

Havran Zsolt

**A játékosok vásárlásának és képzésének jelentősége a
hivatásos labdarúgásban**

A közép-kelet-európai és a magyarországi játékospiac sajátosságai

Vállalatgazdaságtan Intézet
Üzleti Gazdaságtan Tanszék

Témavezető:

Dr. András Krisztina, Ph.D

egyetemi docens

© Havran Zsolt, 2017

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Gazdálkodástani Doktori Iskola

**A játékosok vásárlásának és képzésének jelentősége a
hivatásos labdarúgásban**

A közép-kelet-európai és a magyarországi játékospiac sajátosságai

Doktori értekezés

Havran Zsolt

Budapest, 2017

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	5
Ábrajegyzék	7
Táblázatok jegyzéke.....	9
Köszönetnyilvánítás	10
1. Bevezetés	11
1.1. A témaválasztás indoklása, a kutatás célja.....	11
1.2. Módszertan és főbb megállapítások.....	13
1.3. A disszertáció felépítése, gondolatmenete	16
2. Fogalmi háttér és szakirodalmi áttekintés	17
2.1. A hivatásos sport sajátosságai és értékteremtés a hivatásos sportban.....	17
2.1.1. Fogalmi keretek.....	17
2.1.2. Értékteremtő folyamatok a hivatásos labdarúgásban	19
2.1.3. A hivatásos labdarúgás piacai és a labdarúgóklubok stratégiái	24
2.1.4. Az emberi erőforrás gazdálkodás és a karriermenedzsment értelmezése a hivatásos labdarúgásban.....	27
2.2 A hivatásos labdarúgás játékospiacának működése, fejlődése, kihívásai és a játékosok vásárlásába történő befektetések megtérülése.....	30
2.2.1. A játékospiac működése, fejlődése	30
2.2.2. A játékosvásárlásba történő befektetés (átigazolás és bérköltség) hatása a sportvállalatok sportbeli és pénzügyi eredményeire	41
2.2.3. A hivatásos labdarúgók értékét befolyásoló tényezők	51
2.3. A játékospiac értelmezése a nemzetközi vállalatgazdaságtan szempontjából	60
2.4. A hivatásos sport helyzete és a labdarúgás üzleti működése Közép-Kelet-Európában	65
2.5. A szakirodalom fejezet összefoglalása.....	71
3. Kutatási kérdések és módszertan	72
3.1. Nemzetközi játékospiaci trendek bemutatása, elemzése	73
3.2. A közép-kelet-európai régió labdarúgásának sportszakmai, üzleti és transzferpiaci elemzése	74
3.3. A hazai játékosok fejlesztésének támogatása és a karriermenedzsment szerepe ...	77
4. Nemzetközi trendek a hivatásos labdarúgásban.....	85
4.1. A nemzetközi labdarúgás aktuális trendjei	85
4.2. Három fontos játékospiaci jelenség hatása	90
4.3. Egyéb, játékospiacot befolyásoló tényezők	94
5. Közép-Kelet-Európa labdarúgásának sportszakmai, üzleti és transzferpiaci elemzése .	98
5.1. Bevezetés	98

5.2.	Regionális összehasonlítás	100
5.3.	Nemzetközi sportszakmai eredményesség	101
5.4.	A játékosok fejlesztésének eredményessége sportszakmai megközelítéssel	107
5.5.	Üzleti működés, fogyasztók a régióban.....	113
5.6.	Játékospiaci elemzés – primer adatbázissal.....	119
5.7.	A közép-kelet-európai elemzések következtetései	134
6.	A hazai játékosok fejlesztésének és karriertámogatásának vizsgálata	137
6.1.	A korábbi felmérések eredményei és a kutatás előkészítése	138
6.1.1.	Tanulmányok.....	140
6.1.2.	Képzés	140
6.1.3.	Karrier	141
6.1.4.	Öngondoskodás	141
6.1.5.	Stratégia.....	141
6.2.	A kérdőíves kutatás eredményei.....	142
6.2.1.	Alapadatok.....	142
6.2.2.	Tanulmányok.....	143
6.2.3.	Képzések és finanszírozás	145
6.2.4.	A labdarúgó karrierhez kapcsolódó megállapítások.....	146
6.2.5.	Öngondoskodás	150
6.3.	A workshop és az MLSZ 2016-os felmérésének eredményei	152
6.3.1.	Általános vélemények	154
6.3.2.	Tanulmányok.....	154
6.3.3.	Képzések	154
6.3.4.	Karrier	155
6.3.5.	Öngondoskodás	155
6.3.6.	Stratégia.....	156
6.3.7.	A hazai akadémiák stratégia-kijelölése és üzleti működése a nemzetközi tapasztalatok tükrében	156
6.4.	Játékosok fejlesztése és karriermenedzsment – összefoglaló következtetések	158
7.	Összegzés	161
8.	Függelék.....	165
9.	Hivatkozások jegyzéke.....	182

