt az előző fejezetben a társadalmi felelősségvállalás fejlődésénél láthattuk, elsősorban az Amerikai Egyesült Államok területén volt jellemző az újfajta vezetői és vállalatirányítási megközelítés alkalmazása, Európában csak ezt követően kezdett elterjedni az üzleti szférában. Mark Suchman szerint a terjedésnek köszönhetően a vállalatok a döntéshozatalok legitimációs folyamatai során vették hasznát az etikai megközelítéseknek. A kutató meghatározása szerint:

„A legitimáció egy olyan fogalom vagy feltételezés, mely szerint egy szervezet cselekedetei abban az esetben kívánatosak, megfelelőek és helyesek, ha megfelelnek a társadalom által létrehozott normáknak, értékeknek és meghatározásoknak” (Suchman, 1995, old.: 574)

A meghatározás kiemelten fontosnak tartja, hogy a vállalati döntések ne legyenek a társadalom bizonyos meghatározásaival inkongruensek, magyaráz megfelelően illeszkedjenek közösség által elfogadott normákhoz és értékekhez. Továbbá a definícióból már egyértelműen

észrevehető, hogy a CSR és az etika két egymástól elválaszthatatlan fogalomként jelenik meg. A kutató ezen munkássága nyomán azonban különbséget kell tenni a pragmatikus, a morális és a kognitív legitimáció között:

- Pragmatikus legitimáció: fókuszában a szervezet önös érdekei állnak, ami a profitorientált vállalatok esetében a nyereségesség elérése, maximalizálása.
- Morális legitimáció: fókuszában a közvélemény áll, ahol a környezetben található közösségi megítélésre helyeződik a hangsúly, a cél pedig a közösség támogatásának az elnyerése.
- Kognitív legitimáció: fókuszában a kölcsönös hozzájárulás és az elfogadottság áll. Ezek alapján felbontható egy pretudatos, valamint egy poszt tudatos részre, amely az idő értelmezésében válik ketté (Suchman, 1995).

A felsorolt legitimációs formák tekintetében elmondható, hogy a vállalat fókuszában álló érdek határozza meg a döntés kimenetelét és annak morális minőségét. A következőkben három olyan gazdaságetikai módszer kerül bemutatásra, amelyek az imént említett legitimációs döntések mérlegelése során nyújthatnak segítséget a döntésben részt vevő feleknek:

- konzekvencialista/következmény etika,
- deontologikus/kötelesség etika,
- erényetika (Kormos, 2018; Becker, 2019).

A konzekvencialista felfogásban nem a döntéshozó személy belső indítékai, személyesen vallott értékei és erényei számítanak, hanem kizárólagosan az általa okozott következmények. Ezek a következmények pozitív és negatív hatásokat idézhetnek elő, általában a kettő együtt jelenik meg. Az irányzaton belül található az utilitarizmus, amely az egyik legelterjedtebb nézőpont Becker (2019) szerint. Az utilitarista felfogás a pozitív-negatív konzekvenciák kérdéskörét aszerint határozza meg, hogy az adott döntés mennyiben okozhat örömet és boldogságot (pozitív hatás), vagy éppen csalódottságot és elutasítottságot (negatív hatás). Az elmélet a legtöbb pozitív hatást kiváltó döntést tartja etikusnak. A kötelesség etika hívei az írott és íratlan szabályoknak való megfelelést tartják mérvadónak, a felelősség csak formális keretek között jelenik meg. Az írott és íratlan szabályok közé tartoznak a különféle jogi szabályok és törvények, a megkötött szerződések tartalmi, valamint a szervezeten belül elvárt magatartások. Végül, de nem utolsósorban a harmadik etikai elmélet az erényetika. Az utilitarizmussal és a kötelesség etikával ellentétben olyan kérdések foglalkoztatják, mint például: Milyen a jó

ember? Hogyan cselekedne egy szerintem jó és erényes ember? Az erényeknek azonban nincsen jól körülhatárolt listája, általában a tisztesség, az őszinteség és mások értékeinek a tiszteletben tartása tekinthetőek az üzleti élet általános erényeinek (Becker, 2016, 2017). Az erényetika módszere leegyszerűsítve azt vizsgálja, hogy a döntéshozó személy milyen belső indíttatásokból, milyen szándékkal hajtotta végre az adott cselekvést, vagy hozta meg döntését.

Az etikai elemzési módszerek után érdemes foglalkozni az elméletek CSR tevékenységekben betöltött döntéstámogatási szerepével. Angyal (2003) véleménye szerint a döntéshozatalnál fellépő dilemmák esetében elsődlegesen a kötelesség etikát kell alkalmazni, tehát az érvényben lévő jogi szabályzásokat, illetve a különböző ajánlásokat – mint például az etikai kódexek – kell figyelembe venni. A szerző hangsúlyozza, hogy ezen szabályok hiányában a döntési helyzet megítélése és etikai helyessége esetlegessé válik, amely megnehezíti a döntési folyamatokat. Továbbá fontosnak tartja, hogy a szempontokat egy egésként és ne külön-külön kezeljék, továbbá minden lehetséges konzekvenciát határozzanak meg.

8. ábra: A hagyományos CSR hierarchia szintjei



Forrás: Saját szerkesztés Carroll (2008) alapján

Egy másik kutató, Carroll (2008) szerint a vállalatoknak csupán három tényezőt kell figyelembe venniük a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó tevékenységeik során: gazdasági, jogi és etikai. Tanulmányában kijelentette, hogy a három tényező között – a piaci tapasztalatai alapján – felállítható egy sorrendiség, amit általában egy hierarchia-piramisként (8. ábra) szoktak ábrázolni. A hierarchia ezáltal arra hívja fel a figyelmet, hogy általában a szervezetek a CSR tevékenységeik során elsősorban a saját piaci versenyképességük növelésére és a profitszerzésre törekednek, ezt követi a jogi szabályoknak a betartása, legvégül pedig a

kiválasztott etikai normáknak és értékeknek a figyelembevétel. A szerző ezen elgondolását, vagyis inkább magát az általános CSR tevékenységeket már rendkívül sok kritikával illették, az ebből fakadó dilemmákra a következő fejezet fog alaposabban kitérni. Kormos (2018) az említett dilemmákat figyelembe véve úgy gondolja, valójában csak kétféle lehetséges szempontrendszer különböztethető meg a vállalatoknál:

- Társadalometikai szempont: az emberek jólétére kell összpontosítani.
- Kötelességetikai szempont: a gazdasági hatékonyságra kell összpontosítani.

Becker (2019) ehhez kapcsolódóan egy olyan módszert mutat be, amely a kritikák kompenzálását, azon belül a valódi etikai felelősség detektálását segítheti a vállalatnál. Egy esetleges negatív következmény etikai felelősségénél a döntéshozó feleknek a következő kérdéseket kell feltenniük:

1. Milyen mértékben okozta a vállalkozás a problémát? Az értékelés egyszerűsítése érdekében az ok-okozati összefüggés négy fokozatát különböztetjük meg a vállalatra nézve: nem jelentős, csekély, egyenlő vagy fő okozója a problémának.
2. Tudta-e vagy tudhatta-e a vállalkozás, hogy felmerül a probléma? A tudásnak a következő három fokozatát különböztetjük meg: a vállalkozás teljes mértékben tisztában volt a problémával, tudhatta volna, vagy teljesen meglepte a probléma.
3. Mennyi képességgel, szakértelemmel és hatalommal rendelkezik a vállalkozás a probléma megoldására? Össze kell hasonlítani a vállalkozás, illetve a többi érintett lehetőségeit és erejét a probléma megoldására vonatkozóan.

Összegezve a fejezet mondanivalóját, az üzleti világ etikai aspektusokból történő megközelítésénél a mai napig nagy a megosztottság mértéke. Ez részben köszönhető annak, hogy nincsenek általánosan elfogadott, azaz univerzális definíciók, módszerek és irányzatok. Másrészt a szakirodalomi példákon keresztül a kutatók és más szakemberek felhívták a figyelmet az etikai minősítés esetlegességére, vagyis az esetek unikális voltára. Ezen elgondolást erősíti meg Becker (2019) azon megállapítása, amiben hangsúlyozza a felgyorsult világ dinamikusan változó elvárásainak tömkelegét, amelyek következtében a szervezeteknek sokkal nehezebb alkalmazkodniuk az egyre komplexebb etikai kihívásokhoz.

4. Dilemmák a „kényes” szektorok sportszponzorációs tevékenységeiben

A szekunder kutatás utolsó fejezete összekapcsolja az előző két főfejezetet úgy, hogy a tárgyalt szektor vállalatainak sportszponzorációs – CSR tevékenység – sokszor ellentmondásos társadalmi, hatósági és sportszereplők általi fogadtatását mutatja be. Fókuszában azok a válaszok állnak, amelyek az efféle szponzorációban részt vevő felek indíttatásairól, szándékairól, a képviselni kívánt értékekről és hatásokról számolnak be a partnerségek létrejöttével kapcsolatban. Ehhez olyan külföldi és hazai példák – sajtóközlemények és a weboldalakon feltüntetett üzenetek – kerülnek bemutatásra, melyekben a szélesebb társadalmi réteg által ismert szereplők nyilvánulnak meg a publikum számára. Ezt követik majd a kritikusok által megfogalmazott aggályok a közelmúltból, amelyek a nyilatkozatokban elhangzott értékekre és érvekre reflektálnak úgy, hogy mindeközben megpróbálják leleplezni azok valódi szándékait és lehetséges hatásait.

4.1. A „kényes” sportszponzorációban résztvevők álláspontjai

Kotler és Lee (2005) kategorizálásában felfedezhető, hogy a vállalati szponzorációt a CSR lehetséges gyakorlatának tartja. Több tanulmány is bebizonyította már, hogy a CSR tevékenységek egyik legkedveltebb és legelterjedtebb marketingkommunikációs eszköze a sportszponzoráció (Irwin, Sutton, & McCarthy, 2008). Gundlach és Murphy (1993) egyértelműnek tartja, hogy a marketingeszközök által létrejövő cserekapcsolatokban az értékteremtésnek, a bizalom építésének, illetve a felelősség mutatójának is rendkívül fontos szerepe van. Becker (2019) alapján egy ilyen üzleti döntés értékelésének számos etikai vonatkozása létezhet, azonban roppant fontos azon tényező meghatározása, hogy az etikai megközelítés mely szintekhez tartozik. Elemezni kell, hogy mely szintek a legalkalmasabbak egy adott döntés etikai megközelítésére, azaz milyen kiterjedésű aspektusokat érdemes figyelembe venni. A szintek érinthetik például: az egyént, a vállalati struktúrát, az iparágat és a jogi környezetet, vagy akár a globális problémákat. Kassay (2015) eredményei például arra engednek következtetni, hogy vannak olyan anyagi helyzetben lévő sportszereplők és sportesemények, melyek működése és/vagy megvalósítása szponzorációs szerződésekhez kötődik. Ebben az esetben az önös/egyéni érdekek valószínűleg előtérbe kerülhetnek, így a felelősség kérdéskörét is csak a saját szintjén fogja értelmezni az adott sportszereplő.

Egy kutatásban sportesemények szervezőit kérdezték meg arról, milyen scénáriókat tudnak elképzelni a sokat kritizált szponzorok támogatása nélkül (Batty, Cuskelly, & Toohey, 2016). Néhány kiemelendő válasz az interjúkból:

- „Valószínűleg lesz néhány olyan esemény, amely a következő években elmarad.”
- „Az események így nehezebben valósíthatók meg.”
- „Mindig voltak olyanok, akik nem kedvelték az efféle partnerségeket, de sokszor nem engedhetik meg maguknak, hogy visszautasítsák őket.”
- „Hacsak nem tudnak más külső forrásból támogatást szerezni, akkor meg kell küzdeni azzal a problémával, hogy az eseményen meg fog jelenni az alkoholok, a Coca Cola és más hasonló dolgok szponzorációja.”

A válaszok alapján kijelenthető, a sportszereplők oldalán a gazdasági szempont jelenthet legitimációs indokot a kapcsolatban való részvételre. A szponzoráló felek oldaláról az új-zélandi McDonald's a következő nyilatkozatot tette:

„A McDonald's Youth Duathlonról sokan úgy vélték, hogy a cég sporttámogatása meglehetősen mesterkélt vagy cinikus az általa előállított élelmiszer egészségtelen volta miatt. Természetesen valamennyire mi is részesei vagyunk ennek a problémának, de részesei akarunk lenni a megoldásnak is. Ez valami, aminek nagyon is tudatában vagyunk” (Batty, Cuskelly, & Toohey, 2016).

A vállalat hozzátette, hogy ezen kívül legfőbb céljuk a sport iránti érdeklődés felkeltése, illetve minél több ember mozgásra bírása a maraton megrendezéséhez való hozzájárulás segítségével.

A Philip Morris Internationalt (a továbbiakban: PMI) többször érte támadás a motorsportban való Mission Winnow-féle szponzorációja miatt, melynek egyik előfutára az Ausztrál Egészségügyi Minisztérium hatósági bejelentése volt. Ezt követően a csapat – valószínűleg a jogi eljárás miatt – az Ausztrál Nagydíjon már nem tüntette fel sem a kampány nevét, sem a logóját (reuters.com, 2019). A cikkben megkérdezték az esetről a Ferrari vezérigazgatóját is, aki a PMI-vel kötött partnerségükről így vélekedett:

„A Mission Winnow nem márka. Ennek semmi köze a dohányhoz, csak a cigarettáról az elektronikai termékekre való átállásról szól” – válaszolta Louis Camilleri a szponzorációs kapcsolatukat ért támadásokra.

A PMI a kampány honlapján ennek megfelelően határozza meg a kampány célját:

„A Mission Winnow egy PMI által vezérelt kezdeményezés, amely demonstrálja elkötelezettségünket a folyamatos innováció és olyan új megoldások kifejlesztése iránt, amelyek felgyorsíthatják a pozitív változásokat a társadalomban. Partnereink motivációja és

elhivatottsága ihlette, és megfogalmazza, hogyan alakítjuk át üzletünket a tudomány, új gondolkodásmód és minden lehetőség feltárása révén” (missionwinnow.com, 2022).

A PMI egyenesen vitatja azt a vádat, hogy a Mission Winnow tudatalatti reklámozásnak minősül. Azt mondják, a kampány valódi célja az, hogy a cigarettaértékesítésben a hagyományos cigarettákat füstmentes termékekre cseréljék a fogyasztók, és ez az átmenet bemutatásra kerüljön. Leegyszerűsítve a PMI ezen szponzorációs célkitűzését, a dohányipari vállalat a legkárosabb termékeit olyan más megoldásokkal szeretné helyettesíteni, amelyekről tudományosan bizonyított eredmények igazolják, hogy kevésbé károsak.

A Coca-Cola a sporton belül betöltött szerepére végtelenül büszke, aminek középpontjában az olimpia mozgalmának és a Nemzetközi Olimpiai Bizottságnak a támogatása áll (coca-colacompany.com, 2022). A vállalat sportszponzorációs tevékenységeivel a következő értékekre és célokra szeretné felhívni a figyelmet:

- a sporthagyományok tisztelete,
- az inklúzió és a sokszínűség társadalmi fontossága,
- a helyi közösségek kohéziós ereje,
- a sportolási lehetőség megteremtése világszerte,

A Heineken sörgyártó a következő üzenetet jeleníti meg a hivatalos weboldalán: *„Nem csak sört árulunk, hanem szórakozást is”* (heineken.com, 2022). A Covid-19 pandémiás időszakban a cég úgy mutatta be a Bajnokok Ligájának megtekintését, hogy termékük fogyasztása mellett kevésbé szomorítja el a sportfogyasztót a tudat, hogy az otthonában maradásra kényszerülő barátai is ugyanolyan sört isznak a mérkőzés megtekintése közben. Ezzel mondhatni a vállalat a termék közösségteremtő erejére hívta fel a figyelmet. Ezen kívül a cég nagyon büszke arra, hogy rengeteg szurkolónak tud örömet okozni azzal, hogy a csapatukat támogatja.

