

**A stabilitás is lehet vonzó:
futballturizmus az FSV Mainz példáján keresztül**
Stability can be attractive: football tourism through the example of FSV Mainz – A case study

PAPP-VÁRY ÁRPÁD
PhD habil, Budapesti Metropolitan Egyetem, apappvary@metropolitan.hu

FARKAS MÁTÉ
MSc., One on One Kommunikáció, mate.farkas@oneonone.hu

Az évtized elején, 2011-től kezdődően történelmi lehetőséget kaptak a magyar látványcsapat-sportágak a társasági adókedvezmény miatt rendelkezésre álló jelentős anyagi támogatás által. Az eddig elsősorban infrastrukturális (stadionok, sportközpontok) és sportszakmai (utánpótlás-nevelés) célokra fordított milliárdok azonban egyelőre több sportágban sem hozták meg az áttörést, sőt, több kiegészítő területen (pl. szponzoráció, marketingkommunikáció) is kontraproduktív következményekkel járt az állami dotáció. Habár a jelenlegi támogatási rendszer 2023-ig még biztosan megmarad, több sportági szakszövetség is célul tűzte ki a piaci alapú bevételek arányának növelését annak érdekében, hogy a sportban rejlő üzleti potenciált kihasználhassák, és a nyugati országokhoz hasonlóan a klubok a saját lábukon, minimális önkormányzati vagy állami forrást bevonva is megállhassanak. Jelen tanulmány célja egy professzionális német élvonalbeli futballklub példájának elemzése, a magyar klubok és szakszövetségek számára akár középtávon is adaptálható megoldások bemutatásával. Az FSV Mainz és a város szakértőivel készített mélyinterjúk elsősorban a – szponzoráción kívüli – két leginkább bevételnövelő területre, a marketingkommunikációra és a turizmusra fókuszálnak. A Mainz csapata nem tipikus sztáralakulat, de évek óta az első liga stabil szereplője. Sikeres lokális stratégiája mellett egyre inkább nyitnak a külpiac felé, 2017 tavaszán már az Európa Ligában is megmutatták magukat. A közösségi médiában csaknem félmillió követőbázissal rendelkezik a csapat, ami már most a duplája a jelenlegi lakosságnak. Ezt a jelenséget megvizsgálva a tanulmány kitér arra is, hogy az FSV Mainz hogyan emeli fel a város turisztikai értékét, közvetlenül (a klubhoz köthető, de a városban realizálódó bevételek), és közvetett (imázs) módon egyaránt.

Kulcsszavak: sportmarketing, futballturizmus, szurkolói élmény, turizmusmarketing

At the beginning of the decade, from 2011 onwards, Hungarian spectator team sports have had a historic opportunity as a result of the substantial financial support made available by the corporate tax benefit. However, the billions of forints mostly spent on infrastructure (stadiums, sports centres) and sports activities (youth sports education) have not achieved a breakthrough so far. Moreover, state subsidies have had counterproductive consequences in several additional fields (e.g. sponsorship, marketing communications). Although the current support system will probably be in effect until 2023, several sports federations have set themselves the task of increasing the ratio of market-based income, in order to take advantage of the business potential of sports, and help clubs stand on their own feet with minimal support from the municipality or the state, similarly to Western countries. The aim of the study is to analyse the example of a professional football club from the first division in Germany, and present solutions that can be adapted by Hungarian clubs and sports federations even in the medium term. Our in-depth interviews with the experts of the city and the FSV Mainz primarily focus on the two fields that provide the most income (besides sponsorship): marketing communications and tourism. The Mainz team is not a typical troop of star players, but the club has been a stable member of Bundesliga I, the top division in Germany. In addition to their successful local strategy, they are also opening up to the foreign market, and have already showed themselves in the UEFA Europa League in spring 2017. The team has a social media fan base of almost 500 000 people, which is already the double of the current population. The study examines this phenomenon, and discusses how FSV Mainz increases the touristic value of the city in a direct (incomes realized in the city that can be associated with the club) and indirect (image) way.

Keywords: sports marketing, football tourism, supporter experience, tourism marketing

1. Bevezetés

A futball nemcsak a világ legnépszerűbb sportja, de az elmúlt évtizedekben hatalmas üzletté nőtte ki magát, amiről összefoglaló tudományos művek is születtek, mint ZHANG és PITTS „The Global Football Industry” című könyve (2018). Üzletről lévén szó természetesen ezen belül kiemelt a futball és a marketing kapcsolata, mely terület alapirodalma DESBORDES „Marketing and Football: An International Perspective” összefoglaló munkája (2017), valamint CHAVANAT – DESBORDES – LORGNIER (2017) kötete lett.

A futballklubok kapcsán a branding modellek is megjelentek, melyeket a tanulmányban is érintünk. KOTLER és KELLER 3 lépcsős modellje (2006) a márka eszmei értékének (brand equity) építése kapcsán a következő felépítést javasolja:

1. A márkát alkotó márkaelemek vagy identitások kezdeti kiválasztása. Futballklubok esetén ez a név, a klubcímer, a színek, a mottó, és egyéb attribútumok kiválasztása.
2. A termék és szolgáltatás, valamint az összes kísérő marketingtevékenység és támogató marketingprogramok. Pl. kedvezményes jegyek, merchandising és egyéb értékesítésösztönző megnyilvánulások.
3. A márkára közvetve, azt más elemhez (pl. személyhez, helyhez vagy dologhoz) kötve átvitt egyéb asszociációk. Pl. a csapatban játszó játékosok, az edző személye, a stadion.

A sport és a turizmus kapcsolatát már évtizedekkel ezelőtt felismerte a gyakorlat, majd a szakirodalom is (RITCHIE – ADAIR 2002), az elmúlt években pedig a vizsgálatok tárgyai közt megjelent az élményközpontú szolgáltatás (FERNANDES – NEVES 2014), a közösségépítés jelentősége (WINANDS – GRAU – ZICK 2017) vagy a stadionturizmus is (GINESTA 2017).

A futballklubok fejlődésük során sikeres menedzsment esetén lokálisból akár regionális, majd nemzeti márkává is válhatnak. A legismertebb klubok pedig a nemzetközi piacon is ismertségre tehetnek szert (RICHELIEU 2008), ami a városimázsra, és a turizmusra is ösztönzőleg hat a belföldi és a külföldi célcsoport tekintetében egyaránt.