Ábrajegyzék

1. ábra: A disszertáció gondolati kerete	15
2. ábra: a hivatásos labdarúgók által a sportvállalat részére történő értékteremtés folyamatának bemutatása	22
3. ábra: A labdarúgóklubok stratégiái	25
4. ábra: A labdarúgók nemzetközi transzfereinek bemutatása	33
5. ábra: Éves átlagos bérköltségek BL-ben szereplő néhány klub esetében 1999/2000 (adatok millió euróban).....	38
6. ábra: A játékosokkal kapcsolatos kiadások, egyéni teljesítmények, csapat-teljesítmények, valamint az üzleti megtérülés közötti összefüggések bemutatása.....	51
7. ábra: játékos-igazolások szereplői, a tranzakciók főbb érintettjei és kapcsolataik	53
8. ábra: a trianguláció során alkalmazott módszerek	78
9. ábra: A húsz legnagyobb bérköltséggel rendelkező klub éves személyi jellegű kifizetése, értékek millió euróban.	86
10. ábra: A hét legerősebb bajnokságban a klubok átlagos bérköltségeinek különbsége az 1- 4., 5-8. és 9-20. helyezést elérő klubokban, adatok millió euróban.	87
11. ábra: a játékospiac forgalma a nagy ligákban 1995-2012 között (adatok millió euróban)	91
12. ábra: Közép-Kelet-Európa bajnokságainak UEFA-helyezései 2005-2016 között.....	103
13. ábra: A „Vezetők” és „Lemaradók” átlagolt UEFA-helyezései közötti különbségek alakulása 2005-2016 között	104
14. ábra: A KKE-klubok száma az UEFA 100 és 200 legjobb klubja között, 2016 májusában	105
15. ábra: A 22 év alatti játékosok játékkerceinek aránya az összes játékidőből	111
16. ábra: A sporteredmények koncentrációja klubok szerint, 2003-2013.....	115
17. ábra: a KKE bajnokságokban szereplő játékosok átlagos életkorának alakulása 2006- 2014 között.....	119
18. ábra: A KKE régió játékosállományainak becsült értéke 2006-2014 között (adatok millió euróban)	121
19. ábra: a KKE régió játékosainak átlagos értéke 2006-2014 között (adatok ezer euróban)	122
20. ábra: Az idegenlégiósok arányának alakulása a KKE régióban 2006-2014 között	123
21. ábra: Játékosok átlagos értéke a KKE régió legdrágább kerettel rendelkező klubjainál (adatok ezer euróban).....	124
22. ábra: A legalább 1 millió euró értékkel rendelkező játékosok számának megoszlása a régióban	125
23. ábra: A legértékesebb 50 játékos átlagértéke, nemzetenként (adatok millió euróban) ..	126
24. ábra: A KKE-régió legértékesebb játékosainak értékkoncentrációja (adatok millió euróban)	127
25. ábra: A kke régió átigazolási díjainak százalékos megoszlása a transzferek célországa szerint 2005 és 2015 között.....	128
26. ábra: A KKE régió átigazolási díjainak megoszlása a transzferek célországa szerint 2005 és 2015 között, kivéve a régió belüli transzfereket (adatok ezer euróban)	129
27. ábra: A legnagyobb tranzakciószámot lebonyolító célországok transzferadatai (értékesített játékosok száma) a KKE régióból 2005-2015 között.....	130

28. ábra: A KKE-bajnokságok évenkénti transzferbevételeinek megoszlása 2005-2015 között (adatok ezer euróban)	131
29. ábra: Az eladott játékosok posztok szerinti megoszlása, országonként	132
30. ábra: A régió belüli játékosmozgások értéke és iránya bajnokságonként (ezer euróban)	133
31. ábra: A játékosok megoszlása a jelenlegi tanulmányaik szerint.....	143
32. ábra: A játékosok megoszlása az angol (balra) és a német nyelvtudásuk alapján.....	144
33. ábra: A játékosok által fontosnak tartott tanfolyamok említése (% , N=200)	145
34. ábra: A játékosok részvétele a fontosnak tartott tanfolyamokon (% , N=200).....	146
35. ábra: Ugródeszkaként említett bajnokságok (% , N=200).....	148
36. ábra: Kereseti lehetőségekkel kapcsolatos várakozások	149
37. ábra: A tervezett végzettség megoszlása a játékosok körében	151