A Lay's állítása szerint a világhírű férfi UEFA Bajnokok Ligája szponzorálásának célja, hogy a szurkolók izgalmát fokozza és közelebb hozza a rajongókat az általuk szeretett sportolókhoz és játékhöz. Sebnem Erim, a PepsiCo Global Foods marketingért felelős elnöke szerint:

„A Lay's egy olyan márka, amely minden rajongót érint, és tudjuk, hogy nincs nagyobb öröm a közös futballrajongásnál. Már alig várjuk, hogy az idei programmal ezeket a pillanatokat újból megteremtjük” (sportspromedia.com, 2021).

A Lay's egyik leghíresebb támogatottja, az argentin labdarúgó Lionel Messi így nyilatkozott:

„A futball a világ legnagyobb sportja, melynek egyik fő oka a játék egyesítő, összekapcsoló és örömteli ereje, különösen ezekben az időkben. Büszke vagyok arra, hogy ezt idén új módokon oszthatom meg a Lay's és a néhány igazán egyedi kezdeményezés” (prnewswire.com, 2021)

Magyarország tekintetében is találhatók említésre érdemes példák. A Heineken Hungária Sörgyárak Zrt. például az UEFA Euro 2020-as bajnokság egyik hivatalos szponzora és sörbeszállítója volt. A vállalat által közzétett sajtóközleményben Geert Swaanenburg vezérigazgató a következőképpen fejezte ki örömét a létrejövő partnerségről (heinekenhungaria.hu, 2020):

„Büszkeség! Azt hiszem ezt éreztük mindannyian a Heineken Hungáriánál, amikor kiderült, hogy nyertünk, és a mi sörünket értékesítik majd az ország legújabb és legnagyobb multifunkciós létesítményében, a Puskás Arénában.”

Ezután a vállalat marketingért felelős igazgatója hozzátette:

„Az Európa-bajnokság Magyarország szempontjából is kiemelkedő, hiszen négy mérkőzést a Puskás Arénában rendeznek, a Heineken márkával pedig külön aktivitásokkal készülünk, hogy a legizgalmasabb élményt nyújtsuk a rajongóknak. A Hősök Terén egy óriási szurkolói zóna készül a Heineken támogatásával, itt az összes közvetítést élvezhetik majd a nézők, a kampányunk arca pedig, Thierry Henry, Európa-bajnok és UEFA-bajnokok ligája győztes labdarúgó.”

A globális sörgyártó mellett egy másik nagyvállalat, a Coca-Cola HBC Magyarország Kft. is jelentős CSR tevékenységet végzett a sportesemények szponzorálásában, mint például a nemzeti kiterjedtségű SPAR Maraton szponzora. A cég honlapján külön szerepelteti a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó stratégiai megfontolásait, ahol kiemelt figyelmet fordítanak a sport és az egészséges életmód támogatására (hu.coca-colahellenic.com, 2022).

A cég a következő célkitűzéseit jeleníti meg az oldalon:

- *„Kiegyensúlyozott étrendbe és életmódba illesztve termékeink az egészséges életmód részét képezhetik.”*
- *„A fogyasztóink egészsége iránt érzett felelősségünket alapvető működésünkben, azaz termékkínálatunkon keresztül is képviseljük.”*
- *„Elköteleztettek vagyunk, hogy fogyasztóinknak változatos alternatívákat kínáljunk, és hozzásegítsük őket a tudatos választáshoz, valamint a kiegyensúlyozott és egészséges táplálkozáshoz.”*

- *„Mindig releváns és pontos információkat akarunk kínálni fogyasztóinknak, miközben betartjuk a jogszabályi előírásokat és saját vállalásainkat.”*

2020-ban a Hell Energy-nek a Budapesti Honvéd Sportegyesülettel kötött szponzorációs szerződéséről Schmidt Krisztián, az energiaital gyártó cég kreatív marketing igazgatója így nyilatkozott (hellenergy.com, 2020):

„A hazai E-sportolókkal és streamerekkel való sikeres együttműködésünk adta az ötletet, hogy egy FIFA edzőtermet hozzunk létre. Megkerestük a BHSE vezetőit, akik örömmel fogadták kezdeményezésünket, így jöhetett létre ez a különleges edzőhely, ahol az egészséges életmód jegyében a gamerek nem csak a képernyők előtt ülnek és online edzenek, hanem valóban megmozgatjuk őket valódi kispályás fociban.”

Az E-sport szakosztály vezetője, Mezei Péter így értékelte a két szervezet együttműködését:

“A Budapesti Honvéd SE mindig is szeretett úttörő lenni az magyar E-sport életben, ehhez pedig továbbra is kiváló partnerekkel és támogatókkal dolgozik együtt. Bízunk benne, hogy a HELL ENERGY segítségével létrehozott projektek révén tovább tudjuk erősíteni a sport és az E-sport közti kapcsolatot.”

A pécsi székhelyű Pécsi Sörfőzde Zrt. 2017-ben kötött szponzorációs szerződést a Nemzetközi Úszósövetséggel a vizes világbajnokságra vonatkozóan. Vasa Tünde marketingvezető az esemény és a vállalat által gyártott terméket úgy jellemezte, hogy a prémium rendezvényhez prémium termék illik (index.hu, 2017).

4.2. A „kényes” szektorokra vonatkozó sportszponzorációs kritikák

A tanulmány által eddig bemutatásra kerültek a lehetséges célkitűzések és hatások, illetve a partnerségben részt vevő sportszereplők és szponzorok pozitív attitűdjének példái. Azonban az objektív megközelítés jegyében látni kell azt is, hogy néhány esetben negatív konzekvenciát vonhat maga után az efféle szponzorációs tevékenység. A kutatások eredményeinek és egyéb hatóságok nyomására már az 1990-es évektől kezdve a dohány- és az alkoholipar reklámtevékenységeit jelentős szigorítások érték, aminek köszönhetően a szponzoráció használata felértékelődött a marketinges szakemberekben (Pálffy, 1998). Fooks és társainak (2013) kritikai álláspontja az, hogy a jelenlegi társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó tevékenységek – mint például a szponzoráció – valójában csak a „whitewashing”-hoz kapcsolódó PR-fogások, amellyel igazából imázsnövelést és magasabb értékesítési volument szeretnének a vállalatok elérni (Visser, 2014). Figyelembe véve az aktuális sportszponzorációs

trendeket és a megjelenített tartalmak pszichológiai hatásait, néhány kutató már felhívta a figyelmet a jelenség veszélyeire (Flint & Peake, 2016). A szakértők legfőbb aggodalma, hogy a sportfogyasztók olyan torzításoknak lehetnek így kitéve, amelyek miatt sokkal kedvezőbben érzékelhetik és ítélik meg a szponzorhoz kapcsolódó egészségtelen termékeket. Ez végső soron akár a termékek fokozott intenzitású fogyasztásához, illetve az egészségtelen életmódra való átálláshoz is vezethet (Farhud, 2015).

Érdekes tény, hogy a magyar törvényalkotás külön kitér a „kényes” szektorok esetére, amely a következőképpen került megfogalmazásra:

„A szponzorálás során a sporttevékenységet egészségre ártalmas életmóddal vagy szolgáltatással, illetve egészségre ártalmas más tevékenységgel, valamint környezetveszélyeztető és -károsító magatartással összefüggésben tilos megjeleníteni.” (2004. évi I. törvény).

A szöveg részletekbe menő értelmezése során sokakban hiányérzetet kelthet, hogy amíg ugyanezen törvény sportszponzorációjáról alkotott definíciója külön kitért a támogatásban részesíthető felekre, addig ebben a szigorító rendelkezésben nem konkretizálja a kritériumok által érintett szponzorokat. Ez kétségeket kelthet azon vállalatok sportszponzorációjának legitimációs folyamataiban, akik jelen kutatás fókuszában állnak. Egyrésztől nincsenek egzakt módon meghatározva az egészségtelen vagy az egészségre káros tartalmak, amit például az Egészségügyi Világszervezet (WHO) iránymutatásainak említésével orvosolni lehetne. Másrészt a törvény nem határolja eléggé körül azt sem, mi számít az előbb említett tartalmak sporttevékenységekkel való összefüggésbe hozásának. Így nem lehet tudni, hogy összefüggésbe hozásnak minősülhet-e a szlogen, a logó, vagy éppen a vállalatot fémjelző színek megjelenítése, vagy a termékek helyszínen való értékesítése. Ezzel szemben célzottabbnak és pragmatikusabbnak tűnik az országgyűlés által elfogadott 2008. évi XLVIII. törvény. E törvény értelmében például tilos az alkoholtartalmú italok olyan reklámja, amely gyermek-, illetve fiatakorúaknak szól vagy őket mutatja be, továbbá nem kelthet olyan benyomást sem, amely gyógyászati tulajdonságokat kölcsönözhet neki (2008. évi XLVIII. törvény). A dohánytermékek reklámozásáról, valamint a kapcsolódó szponzorációs tevékenységekről szóló irányelv (2003/33/EK) a következő meghatározást teszi a támogatások betiltásával kapcsolatosan:

„Tilos bármilyen nyilvános vagy magánjellegű hozzájárulás bármely rendezvényhez, tevékenységhez vagy bármely egyén számára, amelynek célja, illetve közvetlen vagy közvetett hatása egy dohánytermék vásárlásának ösztönzése.”

A törvényekből, irányelvekből és előírásokból egyértelműen látható, hogy a kormányok és az illetékes hatóságok az egészségügyi, valamint más szakemberek kritikáit/aggályait figyelembe véve már hoztak lépéseket néhány „kényes” szektor (sport)szponzorációs tevékenységének visszaszorításában. A következő példákban azok a kritikák kerülnek bemutatásra, amelyek olyan legitim sportszponzorációs partnerségekre vonatkoznak, amiket jogszerű létrejöttük ellenére sokan negatívan ítélnék meg.

Wotruba és munkatársai (2001) kutatásában célzottan csak magas beosztásban lévő alanyokat választottak ki a szponzoráló vállalatokból, akik nagymértékben befolyásolhatják a döntési folyamatokat. Az interjúalanyok közel fele a jótékonykodást elszigetelt fogalomnak tartotta, amely teljesen független a CSR-tól. Ezt erősíti meg azon elgondolás, mely szerint

„A CSR létéből adódóan arra tör, hogy a társadalom számára hasznosítható minél nagyobb jótéteményekből minél nagyobb hasznot hozzon a gazdálkodó szervezet számára” (Sas, 2010, old.: 180).

Tehát a profitorientált vállalkozások vélhetően nem (csak) a társadalmi haszon növelését tűzik ki célul egy ilyen marketingkommunikációs eszköz alkalmazásánál, hanem a saját haszonmaximalizálásukat (is). Következésképpen manapság egyre több etikai megfontolás kapcsolódik a sportesemények szponzorálásához (Filo, Funk, & O'Brien, 2010). Ezen etikai megfontolások közül sok az egészségügyi kérdésekkel kapcsolatos társadalmi álláspontokból fakad (Koplan & Brownell, 2010), mint például az elhízás fokozódása, a helytelen táplálkozás, szívbetegségek, dohányzás és cukorbetegség (Porter & Cramer, 2006; Lurie, 2000; Cade, és mtsai., 2016). Kelly és társai megjegyezték, hogy a gyermekek egészségtelen ételek és italok marketingjének való kitettsége – beleértve a sportszponzorációt is – az elhízást elősegítő környezet potenciális hozzájárulójaként azonosítható (Kelly, és mtsai., 2013).

Freeman (1984) érintettekhez kapcsolódó elméletéből kiindulva fedezhetők fel további aggályok a következő példákban. A Christchurch-ben megrendezett nemzetközi szörfversenyen induló sportszervezet etikai szabályzata például külön megemlítette, hogy nem fogadnak el szponzorálást olyan külső felektől, akiknek értékei, gyakorlatai, termékei ütköznek a szervezetük által megfogalmazott jövőképpel, célokkal, célkitűzésekkel vagy politikákkal (Canterbury District Health Board, 2010). Az Auckland Round the Bays és az Auckland

Marathon egyik szervezője a hiteltelen szponzorációs kapcsolatok elkerüléséről számolt be. Elmondása szerint a cégüknek gondoskodnia kell arról, hogy a létrehozott kapcsolatok ne generáljanak negatív hírverést, azaz fordított imázstranszfert az esemény számára (Batty, Cuskelly, & Toohey, 2016). Palazzo és Richter (2005) szerint az Egészségügyi Világszervezet (WHO) még azt is megkérdőjelezi, hogy az ilyen cégek egyáltalán felelősséget vállalhatnak-e, azaz folytathatnak-e CSR tevékenységeket. Egyes kutatók szerint a vállalatok sok esetben csak egyfajta kompenzációs eszközként folyamodnak a szponzorációhoz, a támogatottak pedig az anyagi helyzetüktől függően úgymond „szükséges rosszként” tekintenek csak ezekre a vállalatokra (Batty, Cuskelly, & Toohey, 2016).

Összegezve a jelen fejezetet, transzparens módon kirajzolódnak azok az érvek és ellenérvek, amelyek hozzájárulnak az ellentétes érzelmek és visszhangok megjelenéséhez. Ami a sportszponzoráció szerződő feleit, azaz a sportszereplőket és a szponzoráló „kényes” vállalatokat illeti, a legtöbb esetben látható volt a sportban való szórakozás élményének és a közösség erejének – mint pozitív társulási hozadékoknak – a kiemelése a kommunikációjukban. Néhány vállalat a fogyasztók tudatosítására is törekvést mutat azzal, hogy transzparens módon próbálja meg tájékoztatni a fogyasztókat a termékeik fogyasztásának lehetséges negatív hatásairól. Ezen érvekre indokként többen is hivatkoztak, mint megalapozott és legitim okokra a szerződésekhez való hozzájárulások esetén. Ezzel szemben a kritikusok nem a marketing üzenetekben megfogalmazott pozitívumok legitimációját vonták kétségbe, hanem a szponzor nem nyíltan kommunikált vásárlásösztönző szándékát. Egy másik főbb kritika a pszichológiai hatásokra, azaz a termékek torzított sportbeli észlelésének negatív hatására vonatkozott, mint például az egészségtelen életmód előtérbe kerülése a tartalmakat észlelők körében. A továbbiakban a tanulmány arra keresi majd a válaszokat, hogy a magyar piacon milyen megközelítéseket, aspektusokat vesznek/vennének figyelembe a szerződéskötésben érintett felek, illetve milyen eszközöket alkalmaznak/alkalmaznának a lehetséges pozitív-negatív hatások felmérésére, majd azok kezelésére.

5. A primer kutatás módszertana

A kutatás alapos előkészítéséhez, a megfelelő módszerek kiválasztásához, valamint a kapott eredmények elemzéséhez Ács (2015) kutatómódszertani könyvét használtam fel. A tanulmány két részre osztható a kutatásban alkalmazott módszerek alapján: egy rövid kvantitatív és egy bővebb kvalitatív részre. A két részben felmerülő etikai vonatkozásokat a Kormos-féle (2018) tipologizálás metaetikai megközelítése alapján elemeztem.