1. *Lokálisból regionális márkává válás:* a legfontosabb lépés, hogy a régió legnépszerűbb klubjává váljon, és a versenytársaknál jobb pozíciót érjen el a lokális piacon. Ebben a szakaszban tart jelenleg a vizsgált FSV Mainz 05 együttese.
2. *Regionálisból nemzeti márkává válás:* a márkaismertség növelése itt kap nagy hangsúlyt. Nagyobb országok piacain ez a nemzeti válogatottakban játszó sztárjátékosok leigazolásával érhető el legkönnyebben. Erre példa a Borussia Mönchengladbach vagy a Bayer Leverkusen együttese: sikereiknek köszönhetően milliós szurkolótáborra tettek szert. A magyar piacon ezt a szintet a Ferencváros érte el (ám kis országokban ezt a szintet könnyebb abszolválni.)
3. *Nemzetiből nemzetközi márkává válás:* nemzetközi sztárok leigazolása, amelyek az egész világon felkeltik az érdeklődést. A klub weboldalán jellemzően több célpiac nyelvén is elérhetővé teszik, külföldi túrákat, barátságos mérkőzéseket szerveznek a nagyobb célpiacokon, pl. Amerikában vagy Kínában a tömegbázis növelésére. Magyarországon ezt egyik klub sem mondhatja el magáról, de Németországban is csak a Bayern München, Borussia Dortmund kettős, mellettük a Schalke 04 ért el ebben részsikert az utóbbi években.

A vizsgált klub, az FSV Mainz 05 tehát ilyen szempontból sem tekinthető sztáralakulatnak (legjobb eredményük eddig az Európa Ligában való szereplés volt 2017-ben), viszont éppen ezért könnyebben összehasonlítható más magyar egyesülettel is. Egy globálisan ismert egyesület anyagi és sportszakmai lehetőségei a magyar bajnokság jelenlegi helyzetét jócskán meghaladják, a vizsgált példa ezért nem mutatna megvalósítható utat a kluboknak.

A Mainz 05 ezzel szemben nem rendelkezik szignifikánsan jobb adottságokkal. Ugyanez mondható el magáról a városról is: Mainz 200 ezres lakosával Németországnak mindössze a 41. legnagyobb települése, ám ezzel a lakosságszámmal Magyarország második legnagyobb

városa lenne, Debrecennel holtversenyben. A másik érdekes hasonlóság, hogy mindkét városban nemrégiben épült új, modern stadion.

A márkaépítés és a marketingtervezés folyamata a sportban a fogyasztók szegmentálását tekintve is igen speciális jegyeket vesz fel. Több sportmarketing és sportgazdasági témájú szakirodalom is kiemeli, hogy a szurkolók számos különbséget mutatnak a gazdasági értelemben vett fogyasztóktól. Először is sokkal szenvedélyesebbek a kedvelt sportáguk, csapatuk iránt, mint a fogyasztók az általuk favorizált márka iránt. Másodsor, a csapat iránt tanúsított hűségük is sokkal erősebb. Az emberek ugyanis gyakran váltogathatják a vásárolt márkákat, de a szurkolók egy életre elkötelezik magukat a kedvenc csapat iránt. BÜHLER ÉS NUFER szerint (2009) ez a szenvedélyesség és a hűség pedig a harmadik nagy különbséget együttesen indukálja: az irracionitást. A szurkolók a feltétlen hűségükből adódóan a szurkolók a vásárlásuk során nem rendelkeznek széleskörű variációs lehetőségekkel: pl. nem mennek be a rivális csapat stadionjába, csak azért, mert éppen leviszik a jegyárakat. A tanulmány szempontjából ez a jelenség azért is érdekes, mert szeretetük nem áll meg a klub szintjén: rendszerint lokálpatrióták, és ugyanúgy ragaszkodnak (szülő)városukhoz is, és evangelizáló szerepük is jelentős.

A felépítést tekintve a tanulmány először a város szempontjából vizsgálódik, Mainz adottságait, identitását, pozicionálását mutatja be. Ezt követően kerül terítékre a helyi futballklub, az FSV Mainz 05, annak rövid története, eredményei, stadionjának sajátossági, valamint jelmondatai.

Vizsgálatunk során összehasonlítjuk a város és a futballklub célcsoportjait, annak közös metszeteit és különbözőségeit a statisztikák alapján, kapcsolatukat a turizmussal. Ezt követi a stadion kihasználtságának bemutatása, mely, ha nem is 100%-os, a 28 ezres látogatószáma bőven meghaladja a magyar NB1 egy-egy fordulójának teljes nézőszámát, így e tekintetben is jó minta lehet. A klub közösségi média használatát külön elemezzük, ahogy a cégekkel, szponzorokkal való kapcsolatot is. Mindezzel összességében jó gyakorlatot kívánunk a hazai futballklubok és az önkormányzatok számára is bemutatni. Hiszen Magyarországon 2011-től kezdődően a TAO kedvezménynek köszönhetően milliárdok áramlottak a sportba, amit elsősorban infrastrukturális (stadionok, sportközpontok) és sportszakmai (utánpótlás-nevelés) területekre fordítottak. Eközben azonban a marketingre, vagy általában a professzionális üzleti háttér felépítésére nem került elég nagy hangsúly. A tanulmány módszertanát tekintve a szekunder információk, valamint statisztikák feldolgozásán túl mélyinterjúkat készítettünk a város és a klub marketingért felelős munkatársaival, melyek során a marketingkommunikációra és a turizmusra fókuszáltunk, jelen konferencia tematikájához is illeszkedve.

2. A vizsgált város (Mainz) adottságai, identitásának kialakulása

Mainz a Rajna-vidék-Pfalz szövetségi tartományának legnagyobb városa és egyben fővárosa, országos összevetésben azonban csak Németország 41. legnagyobb, megközelítőleg 200.000 lakossal rendelkező települése. Közvetlenül a Rajna partján fekszik, az ókorban egy ideig a Római Birodalom legészakibb határvonalán helyezkedett el. A város környéke már Krisztus születése előtt is lakott volt, 89-ben Germania provincia székhelye lett. A püspökségre a 6. századtól van írásos bizonyíték, Bonifatius alatt pedig már az érsekség is létezett, 782-ben. A középkorban történt a város identitását a mai napig meghatározó esemény: itt született, élt és tevékenykedett ugyanis Johannes Gutenberg, a könyvnyomtatás atyja. A világ első, nyomtatott technikával készült könyvei (Gutenberg Biblia) közül többet itt helyben, a feltalálóról elnevezett múzeumban őriznek. Mainz hangulatát nemcsak a Gutenberg-kultusz jellemzi, meghatározók az érsekség és a Német-Római Birodalomban sokáig betöltött vezető szerep miatt a keresztény gyökerek, értékek is. A decemberi időszakban (amikor e cikk egyik

szerzője a városban járt) a karácsonyi vásár uralja a főteret, ahol a több mint ezeréves, román stílusú dóm, és a régi épületek emlékeztetnek a világháború előtti időkre.