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: a játékos vásárlás és utánpótlás-nevelés üzleti összehasonlítása	21
2. táblázat: Az EEM tevékenységei a hivatásos labdarúgás területén	28
3. Táblázat: A játékospiac főbb jellemzői.....	32
4. táblázat: Empirikus kutatások összefoglalása a nagy bajnokságokban.....	42
5. táblázat: Labdarúgó vállalatok érintettjei és érintettségük	52
6. táblázat: Az UEFA által lebonyolított kupákban résztvevő klubok eszközállományának alakulása 2009-2012 között.	55
7. táblázat: a „TOPSTAR” jelentése	56
8. táblázat: A játékosok értékét befolyásoló tényezők összesítése (kiemelve az angol és német bajnokság adatain is vizsgált változók)	58
9. táblázat: Példák a verseny szintjeire a hivatásos labdarúgásban.....	61
10. táblázat: a sport üzleti működésével foglalkozó közép-kelet-európai szakirodalmak	66
11. táblázat: A hipotézisek tesztelésére alkalmas módszerek összesítése.....	80
12. táblázat: A labdarúgó vállalatok stratégiai és játékospiacra gyakorolt hatásuk	95
13. táblázat: Regionális kitekintés	100
14. táblázat: nemzeti válogatottak eredményessége.....	102
15. táblázat: A 2003/2004 és 2015/2016 közötti szezonok nemzetközi eredményei a KKE-régióban	107
16. táblázat: Saját nevelésű játékosok száma és aránya a KKE régió bajnokságaiban	109
17. táblázat: A KKE klubok száma a klubok bevételei szerint	114
18. táblázat: helyszíni nézők száma a lengyel, a román és a cseh bajnokságban a 2012/2013-as szezonban.....	116
19. táblázat: Néhány európai akadémia főbb adatai.....	118
20. táblázat: A magyar labdarúgás sportszakmai versenyképességének vizsgálati eredményei	134
21. táblázat: A játékosok fejlesztéséhez, értékesítéshez kapcsolódó vizsgálatok eredményei	135
22. táblázat: Témakörök és felhasznált források.....	140
23. táblázat: A válaszadók szerint 100 fiatal hazai játékosból a megjelölt bajnokságokba kerülő játékosok száma	147
24. táblázat: Az öngondoskodáshoz kapcsolódó utólagos megállapítások	156
25. táblázat: A kutatás három szakaszának főbb eredményei	158

Köszönetnyilvánítás

Disszertációm elkészüléséhez sokan járultak hozzá. Mindenekelőtt, köszönettel tartozom témavezetőmnek, András Krisztinának, aki értő meglátásaival, lényeglátó iránymutatásaival segítette munkámat és bátorított a szabad témaválasztásban is. Hálás vagyok, hogy végig mellettem állt a folyamat során és kutatásaim előmozdítása érdekében minden követ megmozgatott.

Munkám hátterét szakmai műhelyem, a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete jelenteti. Külön köszönöm az Intézet vezetőjének, Czákó Erzsébetnek a támogatását, hasznos szakmai észrevételeit, és a nemzetközi kutatási bekapcsolódási lehetőségeket, valamint a folyamatos érdeklődést doktori munkám iránt. Köszönettel tartozom az Intézet kollégáinak észrevételeikért, és az elmúlt években adott számos támogatásért, segítségért, különösen Szabó Ágnesnek, aki a disszertáció egészéhez számos javítási ötletet adott. A dolgozat angol nyelvű elkészítésében nyújtott támogatásáért köszönettel tartozom Németh Évának.

Köszönöm hasznos és részletes észrevételeit a disszertáció-tervezet bírálóinak, Juhász Péternek és Sterbenz Tamásnak, az ő javaslataik figyelembevételével tudtam kialakítani végső kutatási módszereimet.

Hálás vagyok interjúalanyaimnak és a workshop résztvevőinek, hogy időt és energiát szántak kutatásaimra. Kiemelten köszönöm együttműködését Horváth Gábornak, aki a HLSZ főtítkáráként nyitott volt a közös kutatás megvalósítására. Ezzel együtt köszönöm a kérdőívet kitöltő minden anonim interjúalanyomnak, hiszem, hogy ennek eredményeképp is javítható az ő, vagyis a magyar hivatásos labdarúgók fejlesztése, karriermenedzsmentje.

Egyszerre köszönöm szakmai észrevételeit és támogatását bátyámnak, Havran Dánielnek, aki – mint az élet sok más területén – mutatta nekem az utat.

Leírhatatlan hálával tartozom feleségemnek, Patkós Veronikának, aki végigkísérte a teljes munkafolyamatot a kezdetektől a végéig, és mindvégig biztatott a dolgozat elkészítésére. Mivel ő maga is a kutatók ösvényét járja, ezért hasznos tudományos tanácsokkal tudott ellátni engem disszertációm, cikkeim és előadásaim elkészítése során, nem beszélve az egymásnak nyújtott lelki támogatásról.

Köszönöm szüleimnek, akik egész életemben megteremtették a körülményeket ahhoz, hogy tanulhassak, és még a disszertáció írás véghajrájában is „befogadtak”, akárcsak párom szülei, akiknek szintén hálás lehetek türelmükért. Türelmét köszönöm még nagymamámnak, minden barátomnak és kollégámnak, akiknek az elmúlt években sokszor nélkülözniük kellett, ígérem, igyekszem pótolni a közös együttlétüket.