A kvantitatív kutatásban egy kilenc kérdésből álló kérdőívet kellett a kiválasztott alanyoknak kitölteniük, melyben 5 fokú Likert-skálák figyelembevételével tudtak válaszolni. Célom ezzel egy korábbi kutatásom eredményeivel (Molnár, 2021) való összehasonlító elemzés elvégzése volt annyi kivétellel, hogy ezen tanulmányban felhasznált kérdőív esetében a válaszadók – amennyiben szükségesnek ítélték – ki is fejthették a különböző kérdésekre adott válaszaikat. A kvalitatív vizsgálat során egy strukturált mélyinterjúban vettek részt az alanyok. A teljes primer kutatás adatfelvételét 2022. január 31. – március 29. napja között végeztem. A kapcsolatfelvételre minden esetben telefonon és/vagy e-mailen keresztül került sor, a telefonos egyeztetést követően minden felkért résztvevőnek elektronikus levelet küldtem. Ezek a kutatási együttműködésre invitáló levelek az előre összeállított dokumentációs anyagokat is tartalmazták, melyek a következők voltak:

- Kutatási program rövid ismertetése (1. számú melléklet)
- Kérdőív felépítése, kérdéssora (2. számú melléklet)
- Mélyinterjú felépítése, kérdéssora (3. számú melléklet)

A sikeres felkéréseket követően a megfelelő időpont és helyszín kiválasztása következett. Az interjúk személyes/jelenléti, telefonos és online formában (Zoom, MS Teams) egyaránt zajlottak, szigorúan szem előtt tartva a még aktuális pandémiás időszak kockázatait és az együttműködésre kiválasztott alanyok szűkös munkahelyi beosztásának tiszteletben tartását, illetve az egyéb személyes preferenciákat. Minden interjún az előre felépített kérdéssorra kellett az alanyoknak válaszolniuk, a moderátor szerepét én láttam el. Az összes beszélgetésről jegyzőkönyvet készítettem, amelyekben a kötelező formai elemek – mint például dátum, alany és moderátor bemutatása, interjú felépítése – mellett az alanyok lényegre törő válaszait jegyeztem fel. Az elkészült jegyzőkönyveket a tanulmány végén található 5-13. számú mellékletek tartalmazzák. A beszélgetéseket – szigorúan az alanyok hozzájárulása mellett – diktafon segítségével rögzítettem, az anonimitás opciójáról és annak mértékéről az interjú elején és végén egyaránt dönthettek a résztvevők, amennyiben úgy ítélték meg a beszélgetés

során elhangzó véleményeket és információkat. Az alanyokkal töltött produktív idő minden esetben legalább 40 percet vett igénybe, de volt példa olyan esetre is, amikor majdnem 2 órán keresztül folyt a beszélgetés.

3. táblázat: A kutatási kérdések összefüggése a mélyinterjúval

Kutatási kérdés	Kapcsolódó mélyinterjú kérdések
K ₁	Mik azok az értékek, amelyeket a sportban fontosnak tart?
	Mik azok az értékek, amelyeket az üzleti életben tart fontosnak?
	Az előző két kérdést összekapcsolva lenne-e különbség a sport üzleti megközelítésének esetén?
	Van-e valamilyen szabályozó eszköz (pl.: etikai kódex vagy törvényi szabályozás) a szervezetnél? Amennyiben igen, vannak-e a kutatásban érintett szereplők közötti társulásra vonatkozó szabályok és iránymutatások?
	Ön szerint mennyire lehet betartani ezeket az iránymutatásokat és szabályokat a mai üzleti világban?
K ₂	Milyen céllal vagy feltétellel járulna hozzá egy szponzorációs kapcsolat létrejöttéhez?
	A saját szervezet érdekein kívül kiknek a szempontjait tartja fontosnak a szponzorációs kapcsolat megkötésénél?
	Az előbb felsoroltaknál milyen szempontokat tart fontosnak figyelembe venni?
	Milyen fontossági sorrendet tudna felállítani az említett szempontok között?
K ₃	Milyen pozitív hatásai lehetnek az Ön/Önök által kötött sportszponzorációnak?
	Milyen negatív hatásai lehetnek az Ön/Önök által kötött sportszponzorációnak?
	Hogyan és milyen módszerekkel mérlegelné, illetve kezelné a lehetséges pozitív-negatív hatások bekövetkezésének valószínűségét?
K ₄	Ön szerint hogyan oszlik meg a felelősség a szponzoráció érintettjeinél a negatív következményeket tekintve?
	Ön szerint a szándék számít igazán szponzoráción belül, vagy a következmények? Miért gondolja így?
	Mi a véleménye arról a közelmúltban történt eseményről, amikor Cristiano Ronaldo nyíltan kritizálta és eldugta a sajtóasztalról a szövetséggel együttműködő szponzor termékét és azt mondta: „Igyatok vizet!” Ön szerint milyen magatartást tanúsítanak az ilyen sportolók?
	Mit gondol...? (Két CSR-ral foglalkozó szakember gondolatának véleményezése.)

Forrás: Saját szerkesztés

A tanulmány által megfogalmazott kutatási kérdések, illetve a mélyinterjúban felállított kérdéssorok összefüggését a 3. táblázat illusztrálja. A releváns részek párosítása hozzájárul az eredmények logikai alapokon fekvő strukturálásához, továbbá a primer kutatás eredményeinek és a feltett kutatási kérdésekre adott válaszoknak a közlései ennek megfelelően kerülnek bemutatásra.

5.1. Pilot kutatás

A végleges kérdőívnek, illetve az interjú kérdéssorának összeállítását és felhasználását megelőzte egy pilot kutatás. Az előzetes felmérést a téma érzékenysége – a szakirodalom által már sokat emlegetett negatív egészségügyi hatások – tette szükségessé, amely akár feszültséget is kelthetett az alanyokban a tőlük elvárt őszinteség és hitelesség következtében. Ezen kutatási fázis résztvevőinek a kiválasztásánál a legfontosabb feltétel az volt, hogy lehetőleg mindhárom szintet képviselje legalább egy fő. A meghatározott szintek a következők voltak:

- Szponzori szint: olyan vállalat, amely a „kényes” szektorok valamelyikében tevékenykedik, mégpedig: alkoholipar, energiaipar, magas cukor-, zsír- és kalóriatartalmú élelmiszerek gyártói (fastfood és soft drinks), vagy éppen a dohányipar.
- Sportszervezetek szintje: olyan szövetség vagy csapat, amely a sport területén végez operatív és szervezői tevékenységet.
- Egyéni sportszereplő: olyan sportszakember vagy sportoló, aki tömegsportban vagy versenysportban végzi a tevékenységét.

A kutatás 2022. január 31. – február 18. napja között zajlott három fő bevonásával. A kapott visszajelzések felhasználásával lehetőségem nyílt – a téma fokozott érzékenysége való tekintettel – az indiszkrét/provokatív kérdések eltávolítására, valamint a nehezen érthető és/vagy félrevezető megfogalmazások elkerülésére, kijavítására. Ennek eredményeképpen több kérdést eltávolítottam a kérdőívből és az interjúból, néhány esetben pedig csak apróbb szövegkörnyezeti változtatásokra volt szükség.

5.2. Alanyok bemutatása

A kutatási együttműködésben kizárólag olyan vállalatok és sportszereplők képviselői vehettek részt, akik a következő két feltételnek eleget tettek:

- a jogi keretek lehetővé teszik vagy tették (lásd a dohányipart érő szabályzásokat) számukra, hogy részt vegyenek sportszponzorációs támogatások létrehozásában,
- valamint a sportszponzorációs partnerség megkötésében döntési és beleszólási jogosultsággal rendelkeznek/rendelkeztek.

A kutatott témában szerzett tapasztalat előnyt jelentett, de nem volt feltétel. Ennek oka, hogy nem a régebbi vagy egy az éppen aktuális sportszponzorációs szerződések esettanulmány-szerű bemutatása volt a cél, hanem a minél szélesebb körű vélemények megjelenítése a releváns piacok szereplői között.

4. táblázat: A kutatás együttműködési felkéréseinek eredményei

	Felkérések száma	Válaszok száma	Résztvevők száma
Sportszereplő	14	7	7
"Kényes" vállalat	9	4	2

Forrás: Saját szerkesztés

Amint azt a 4. táblázat is mutatja, a kutatási együttműködéshez való kedv nem igazán volt jellemző a kiválasztott személyekre és szervezetekre. A táblázat sorai a sportszereplők részéről

mutatnak nagyobb aktivitást, a felkérésre válaszolók közül mindenki részt akart venni az interjúban. A felkeresett vállalatok közül a többség még visszajelzést sem küldött az együttműködési szándékáról, vagy éppen az interjúval kapcsolatosan felmerülő aggályairól. A dohányipar prominens szereplőjének, a Philip Morris magyarországi leányvállalatának a részéről érkező elutasítást az őket érintő, aktuális jogi környezettel indokolták. Véleményük szerint egy ilyen interjú – még akkor is, ha névtelenül jelennének meg – azt a képet sugallná róluk, hogy nem értenek egyet a jelenlegi restriktív előírásokkal és törvényekkel. Ezen indokokra hivatkozva a vállalat udvariasan kifejtette: szeretnék elkerülni az esetleges konfrontációt és tudatni, hogy tiszteletben tartják a hatóságok döntéseit, illetve a jelenlegi álláspontokat. A gyorsétteremláncok egyik kiemelkedő alakja, a McDonald's egy rövid válaszelevélben úgy fogalmazott, hogy jelenleg nincs humán erőforrás-kapacitásuk a kutatási programban részt venni, de fontosnak találják a témakört és sok sikert kívántak a továbbiakban. A Heineken Hungária Sörgyárak Kft. többszöri megkeresésre sem tudott konkrét választ adni a részvételi szándékával kapcsolatban. Három munkavállalóval folytatott beszélgetést követően egy olyan telefonos elérhetőséget adtak meg, amely nem volt kapcsolható.

Sajnos voltak olyan vállalatok, akik még választ sem küldtek a kapcsolatfelvételi próbálkozásokra, ezek közül a nevesebbek:

- a Burger King Magyarország,
- a Coca-Cola HBC Magyarország Kft.,
- a Hell Energy Kft., és a British American Tobacco Pécsi Dohánygyár Kft.

5. táblázat: Az alanyok bemutatása

Résztvevők	Foglalkozási terület	Beosztás	Tapasztalat sportszponzorációban	Aktuális "kényes" partnerség
Alany 1	Országos sportszövetség	Országos programkoordinátor	Van	Van
Alany 2	Egyesület	Elnökségi tag	Nincs	Nincs
Alany 3	Sportalapítvány	Kuratórium elnöke	Van	Nincs
Alany 4	Egyesület	Elnökségi tag	Van	Nincs
Alany 5	Sörgyártás	Marketingosztály vezetője	Van	Van
Bizderi Nikolett	Sportszakember	MLSZ Játékvezető	Nincs	Nincs
Hári József	Sportszervezés a felsőoktatásban	PTE Sportiroda vezetője	Van	Van
Juhász Péter	Országos és nemzetközi sportszervezés a felsőoktatásban	MEFS Főtitkár	Van	Van
Takács Péter	Energiaitalok forgalmazása	Red Bull Sportmarketing menedzsere	Van	Van

Forrás: Saját szerkesztés

Az 5. táblázat azokat a fontosabb jellemzőket jeleníti meg a kutatás résztvevőiről, amelyekhez az anonimitás megőrzése mellett hozzájárultak. A mélyinterjúban végül 9 fő vett részt, 2 fő képviselte a „kényes” vállalatokat és 7 fő a sportpiaci szereplőket. A sportszereplők minden lehetséges szintjéről érkeztek képviselők, azonban a „kényes” szektorok közül csak egy alkoholipari szereplő, illetve egy energiaszállító fogalmazó cég képviselője fogadta el az együttműködésre invitáló felkérést, a dohányipar és a fastfood területéről nem sikerült alanyokat bevonni. Mint látható, a teljes anonimitást igénylőknél az „alany + szám” formulát vezettem be, ahol a számozási sorrend az interjúk időrendiségének felelt meg. A táblázat alapján kiemelendő, hogy a legtöbb alany magas beosztásban tevékenykedik, illetve tapasztalattal is rendelkeznek a szponzorációs döntésekben. Külön említésre méltó, hogy 5 fő esetében a „kényes” partnerség aktualitásként jelent meg, így az ebben érintett alanyok valós piaci álláspontokat tudtak képviselni. Két résztvevőnél fordult csak elő, hogy tapasztalattal még nem rendelkeztek a szponzorációt illetően, de a jogi keretek által biztosított lehetőségeik miatt a véleményük csak színesíteni tudja a kutatás eredményeit.

6. A strukturált mélyinterjú beszélgetések eredményei

A fejezet az alanyok által adott válaszokat mutatja be olyan struktúrában, ahogyan a kutatási kérdések lettek párosítva az interjúban feltett kérdésekkel. Az ábrák és táblázatok a kapott válaszok rövid kivonatait jelenítik meg vizuálisan, megkönnyítve ezzel azok értelmezését. Mivel a tanulmány kvalitatív és kvantitatív részeket egyaránt tartalmaz, ezért az eredmények bemutatására hivatott főfejezet is ennek megfelelően kerül felbontásra. Mint az előzőekben már szó esett róla, az alanyok között alkalmazott csoportosítás is meghatározó lesz az eredmények közlésében, így amennyire csak lehet, a sportszereplők és a „kényes” vállalatok eredményei külön-külön jelennek meg.

6.1. Értékek és szabályozó eszközök

Az interjú első három kérdése arra kereste a választ, hogy az alanyok milyen értékeket tartanak fontosnak a sportban és az üzletben, illetve tesznek-e különbséget a sport üzleti szempontból való megközelítése során, azaz változhatnak-e az értékrendek más aspektusokból nézve.

9. ábra: Értékasszociáció a „sport” szó hallatán



Forrás: Saját szerkesztés

A 9. ábra az arányok érzékeltetésével próbálja meg hangsúlyozni a legtöbbször megemlített fogalmakat. A két szektortól függetlenül az egészség minden egyes kontextusban megjelent, kezdve a megfelelő táplálkozástól egészen a rendszeres sportolás pozitív hatásáig. Ezen kívül

a szórakozás és az örömszerzés is gyakran előkerült, ezzel kapcsolatban elhangzott egy érdekes megközelítés is a sport értékeire vonatkozóan:

„Az egészség mindenképpen, de szerintem sokan nem ezért sportolnak vagy kezdenek el sportolni, inkább a szórakozás és a közösségben töltött idő kedvéért.” – Hári József, a PTE Sportiroda vezetője

Az üzlet szó hallatán a legtöbben a hitelességet, az őszinteséget és a felelősségvállalást emelték ki (10. ábra). Néhányan az értékteremtés folyamatát említették, ahol hangsúlyozták a társadalom és más érintett szereplők értékeinek a tiszteletben tartását. Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere kiemelte, hogy számára nagyon fontos a fenntartható profitorientáltság és a következetes stratégiák alkalmazása.