Azokra az időkre, amiből leginkább a mainzi karneválra büszkék a helyiek: minden évben több mint 500.000 ember jön a városba, hogy részese lehessen az 1200-as években induló, de mindmáig kitartó „örületnek”. A tradíciók tisztelete mellett a modernitás is dominál, ami főleg a folyton nyüzsgő közlekedésben, valamint az ide települő tőkeerős cégeken érezhető, itt található többek között a második számú állami televízió, a ZDF központja is. Mainz mindemellett a német borkereskedelem centruma, tagja a borvárosok globális hálózatának, számos nagy pezsgő és borgyártó cég itt rendezkedett be. A német gazdaság erejét jól jelzi, hogy a jó adottságok mellett is egyre kiélezettebb versenyben van a környező városokkal. A közvetlen szomszéd Wiesbadennel (Hessen tartomány fővárosa) az utóbbi évtizedekben szinte egybenőttek – sokszor még a helyiek sem tudják követni a közigazgatási változásokat, és minden egyes utcáért, városrészért komoly vitát folytat le a két vezetés. Frankfurt közelsége pedig egyszerre áldás és átok: a Mainztól mindössze 25 percre fekvő világváros repülőtere európai szinten is a 4. legnagyobb forgalmat bonyolítja le, és ezzel a régió részére is komoly turisztikai előnyt nyújt. A vibráló versenytársa azonban elszívó erővel rendelkezik a fiatalok körében, valamint szórakozási lehetőségekben, és karrier szempontból is egy modernebb perspektívát tud ajánlani. A turizmust tekintve Mainz a Rajna-vidék-Pfalz tartomány leglátogatottabb városa. A jó lokációt kihasználva ugyanis fontos közlekedési csomópont, ami nemcsak az ide települő üzleteknek tesz jót, hanem az utazási kedvet is növeli. A város egyedi termékjellemzőjét (USP) abban határozza meg, hogy Németországon belül egy jól kiépített, közigazgatásilag és gazdaságilag is fontos csomópontként is képes volt megőrizni „elbűvölő kisváros” jellegét, és vendégszeretettel képes kiemelkedni az egyre dinamikusabban fejlődő, de egyúttal elidegenedő metropoliszok közül.

3. A helyi footballklub adottságai, identitásának kialakulása

Tartományi fővárosként Mainz egyáltalán nem áll rosszul a football területén sem – az egyesület mögött azonban nincs olyan tőkeerős világvállalat, mint a Schalke 04 (Gazprom), a Wolfsburg (Volkswagen), a Hoffenheim (SAP) vagy akár az RB Leipzig (Red Bull) esetében. Ezért egyáltalán nem meglepő, hogy az FSV Mainz 05 útja nem a gyors felemelkedés, hanem a fokozatos, küzdés általi fejlődés volt, ami a mai napig jellemző rájuk. Hogy még mindig a fejlődés szakaszában van a Mainz 05, mint klub, mi sem bizonyítja jobban, hogy 27 év után távozott az egyesület vezérigazgatója, amivel a klub és a szurkolók új lehetőséget kaptak arra, hogy egy új brandet építsenek fel. *„Nehéz meghatározni a Mainz 05 jelenlegi értékeit, mivel ezt éppen újragondoljuk a klubnál, egy erre delegált speciális csapatunk a bevont ügynökségekkel közösen most ezen dolgozik. Nagyon fontos definiálni, hogy melyek azok az értékek, ami mellett a Mainz 05 és közössége kiállhat. De az is lehet, hogy a régi felfogásunk még mindig helyes, ami úgy hiszem az, hogy egy családias, összetartó klub és közösség vagyunk.”* – mondta DANIEL HAAS, az FSV Mainz 05 social média felületeiért felelős közösségi média menedzsere a nekünk adott interjúban. Érdemes kiemelni, hogy a Mainz 05 mindig is nagyon családcentrikus klub volt, és a vendégszeretetük emelte ki a többi egyesület közül. Egyik jelmondatuk, a GeMAINZam is erre utal, ami a német „gemeinsam” azaz „együtt” szót alakítja játékosan át – ezek alapján megállapítható, hogy Mainz „elbűvölő, vendégszerető kisváros” imázsához a klub is szorosan kapcsolódik. A stadionon belül egy másik, az Entega energetikai vállalattal (a klub egyik főszponzora) közösen megalkotott szlogen, az „1. Klimaneutraler Verein der Bundesliga” jelenik meg, ami annyit tesz, „A Bundesliga 1. Klímasemleges Egyesülete.” Nem éppen szokványos megközelítés, hiszen a szurkolás, a sport elsősorban az érzelmekről, a sztárokról, a nagy teljesítményekről szól. A Mainz 05 viszont ezt a szlogent is alkalmazta a kommunikációs anyagain, nagyrészt azért, mert a titulus kiérdemléséhez sok olyan lépést kellett megtenniük, amivel bizonyítják a

környezetvédelem melletti elkötelezettségüket – és azt is hozzá kell tenni, hogy az Entega mezsponzorként évekig jelentős szerepet töltött be a klub gazdasági életében.

A klímavédelem a városvezetésben is stratégiai jelentőséggel bír: Mainz városa 2050-re „klímasemlegessé” akar válni, ehhez az energiafelhasználás területén már most jelentős szigorításokat és innovációkat vezettek be. A céldátum idejére a károsanyag-kibocsátást az 1990-es szinthez képest 95%-kal akarják csökkenteni: a cél eléréshez a lakosság, a helyi vállalatok és a mindenkorai vezetés együttesen dolgozik majd.