Végül, de nem utolsósorban, köszönettel tartozom a Széchenyi István Szakkollégiumnak, hogy diákjaként a kutatói érdeklődésemet erősítette, majd igazgatójaként rengeteg szakmai inputot, gondolatot és erőt kaptam az aktív tagságtól.

Természetesen, a dolgozatban minden fennmaradó hiba csakis engem terhel.

1. Bevezetés

Dolgozatomban a hivatásos labdarúgás üzleti működését vizsgálom a gazdálkodástan szemléletével, azon belül is a játékosok vásárlásának és képzésének szerepét a futballklubok értékteremtési folyamatában. Arra a kérdésre keresem a választ, hogy *hogyan értékelhető a magyar hivatásos labdarúgók nemzetközi versenyképessége*. A hivatásos labdarúgók jelentik egy labdarúgó klub működésének alapját, a játékosok közvetlenül is részt vesznek az értékteremtésben. Dolgozatomban globális és regionális játékospiaci kitekintés mellett a hazai játékosok képzésével, fejlesztésével és a hivatásos labdarúgó karrierre történő felkészítésével foglalkozom. A bevezető fejezetben először ismertetem a disszertációm célját, témaválasztásom okát és relevanciáját, majd bemutatom a feldolgozott szakirodalom körét és kutatásom újszerű megállapításait. A fejezet a dolgozat felépítésének, összefüggéseinek bemutatásával zárul.

1.1. A témaválasztás indoklása, a kutatás célja

A sport napjainkra globális jelentőségűvé vált, a média fejlődésének és terjedésének is köszönhetően, a szórakoztató iparág részeként kiemelkedő növekedés tapasztalható mind a nézettségi adatokban, mind pedig a szabadidejükben sportolók számában. A hivatásos sportolók esetében leginkább a játékosok fizetésének nagy ütemű emelkedése figyelemreméltó, és ez különösen igaz a labdarúgásra. Ez a tendencia pedig meg is maradhat, hiszen a nemzetközi labdarúgás egyre nagyobb bevételt termel, a nézők szórakoztatására koncentráló sportvállalatok versenyképességének megőrzését a legkiválóbb sportolók megtartása, kinevelése, vagy leigazolása jelentheti. A sportvállalatok szűkös erőforrása a humán erőforrás, azon belül is a kiemelkedő képességekkel rendelkező tehetségek, a sztárok.

Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje (ÉFM), a stratégiai humán erőforrás menedzsment, a hivatásos sport és a nemzetközi vállalatgazdaságtan vonatkozó szakirodalmának és a különböző szakterületek releváns metszeteinek bemutatásában fogható meg disszertációm újszerűsége és hozzájárulása a gazdálkodástan szakirodalmához. Többek közt a kettős célrendszerrel működő sportvállalatok *hivatásos játékosokon keresztül történő értékteremtésének lehetséges módjait mutatom be*, amely speciális példát ad a gazdálkodástudomány fogalmainak értelmezéséhez. Továbbá, bízom benne, hogy a sporttudománnyal foglalkozók

számára is hasznosíthatóak a hivatásos játékosok vásárlásával, fejlesztésével és az utánpótlás-neveléssel kapcsolatos gazdálkodástani megközelítések.

A dolgozattal célom volt a gazdálkodástudomány szakirodalmának fejlesztéséhez való hozzájárulás, különös tekintettel a sajátosan működő hivatásos sport üzleti működésére. A szocialista rendszert 25 évvel ezelőtt leváltó közép-kelet-európai (KKE) országokban a hivatásos sporthoz való hozzáállás a mai napig nem tükrözi az üzleti működés alapvető jellemzőit. A korábbi évtizedekben a nemzeti válogatott és klub szinten is komoly sikereket elérő régió sporteredményekben és - nemzetközi fogyasztók híján - pénzügyi értelemben is elmarad a Nyugat-Európától. Ellenben játékosok szintjén kiváló exportértékesítéssel büszkélkedhet, az európai labdarúgás egyik fő játékos-kibocsájtó régiójának tekinthető.

Magyarországon komoly, nagyrészt állami beruházások irányultak az elmúlt években a labdarúgás utánpótlásába (társasági adókedvezmények felhasználása, akadémiák normatív támogatása stb.), a labdarúgást az alacsony helyszíni nézettség ellenére komoly figyelem övezi, ezért fontosnak tartottam vizsgálni a hazai labdarúgás sportszakmai és játékospiaci versenyképességét a közép-kelet-európai régió eredményeihez viszonyítva. A magyarországi adatokat azért vizsgálom a közép-kelet-európai adatokkal együtt, mert a hasonló háttérrel rendelkező országok jó összehasonlítási alapot jelentenek.