10. ábra: Értékasszociáció az „üzlet” szó hallatán



Forrás: Saját szerkesztés

Ezzel szemben a másik „kényes” vállalat képviselője egy rövid, tömör mondatban határozta meg a véleményét az üzlet fontos értékeiről:

„Értékteremtés a fogyasztóknak és profit.” – Alany 5, sörgyári marketingvezető

Egy másik résztvevő már a tőke szerepét is bevonta a (társadalmi) felelősségvállalás kérdéskörébe, mint befolyásoló tényezőt:

„A felelősségvállalás is fontos, azonban a szélesebb körű társadalmi felelősségvállalás szerintem tőkéhez is köthető, mert akkor tudsz mások érdekeire is jelentősen figyelni, amennyiben te megfelelően tudsz működni.” – Alany 2, egyesületi elnök

A sport üzleti megközelítésében már megjelentek az eltérő vélemények, aminek középpontjában a gazdasági működés által szükséges gazdasági érdekek és a sport alapvető értékeinek megőrzése álltak. A sport értékeinek legelkessebb hívei is elismerték, hogy a gazdasági szempontokat figyelembe kell vennie minden hivatalosan működő sportszereplőnek, azonban szerintük a sport alapvető értékeinek mindig is prioritásokat kell élvezniük. A következő két gondolatsor már egy olyan helyzetet mutat be, ami ezen prioritás állandóságát megkérdőjelezheti:

„Nálunk is akadtak már likviditási gondok, amikor az embernek szinte az a legfontosabb, hogy pénzhez jusson. Azonban fontos, hogy a sport értékei ne csorbuljanak, legalábbis ne nagymértékben. A „kényes” szektorból érkező támogatások is elfogadhatóak lennének egy ilyen szituációban.” – Alany 2, elnökségi tag

„Véleményem szerint ma Magyarországon az egyesületek 99%-ának nagyon fontosak az anyagiak, így ebből a szempontból a gazdasági érdekek már komoly szerepet kapnak a sportban.” – Alany 3, kuratóriumi elnök

Valódi üzleti érdekekről – mint a sportszponzoráció – azonban néhányak szerint csak akkor érdemes beszélni a sportszereplők kapcsán, amikor megfelelő teljesítmény és közönségi volumen áll rendelkezésre. Ebben az esetben a sport már hatalmas reklámfelületként funkcionálhat, amin keresztül a cégek fontos üzeneteket adhatnak át a megcélzott piacnak. A „kényes” szektorok képviselői a következő, egészen más hangvételű válaszokat adták, mellyel az előbbi feltevésekre vonatkoztatva mutathatják be az üzleti érdekekkel közeledő vállalatok álláspontját:

„Nem szeretnénk szimplán üzleti lehetőségként tekinteni egyik sportszereplőre vagy eseményre sem [...] Összegezve úgy fogalmaznék, hogy miközben üzleti értéket teremtünk, a sport alapértékeit tiszteletben tartjuk.” – Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere

„Semmi sincsen ingyen, a stabilitáshoz igenis kellenek anyagi érdekek és a szponzorációs bevonások, ezeket muszáj figyelembe venni.” – Alany 5, sörgyári marketingvezető

A 4-5. kérdés az írott és íratlan szabályok létrejöttére, valamint azoknak a betartási nehézségeire kereste a választ, amelyek az efféle sportszponzorációs kapcsolatokra vonatkoznak. Ilyen szabályozó eszközök lehetnek az etikai kódexek, az aktuális törvények és egyéb releváns

intézmények által előírt iránymutatások. Etikai kódex a két kisebb sportszereplő kivételével minden szervezetnél előfordul, azonban csak a Red Bull alkalmaz külön sportszponzorációra vonatkozó etikai előírásokat, amiket egyébként a szerződésekben is feltüntet. A szinte az összes többi résztvevőnél íratlan szabályok mentén hoznak döntéseket a partnerségeket illetően, azonban itt is nagy a megoszlás az elutasító és az elfogadó hozzáállások között.

„Nincs semmilyen megkötés, sőt! Mivel mi leginkább egyetemi sportrendezvényeket szervezünk, a hallgatók többsége jónéven veszi, ha a mérkőzések után egy jó hideg sört le lehet gurítani vagy egy finom pizzát el lehet fogyasztani. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy mérték nélkül kvázi vedelni kell és folyamatosan ilyen élelmiszereket kell fogyasztaniuk [...] Ha jól megnézzük, a mai világban ez efféle szponzorok erősen megjelennek a sportban, ami elfogadottá vált az emberek részéről.” – Hári József, a PTE Sportiroda vezetője

„A mi szervezetünknel ilyen szponzorok ellen morális aggályaink vannak, amit minden vezetőségi tag velem együtt vall.” – Alany 3, kuratóriumi elnök

A törvényi szabályzásokat a legtöbb résztvevő nem ismeri behatóan, azonban a két „kényes” vállalat természetesen tisztában van a rájuk vonatkozó előírásokkal, főleg az alkoholipari szereplő esetén. Az íratlan és írott szabályokat a többség betarthatónak gondolja, sokan más szektorból érkező támogatók megkeresési lehetőségére hivatkoztak. Néhányan megjegyezték, hogy sajnos a likviditási problémák esetén lehetnek kiskapuk és nem teljesen elfogadható megoldások, amik úgymond szükséges „rosszként” jelenhetnek meg.

6.2. Célok, feltételek és az érintettek köre

A 6-9. kérdések egyrészt az alanyok érintetti menedzsmenthez kapcsolódó meglátásait vizsgálták: kinek az érdekeit, azon belül milyen érdekeket és milyen prioritásokat vesznek figyelembe. Másrészt azt próbálták feltérképezni, hogy milyen értékekhez társuló célok és feltételek kellenének ahhoz, hogy egy ilyen jellegű szerződésről egyáltalán beszélni lehessen a döntéshozatali folyamat előtt.

A sportszereplők közül a legtöbb résztvevő az infrastrukturális fejlesztéseket és a magasabb színvonalú szolgáltatásokat emelte ki a lehetséges célkitűzésekben belül, amivel a sportolók és a sportesemény számára tudnának jobb körülményeket biztosítani. Feltételként valaki a csendestársi partnerséget tartaná csak elfogadhatónak, de abban az esetben már a szponzoráció igazából mecenatúrának számítana, így ez nem egy releváns alternatíva. Amiben nagy összhang rajzolódott ki a sportvezetők és az egyéni sportszereplő részéről, az a sporttal való illeszkedés

megtalálása és a megfelelő üzenetek közvetítése. Az egyik sportvezető hangsúlyozta, hogy például az általuk szervezett eseményeken kizárólag alkoholmentes termékeket értékesíthetnének és promotálhatnának az alkoholipari vállalatok. Ennek a gondolatnak már van alapja a piacon, ugyanis az alkoholipart képviselő alany a következőt mondta:

„A sportolók miatt alkoholmentes termékeket biztosítottunk a sporteseményen, hogy a teljesítményük ne romoljon.” – Alany 5, sörgyári marketingvezető

A vállalatok részéről egyértelmű feltétel volt, hogy a kiválasztott sportoló vagy sportesemény potenciális fogyasztói bázissal rendelkezzen, amiben a saját termékek fogyasztási szokásait, a nemek arányát és a sportág egyéb fogyasztási szokásokra vonatkozó jellemzőit is figyelembe veszik. Az energiatöltő forgalmazó cég képviselője ezen kívül egy egyedi feltételt is megfogalmazott, ami a vállalat globális piacvezetői státusza miatt jelenik meg elvárásként:

„Feltétel, hogy a partnerség legyen hiteles, a termékünk illeszkedjen abba környezetbe, ahol megjelenik, az esemény és a sportoló pedig az elitbe tartozzon.” – Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere

6. táblázat: Érintettek körének meghatározása

Résztvevők	A döntés által érintettek						
Alany 1	Sportolók, főleg a fiatalabbak	Média	Közvélemény	Saját szervezet	Támogató		
Alany 2	Saját szervezet	Támogató	Sportolók	Szülők			
Alany 3	Sportolók, főleg a fiatalabbak	Szülők	Média	Közvélemény	Saját	Támogató	
Alany 4	Támogató	Saját szervezet	Sportolók	Többi meglévő támogató	Szövetség	Szurkolók	Sportág
Alany 5	Saját szervezet	Támogatott sportszereplő (sportág)	Jogi szakértő		Sportfogyasztói bázis		
Bizderi Nikolett	Saját szervezet	Támogató	Szövetség	Sportolók	Szurkolók		
Hári József	Többi meglévő támogató	Sportolók	Egyetemi vezetés	Támogató	Média	Közvélemény	
Juhász Péter	Eseményen sportoló hallgatók	Média	Közvélemény	Támogató		Saját szervezet	
Takács Péter	Sportoló (sportág)	Sportoló csapata, szövetsége	Sportfogyasztói bázis	Saját szervezet		Média	

Forrás: Saját szerkesztés

A 6. táblázat azokat az érintetteket sorolja fel alanyonként, akiknek az érdekeit fontosnak tartják figyelembe venni a szponzorációs szerződés létrehozásának folyamatában. A szerződést megkötő feleken (támogató és támogatott) kívül sok más szereplőt soroltak fel az alanyok. A sportolókat, a médiát és a közvéleményt szinte minden esetben megemlítették. Azok a sportszereplők, akik fiatalabb korosztállyal foglalkoznak, a szülőket kiemelten fontosnak tartják. Amennyiben több támogató is partnerségben áll a sportszervezettel, úgy azoknak a

vállalatoknak is kiemelt figyelmet szentelnek. Az alkoholipar képviselője volt az egyetlen, aki a jogi szakértőket is fontosnak tartja.

A résztvevők ezt követően az érintettekhez különböző szempontokat is párosítottak. Ami szembetűnőnek bizonyult, hogy a résztvevők a gazdasági érdekeket és a különböző véleményeknek a kiemelését tartották kardinális szempontoknak. A véleményformálókön belül azokat az érintetteket emelték ki elsősorban, akiknek bár néha közvetett, de mégis jelentős ráhatásuk lehet a szervezetek működésére. A fiatalabb sportolóknál a szülők véleményét azért tartották kiemelten fontosnak, mert a gyerekek feletti diszpozícióval (más néven rendelkezési joggal) ők rendelkeznek a gyerekek sportoltatását tekintve. A kiskorúak befolyásolhatóságára vonatkozóan az egyik résztvevő a következőt fogalmazta meg:

„A kiskorú sportolóknál figyelni kell arra, hogy ők még nem tudják felfogni teljes mértékben, hogy mit képviselnek a szponzor által, például egy felszerelésen megjelenő logó vagy név esetén. A későbbiekben ez hatással lehet az egészséghez való hozzáállásukra is.” – Alany 2, elnökségi tag

A meglévő támogatók pozitív megítélése a jövőbeni források megőrzése miatt emelendő ki, ebben az esetben az esetleges piaci konkurencia mellett a teljesen eltérő vállalati értékek közötti diszkrepancia is megjelenhet. A szponzoráló vállalatoknál a partnerség által elérni kívánt üzeneteket és egyéb célokat tartották fontosnak abból a szempontból, hogy mennyire kongruensek a sport(szervezet) által vallott értékekkel. A támogatást nyújtó vállalatok részéről a sportszereplő teljesítményének a szintje, a sportfogyasztói bázisok megfelelő fogyasztási jellemzői és az egészségügyi vonatkozások jelentek meg fontos kritériumokként.

„Az egészségügyi vonatkozások kiemelt figyelmet kapnak a sportmarketingben, mivel a régebbi taurin-féle kritikák levetkőzése a cél azzal, hogy kiemeljük a funkcionális jellemzőjét a terméknek. A Red Bullnál van egy belső előírásunk például a fiatalabb korosztályra vonatkozóan, mely szerint 16 éven aluliakat nem célzunk meg a marketinghez fűződő tevékenységeinkkel.” – Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere

A vállalatok részéről a sportfogyasztás hangulatának a fokozása a termékeik fogyasztása által egyszer sem jelent meg, erről az egyik „kényes” szektor képviselőjének eléggé markáns véleménye volt:

„A szociális érdekek szerintem nem valós célok egy profitorientált cégnél, ezt maximum csak politikai korrektségből mondják. Tehát az, hogy a szurkoló közösség és a hangulat jó legyen, az nagyon nem valós prioritás.” – Alany 5, sörgyári marketingvezető

A felsorolt érintettek szempontjainak fontossági sorrendjében (7. táblázat) egyetlen esetben sem mutatkozott hasonlóság, tipikus véleményekről nem beszélhetünk sem a sportszereplők, sem a „kényes” vállalatok vonatkozásában.

7. táblázat: Az érintettek szempontjainak fontossági sorrendje

Résztevők	Döntési szempontok prioritása				
	1. hely	2. hely	3. hely	4. hely	5. hely
Alany 1	Sport értékei a sportolóknál	Saját gazdasági helyzet javulása	–	–	–
Alany 2	Saját gazdasági helyzet javulása	Vállalat szponzorációs szándékai	Szülők véleménye	Gyerekek befolyásolhatósága (egészségügyi szempontokból)	–
Alany 3	Szülők véleménye	Gyerekek befolyásolhatósága (egészségügyi szempontokból)	Média és közösségek véleménye	Saját gazdasági helyzet javulása	Vállalat szponzorációs szándékai
Alany 4	Saját gazdasági helyzet javulása	Sportolók fejlődési lehetőségei	Vállalat szponzorációs szándékai	Sportágon belül megjelenő hasonló támogatók, termékek	Média és közösségek véleménye
Alany 5	Jogi szakértő jóváhagyása	Saját gazdasági helyzet javulása	Egészségügyi vonatkozások a termék sportfogyasztóinál	–	–
Bizderi Nikolett	Média és közösségek véleménye	Saját gazdasági helyzet javulása	Vállalat közvetített üzenetei	Szövetség döntéseire való hatás	–
Hári József	Szinergia a szervezet támogatói portfóliójában	Sportolók véleménye a támogatóról és a termékeiről	Összhang az egyetemi vezetés véleményével	Média és közösségek véleménye	Saját szolgáltatási minőség javulása
Juhász Péter	Sportolók elfogadási hajlandósága a támogatóval szemben	Saját részről az értékek megőrzése	Saját gazdasági helyzet javulása	Média és közösségek véleménye	Vállalat szponzorációs szándékai
Takács Péter	Prémium színvonalon a sportoló (sportág) jellemzői	Saját gazdasági helyzet javulása	A média lefedettségi szintje	Potenciális fogyasztók felvevőképessége az értékesítésre és az üzenetre	Egészségügyi vonatkozások a termék fogyasztóinál

Forrás: Saját szerkesztés

A résztvevők részéről egyetlen esetben jelent meg a legfontosabb helyen az egészségnek, mint sportérték megőrzésének a prioritása. A vállalatok tekintetében például mindkét alany az utolsó helyre sorolta az egészségügyi vonatkozásokat.

„Utolsó szempont az egészségügyi vonatkozások figyelembevétele, ugyanis a felelős marketingüzenetekkel és megfelelő célközönség kiválasztásával ezek nem létfontosságú szempontok.” – Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere

A kapott válaszok teljes egészét figyelembe véve – leginkább az első két helyre fókuszálva – a gazdasági helyzet javulását lehetne kiemelni, mint legfőbb és legfontosabb tényezőt, ami a

döntési folyamatokban elsőbbséget élvez. Jogi aspektusok elsőbbségére egyetlen esetben volt példa, mégpedig az alkoholipari szereplő esetén, amit a vállalat képviselője a restriktív jogi környezettel indokolt.

6.3. Lehetséges hatások, illetve azok felmérése

A 10. és a 12. sorszám közötti kérdések arra keresték a válaszokat, hogy a résztvevők milyen lehetséges pozitív, illetve negatív következményeket (8. táblázat) tudnának elképzelni a „kényes” szponzorációs kapcsolat megkötését követően, amit ezen partnerségnek tudnak tulajdonítani. Ezen kívül kérdés volt az is, hogy ezeket a lehetséges kimeneteket milyen eszközökkel tudnák felmérni, amivel segíthetnék a döntési folyamatok eredményességét a pozitív konzekvenciákra törekvően.