És természetesen ehhez a futballklub is jelentősen hozzájárul: a 2011-ben átadott új stadiont például már szándékosan úgy tervezték meg, hogy jelentősen csökkentsék a szén-dioxid kibocsátását és energiafelhasználását. A fűtő- és szellőzőrendszert, valamint az elektronikát is a piacon elérhető leginkább energiatakarékos megoldásokkal alakították ki. Az Opel Aréna tetejére felszerelt napkollektoros szerkezet pedig egyenesen Németország futballstadionjainak három legmodernebb ilyen rendszerének egyike. A stadion területén kb. 700.000 kWh elektromos energiát állítanak elő, amit közcélú hálózatokra kötnek – ez mintegy 200 háztartás éves áramfogyasztását fedezi, és 470 tonna széndioxid kibocsátását előzi meg. Az infrastrukturális fejlesztések mellett természetesen a szurkolók felé is lépéseket tett a klub a környezettudatosság népszerűsítésére. A hazai meccsre kerékpárral vagy tömegközlekedéssel érkezők közül például több szerencsést is kisorsolnak, akik VIP helyről nézhetik a találkozót. A klímasemlegességről szóló vállalás ugyan nem elsősorban a klasszikus élményekhez köthető marketingkommunikációra épít, mégis fontosnak tartjuk kiemelni annak megtartó és jövőbe mutató jellege miatt. Egyrészt a befektetők, üzleti partnerek szemében a felelősségtudatos szemlélet vonzóbbá teheti a várost, másrészt a tiszta levegő olyan érték a mai globalizálódott társadalomban, ami hosszútávon versenyelőnyhöz juttathatja a „családbarát, fejlett kisvárost”. A klímasemlegességgel, a károsanyag-kibocsátás csökkentésével növekszik érezhetően egy tisztább, élhetőbb Mainz születik majd, és a metropoliszokból elvagyódó, de a városi életet feladni nem akaró tömegek szemében is vonzó alternatívát tud kínálni.

4. A város és a futballklub célcsoportjai: közös metszetek és különbözőségek

A klub és a város identitása tehát kéz a kézben jár, és a stratégiai célok között is sok az egyezés. A következő lépésben érdemes megvizsgálni, hogy a célcsoport tekintetében milyen összefüggéseket találhatunk. Mainz maga fiatalos, hiszen több mint 50.000 diák (általános iskolától az egyetemig) tanul itt, ugyanakkor a város marketingért felelős munkatársa szerint a turisták nagy része a 40 év feletti korosztályhoz tartozik, és német nyelven beszél. A hagyományos attrakciók (múzeumok, a dóm, a karácsonyi vásár, hajókázás a Rajnán, bortúrák) elsősorban ezt a csoportot vonzza, de a Karneválon rendszerint egy sokkal diverzifikáltabb célközönség vesz részt, a korosztályt és a nemzetiséget tekintve is. 2016-ban összesen 630.569 turistát regisztráltak (mely 5,2%-kal több a 2015-ös adatokhoz képest), amiből 164.681 volt külföldi állampolgár, a vonatkozó mutató 26%-a. A vendégéjszakák számában is hasonló az arány, az 934.642 összesen eltöltött vendégéjszakából 258.919 volt külföldiekhez köthető, ami 27,7%-os mutató. A külföldi látogatókat tekintve azonban nem (az egyébként földrajzilag közeli) német nyelvű területek vezetnek: az amerikai turisták száma domináns, utánuk jelentősen lemaradva következnek a britek, és csak aztán következik Svájc, Kína, és érdekes módon Kanada (ld. 1. táblázat).

1. táblázat: A külföldi turisták számának országokénti megoszlása Mainzban (2017, Top 5 küldőország)

USA	41.576
Egyesült Királyság	12.834
Svájc	11.289
Kína (és Hong-Kong)	10.688
Kanada	9.044

Forrás: Mainzplus Citymarketing Gmbh., Saját szerkesztés

Az amerikai turisták magas számát Frankfurt közelsége magyarázza: a szomszéd városban található ugyanis az Amerikai Kereskedelmi Kamara és a világ legnagyobb Amerikai Konzulátusa is. A városba érkező turisták és a Mainz 05 weboldalának látogatottsága között is található összefüggés. A 2017 decemberi adatok alapján 90,17%-ban Németország területéről érkezett látogató, majd Svájc, az Egyesült Államok és az Egyesült Királyság következik – ezen országok általánosan érdeklődnek, hiszen rendszerint nincs angol vagy amerikai játékos a klub keretében, dán és japán igen, ők hozzák a látogatottságot is.

Ezen adatok is igazolják a klub (és a város) azon döntését, hogy a globális márkaépítés helyett a fókusz inkább a regionális vezető szerep elérésére helyezték. Frankfurt közelsége miatt ez a feladat sem egyszerű. A klub online targetált hirdetéseiben elsősorban a 100 kilométeren belüli körzetre céloznak, azokra a helyekre, amelyek még nem teljesen elkötelezettek a saját városuk klubja iránt, vagy azok nem játszanak ilyen magas osztályban, mint például a Rajna-vidék-Pfalz és a szomszédos Hessen tartományokban található Bad Kreuznach, Alzey, Hunsrück, Koblenz vagy Rheingau települések. A júliustól lehívott adatok alapján Mainz városán túlról is jelentős az érdeklődés, hiszen bár vezeti a vonatkozó rangsort, csak a látogatók 15%-a érkezik innen. A Frankfurtból jövő 10,4%, a Wiesbadenből regisztrált 4,9%, vagy a rüsselsheimi 1,8% szerint a szomszéd települések is igencsak érdeklődők, de Berlin (6,4%) és Hamburg (4,9%) is hozzátesz a forgalomhoz. A régióban tehát egyértelműen erősödik a klub, hamburgi és a berlini érdeklődés viszont különösen érdekes, hiszen ott is jelentős tradíciókkal bíró egyesületek szerepelnek. A legfőbb ok a belső migráció lehet: a Mainzban születettek felnőttkorukban a két legnagyobb város egyikében találtak munkát, de továbbra is szülővárosuk csapatának szorítanak. „Wer einmal Mainzer, immer Mainzer” – szól a mondás, azaz, ha valaki egyszer mainzi, örökké mainzi.