Doktori képzésem teljes időszakában a hivatásos labdarúgás játékosokhoz kapcsolódó üzleti vizsgálata állt a középpontban, az évek alatt pontosítottam, finomítottam kutatási kérdésemet és vizsgálataimat. Eredeti terveim között szerepelt a hazai hivatásos klubok és utánpótlás-fejlesztésük teljesítményének komplex értékelése. Ez végül két okból változott meg: egyrészt nehéz objektív és összehasonlítható információkat kapni a hazai kluboktól, akadémiáktól, másrészt pedig a Magyar Labdarúgó Szövetség által felkért külföldi elemző vállalat (Double Pass) 2014 óta végzi ezt a tevékenységet. Az auditot végző vállalat olyan információkhoz juthat, amelyek átadására egy akadémiai kutatás során nem lennének kötelezhetőek a klubok. Kutatási fókuszom így a regionális kitekintésre, valamint a játékosok körében végzett felmérésre helyeződött át, amelyek segítségével jobban hozzájárulhatok a hazai hivatásos labdarúgás üzleti működése során jelentkező problémák azonosításához, illetve kifejezetten a játékosok képzéséhez kapcsolódó értékteremtés vizsgálatával foglalkozó szakirodalomhoz.

A dolgozattal személyes célom, hogy a szakterületemen szerzett és alkalmazott tudással, kutatással hozzájáruljak, további gondolkodásra alkalmas irányokat mutassak be a hazai labdarúgás szereplői számára. Célom volt a kutatás során minél több elsődleges adatgyűjtés elvégzése és új eredmény bemutatása. Számos hazai és nemzetközi konferencián vettem részt, ahol bemutathattam, továbbfejleszthettem gondolataimat. Szintén célom volt a kutatás részeredményeinek megosztása, együtt értelmezése a hazai labdarúgás szereplőivel, akikkel a jövőben is tervezem a szakmai együttműködést. A klubok és akadémiák számára olyan – más iparágakban bevált üzleti megoldásokra alapozott – javítási lehetőségek megfogalmazását tűztem ki célul a hivatásos játékosokat érintő emberi erőforrás menedzsment (EEM) témakörén belül, amelyek segítségével fejleszthetik üzleti és sportszakmai eredményességüket. Ehhez szükséges a hazai játékospiac eredményeinek reális bemutatása és elemzése, amelyre megfelelő módszertan a közép-kelet-európai részletes adatelemzés elvégzése. A hazai játékosok véleményének, tapasztalatainak, gondolkodásának bemutatására pedig az ő megkeresésükkel elkészített, nagy elemszámú mintán történt anonim kérdőíves felmérés volt alkalmas.

1.2. Módszertan és főbb megállapítások

A dolgozatban bemutatott nemzetközi tendenciák is azt támasztják alá, hogy a viszonylag kisebb lélekszámú és gazdaságú országok hivatásos csapatait működtető sportvállalatok a játékosok értékesítéséből, a tehetségek kineveléséből építhetnek tartós versenyelőnyt. A magyar labdarúgás gyenge eredményei az elmúlt évek, évtizedek során arra sarkallott, hogy megvizsgáljam, hogyan értékelhető a hazai sportvállalatok játékosokra alapuló értékteremtése, vagyis a hazai klubok üzleti működésének egyik, talán legfontosabb aspektusa. De kialakul vajon komoly, tudatos, stratégiai tervezés és hatékonyan működő értékteremtő tevékenység egy hazai labdarúgó klubnál? A dolgozat eredménye, hogy egyrészt elhelyezi a magyar klubfutball sportszakmai és játékos-nevelési hatékonyságát a közép-kelet-európai régióban, másrészt pedig nagy elemszámú mintán alapuló felméréssel azonosítja a játékosok képzésének néhány komolyabb hiányosságát, a játékosok karriertámogatásának gyenge eredményeit. A releváns szakirodalom áttekintése után megfogalmaztam hipotéziseimet, majd kiválasztottam a hipotézisek igazolásához megfelelő módszertant.

Szekunder kutatásom során a nemzetközi labdarúgás üzleti működéséről és játékospiaci teljesítményéről szóló tanulmányokat közép-kelet-európai fókusszal vizsgáltam, majd primer kutatás során saját adatbázist építettem a közép-kelet-európai bajnokságok, klubok és játékosok nemzetközi labdarúgásban elfoglalt helyének megismerése céljából. Az itt azonosított trendek egyrészt illeszkednek a nemzetközi labdarúgásban tapasztalható trendekhez, másrészt pedig rámutatnak a nemzetközi labdarúgás problémáira egy olyan régióban, amelyik eddig nem kapott figyelmet a nemzetközi szakirodalomban. Saját, 200 játékos megkérdezésével végzett kérdőíves kutatásom eredményei egyrészt érdekesek a hivatásos játékosok karriermenedzsmentjével, illetve képzésével foglalkozó kutatók számára, másrészt pedig egyedinek tekinthetők, mert korábban Magyarországon nem végeztek a játékosok megkérdezésén alapuló kutatást a sportvállalatok értékteremtésére vonatkozóan. Hasonló elemzést nemzetközi szinten sem találtam, így külföldön is érdekesek lehetnek a kutatás eredményei.