8. táblázat: *Lehetséges következmények*

Pozitív hatások		Negatív hatások	
Sportszereplők	Vállalatok	Sportszereplők	Vállalatok
Jobb körülmények a sportoláshoz, magasabb sportteljesítménnyel	Diverzifikált megjelenés a sport által	Elpártoló szülők, sportolók	Kevesebb bevétel az elutasítottság miatt
	Márkaismertség és márkapreferencia növelése	Elpártolók miatt gazdasági nehézségek	Márkaimázs csökkenése
Stabilabb gazdasági körülmények	Piacrészesedés növelése	Hiteltelen sportérték közvetítés	Rosszul értelmezett vállalati üzenet
Több sportoló és néző	Vállalati üzenet célbajuttatása	Romló népszerűség	
Javuló népszerűség			
Külső érintettek		Külső érintettek	
Több sportoló által javuló egészségügyi mutatók		A példaképek miatt növekvő, mértéktelen termékfogyasztás	
Örömszerzés a terméket a sporteseményen kívül is fogyasztóknak		Kedvezőtlen fogadtatás a szurkolók részéről	

Forrás: *Saját szerkesztés*

A sportszereplők többsége a jobb körülmények biztosítását emelte ki, hiszen egy megfelelő támogatási összeggel az infrastrukturális területek is fejleszthetők lehetnek. A jobb feltételek miatt többen választhatják a sportszervezetet, amennyiben van utánpótlásképzés. Ezzel párhuzamosan a sportban elért teljesítmények is javuló eredményeket hozhatnak, mivel a sportolók a megfelelő körülmények között a tényleges maximumot tudják kihozni magukból. Ezen konzekvenciák pedig egyenesen a gazdasági helyzet stabilitásához vezethetnek. A vállalatok szerint minden olyan mutató növekedhet, ami az eredményességükhöz járul hozzá. Két résztvevő így fogalmazott az egészségügyi vonatkozásokkal kapcsolatban:

„Azáltal, hogy egyre népszerűbbé tesszük a sport világot, úgy az ott található értékeket is előtérbe hozzuk a társadalom számára.” – Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere

„Sőt, a vállalat fogyasztói kedvet kaphatnak a sportolásra, ami miatt egészségesebben élhetnének a vállalat termékeinek fogyasztása mellett, ami a vállalatnak is jó, mert tovább tudják a termékeiket vásárolni.” – Alany 2

Látható, hogy még azt is elképzelhetőnek tartják, hogy a megfelelő helyzetek akár az egészségügyi hatások pozitív irányba történő elmozdulását is elősegíthetik, ellenben a sok kritikával. Volt olyan eset, amikor érzelmi szempontból is tudtak pozitív hatásokra következtetni:

„A sportfogyasztók pedig az ilyen általános termékek észlelésével közelebb érezhetik magukat a támogatott sportolókhoz, mint amikor Messi Pepsi kólát iszik. Erre egy „átlagos” ember is képes. Ezeken kívül azt is el tudom képzelni, hogy azok a sportfogyasztók, akik fogyasztják ezen termékeket, azok még örülni is fognak egy ilyen szponzor sportban való megjelenésének.” – Bizderi Nikolett, sportszakember

Az objektivitás jegyében – valamint a szakirodalmi kritikákra való tekintettel – negatív hatásokat is fel kellett sorolniuk a résztvevőknek. A legtöbben azokat a negatív, elutasító véleményeket tartották valószínűnek, amelyek az efféle partnerség összeférhetetlenségét tartják elfogadhatatlannak. Ezzel szemben valaki pedig éppen azzal az indokkal érvelt, hogy manapság annyira elterjedtek a „kényes” szektorok vállalatai a sport területein, hogy az emberek már nem kapják fel rosszállóan a fejüket az efféle partnerség láttán és hallatán. Az egyik alany szerint az egészséges dolgokhoz való kapcsolódást sokan elvárják a sport szereplőitől, még akkor is, ha az „csak” szponzoráció. A vállalatok a felelőtlen sportolói viselkedést is veszélyforrásnak tartják, erről az egyik alkoholipari szereplő így vélekedett:

„Például egy sportoló posztolhat olyan tartalmakat magáról, ahol túlzott alkoholfogyasztás hatása alá került és a mi márkánkat összekapcsolják az ő viselkedésével.” – Alany 5, sörgyári marketingvezető

A szakirodalomban sokat emlegetett, a fogyasztási intenzitás növekedésére irányuló aggodalmak az interjúk során is szóba kerültek. A válaszok alapján a résztvevők inkább a fiatalabb generációt tartják hajlamosabbnak arra, hogy a „kényes” szponzorok termékeit preferálni és fogyasztani kezdjék. Az egyik egyetemi eseményszervező a következőt mondta:

„Azt viszont el tudom képzelni a fiatalabbakról, hogy hajlamosabbak lehetnek például alkoholt fogyasztani, miután egy eseményen más sportolókat látnak ilyen termékeket inni.” –Hári József, a PTE Sportiroda vezetője

Az imént felsorolt hatásokra, következményekre vonatkozó előzetes becslések/mérések, valamint a negatív hatások csökkenését szolgáló megoldások igen diverzifikáltan jelentek meg (9. táblázat) a kapott válaszokban.

9. táblázat: Lehetséges pozitív-negatív hatások mérésének és kezelésének az eszközei

Résztvevők	Hatások mérése, kezelése			
Alany 1	Kérdőíves megkérdezése fiatal sportolói célpiac körében			
Alany 2	Szülői fórum			
Alany 3	Szülői fórum			
Alany 4	Támogatókkal diskurzus	Tájékoztató füzet és abban szavazat a szurkolóknak, szülőknél	Fiatalokra vonatkozó kutatási eredmények keresése	Újságírói kapcsolatok kiépítése
Alany 5	Sikeres bevonási ingerküszöböt csak utólag lehet mérni			
Bizderi Nikolett	Közösségi médiában kérdés feltevése			
Hári József	Kérdőíves megkérdezés az eseményen sportolóknál			
Juhász Péter	Egyetemeken bevonásával fókuszcsoportos vizsgálat a hallgatók között		A szponzori termékek értékesítését a sportesemények utáni szórakozásra lehetne időzíteni	
Takács Péter	Fogyasztásra és értékesítésre vonatkozó limitek	Belső KPI-ok a sport értékeinek a megőrzésére	Egészségügyi vizsgálatok kutatócsoportokkal	Transzparens figyelemztetés a mértékletességre

Forrás: Saját szerkesztés

Többek között kérdőíves megkérdezéseket, fókuszcsoportos vizsgálatokat, fiatal sportolók esetében szülői fórumokat tartanak megfelelő eszközöknek ahhoz, hogy egy előzetes felmérést tudjanak végezni a partnerség elfogadottságáról. Az egyik eseményszervező például egy alkoholipari szereplővel úgy állapodna meg, hogy az alkoholtartalmú termékeit kizárólag a sporton kívüli, úgynevezett offtopic programokon értékesíthetné csak a vállalat, elkerülve ezzel a sportbeli teljesítményromlást és a sporttal való „összemosását” a terméknek. A két „kényes” vállalat nagyban eltérő válaszokat adott a kérdésre. Az alkoholipari szereplő szerint esélytelen ezeket a hatásokat előre megbecsülni, vagy felmérni, kizárólag utólagos eredménymutatókat tudnak számítani. Mint a korábbiakban már említette a szektor képviselője, a sportban alkoholmentes termékekkel szeretnek megjeleni a szponzoráción belül, elkerülve ezzel a sporttal való összeférhetetlenség kritikáját, vagy az esetleges negatív sportolói magatartás veszélyét. A Red Bull válasza felettébb érdekesnek bizonyult, mivel a vállalat képviselője külön kiemelte az egészségügyi kockázatok mérését és kezelését a szervezeti működésen belül:

„[...] a SOTE együttműködésével vizsgáltuk a rendszeres fogyasztás hatásait, ahol a konklúziók abszolút megnyugtatóak voltak. Ennek megfelelően transzparens módon hívjuk fel a figyelmet a mértékletes fogyasztásra, amivel a káros következmények elkerülhetők.” – Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere

6.4. Kritikák és felelősségvállalás

Az utolsó 4 kérdés központi témája a felelősségvállalás és a felelősségteljes viselkedés volt. Arra keresték a választ, hogy milyen felelősségi szinteket tudnak meghatározni általában véve vagy az unikális esetekben, továbbá az alapvető „kényes” szektorokra vonatkozó pozitív és negatív kritikákra reagálhattak a résztvevők.

10. táblázat: A felelősségmegoszlás véleményezése a negatív hatások esetében

Résztvevők	Felelősség megoszlása			
Alany 1	Fele-fele arányban oszlik meg a sportszereplő és a szponzor között		A fiatalabb sportolóknál a kor előrehaladtával várható el a felelősségteljes viselkedés	
Alany 2	Legnagyobb felelősség a sportszervezeten van	A sportszervezet után a szülőket terheli a felelősség a nevelés által	Harmadik helyen a szponzor áll, akiknek tisztában kell lennie a termékei kockázataival	A fiatalabb sportolóknál a kor előrehaladtával várható el a felelősségteljes viselkedés
Alany 3	100%-ig a sportszervezeté, akinek utána kell járnia minden eshetőségnek			
Alany 4	A rossz hír a szervezet felelőssége	A felnőttek termékfogyasztása az ő felelősségük	A fiatalok esetében a szülőket terheli a legnagyobb felelősség	
Alany 5	Ha a sportszereplő hírneve önhibáján kívül csordul, úgy a vállalat felelőssége teljes mértékben		A felnőtt embereknél, így a nagyvok esetében is a nagykorúsággal a mértékletesség betartása a fogyasztó felelőssége	
Bizderi Nikolett	Legtöbb felelősség a sportszereplőn van, aki a legközelebb áll a sport értékeihez	A sportoló után a sportfogyasztók jönnek, akiknek tudatosan kell fogyasztaniuk bármilyen termékből	A szponzoré a legkisebb felelősség, hiszen a sporton kívül is ugyanezt teszik	
Hári József	A rossz hír és a sportolói elutasítottság a szervezet felelőssége		A fiatalabbak növekvő alkoholfogyasztási hajlandósága a szülők felelőssége inkább	
Juhász Péter	A sportszervezetnek nagy a felelőssége, hogy felkészüljön minden szcenárióra		A sportolók felnőttek, így nagyrészt magukért felelnek például a termékek fogyasztásában	
Takács Péter	Ha a sportszereplő hírneve önhibáján kívül csordul, úgy a vállalat felelőssége teljes mértékben		A fiatalabb korosztály limitáció ellenére történő fogyasztása nagyon komplex, a szülőknek és az értékesítőknek nagy szerep juthat	

Forrás: Saját szerkesztés

Az interjúban résztvevőknek választ kellett adniuk arra a kérdésre, amely a negatív kimenetelű partnerségek esetében vizsgálta a következményekért való felelősségvállalást (10. táblázat). A kapott eredmények a korábbiakhoz hasonlóan nagyon változatosak lettek, azonban a legtöbben a negatív véleményekre és a termékek fogyasztásának negatív egészségügyi hatásaira tértek ki.

A sportszereplők között akadt olyan, aki teljes mértékben a szervezet felelősségének tartja a negatív hatásokat, mondván a sportszervezet feladata, hogy minden lehetséges scenáriót mérlegeljen. A sportipar képviselőit összességében vizsgálva kijelenthető, hogy a többség a saját felelősségének tartja a rossz vélemények kialakulását, azonban a termékek fogyasztásának növekedését a fiatalok körében – a nagyfokú befolyásolhatóság miatt – a szülőknek, míg a felnőttek esetében maguknak a felnőtt fogyasztóknak tulajdonítják a felelősség vállalását.

„[...] felnőtt emberek révén a sportolók felelőssége lenne az, hogy az alkoholvás mértékét betartsák. Ha például egy bírósági ügy kerekedne belőle, valószínűleg nem minket terhelne a felelősség, mert túlfogyasztás történt.” – Juhász Péter, a MEFS főtitkára

A „kényes” vállalatok szintén úgy gondolják, hogy a félreértelmezett üzenetek, illetve az egyéb rosszalló visszhangok a saját felelősségük, amennyiben a sportszereplők nem tanúsítottak a partnerségnek ellentmondó magatartást. Az energiaszállító forgalmazó cég marketingvezetője a szülők szerepét ugyanúgy fontosnak tartja, mint a korábban említett sportszereplők. Emellett felhívta a figyelmet a felelősségvállalás azon problémájára is, amelyre talán még a szakirodalomban sem gondoltak:

„A Red Bull az imént említett kockázatok elkerülés végett vezette be a korosztályra vonatkozó limitációt, valamint a minél transzparensabb mértékletességre való ösztönzést. Előfordulhat olyan, hogy gyerekeket is indirekt módon elérünk, azonban itt felhívnam a figyelmet a vásárlási folyamatra. A vásárlásra vonatkozóan utasítottuk a partnereket, hogy az életkorra vonatkozó limitáció létfontosságú, ellenben ezzel sokszor tapasztaltuk, hogy az eladó nem tartotta be az előírásokat, vagy még ennél is rosszabb, hogy maga a szülő vette meg a gyermekének a termékünket.” – Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere

Az etikai megközelítések egyik legfontosabb kérdését mutatja be a 11. táblázat. Jól látható, hogy mind a sportszereplőket, mind a két vállalatot megosztotta ez a problémakör. Az alanyok közül néhányan a „kényes” vállalatok csak kommunikált, de nem valós szándékaira, vagy az átlagember szándékot el nem fogadó attitűdjére hivatkozott, amikor a következmények mellett döntött.

„Beccsapós a kérdés, de igazából a való életben senkit sem érdekel a szándék, az inkább amolyan idealizált fogalom. A tetteink következménye sokkal jobban meghatároz minket.” – Juhász Péter, a MEFS főtitkára

11. táblázat: A szándék vagy következmény kérdésköre

Résztevők	Szándék vagy következmény
Alany 1	Következmény, mivel a "kényes" szektorok esetében nem hihető a kommunikált szándék
Alany 2	Következmény, mivel nem igazán érdekli az embereket a szándék
Alany 3	Következmény, mivel a "kényes" szektorok esetében nem hihető a kommunikált szándék
Alany 4	Szándék, mivel az ok-okozati összefüggések túl komplexek
Alany 5	Következmény, mivel nem igazán érdekli az embereket a szándék
Bizderi Nikolett	Szándék, mivel a következményeket senki sem látja előre
Hári József	Szándék, mivel az ok-okozati összefüggések túl komplexek
Juhász Péter	Következmény, mivel a tetteink következménye határoz meg minket, a szándék pedig csak idealizált
Takács Péter	Szándék, mivel az ok-okozati összefüggések túl komplexek

Forrás: Saját szerkesztés

Az egyik szándék mellett voksoló sportszereplő azzal érvelt, hogy a mindennapi életben már számtalanszor tapasztalta, hogy bármiben képesek az emberek kivetnivalót találni, hiába volt jóindulatú a szándék. Ezzel arra gondolt, hogy ebből a szempontból nem érdemes a következményekkel foglalkozni, mert az valakinek pozitív, valakinek negatív, azonban a szerződéskötés szándékai ismeretesek a vezetők részéről. Mások – az előző gondolatsort kiegészítve – a kauzalitás elvének komplexitásával indokolták a szándék iránti preferenciájukat, amit a következő gondolat kiválóan demonstrál:

„Az előbbieik alapján szerintem jól látszik, hogy mi a valódi szándékunk és ezért milyen lépéseket teszünk. Ez az, amit biztosra tudunk, azonban a következmények olyan komplex lecsapódások, amelynél az ok-okozatot nagyon nehéz detektálni. Ezeket a gondolatokat figyelembe véve én úgy gondolom, abszolút a szándék számít a részünkről, mivel mint említettem, ennél többet már nem tudunk tenni.” – Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere

A legnagyobb egyetértést a 12. táblázat sorai között lehet felfedezni. A legtöbb résztvevő úgy gondolja, hogy a sportolóknak igenis figyelembe kell venniük a számukra megfelelő körülményeket biztosító sportszervezetek és az őket támogató szponzorok kapcsolatát.

Amennyiben magánemberként tennék ugyanezen kijelentéseket a publikum előtt, úgy már etikusnak tartanák ezen magatartásokat.