A klub nemcsak földrajzi, hanem demográfiai és fizetőképességi szempontok szerint is szegmentálja a célcsoportokat. Jelenleg öt nagyobb célcsoportot különböztetnek meg:

1. A családosok
2. A tehetős idősebbek
3. Fiatalok, diákok
4. Vidékről érkezők
5. A távoli (meccsre nem járó) szurkolók

A családok részére az F-Block jegyeket szokták ajánlani, ahol például nem lehet dohányozni, és jellemzően családiasabb, gyerekbarát hangulat uralkodik. Az idősebb, tehetősebb szegmens részére extra, a kényelmüket szolgáló termékeket és szolgáltatásokat is értékesítenek, míg a diákok általában az olcsóbb jegyeket, az akciókat keresik. A vidékről érkezőknek a Mainz 05 meccseire váltott jegyeket a Deutsche Bahn is elfogadja, így jelentősen csökkentik utazási költségeket, tehát nemcsak a városra, hanem régiós szinten céloznak. Őket is külön üzenetrendszerrel érik el, amiben a város is segítő kezet nyújtott, és akciós csomagajánlatokat (kedvezményes szállás, utazás, meccsjegy) alakított ki az ideérkező szurkolóknak (legyen az vendég, vagy hazai). Emellett van egy addicionális csoport is: azok, akik nem jönnek ki a helyszínre, de érdeklődnek a csapat iránt, és szívesen vásárolnak merchandising termékeket.

5. Szurkolói bázisépítés és szponzorkeresés Ázsiában

A Mainz 05 ötödik célcsoportja, akik elsősorban a merchandising termékek iránt érdeklődnek, és nem jönnek el a mérkőzésre, tovább bontható a külföldiekre is, hiszen a Bundesliga globális márka, a Bayern, Dortmund vagy a Schalke 04 igen erős bázissal rendelkezik Ázsiában, vagy Dél-Amerikában is. A Mainz esetében komoly feladat a külföldi szurkolóbázis felépítése, ennek megfelelően a kommunikációs csatornákon is több próbálkozásuk volt már. A Facebook oldal német, angol és spanyol nyelven is elérhető, a Twitter csatornájuk pedig angolul, spanyolul és japánul. A feladat azonban közel sem egyszerű a nagy konkurenciaharc miatt.

„Amikor Shinji Okazakit megvettük a Stuttgarttól, elhatároztuk, hogy csinálunk egy japán nyelvű honlapot, és megpróbáljuk kihasználni az onnan érkező média- és szurkolói figyelmet szponzorok, támogatók szerzésére is. Azóta már tudjuk az eredményeket: Okazaki mezéből sikerült eladni párat, de ázsiai szponzor nem emiatt jött hozzánk. A stadionnak jelenleg is van egy japán partnere, de csak azért, mert az adott cég a Bundesligában szeretett volna reklámtáblához jutni a közvetítések során, és nálunk még volt szabad hely. Az ázsiai cégekkel nehéz kialakítani üzleti kapcsolatot, ez a nagyoknak talán jobban megy” - fejtette ki DANIEL HAAS a nekünk adott interjújában. A japánok már régóta imádják a német bajnokságot, de Dél-Koreában is egyre népszerűbb. Ez azonban a kluboknak nem jelent automatikus sikert a távolkeleti piacokon. Ezt a feltevést erősíti meg DANIEL HAAS is *„Mondok egy másik példát: amikor egyszerre két koreai játékosunk is volt, elkezdtük felépíteni a koreai nyelvű honlapot, Twittert, Facebookot. Az érdeklődő szponzorjelöltek el is jöttek hozzánk, a stadionban VIP túrát tartottunk nekik, találkozhattak a játékosokkal, akiktől egy aláírt mezt is kaptak ajándékba, jól érezték magukat. Majd teltek-múltak a hónapok, míg végül sajnos úgy döntöttek, hogy nem fektetnek be nálunk.”* A klubnál ezért már nem is tartanak fenn japán honlapot. A Twitter csatorna viszont, ahol az általános, gyengén kötődő embereket érik el, bevált: a japán követők száma jelenleg 32.000, ami kiemelkedőnek mondható.

6. Stadionkihasználtság: küzdelem a teltházért

De mi a legfőbb célja a gondos célcsoportképzésnek? A folyamatos márkaépítés mellett természetesen az értékesítés, hogy minden egyes hazai mérkőzésen teltházat és ezzel kiváló atmoszférát varázsoljanak az Arénába és a városba egyaránt. A 2011-ben átadott, 34.000 néző befogadására alkalmas új létesítménnyel végérvényesen lezárult a Mainz 05 „kiscsapat” korszaka, és immár egy stabil, első osztályú középerős együttesről beszélhetünk. Az első két-három évben rendszeresen teltház előtt fogadhatta a riválisokat a csapat, az újdonság varázsa azonban kezd elszállni, évről-évre csökken a nézőszám, a jelenlegi 28.000-es átlag miatt persze így sem kell szűgyenkezni. Érdekes módon az egész Bundesligára jellemző ez a csökkenő trend, az emberek szabadidejéért még egy ilyen erős bajnokságnak is meg kell küzdenie. A probléma súlyát növeli, hogy a német bajnokság üzleti modellje éppen a szurkolókra épül: nincsenek horrorális televíziós közvetési díjak, nincs állami dotáció vagy külföldi gazdag tulajdonos. Mindenkinnek a saját lábán, piaci alapon kell megállnia, és ehhez egyre fontosabb a meccs köré épített élmény, valamint a marketingkommunikáció, amivel még tartalmasabbá lehet tenni a találkozókat, és erősíteni a lojalitást. A lojalitás az ultrák szintjén Mainzban is adott, de a kevésbé fanatikus szurkolók bevonásához több kell: *„Tapasztaljuk, hogy az emberek sokkal érzékenyebbek lettek arra, hogy ki érkezik hozzánk. A régi stadionban mindig teltház előtt játszottunk, nem számított, hogy most éppen a Bayern, a Hamburg vagy más az ellenfél. Most már szinte csak a bajorok ellen van teltház, a többiek, például a Dortmund vagy a Schalke ellen még a meccs napján is lehet jegyet váltani.”* - mondta erről DANIEL HAAS.

Az emberek rendszeresen panaszkodnak a megváltozott környezetről. Mivel a stadion kiköltözött a városközpontból, hiányoznak a meccs előtti és meccs utáni találkozási pontok.