Vizsgálataimban sorban haladok a tágabb képtől a szűkebb felé, vagyis először a globális, majd a regionális környezetet elemzem, onnan fordulok a hazai klubok és egyének szintjére. A dolgozat nemzetközi labdarúgással és a közép-kelet-európai helyzettel foglalkozó fejezeteit tulajdonosi, vállalkozás központú személettal készítettem, a 6. fejezetben pedig az egyén szintjére helyeztem kutatásomat, a játékosokra koncentrálok, mert a tulajdonosi értékteremtést a humán erőforrás fejlesztésével érhetjük el, jelen esetben ez a játékosok fejlesztését jelenti. A disszertáció logikai felépítését mutatja az 1. számú ábra. A dolgozat alapját a hivatásos labdarúgás, valamint a vállalatgazdaságtan értékteremtése jelenti, amelyek további vizsgálatai során egyrészt beszélhetünk a sportvállalaton kívüli tényezőkről (játékospiac) és sportvállalaton belüli folyamatokról (illetve a folyamatok fejlesztéséről). Kutatásom mindkét ága tartalmaz primer (KKE-játékospiac illetve kérdőíves kutatás) és szekunder jellegű (nemzetközi trendek és játékosok képzése) adatelemzést, vizsgálatokat is.

1. ábra: A disszertáció gondolati kerete



Forrás: saját szerkesztés

A disszertáció-tervezethez képest módosítottam a dolgozat elméleti megközelítésén és módszertanán. A fentebb említett akadémiai audit miatt nem volt szükséges az akadémiák helyszíni látogatása és interjúk készítése a vezetőkkel. A dolgozat logikai sorrendjébe nem illeszkedett a 2012-es Európa-Bajnokságról készült felmérés, amelyet elvégeztem, de annak eredményire csak utalok a 2.2.3. fejezetben. Ellenben lehetőség volt egy közös kutatás megvalósítására a Hivatásos Labdarúgók Szervezetével (HLSZ), amelynek keretében valósult meg a 200 játékos megkérdezésén alapuló vizsgálat. Továbbá, a különböző érintettek külön-külön történő felkeresése helyett indokoltá vált az előbbi említett kutatás eredményeinek közös értékelése a különböző érintettekkel, így szakmai workshop segítségével jutottam információkhoz. A tervezethez érkezett bírálati észrevételeket, valamint az intézeti műhelyvitan elhangzó javaslatokat megfogadva, mélyebben foglalkoztam a hivatásos játékosok tevékenységén alapuló értékteremtés elméletével, valamint a hivatásos sporttal és labdarúgással kapcsolatos közép-kelet-európai gazdálkodástudományi tudományos cikkek feldolgozásával.

1.3. A disszertáció felépítése, gondolatmenete

Dolgozatomban bemutatom a hivatásos labdarúgás üzleti működésének alapjait, valamint a humán erőforrás menedzsment fejlődését az elmúlt évtizedekben. A hazai játékospiac az Európai Uniónak és az Európai Labdarúgó Szövetségnek (Union of European Football Associations, a továbbiakban röviden UEFA) köszönhetően szerves része a nemzetközi játékospiacnak, ezért fontos a nemzetközi játékospiac sajátosságainak bemutatása. Ismertetem a hivatásos labdarúgók értékét befolyásoló tényezőket, a játékosok tevékenységéhez kapcsolódó értékteremtést, valamint a játékospiac speciális működését. A hazai labdarúgás működési sajátosságai miatt bizonyos szegmensekben eltér a nemzetközi csúcsnak tekinthető nyugat-európai bajnokságok működésétől. Vizsgálataim tárgyát képezi, hogy a nyugat-európai labdarúgásban és játékospiacon tapasztalható tendenciák tetten érhetőek-e a közép-kelet-európai térségben is. A nemzetközi rendszer alapos megismerése és a régiós összehasonlítás jó alapot ad egy átfogó, feltáró jellegű hazai kutatás elvégzéséhez.

A szakirodalmi áttekintés után bemutatom az annak alapján megfogalmazódott kutatási kérdéseimet és hipotéziseimet. A módszertani fejezetben ismertetem a hipotézisek teszteléséhez választott módszertant, amely alapjánelvégeztem elemzéseimet. A három vizsgálat eredményeit sorrendben a disszertáció negyedik, ötödik és hatodik fejezetében mutatom be. A negyedik fejezetben a nemzetközi labdarúgás és játékospiac friss trendjeit, üzleti eredményeit ismertetem. Az ötödik fejezetben bemutatom, hogy szűkebb régiónk, Közép-Kelet-Európa labdarúgó válogatottjai közül azok teljesítenek a nemzetközi versenysorozatokban jobban, amely nemzetek játékosai erős bajnokságokban edződnek, valamint a játékosok erősebb, külföldi bajnokságok történő értékesítésből befolyó bevételek segítik a klubcsapatok nemzetközi szereplésének javulását is. A hatodik fejezetben a magyar játékosok felkészítéséhez, illetve az akadémiák üzleti működéséhez kapcsolódóan végeztem kutatásokat. A dolgozatot az összegzés zárja. A disszertáció kutatási kérdéseinek, szakirodalmának és módszertanának összefoglalását mutatja az 1. számú melléklet.