12. táblázat: *A partnerségeket nyíltan kritizáló sportolók véleményezése*

Résztevők	Kritikus sportolók
Alany 1	Emberileg bátor, helyes cselekedet volt, de a munka világában ezt nem gondolom elfogadhatónak
Alany 2	Magánemberként elfogadható, de profi sportolóként nem fair a partnerséggel szemben
Alany 3	A szövetséggel szemben etikátlan, illetve a rossz reklám is reklám, ezért másképpen kell kezelniük a hasonló szituációkat
Alany 4	A sportszervezet tájékoztatásától függ, ha kapott megfelelő tájékoztatást a partnerségre vonatkozóan, úgy etikátlannak tartom a munkáltatójával szemben
Alany 5	Magánemberként elfogadható, de profi sportolóként nem fair a partnerséggel szemben
Bizderi Nikolett	A lelkiismeret és a szólásszabadság fontosabbak, mint a munkáltatói kötelezettségek
Hári József	Magánemberként elfogadható, de profi sportolóként nem fair a partnerséggel szemben
Juhász Péter	Magánemberként a közösségi médiában elfogadható, de profi sportolóként nem fair a sportszervezettel szemben
Takács Péter	Magánemberként elfogadható, de profi sportolóként nem fair a partnerséggel szemben

Forrás: Saját szerkesztés

Egyetlen esetben fordult elő, hogy a válaszadó fontosabbnak tartotta az emberi lelkiismeretet, mint a munkavállalói kötelezettségeket. Egy másik esetben az egyik sportvezető elmondása szerint nem elhanyagolható körülmény az sem, hogy a sportolókat mennyire tájékoztatják a partnerségre vonatkozó, elvárt magatartásokról. A válaszok között akadt egy olyan vélemény is, amely már az ismert következményeket is figyelembe vette a véleményformálásban az interjúban felvázolt esettel kapcsolatban:

„Én úgy gondolom, hogy ezzel csak plusz hírnevet hozott a szponzornak, mert a média felkapta a történetet, bár lehet, hogy ezzel csak jót akart.” – Alany 3, kuratóriumi elnök

Az interjú utolsó részében CSR-ra vonatkozó gondolatokat kellett a résztvevőknek véleményezniük a „kényes” támogatások tekintetében:

- A CSR-hoz kapcsolódó tevékenységeknek mindig win-win szituációt kell létrehoznia, mivel a vállalatnak alapvető érdeke a megfelelő működés fenntartása.

- A vállalati felelősségvállalás lelkes hívei rossz példaként a kényes szektorokat szokták előrángatni, ám sokunk számára lenne végzetes, ha másnaptól nem lehetne cigarettát, alkoholt vagy gyorséttermi ételt kapni és fogyasztani.

Az első gondolat a társadalmi felelősségvállalás nem filantróp jellegére vonatkozott, amely szerint minden vállalatnál az a helyes magatartás, ha valamilyen előnyhöz szeretne jutni a másik támogatása mellett. A második konkrétan a „kényes” szektorok szereplőire fókuszált, amely a sportiparon kívüli fogyasztókra helyezte a hangsúlyt. Ennek a megfogalmazásnak a mondanivalója nem más, minthogy a vállalatoknak igenis törekedniük kell arra, hogy éljenek a CSR adta lehetőségekkel, mivel ezzel a saját működésüket és ezáltal a fogyasztói igények kielégítését tudják biztosítani.

13. táblázat: CSR-ról szóló vélemények értékelése

Résztevők	CSR gondolatok	
	Win-win helyzet	Keresleti igények
Alany 1	Kizárólag csendes társként jelenhetnének meg	A "kényes" szektorok alapvető működése is felesleges
Alany 2	Mindenkinek jól kell járnia, mivel szerződéses kapcsolatról beszélünk	Ha a sportban van alapvető fogyasztói réteg, akkor mindenkinek örömet okoz a partnerség
Alany 3	Kizárólag csendes társként jelenhetnének meg	A sportszektor nélkül is jól működnének ezek a vállalatok
Alany 4	Kötelesség minden területen	Bizonyos feltételek mellett elfogadható
Alany 5	Ez elfogadható, valamint nem csak anyagi előnyöket kell a "win" alatt érteni	Csak a gyengén akoholos és teljesen alkoholmentes italoknak van helye a sportban
Bizderi Nikolett	Mindenkinek a jobb helyzetre kell törekedni, tehát elfogadható	A sportfogyasztók dönthetnek a termékek fogyasztásáról, így elfogadható
Hári József	Az üzlet mindig erről szól	Mindenkinek megvan a joga a lehetőségek kihasználására, továbbá a sport nem tud akkora befolyással lenni a termékek későbbi fogyasztására
Juhász Péter	A "kényes" vállalatok inkább hipokrata eszköze csak, így általában nem elfogadható	A sportot nem szabadna felhasználniuk a jobb működési célokért
Takács Péter	A CSR-nak sosem lesz valódi része bármely szponzoráció	Csak egy lehetséges eszköz az igények folyamatos kielégítésére

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszokat tekintve (13. táblázat) ennél a résznél rajzolódtak ki leginkább a „kényes” sportszponzorációkról alkotott alapvető vélemények. Azok, akik nem tartják elfogadhatónak ezen vállalatok CSR-on keresztül történő közeledését, azok a sporton kívüli fogyasztók igényeit sem tartják elegendő indoknak a sportban való megjelenéshez. Mint látható, volt olyan válaszadó, aki az alapvető szükségességét kérdőjelezi meg ezeknek a szektoroknak, mások csak bújtatott kihasználásnak tartják az efféle partnerségek létrejöttét. A win-win szituációt elfogadók általánosságban fejezték ki azon véleményüket, hogy mindenkinek erre kell törekednie az üzleti világban, ez alól a „kényes” vállalatok sem képeznek kivételt. A keresleti

igényekre néhányan úgy reagáltak, hogy a sportban is sok olyan szereplő lehet, akik ezen termékeket szívesen fogyasztják, ezáltal csak plusz örömforrást jelenthet számukra. Mások úgy gondolták, a sport közege rendelkezik akkora befolyással, hogy az egészségtelen életmódot – mint például a mértéktelen fogyasztást – előmozdítsa a sportfogyasztók körében. Két résztvevő az elfogadhatósághoz a feltételek szükségességét emelte ki. Egyikük a szponzoráció sporttal való illeszkedésre hívta fel a figyelmet, másikuk ehhez kapcsolódóan a termékek megfelelő kiválasztását hangsúlyozta. Az energiatital forgalmazó márkaoírás magyarországi képviselője eléggé meglepő, de annál markánsabb véleményt fogalmazott meg a CSR-ral, azon belül a szponzorációval kapcsolatban:

„Nálam a szponzoráció sosem lesz a CSR része, mert az üzleti érdekeket is figyelembe vesz. Az én olvasatomban az igazi társadalmi felelősségvállalásnak szívből kell jönnie.” – Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere

7. A kutatást kiegészítő kérdőíves megkérdezés eredményei

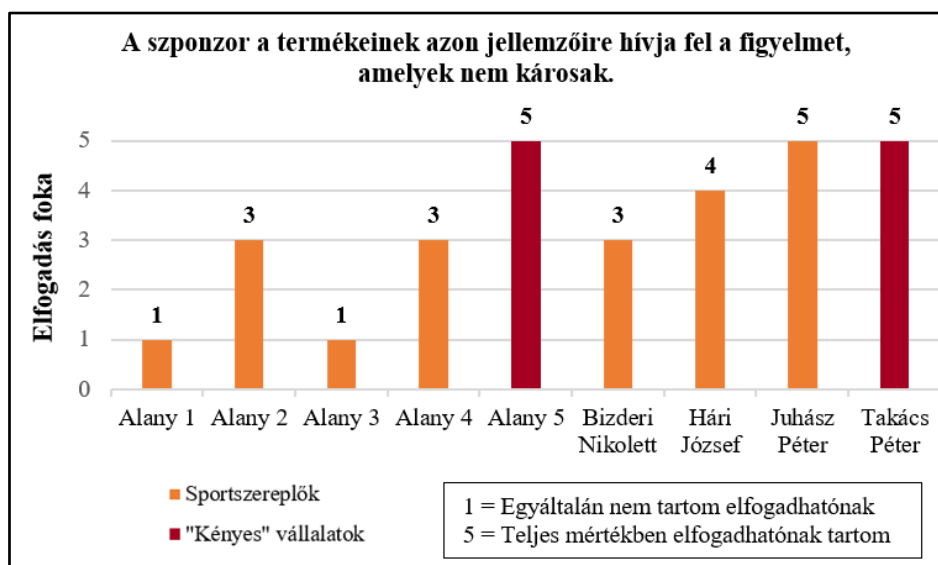
A kvantitatív kutatásban a résztvevők egy korábbi tanulmányban (Molnár, 2021) alkalmazott kérdőív azon részére válaszoltak, amelyben a sportfogyasztók (n=250) a különböző sportszponzorációs kondíciók elfogadhatóságát értékelték. Az 5 fokú Likert-skálák közül egyetlen egy került ki, a többi változatlan maradt. Mivel a mostani kutatás elemszáma (n=9) nem érte el a megfelelő számossági határt, ezért – a hipotézisvizsgálatokat és a statisztikai eljárásokat mellőzve – csak deskriptív statisztika készült. Az alanyok által adott válaszok minden egyes esetben bemutatásra kerülnek, amihez néhány esetben megjegyzéseket is fűztek a válaszadók.

A 4. számú melléklet a korábbi sportszponzorációs kutatás (Molnár, 2021) keresleti oldalhoz tartozó fogyasztóinak, valamint a mostani tanulmány kínálati oldal sportszereplőiknek átlagait tükrözi. Az átlagokat tekintve kijelenthető, hogy több esetben hasonló, minimális eltéréssel rendelkező értékelést adtak a válaszadók. Például a sportesemények anyagi háttérének a biztosítását szinte ugyanolyan mértékben tartották elfogadhatónak. A legmagasabb elfogadási hajlandóság mindkét esetben arra az esetre vonatkozott, amikor a partnerség a sportolás pozitív hatásaira hívja fel a figyelmet. A legkevésbé elfogadható állításban már különbségek adódtak, ugyanis a keresleti oldal nem a negatív egészségügyi hatásokat, hanem a termékek egészségtelen jellemzőinek megjelenítését utasítaná el leginkább. Az egyik alany erről így nyilatkozott:

„Etikátlan magukkal szemben, valamint az eseményre is negatívan hathat, ha ilyen egészségtelen jelzők jelennek meg, hiszen külön felhívjuk a figyelmet egy negatívumra.” – Hári József, a PTE Sportiroda vezetője

A következőkben azok az esetek kerülnek bemutatásra az interjú alanyainak szemszögéből, ahol az eredményekben közel 1 skálafoknyi eltérés mutatkozott.

11. ábra: Nem káros jellemzők kiemelése



Forrás: Saját szerkesztés

A termékek nem káros jellemzőinek kiemelését (11. ábra) a keresleti oldal inkább nem elfogadhatónak tartotta, míg a kínálati oldal minimálisan a középérték feletti átlagot produkált. Az egyik sportvezető így fogalmazott:

„Negatív, mert egészségesebbnek tűnhet így a termék, de pozitív is, mert hiteles dolgokat állíthat.” – Alany 2, elnökségi tag

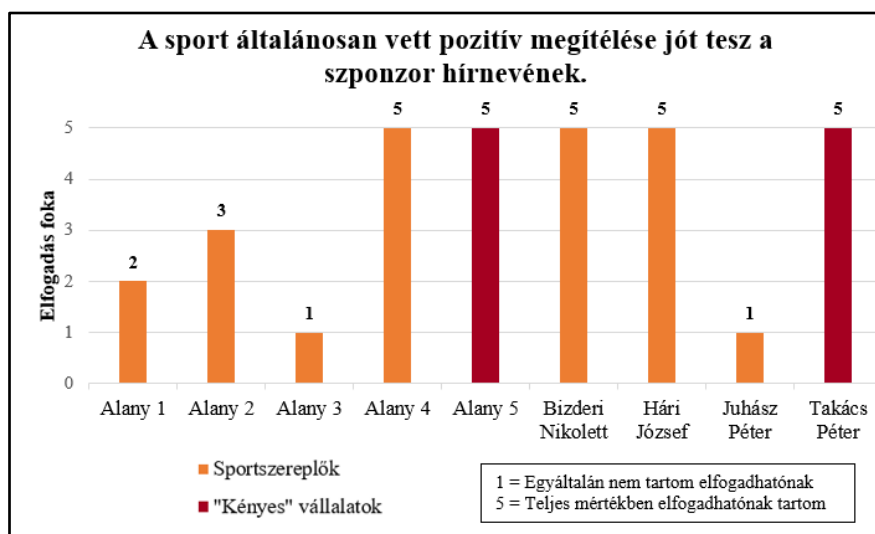
A két „kényes” vállalat képviselői más-más aspektusból, jogi és szakmai szempontból közelítették meg a kérdést:

„Ha jogilag vitathatatlan, akkor maximálisan jó. A sörnél például ilyen a B-vitamin.” – Alany 5, sörgyári marketingvezető

„A marketing szakma erről szól, hogy az értékekre hívjuk fel a figyelmet. Azonban fontos, hogy azok valódi értékek legyenek.” – Takács Péter, a Red Bull sportmarketing menedzsere

A 12. ábra a sport kedvező megítélésének pozitív hatását feltételezte a szponzori reputációra vonatkozóan. Az állításhoz a sportfogyasztók inkább elutasítóan, a sportvezetők inkább elfogadóan álltak hozzá. A keresleti oldal eredményei jól mutatják a megosztottságot a résztvevők részéről, ami inkább a sportszereplőkre volt jellemző.