Korábban az éttermekből, pubokból gyalogosan közelítették meg a stadiont, most az Opel Aréna autóval vagy tömegközlekedéssel érhető el, ami jelentősen csökkenti az élményszintet. DANIEL HAAS szerint jelenleg is nagyon komolyan dolgoznak a hosszútávú megoldáson: *„A BVB elleni mérkőzés előtt például sátrakat állítottunk fel, ahol forralt bor, sör, egyéb étel-ital kapható, és nem kell hozzá bemenni az Arénába. Pár éve magunkat altattuk el azzal, hogy az új Aréna folyamatosan teltházas volt, mára beláttuk, hogy a közösségi élmény megteremtése sokkal több és összetettebb munkát igényel. Egy jó meccs vagy a győzelem persze sokat segít, de az egyéb hozzákapcsolt élmények, mint a meccs előtti közös várakozás, vagy a találkozó utáni közös sörözések mind-mind hozzátartoznak a szurkolói élményhez. Ezért már sokkal jobban figyelünk erre a területre is.”* Turisztikai szempontból külön érdekesség, hogy a stadiontúra iránt még most is élénk érdeklődés mutatkozik. Az Aréna habár már majdnem hétéves, éves szinten 10.000 látogatót regisztrálnak, ami napi 2 vagy 3 turnusnak felel meg.

7. Lokális közösségépítés: az FSV Mainz 05 szerepe a társadalmi felelősségvállalásban

A klub és a lakosság kapcsolata kiváló, köszönhetően a klub társadalmi felelősség stratégiájának is. Minden évad karácsony előtti utolsó hazai mérkőzését a „Spiel der Herzen”, azaz a „Szív meccse” névvel rendezik meg, melynek bevételeinek egy részét egy különálló, nonprofit szervezet, a Mainz 05 Hilft (Mainz 05 segít) részére ajánlják fel. Az adományokat egész évben gyűjtik, majd a meccs végeztével kommunikálják, hogy az adott évben mekkora összeget gyűjtöttek össze. 2016-ban például összesen 138.717 eurót könyvelhetett el a szervezet, amit a Mainz környéki, rászorulókat segítő alapítványoknál helyezett el vagy társadalmi célú kezdeményezések finanszírozására fordította. Fontos kiemelni, hogy a támogatásokat teljesen átláthatóan osztják szét: az adott évben támogatott projektekről rendszeresen egy részletes, több mint 50 oldalas kiadványt készítenek, amiben bemutatják a célt, a kedvezményezetteket, és a ráfordított pontos összeget. Segítenek többek között a helyi iskoláknak, alapítványoknak, projekteknek, de olyan apró, ámde fontos ügyeket is felkarolnak, minthogy a helyi öregek otthonában legyen elérhető televíziós előfizetés a Bundesligát közvetítő Sky Sports prémium csatornáira.

8. Jó példák és kitörési pontok a közösségi média használatában

A „veterán” mainzi szurkolókra tehát már gondoltak, de a fiatalok irányában is mindent megtesznek a szurkolói bázis növelésére és kiszolgálására. A közvetlen kapcsolat megteremtésének megkerülhetetlen színtere a Mainz 05 esetében is a közösségi média, rengeteg kiaknázható lehetőséggel. A Mainz 05 Facebook oldalát jelenleg több mint 440 ezer ember követi, miközben a városban kb. 200.000 ember lakik. A lájkok száma, a tömegbázis adott, az interakcióért azonban egyre nagyobb a küzdelem – ezért fontos, hogy a hazai, regionális, német követők is egyre jobban bevonódjanak, mert általában ők kezdenek kétoldalú kommunikációba a közösségi oldalakon egymással vagy éppen a klubbal. A klub közösségi média menedzsere, DANIEL HAAS szerint ezen a területen is rengeteg a tennivaló: *„Nem a nagy klubokhoz viszonyított lemaradás okozza a gondot, hanem az, hogy olyan, a pályán és a pályán kívül is rivális egyesületek, mint a Freiburg vagy az Augsburg is előrébb járnak az interakciókban. A többi csapat, mint a Frankfurt, a Lipcse vagy a Hoffenheim eleve nagyobb teammel dolgozik ezen, ezért nem hozzájuk mérjük magunkat. Az előbb említett kettő viszont nem kellene, hogy megelőzzön minket.”*

A Facebook mellett a többi csatornát is folyamatosan építik. *„Jelenleg az Instagram a legjobb eszközünk. A Facebook természetesen még mindig a legnagyobb, ott érzük el a legtöbb embert, de egyre nehezebb dolgunk van a fiatal korosztály megszólításával. Mi mindegyik felületet fontosnak tartjuk, ezért sosem jelenik meg egy-egy tartalom ugyanúgy, a híreket teljesen másként tálaljuk a Twitteren, mint az Instagramon. A Twitteren olyan követőink*

vannak, akik általánosan érdeklődnek a foci, a Bundesliga iránt, de más csapatokat is figyelnek. Az Instagramon a célközönség fiatalabb, ott sokkal szívesebb tartalmakat teszünk közzé, és más nyelvezettel is kommunikálunk.”. A tervezett kommunikációt viszont sokszor felülírja a spontaneitás. „Tavaly nyáron például Colorado államban tartottunk edzőtábort. Gondosan megterveztük a kommunikációt. Élő bejelentkezésekkel igyekeztük feldobni a Facebook oldalunkat, amire érkeztek is interakciók, de nem kiemelkedően sok. Aztán hazafelé találkoztunk Arnold Schwarzeneggerrel a reptéren, készítettünk egy közös képet, és máris felrobbant a közösségünk.” - folytatta DANIEL HAAS a nekünk adott interjúban. Egy másik emlékezetes eset, amikor a rutinos kolumbiai játékos, Elkin Soto a Hamburg elleni meccsen Van der Vaarttal ütközött, a térde pedig teljesen természetellenes testhelyzetben állt. „A képünket nemcsak a német, hanem a nemzetközi sajtó is átvette – az év legtöbb interakcióját generálta, többet, mint a Bayern München elleni győzelmünk.” - mondta DANIEL HAAS.

A tartalomgyártásban a labdarúgó szövetség közvetlenül nem, de a Bundesliga szokott segíteni. A liga a saját csatornáira rengeteg tartalmat szerkeszt, és a Mainz csapatával kapcsolatos filmeket, videókat, képeket megosztják a klubbal is. Hogy miért is lehet zászlóshajó egy futballklub a város iránti figyelem felkeltésére, jól mutatja, hogy a város közösségi médiás aktivitása a követők számában és elkötelezettségében is messze elmarad az egyesületétől (ld. 2. táblázat).