2. Fogalmi háttér és szakirodalmi áttekintés

Disszertációm elméleti háttérét a gazdálkodástudomány jelenti, annak eszköztárával mutatom be a hivatásos sport működését. A szakirodalom feldolgozása során a hivatásos sport és annak játékospiaca jelentette fókuszpontomat, azok jellegzetességeit mutatom be a gazdálkodástudomány különböző szakterületeinek nézőpontjából, úgymint az emberi erőforrás menedzsment, a stratégia, vagy a nemzetközi vállalatgazdaságtan.

Először a disszertáció fogalmi keretét és a legfőbb definíciókat mutatom be, majd ismertetem a sport üzleti sajátosságait, piacait és a labdarúgó klubok stratégiai működését. Itt kerül sor a hivatásos sportvállalatok értékteremtéséhez kapcsolódó specialitások ismertetésére is, valamint az emberi erőforrás gazdálkodás vonatkozó elméleteinek bemutatására is (2.1. fejezet).

A 2.2. fejezetben bemutatom a labdarúgás játékospiacának releváns szakirodalmát, különös hangsúlyt fektetve a játékosok értékét befolyásoló tényezőkre, a játékosokba történő befektetés és a klubok sportszakmai és pénzügyi eredményeinek kapcsolatára. A 2.3. fejezetben ismertetem a nemzetközi játékospiac elmúlt évtizedben tapasztalható tendenciáit, működésének legfontosabb jellegzetességeit és a nemzetközi vállalatgazdaságtan vonatkozó fejezeteit. Végül, a 2.4. fejezetben a hivatásos sport helyzetét és a labdarúgás üzleti működését mutatom be Közép-Kelet-Európában.

2.1. A hivatásos sport sajátosságai és értékteremtés a hivatásos sportban

2.1.1. Fogalmi keretek

Hivatásos sportvállalatok alatt a hivatásos klubokat, csapatokat működtető vállalatokat értem, amelyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett (András 2003, 14). A disszertáció során - mivel kutatásom fókuszában a hivatásos labdarúgás áll - labdarúgó klub megnevezés alatt a hivatásos labdarúgó klubokat értem.

Chikán (2008, 289) definíciója szerint az *emberi erőforrás*: „a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége.” A humán erőforrás fontos eleme a hivatásos és a nem hivatásos, az egyéni

és a csapatsportoknak egyaránt. Továbbá beszélhetünk konkrétan a játékosokról, valamint az őket segítő, illetve a sporteseményeket szervező személyzetről is.

A hivatásos sport mellett lehet a társadalom nagyobb részét aktív mozgásra készítető szabadidősport szemszögéből is vizsgálni az emberi erőforrás fontosságát. Szabó disszertációjában (2012, 31) a szabadidősport üzleti elemeit vizsgálta, és öt szabadidősport-piacot azonosított, amelyek egyike a sportszakember piac. „A sportszakember alkalmazottként (sportedző, sportoktató, instruktor, sportszervező, sportmenedzser) belső érintett, tanácsadóként külső érintett a sportszolgáltatónál.” Szabó (2012, 11) megjegyzi, hogy a sport „egyre fontosabb tényezővé válik a társadalomban, és gazdasági súlya is egyre szignifikánsabban jelentkezik”, többek közt Anglián kívül az Egyesült Államokban, Spanyolországban, Franciaországban és Németországban is több mint 2 százalék a sport hozzájárulása a GDP-hez, az Európai Unióban pedig 15 millió ember dolgozik a szektorban. Hoffman (2007) értelmezése szerint a sportfogyasztók alapvetően két nagy csoportba oszthatóak: az aktív sportolást választók és a passzív fogyasztók, vagyis a nézők. Dolgozatomnak nem témája a szabadidősport és az aktív sportfogyasztók vizsgálata, hanem kifejezetten a hivatásos csapatsportok *hivatásos* játékosaival foglalkozom, közülük is a *labdarúgást* helyezem középpontba, mert Európában ezt a csapatsportot jellemzi a leginkább üzleti működés és itt állnak rendelkezésre a legmegbízhatóbb kutatási adatok is. Kutatásom során a hivatásos felnőtt férfi labdarúgással, valamint a felnőtt csapatok közvetlen utánpótlás-bázisát jelentő akadémistákkal foglalkozom. A gyermek, amatőr ifjúsági játékosok, női játékosok nem részei a kutatásnak, mert az ő esetükben játékospiac vagy nem létezik, vagy elhanyagolható a hivatásos férfi labdarúgók piacához képest.