12. ábra: Reputáció növelése



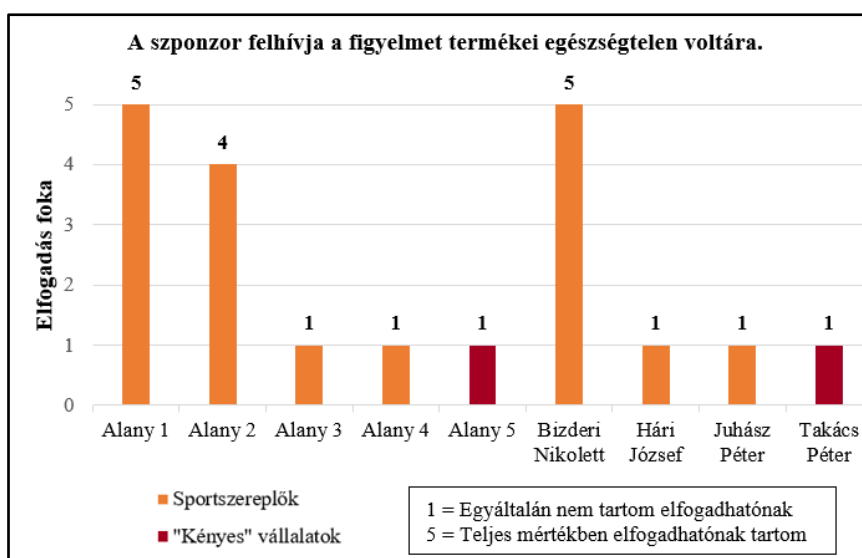
Forrás: Saját szerkesztés

A két szélsőértékhez a következő megjegyzéseket fűzték az érintett alanyok:

„Kihasználásnak tartom a szponzorok részéről, amivel csak még több fogyasztónak okozhatnak egészségügyi problémákat.” – Alany 3, kuratóriumi elnök

„Mindenkinek ez a célja és hozzáállása az üzleti világban, többek között ezért kötnek ilyen szerződéseket.” – Alany 4, elnökségi tag

13. ábra: Az egészségtelen jellemzők kiemelése a szponzorációban



Forrás: Saját szerkesztés

A 13. ábra a korábbiakban bemutatott 11. ábrának az ellenkezőjét állította. A keresleti oldal elfogadóbban állt hozzá ehhez az állításhoz, mint a kínálati oldal, utóbbinál ez volt a legkevésbé

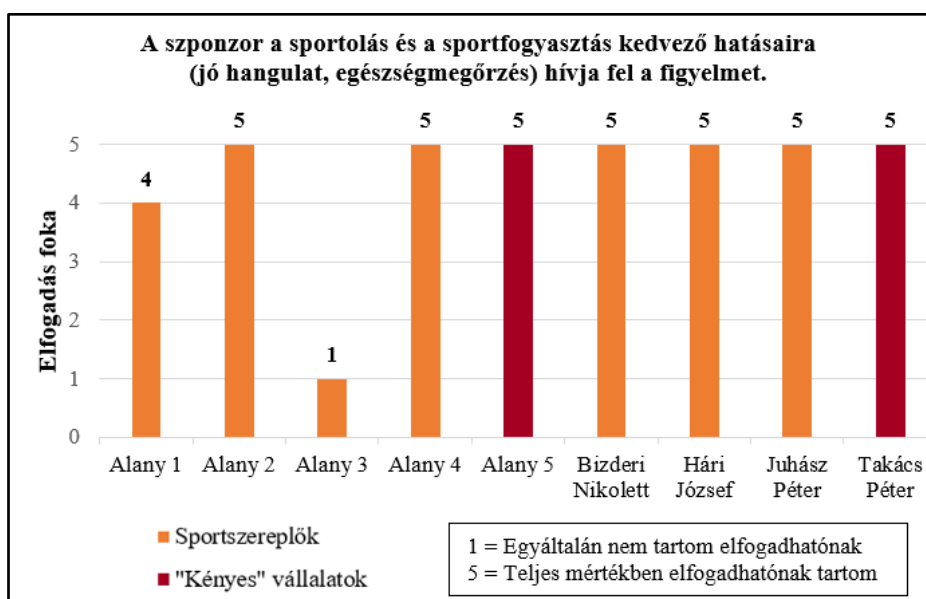
elfogadható feltételezés. A legtöbb sportszereplő esetében konzisztens válaszok születtek, amit jól mutat az, hogy akik a nem káros jellemzők megjelenítését elfogadhatónak tartották, azok a káros jellemzők kiemelését ezzel szemben nem tartják elfogadhatónak. Az egyik résztvevő véleménye erről az állításról már a fejezet kezdetén bemutatásra került, mely szerint a vállalat és a sportszereplő is a saját helyzetén rontana az ilyen jellegű tartalmak megjelenítésével. Egyetlen esetben fordult elő, hogy az egyik válaszadó mindkét esetet elfogadhatatlannak tartotta, erről így vélekedett:

„A negatív hatások bemutatása álszentség, de Cristiano Ronaldo Coca-Cola-s esete is bebizonyította, hogy a rossz reklám is reklám. Nem az üzenet pozitív-negatív tartalma számít, hanem a szponzor nevének és logójának a megjelenítése.” – Alany 3, kuratóriumi elnök

Egy résztvevő az interjú során többször kitért arra, mennyire ellenzi ezeknek a vállalatoknak a sportban való megjelenését, sőt mi több, az alapvető működésüket is feleslegesnek tartja. Az előbbi véleményformáló szintén hasonló attitűdöt tanúsított a beszélgetések folyamán, azonban tőle teljesen eltérően a következővel indokolta azon választát, mely szerint teljes mértékben elfogadható lenne egy ilyen helyzet:

„Ez túl ideális helyzet lenne, de egy ilyen esetet támogatnék, ugyanis a szponzor saját maga ellen dolgozna a véleményem szerint.” – Alany 1, egy országos sportszövetség programkoordinátora

14. ábra: Sportfogyasztás kedvező hatásainak a kiemelése a szponzorációban



Forrás: Saját szerkesztés

A legnagyobb egyetértés és elfogadottság egyértelműen a sportfogyasztás kedvező hatásainak a kiemelésében (14. ábra) volt mind a keresleti, mind a kínálati oldalon. Az ábrát jobban megvizsgálva kiderül, hogy ennél az állításnál már szinte alig volt különbség a sportszereplők és a vállalatok értékelései között. A teljes elfogadási hajlamtól eltérő válaszokhoz az alábbi megjegyzéseket fűzték a résztvevők:

„Ez is ideális helyzet számomra, azonban annak a veszélye is fennállhat, hogy ugyanúgy átszoknak a termékekre.” – Alany 1, egy országos sportszövetség programkoordinátora

„Csak elterelik a valódi szándékról a figyelmet, azaz a termékeik eladásának és fogyasztásának a fokozásáról.” – Alany 3, kuratóriumi elnök

8. Diskusszió

A kutatásban résztvevő alanyok között nagy különbségnek számított, hogy míg a két „kényes” szektor képviselője profitorientált vállalatoktól és sportszponzorációs tapasztalatokkal érkeztek, addig a sportszereplők mindannyian nonprofit sportszervezeteket képviseltek és néhányuknak még nem volt tapasztalata semmiféle szponzorációs kapcsolatban. Azonban hozzá kell tenni, hogy a sportszereplők oldaláról a többségnek jelenleg is van „kényes” szponzorációs partnersége. A vállalatok részéről külön kiemelendő a Red Bull magyarországi leányvállalata, mely egy olyan globális piacvezető stratégiáját tudta ismertetni az interjú során Takács Péter személyében, akik a világ sportszponzorációs listáján az 5. helyet foglalják el. Ezek alapján kijelenthető, hogy a Crane és Matten (2007) által meghatározott tényezők közül a többség egyéni tapasztalatai nagyban befolyásolhatták az efféle szponzorálásról alkotott véleményüket. Az egyéni jellemzők közül továbbá az ismereteknek is nagy szerepe volt, ugyanis azoknál az alanyoknál, akiknél magas volt a háttérismeret a lehetséges egészségügyi hatásokról, az egész interjú során érezhető volt a negatív irányú elfogultság a „kényes” szponzorációval és vállalatokkal szemben.

14. táblázat: *Értékek, szabályok és előírások*

Kutatási kérdés	Kapcsolódó mélyinterjú kérdések	Kapcsolódó elméletek
K ₁	Mik azok az értékek, amelyeket a sportban fontosnak tart?	Berán (2007) értéktipologizálása, Suchman (1995) legitimációja, Becker (2016, 2017) üzleti etika értékei
	Mik azok az értékek, amelyeket az üzleti életben tart fontosnak?	
	Az előző két kérdést összekapcsolva lenne-e különbséget a sport üzleti megközelítésének esetén?	
	Van-e valamilyen szabályozó eszköz (pl.: etikai kódex vagy törvényi szabályozás) a szervezetnél? Amennyiben igen, vannak-e a kutatásban érintett szereplők közötti társulásra vonatkozó szabályok és iránymutatások?	Kormos (2018) kötelesség etikája, Crane és Matten (2007) környezeti tényezője
	Ön szerint mennyire lehet betartani ezeket az iránymutatásokat és szabályokat a mai üzleti világban?	Kassay (2015) problémafelvetése

Forrás: *Saját szerkesztés*

A 14. táblázat a válaszadók által megfogalmazott értékeihez, a szervezeti szabályokhoz és azok betartási lehetőségeihez kapcsolódó elméleteket mutatja be. Az első kutatási kérdés kapcsán látható volt, hogy a sportban leginkább az emberi élet, a lelki-szellemi és a társadalmi értékeket tartották legfontosabbnak. Az egészséget – mint az emberi élet alapértéke – minden alany megemlítette, ezáltal gondolhatnánk, hogy ez a legértékesebb mind közül. Azonban többen is kiemelték, hogy az emberek többsége a közösségben töltött idő és a szociális élmények miatt

sportol, és a sportszervezeteknek ezen alapérték támogatása is kiemelten fontos. Az üzleti értékeken belül Berán (2007) mind a négy kategóriájának elemei megtalálhatóak, ami a terület értékrendszerének a komplexitását hangsúlyozza. A legtöbben igazolták Becker (2016, 2017) azon feltevését, mely szerint az üzletben a hitelesség és az őszinteség számít leginkább. A sport üzleti megközelítésében már egyértelműen megjelentek az anyagi értékek is, azonban azoknál a szervezeteknél, ahol a sport értékeinek a figyelembevételére külön írott vagy íratlan szabályok vannak, sokkal nagyobb hangsúlyt kapott a sport alapvető értékeinek a megőrzése és a „kényes” szektorok felelősségteljesebb kezelése. Ez Crane és Matten (2007) háromtényezős modelljének validitását igazolja. Az írott és íratlan szabályok betartásánál Kassay (2015) kutatási eredménye szintén igazolódott, mely szerint a nehéz anyagi helyzetek előtérbe hozhatják a szervezet pragmatikus legitimációját (Suchman, 1995) – vagyis az önös érdekek előtérbe helyezését –, mely által nehéz az ideális esetekre meghatározott etikus magatartásokat betartani.

15. táblázat: Célok, feltételek és érintettek

Kutatási kérdés	Kapcsolódó mélyinterjú kérdések	Kapcsolódó elméletek
K ₂	Milyen céllal vagy feltétellel járulna hozzá egy szponzorációs kapcsolat létrejöttéhez?	Kormos (2018) döntési célok szempontjai, Suchman (1995) legitimációja, Berán (2007) értéktipologizálása
	A saját szervezet érdekein kívül kiknek a szempontjait tartja fontosnak a szponzorációs kapcsolat megkötésénél?	
	Az előbb felsoroltaknál milyen szempontokat tart fontosnak figyelembe venni?	
	Milyen fontossági sorrendet tudna felállítani az említett szempontok között?	Carroll (2008) hierarchiája

Forrás: Saját szerkesztés

A 15. táblázat a meghatározott célokhoz és feltételekhez, valamint a stakeholderek menedzsmentjéhez kapcsolódó fogalmakat mutatja be. Kormos (2018) célokhoz kötődő szempontjait tekintve minkét szektor képviselői a gazdasági hatékonyság növelését tüzték ki elsődleges célként. Különbség volt azonban, hogy a „kényes” szektorból érkezők egyetlen társadalmi jólétre irányuló célt sem fejtettek ki az interjúban, a sporttal való illeszkedést és hitelességet abból a szempontból emelték ki, hogy termékeik végül eladhatóak legyenek. A célokhoz kötődő feltételek mindegyike a morális legitimáció (Suchman, 1995) kategóriájába esett, hiszen a partnerség létrejöttét a sport környezetében lévő közösségek megítéléséhez kötötték. Az érintetti menedzsment (Freeman, 1984) felfogása érvényesülni látszott az összes

résztevő válaszában, hiszen széleskörben neveztek meg számukra fontos érintetteket. Az érintettek szempontjainál Carroll (2008) hierarchia piramismodellje nem igazolódott, mivel nem minden esetben volt a gazdasági érdek a legfontosabb, inkább az etikai aspektusok kerültek előtérbe. A legtöbb szereplő hangsúlyozta, hogy a róluk kialakított vélemények – mint a sportszervezetnek a sport értékeihez való viszonya – fontosabbak, mint a gazdasági helyzetük javítása. Az alkoholipar képviselőjénél a jogi kereteknek való megfelelés volt a legelső szempont, hiszen az alany a beszélgetés során többször kifejtette a restriktív jogi környezet aktualitását. A szakirodalmi elmélettől való eltérésnek feltételezhető oka az lehet, hogy a vizsgált szektorok eléggé speciális helyzetben vannak, hiszen a közvéleményben is (beleértve magukat a sportszereplőket) sokszor ellentétesnek ítélik meg a partnerségüket, ezáltal kerülhetnek inkább előtérbe, valamint a külön törvényi szabályzás is unikálisnak számít. Azt azonban érdemes hozzátenni, hogy a gazdasági érdekek a legtöbb esetben a sorrend első felében jelentek meg.

16. táblázat: Lehetséges hatások és azok kezelési technikái

Kutatási kérdés	Kapcsolódó mélyinterjú kérdések	Kapcsolódó elméletek
K ₃	Milyen pozitív hatásai lehetnek az Ön/Önök által kötött sportszponzorációnak?	Jones (1991) morális helyzetleírása, Batty és munkatársainak (2016), illetve Jernigan és munkatársainak (2017) kritikái
	Milyen negatív hatásai lehetnek az Ön/Önök által kötött sportszponzorációnak?	
	Hogyan és milyen módszerekkel mérlegelné, illetve kezelné a lehetséges pozitív-negatív hatások bekövetkezésének valószínűségét?	

Forrás: Saját szerkesztés

A lehetséges hatások és azok kezelési technikáin (16. táblázat) belül Jones (1991) nyomán már tudható, hogy azokat a döntéseket hívjuk morális helyzetnek, amelyeknek másokra vonatkozva pozitív és negatív hatásai egyaránt lehetnek. Ebből, illetve az eredmények szempontjából a vizsgált szituációkra vonatkozó döntések morális helyzetnek tekinthetőek, hiszen minden alany pozitív és negatív hatásokat is megemlített az érintettekkel kapcsolatban. A negatív hatások összességét véve kijelenthető, hogy a legtöbb esetben a negatív imázstranszfert (Batty, Cuskelly, & Toohey, 2016) és a termékek fokozott fogyasztását (Jernigan, Noel, Landon, Thornton, & Lobstein, 2017) tartják lehetséges következménynek. Utóbbi által a fiatalabb

korosztályt tartják a leginkább befolyásolhatóbbnak, amit azzal magyaráztak, hogy a kiskorúak még nem tudják ezeket a partnerségeket és a hozzájuk kapcsolódó tartalmakat racionálisan mérlegelni. A bizonytalanságot – így a helyzet morális mértékét fokozva – jól tükrözi, hogy a legtöbben a pozitív hatásoknak az ellenkezőjét is ugyanúgy el tudják képzelni, mint például a közvélemény alakulását. A morális helyzet kezeléséhez különböző bevonási (O’Riordan & Fairbrass, 2014) és kezelési technikákat alkalmaztak. A technikák a sportszereplők részéről jellemzően a konzultációs formák (szülői fórum, fókuszcsoportos interjú) tartására, míg a vállalatok részéről inkább a célpiaci elemzésekre irányultak. Ennek oka az érintettek száma és a velük való közelség lehet, hiszen a sportszereplők részéről sokszor megjelent a családi jelző, amely inkább a közvetlenebb bevonási és kezelési módszereket tette kézenfekvőbbé.