2. táblázat: A klubot és a várost a közösségi médiában követők száma

Felület	FSV Mainz 05	Mainz városa
Facebook követők száma	441.276	50.001
Instagram követők száma	46.300	2.953
Twitter követők száma	Központi: 176.000 Angol nyelvű: 17.600 Japán nyelvű: 31.800 Spanyol nyelvű: 894	8.416

Forrás: Az FSV Mainz és a város Facebook, Instagram, Twitter oldalai, Saját szerkesztés

A közösségi csatornákon a klub jelentősen felülmúlja a várost: ez persze abból is adódik, hogy amíg a városban az attrakciók rendszerint állandók (pl. a dóm, a Gutenberg múzeum, a karnevál), addig futballban hétről hétre új meccsek jönnek, amely önmagában is elég izgalmat tartogat, nem beszélve az átigazolási időszakról, ahol egy-egy új játékos bejelentése hatalmas zsongást tud kiváltani a közösségből.

9. A helyi cégekkel való együttműködés

Érdekes megvizsgálni a partnercégek bevonásával készített promóciókat is, a szponzorokkal közös kommunikáció ugyanis egyre kiforrottabb a klubnál. Az energetikai iparágban érdekelt Entegával sokáig stratégiai szinten is együttműködve alakították ki a „klímasemleges egyesület” imázsát, de az Opel érkezésével új lehetőségek nyíltak meg a kommunikációban. A vállalat globális központja ugyanis a közeli, a már korábban is kiemelt Rüsselsheimban található, a városnak azonban nincs nagy sportélete, ezért a pár kilométerre lévő Mainz kézenfekvő megoldás a márkának és a klubnak is. Az „Endlich wieder Heimspiel” („Végre újra otthon játszunk”) egy tipikus példája a márkázott tartalom megjelenésének: az Opel gyártja a műsort, a róla elnevezett Arénában, de a műsor tartalmát a csapattal történő események határozzák meg, mivel mindig egy vagy két játékosal/edzővel készít egy hosszabb beszélgetést a műsorvezető.

Mindez azt mutatja meg, hogy:

- egyrészt a város népszerűsítése céljából (akár a klubbal közösen) készített tartalmak közül az válhat igazán sikeressé, ami az organikus (magától terjedő) elérésre épít

- másrészt a városnak is nyitottnak kell lennie az ide betelepült cégekkel a közös produkciókra, amely elősegítheti a megtartást és a további befektetők érkezését is.

10. Összefoglalás - mit érdemes átültetni a magyarországi gyakorlatba?

Az átfogó kép megalkotása után a tanulmány záró fejezetében azokat a „takeaway” pontokat azonosítjuk, amelyek a magyar piacon is alkalmazhatók akár operatív megvalósításban és a stratégiai szinten is. Mindez azért is fontos lehet, mert itthon a társasági adókedvezménynek (TAO) és az állami akaratnak köszönhetően szinte az összes első és másodosztályú futballcsapat (de egyéb látványcsapatsportágak is) új létesítményt kap, azok fenntartása, szurkolókkal való megtöltése azonban egyéni feladat. Mainz adottságait tekintve több jellemzőben is nagy hasonlóságot mutat például Debrecennel: régiós vezető szerepre törekszik, megyeszékhely, és új stadion épült a jól szereplő futballcsapatnak. A „Loki” hazai átlagos nézőszáma azonban szinte pontosan a hetede, 4.071, ami magyar szinten a Fradi mögött a második helyre még így is elég. A stadion kihasználtsága ugyanakkor csak 20%-os, hiszen a férőhelyek alapján 20.000 embert is be tudnának engedni egy-egy rangadóra. A tanulmányban taglalt példák ezért lehetnek igazán hasznosak, hiszen a magyar médiában is többször hangoztatott minőségi játék mellett/helyett a tudatos, jól felépített marketingstratégia is nagyon sokat számít. A játék ugyanis rendkívül rapszodikusan változik, hatása rövidtávú, de ha a klub a környezetével (város, szurkolók, szponzor) jól felépített viszonyt alakít ki és ápol, a kilengések helyett a lassú növekedés is elérhető, akár Magyarországon is. Mindez pedig hosszú távon a sportturizmust és a turizmust is erősítheti.

A stabilitás is lehet vonzó – Takeaway pontok Mainz városából a futballklub tevékenységére fókuszálva:

1. Az első és legfontosabb, hogy tisztában kell lenni azzal, kik vagyunk és mik a lehetőségeink. A Mainz 05 nem akar többnek látszani annál, ami: egy regionális szinten meghatározó, stabil élvonalbeli klub. Ezt képviseli minden lépésében, legyen szó átigazolási politikáról, tehetségmenedzsmentről vagy társadalmi felelősség stratégiáról.
2. Az új stadion varázsa még a német élvonalban sem tart 1-2 évnél tovább. Az emberek szabadidejéért a kluboknak keményen meg kell küzdeniük, a meccs köré épített extra élményekkel, és célzott marketingkommunikációval, az év minden napján. Ez talán a legfontosabb pont, hiszen a lokális közösségek sokszor kiszámíthatatlanok igényeiket folyamatosan vizsgálni szükséges. A visszajelzések gyűjtése és rendszerezése kulcsfeladat.
3. A lokális közösségben betöltött kulcsszerep nemcsak egy üres szólam: valóban nagyon fontos a társadalmi felelősségvállalás, és az ehhez kapcsolódó transzparens kommunikáció. A lojalitást ugyanis így lehet fenntartani, és a helyiek életében napi szinten megjelenni, akár apró gesztusokkal is.
4. A nagy kluboknak sem megy egyszerűen, de a kisebbeknek még nehezebb az ázsiai piaci nyitás és szurkolói bázisépítés: a játékos hosszútávú magas szintű teljesítménye szükséges hozzá, célország anyanyelvén szerkesztett kommunikáció szép gesztus, de önmagában kevés. Ha egy tehetséges légiós érkezik Magyarországra, csak akkor van értelme ráépíteni bármilyen marketingtevékenységet, ha húzóemberré válik, és a „küldőországban” is meghatározó, válogatott játékos.
5. A spontaneitás felülírja a megtervezettséget: a közösségi média a sportban is annyira kiszámíthatatlan, hogy folyamatosan nyitott szemmel kell járni és rugalmasan kezelni a klubok oldalait.
6. A városoknak érdemes kihasználniuk a klubok erősebb követőbázisát: a sportban heti szinten kialakuló „drámai” események ugyanis elősegítik az interakció kialakulását. A felfelé ívelő hullámokra (pl. egy bajnoki címért való menetelés során, vagy a bennmaradás kiharcolásáért) érdemes felülni.