17. táblázat: A felelősség megoszlása és a kritikák véleményezése

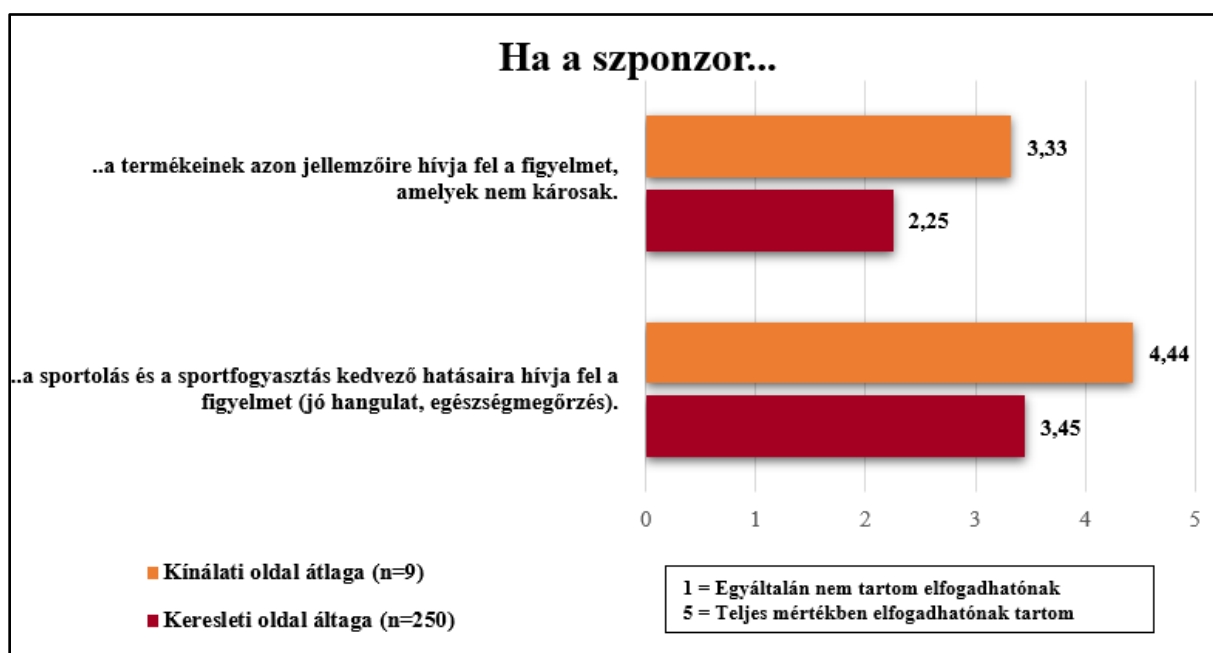
Kutatási kérdés	Kapcsolódó mélyinterjú kérdések	Kapcsolódó elméletek
K ₄	Ön szerint hogyan oszlik meg a felelősség a szponzoráció érintettjeinél a negatív következményeket tekintve?	Becker (2019) felelősség meghatározása, Carroll (2008) felelősség tipologizálása
	Ön szerint a szándék számít igazán szponzoráción belül, vagy a következmények? Miért gondolja így?	Becker (2019) és Kormos (2018) etikai irányzatai
	Mi a véleménye arról a közelmúltban történt eseményről, amikor Cristiano Ronaldo nyíltan kritizálta és eldugta a sajtóasztalról a szövetséggel együttműködő szponzor termékét és azt mondta: „Igyatok vizet!” Ön szerint milyen magatartást tanúsítanak az ilyen sportolók?	
	Mit gondol...? (Két CSR-al foglalkozó szakember gondolatának véleményezése.)	Sas (2010) és Szilávik (2009) win-win szituációs elmélete, Palazzo és Richter (2005), illetve Batty és munkatársainak (2016) kritikái

Forrás: Saját szerkesztés

A felelősség megoszlásánál és a kritikák véleményezésénél (17. táblázat) a válaszadók szinte minden esetben különválasztották a két legvalószínűbb negatív következményt, majd aszerint határoztak meg a felelősségi köröket (Carroll, 2008). A legtöbb szervezeti vezető úgy vélte, hogy amennyiben a szerződésnek megfelelő magatartás ellenére történne negatív imázstranszfer, úgy azt a saját etikai felelősségének érezné, mert valószínűleg rosszul mérte fel a lehetséges hatásokat. A termékek fogyasztásának kérdése két részre oszódott, ahol a jogi felelősség volt a döntő szempont minkét esetben. A felnőtt sportfogyasztóknál úgy érzik, mindenki a saját egészségéért felel, amihez a termékeken lévő transzparens jelzések – mint a mértékletes fogyasztásra ösztönzés – is hozzájárulnak, amit a vállalatok helyeznek el. A fiatalok esetén a szülők jogi felelősségét emelték ki, akik a gyermekek érdekeit kell, hogy

képviseljük. A „kényes” vállalatok hozzátették, ennél többet nem tudnak tenni a fogyasztók érdekében. A szándék és következmény (Kormos 2018; Becker, 2019) vitájában nagy volt a megosztottság. Akik a szándékot – mint az erényetika egyik meghatározó jellemzőjét – tartották fontosabbnak, azzal érveltek, hogy a következmények olyannyira komplex események, hogy a valódi ok-okozat összefüggéseit lehetetlen kibogozni. A konzekvencialista attitűddel rendelkezők azonban azt hangsúlyozták, hogy a mai világban senkit sem érdekel a belső indíttatás, csak és kizárólag a következmények számítanak. A „kényes” partnerségek ellen kiálló sportolóról egyöntetű vélemények születtek. Kétféle megközelítés volt felfedezhető, a kötelesség etika és az erényetika irányzata. A szerződéses kapcsolat miatt etikátlannak tartották az effajta megatartást, azonban erényes viselkedésnek titulálták az egészség iránt tett nyilvános kiállást. A „kényes” vállalatok CSR tevékenységeiről szóló gondolatok ketté osztották a válaszadók táborát. A tevékenységet ellenzők csak abban az esetben tartanák elfogadhatónak, amennyiben csendestársként jelennének meg a vállalatok, ami teljesen szembe megy Sas (2010) és Szlávik (2009) felfogásával. Egyesek osztják Palazzo és Richter (2005) azon véleményét, mely szerint semmilyen CSR tevékenységet nem szabadna végezniük ezeknek a vállalatoknak, mivel csak kompenzációs eszközként (Batty, Cuskelly, & Toohey, 2016) használják a sport területeit. A másik oldal szereplői azonban úgy gondolják, hogy minden vállalatnak kötelessége (Kormos, 2018) és gazdasági felelőssége (Carroll, 2008) felhasználni minden olyan lehetőséget, amely rendelkezésére áll a piacon.

15. ábra: A kvantitatív kutatás két főbb eredménye az átlagok alapján



Forrás: Saját szerkesztés

A főbb kvantitatív eredmények (15. *ábra*) alapján a keresleti és a kínálati oldal is azt a szituációt tartotta a leginkább elfogadhatónak, amelynél a sport értékei kerülnek a partnerség üzeneteinek a központjába. Ez valószínűleg win-win szituációt eredményezhet a válaszadók szerint, ugyanis a sportszereplő megőrizheti az autenticitását – mint a sport értékeinek a megőrzése –, a támogató pedig jobb illeszkedést mutathat a szponzorált sportszereplőhöz és a sportszektorhoz. A legnagyobb különbséget a nem káros jellemzők kiemelése jelentette, ugyanis a kínálati oldal sokkal kedvezőbbnek tartotta ezt a kondíciót. Ennek háttérében az állhat, hogy a sportfogyasztók és a sportvezetők is a termékek egészségesebbnek való feltüntetését értelmezhetik ezekkel az üzenetekkel, míg a vállalatok a termékük értékteremtő funkcióira szeretnék felhívni a figyelmet. Ezen elgondolásokat egyébként megerősítik a kérdőívhez fűzött megjegyzések is.

9. Konklúziók, javaslatok, valamint korlátok és jövőbeni irányok

A tanulmány bevezető részében a primer célkitűzések között négy kutatási kérdést határoztam meg. Az interjúk és a kérdőív kitöltése során kapott válaszok összegzése, értelmezése, valamint az abból levont konklúziók után a feltett kérdésekre a következő válaszokat adtam.

Kutatási kérdés 1: *Milyen értékeket tartanak fontosnak a sportban és az üzletben, illetve tesznek-e különbséget a sport üzleti szempontból való megközelítése során?*

Az első kutatási kérdés esetén látható volt, hogy a sport az üzleti megközelítésében nagy szerepe van annak, hogy az adott vezetők milyen egyéni jellemzőkkel – mint például az elhivatottság mértéke a sport iránt stb. – rendelkeznek, illetve a szervezeti kultúra milyen írott vagy íratlan szabályok mentén viszonyul a sport alapvető értékeihez. Azonban arra is fény derült, hogy a sportszereplőknél a felmerülő aggályokat felülírhatják az anyagi nehézségek miatt alkalmazott pragmatikus legitimáció, azaz a szervezet azon önös érdeke, hogy fenn tudjon maradni.

Kutatási kérdés 2: *Mely érintetteket, azon belül mely érdekeket tartják fontosnak, illetve milyen prioritásokat határoznak meg ezek között?*

A második kutatási kérdés rávilágított, hogy amennyiben egy speciális, sokat kritizált partnerség esetében kell az érintetti menedzsmentet folytatni, a gazdasági érdekek háttérbe szorulhatnak – bár még mindig előkelő helyre – a prioritizálásban, mivel az etikai értékek megőrzése sokkal nagyobb befolyással bír a szponzoráció eredményességét illetően.

Kutatási kérdés 3: *Milyen lehetséges pozitív-negatív hatásokat tartanak elképzelhetőnek, illetve hogyan mérhetőek és kezelhetőek ezen hatások?*

A harmadik kutatási kérdés megválaszolása során egyértelművé vált a morális helyzet állapota az efféle partnerségek esetén, nem beszélve a kutatásra felkért résztvevők passzivitásáról és elutasításáról. A fiatalok egészséges életviteli szempontját, illetve a közvélemény alakulását tartják legfőbb visszatartó erőnek, míg a jobb működési feltételeket a legvonzóbb tényezőnek. Továbbá kiderült az is, hogy érintettek száma és a hozzájuk való kapcsolati közelség meghatározó a bevonási, valamint a kezelési technikákon belül.

Kutatási kérdés 4: *Mit gondolnak a negatív következmények felelősségének a megoszlásáról, illetve a felmerülő kritikákról?*

A felelősségi kör meghatározásán belül, a termékek fogyasztási problémáit tekintve a jogi keretek szerinti meghatározások a mérvadóak, míg a partnerség negatív fogadtatásáért a vezetők saját magukat teszik felelőssé. A szándék és a következmény vitájában döntő tényezőnek bizonyult, hogy az ok-okozati összefüggés milyen szinten determinálható. Végül a „kényes” szektorok CSR tevékenységét érő kritikáknál az alapvető, a vállalatok iránt tanúsított attitűd volt a meghatározó a vezetőknel. Akik láthatóan elfogultan, negatív attitűddel viszonyultak a „kényes” szektorokhoz, azok sem a szponzorációt, sem a mögöttes működési célokat – sporton kívüli fogyasztói kielégítést – nem tartották elfogadhatónak.

Kérdőíves megkérdezés

A keresleti és a kínálati oldalon elvégzett kvantitatív kutatások eredményei alapján a sport értékeinek a kiemelése sokkal elfogadhatóbbá teszi a partnerséget a sportszereplői és sportfogyasztói oldalon, mintha a támogató által forgalmazott termékek értékei kerülnének a közvetített üzenetek középpontjába. Ez a következtetés visszajelző értékkel bír, hiszen a szakirodalmi áttekintésben hozott példákban éppen efféle üzenteket olvashattunk a globális szponzorok és a támogatottak részéről.

Összegezve a levont következtetéseket, transzparens módon kirajzolódott annak a ténye, hogy a döntéshozók etikai megközelítéseinél – legyen szó a preferált értékekről, a célkitűzésekről, az érintettek kezeléséről, vagy a lehetséges hatásokról és a hozzájuk kapcsolódó felelősségvállalásról – jelentős befolyással bírnak a Crane és Matten (2007) által leírt, az egyének etikus viselkedésére vonatkozó tényezők. Ez alapján már érthetővé válik, hogy miért volt ekkora a megosztottság az eredményeken belül, hiszen a kérdésekre kapott válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a résztvevők egytől egyig különböző egyéni és környezeti jellemzőkkel rendelkeznek. Látható volt az is, amennyiben a környezeti tényező ellentétes etikai értékeket vall és az egyén státusza nem kiemelkedő a hierarchiában, úgy az alsóbb szinten lévő vezetők etikai nézetei nem érvényesülnek. A sportolók által nyilvánosan megfogalmazott kritikáknál derült ki leginkább annak ténye, hogy a kötelesség etika sok esetben felülírja az érényetikát, melyből következik, hogy a jogi aspektusok (például a szerződésben megfogalmazott feltételek) a piacon néha prioritást élveznek a személyes értékekkel és indíttatásokkal szemben. Ezen gondolatokat kiegészítve a résztvevők válaszaiban elhangzottakkal, a tanulmány legátfogóbb konklúziója az, hogy minden helyzetre jellemző az unikalitás és az esetlegesség, ezáltal az általános etikai megközelítések és az abból következő megállapítások nem lehetségesek.

A konklúziók megállapítása után a javaslataim az alábbiak:

- A „kényes” szektorok és a sportszereplők szervezeti kultúrájában olyan változtatások bevezetése, amelyek a sport alapvető értékeit sokkal inkább figyelembe veszik, például:
 - a szponzorációs szerződések megkötésénél hatékonyabb lehet a sport értékeinek kiemelése a vállalati értékek helyett,
 - olyan termékek megjelenítése és értékesítése, melye a sporttal és a sportolással jobban összeilleszthetőbbek.
- A sportfogyasztók részéről a tudatosság fokozásával elkerülhetővé válnának a negatív életviteli változások:
 - a felnőtteknél segíthet a teljeskörű tájékozódás (például: fogyasztás hatásainak a feltérképezése az interneten, vagy a figyelmeztető termékleírásban stb.),
 - a fiatalokéknak a szülők célzott és tudatos nevelést adhatnának a termékek fogyasztásával és a lehetséges hatásokkal kapcsolatban.

A tanulmány eredményeit és az abból levont konklúziókat fenntartásokkal kell kezelni. Az adatfelvétel során több interjúalany is utalt arra a tényre, hogy egy olyan nonprofit sportszervezet vezetője, amely nem számít potenciális partnernek a szponzorációs piacon. Ebből kifolyólag nem rendelkezhetnek akkora tapasztalattal a valós szerződések terén, mint például azok a kollégáik, akik az elitbe tartoznak és így rengeteg alternatíva közül válogathatnak a támogatók tekintetében. Továbbá akadt olyan alany is, akinek bár volt szponzorációban tapasztalata, az nem „kényes” szektorból érkező partnerhez kötődött. Néhány résztvevő ennek megfelelően csak hipotetikusan, úgymond szimulálva tudta a véleményét kifejteni, ami egyfajta torzítást adhat a hazai álláspontok feltérképezésében. A „kényes” vállalati szektorok közül az alkoholipar és az energiaipar piaca képviseltette magát, így a magas zsír- és kalóriatartalmú élelmiszerek (jellemzően fastfoodok, soft drinkek) piacról nem sikerült bevonni szereplőket.

Az alanyok arányát tekintve további korlátot jelenthet a sportszereplők magasabb részvételi száma. A kvantitatív kutatási rész nagy hiányossága az elemszám mértéke, ugyanis nem sikerült azt a résztvevői létszámot elérni, amellyel már különböző statisztikai próbák is végezhetőek lettek volna. Az anonimitás ellenére a kutatásban részt vevő alanyok válaszaiban is lehet egyfajta eufemisztikus vagy politikai korrektségre irányuló megfelelés, hiszen sokak által ellentmondásosnak titulált témáról volt szó. Az interjúban kapott visszajelzések alapján kijelenthető az is, hogy a kérdések olykor nagyon bonyolultak voltak a válaszadás

szempontjából, akár külön-külön beszélgetési/kutatási témának is megfelelték volna. Az etikai megközelítések vonatkozásában kiemelendő még, hogy a teljesség igénye nélkül csak a főbb elméletek kerültek bemutatásra.

Az imént felsorolt korlátokat, hiányosságokat figyelembe véve a következő kutatási irányokat és instrukciókat ajánlom:

- A kutatás témakörére vonatkozóan:
 - a főbb konklúzióban említett, az egyéni etikus viselkedésre vonatkozó tényezők befolyásolási szintjének a meghatározása,
 - sportszereplők és „kényes” vállalatok vizsgálata külön-külön,
 - szektorok vizsgálata külön-külön stb.
- A kutatás alanyaira vonatkozóan:
 - profitorientált sportszervezeti vezetők bevonása,
 - feltétel lehet a „kényes” szerződésekben szerzett tapasztalat,
 - magasabb elemszám elérése a kvantitatív kutatás kivitelezéséhez, illetve mindkét szektor bevonásában az arányok kiegyensúlyozása stb.