Irodalomjegyzék

- Bühler, A. – Nufer, G. (2009): *Relationship Marketing in Sports*. Oxford, UK, Elsevier Ltd. 65-68.
- Chavanat, N. – Desbordes, M. – Lorgnier, N. (szerk.) (2017): *Routledge Handbook of Football Marketing (Routledge International Handbooks)*. Routledge Kiadó.
- Desbordes, M. (2017): *Marketing and Football: An international perspective*. Routledge Kiadó.
- Fernandes, T. – Neves, S. (2014): The role of servicescape as a driver of customer value in experience-centric service organizations: the Dragon Football Stadium case. *Journal of Strategic Marketing*. 22(6) 548-560
- Ginesta, X. (2016): The business of stadia: Maximizing the use of Spanish Football venues. *Tourism and Hospitality Research*. 17(4) 411-423.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): *Marketingmenedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Richelieu, A. (2008): The internationalisation of a sports team brand the case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 10(1) 29-44.
- Ritchie, B. – Adair, D. (2002): The Growing Recognition of Sport Tourism. *Current Issues of Tourism*. 5(1) 1-6.
- Winands, M. – Grau, A. – Zick, A. (2017): Sources of identity and community among highly identified football fans in Germany. An empirical categorisation of differentiation processes - An analysis of highly identified football fans in Germany based on qualitative interviews carried out as part of the Bielefeld Football Fan Study. *Soccer & Society*. 1-16.
- Zhang, J. – Pitts, B. (2018): *The Global Football Industry: Marketing Perspectives (World Association for Sport Management Series)*. Routledge Kiadó.

Online források:

- Rheinland-Pfalz – Statistische Berichte 2017 – Gäste und Übernachtungen im Tourismus 2016
- Magyarfutball.hu (2018): A magyar NBI. nézőszámai a 2013/2014-es idényben
https://www.magyarfutball.hu/hu/merkozesek/bajnoki_merkozesek/nb_i/2013_2014
(letöltés időpontja: 2018. január 5.)
- Az FSV Mainz 05 Facebook oldala (2018): <https://www.facebook.com/1fsvmainz05en/>
(letöltés időpontja: 2018. január 5.)
- Az FSV Mainz 05 Twitter oldala (2018): <https://twitter.com/1fsvmainz05>
(letöltés időpontja: 2018. január 5.)
- Mainz városának weboldala (2018): Mainz wird klimaneutral!
https://www.mainz.de/microsite/klimafit/000_MP.php
(letöltés időpontja: 2018. január 5.)
- Az FSV Mainz05 weboldala (2018): Endlich wieder Heimspiel
<https://www.mainz05.de/fans/endlich-wieder-heimspiel/>
(letöltés időpontja: 2018. január 5.)

Interjúk:

- Interjú Daniel Haas közösségi médiaszakemberrel, az FSV Mainz 05 social media felületeiért felelős munkatársával
- Interjú Philipp Meier Marketing és értékesítési menedzserrel, a Mainz város marketingkommunikációjáért felelős Mainzplus Citymarketing GmbH munkatársával.



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Közgazdaságtudományi Kar

GENERÁCIÓK A TURIZMUSBAN

TANULMÁNYKÖTET

I. NEMZETKÖZI
TURIZMUSMARKETING
KONFERENCIA

Pécs 2018

I. NEMZETKÖZI TURIZMUSMARKETING KONFERENCIA

Felelős kiadó

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar
7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Nyomdai kivitelezés: Kontraszt Kft. 7635 Pécs, Petőfi u. 48.

Szerkesztőség

Copyright © Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Turizmus és Marketing Intézet

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Honlap: <http://ktk.pte.hu/karunkrol/intezetek>

Kapcsolattartó

Dr. Gonda Tibor, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem,
Közgazdaságtudományi Kar, Turizmus és Marketing Intézet,

Tel: +36 72 501 599/63343, e-mail: turizmusmarketing2018@ktk.pte.hu

Honlap: <http://ktk.pte.hu/ntk2018>

Tudományos bizottság

Dr. Aubert Antal (PTE TTK)

Dr. Bujdosó Zoltán (Eszterházy Károly Egyetem)

Dr. Csapó János (PTE KTK)

Dr. Deli-Gray Zsuzsa (ESSCA School of Management)

Dr. Hinek Mátyás (Budapesti Metropolitan Egyetem)

Dr. Kenesei Zsófia (Budapesti Corvinus Egyetem)

Dr. Kiss Kornélia (Budapesti Corvinus Egyetem)

Dr. Könyves Erika (Debreceni Egyetem)

Dr. Lőrincz Katalin (Pannon Egyetem)

Dr. Mane Medić (Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku)

Dr. Máté Andrea (PTE KPVK)

Dr. Michalkó Gábor (MTA –Budapesti Corvinus Egyetem)

Dr. Piskóti István (Miskolci Egyetem)

Dr. Prónay Szabolcs (Szegedi Tudományegyetem)

Dr. Rátz Tamara (Kodolányi János Főiskola)

Dr. Szalók Csilla (Budapesti Gazdasági Egyetem)

Dr. Sziva Ivett (Budapesti Corvinus Egyetem)

Dr. Totth Gedeon (Budapesti Gazdasági Egyetem)

Dr. Töröcsik Mária (PTE KTK)

Dr. Zuzana Palenčíková (Nyitrai Konstantin Filozófus Egyetem)

I. NEMZETKÖZI TURIZMUSMARKETING KONFERENCIA

Szervezők

Dr. Törőcsik Mária intézetigazgató
Dr. Gonda Tibor elnök
Csóka László titkár
Dr. Csapó János
Dr. Gerdesics Viktória
Dr. Mátyás Judit
Dr. Pavluska Valéria
Dr. Raffay Zoltán
Hegedüs Réka

Támogatók

MTA RKK PAB Idegenforgalmi Munkabizottság
EMOK

Szerkesztők

Dr. Csapó János
Dr. Gerdesics Viktória
Dr. Törőcsik Mária
Technikai szerkesztő: Hegedüs Réka

Lektorált tanulmánykötet

ISBN 978-963-429-219-7

Pécs, 2018