András (2003) a labdarúgó-vállalatok működésének egyik fontos jellegzetességére hívja fel a figyelmet, miszerint a klubok *kettős, néhol egymásnak ellentmondó célrendszerrel* működnek: egyszerre van jelen a sportbeli és a gazdasági működés eredményességének követelménye. Nem lehet elválasztani a két célt, hiszen ahol a piaci koordinációs mechanizmus működik, ott fontos, hogy a fogyasztók tartsák el a vállalatokat, azonban számos esetben a tulajdonosok nem nyereségorientáltak.

Mindemellett a kettős célrendszer egy másik aspektusban is megjelenik, ugyanis a sportvállalatoknál is megfigyelhető a *kettős értékteremtés* (Chikán, 2008) jelensége, miszerint egyszerre kell az ügyfél és a tulajdonos számára értéket teremteni. „Ugyanaz a folyamat, melynek során a vállalat az ügyfél számára értéket állít elő, egyúttal értéket kell jelentsen a tulajdonos számára is. Az a vállalat, amelyik nem az

ügyfelei igényeire reflektál, hosszú távon nem tud nyereséges lenni, és így hosszú távon fennmaradni” (András 2003, 15).

A sportban is azonosíthatóak az *értékek* (Chikán 2008, 28), amelyek olyan termékek vagy szolgáltatások, amelyek fogyasztói igényt elégítenek ki, ezért hajlandóak értük fizetni. András (2003, 41) alapján a legfőbb értékteremtő tényezőt a hivatásos labdarúgásban a megfelelő színvonalú sportteljesítmény jelenti. Egy értékteremtő tényezője lehet a játékosállománya, sztárjainak köre, futballjának stílusa, hiszen a labdarúgók az alapszolgáltatás minőségének letéteményesei (András 2003, 40). „A hivatásos sportvállalatok által foglalkoztatott labdarúgók önálló értékteremtő tényezőkkel bírnak, ezek közül a legfontosabbak a játékjog feletti rendelkezési jog és a személyes imázs, márkaérték. Ahhoz, hogy egy labdarúgó-vállalat vagy egy sportesemény tulajdonosa az értékesítés érdekében márkát építhessen ki, sztárokra van szükség. Olyan sztárjátékosra, aki képes a márkanév viselésére, képes ezzel azonosulva megnyilatkozni, viselkedni” (András 2003, 40-41). Dolgozatomban kifejezetten a sportvállalatok legfőbb humán erőforrása, *a hivatásos játékosokhoz kapcsolódó értékteremtésre* koncentrálok.

2.1.2. Értékteremtő folyamatok a hivatásos labdarúgásban

A vállalatgazdaságtan hat vállalati funkciót azonosít, mint a munkamegosztásban létrejövő olyan tevékenységcsoportok, amelyek azonos, vagy közelálló feladatokat látnak el az alapvető cél megvalósításában. Ezek a marketing, az innováció, az emberierőforrás-menedzsment (EEM), az információ- és tudásmenedzsment, az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, valamint a pénzügy. Dolgozatomban ezek közül főleg az *emberierőforrás-menedzsmentre*, valamint az *értékteremtő folyamatok menedzsmentjére* koncentrálok (Chikán 2008, 182).

Az értékteremtésnek a fentiekben ismertetett értelmezése (tulajdonosi és fogyasztói értékteremtés egy időben) mellett egy másik értelmezési lehetősége is megjelenik, mégpedig a reálfolyamatokon keresztül történő értékteremtés. „Az *értékteremtő folyamat* erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy az ügyfeleknek értéket állítsunk elő” (Chikán 2008, 372). A hivatásos labdarúgásban ez speciálisan jelenik meg, hiszen míg egy termelő vállalatnál eszközök, munkaerő és információ felhasználásával az anyagból terméket és szolgáltatást állítanak elő, addig itt a játékosok nem csak munkaerőként, hanem maguk is fejlesztendő egységként szerepelnek. A labdarúgó vállalatok esetében a játékosok

fejlesztése a jövőbeli sportszakmai és pénzügyi eredményesség kulcsa. Ez esetben tehát speciálisan értelmezhető a vállalat erőforrásának a fogyasztói értékke konvertálása, hiszen egy élő ember képességeinek fejlesztésén keresztül javítható a sportvállalat szolgáltatásának színvonala, illetve növelhető a játékos játékjogának értéke is, amelynek használati jogát a sportvállalat ellenérték fejében átruházhatja más sportvállalatra.

„Az értékteremtő folyamatok keretét jelentenek arra, hogy a vállalatnál dolgozó emberek tudásának és a vállalat szervezeti tudásának érvényesítésével a vállalat létrehozza azokat a megoldásokat, amelyek kielégítik a fogyasztói igényeket, tehát fogyasztói értéket teremtenek, ugyanakkor a pénzügyi folyamatokon keresztül a vállalat nyereséges működéséhez, a tulajdonosi érték növeléséhez is vezetnek. Így kapcsolódik be az értékteremtési folyamat az értékláncba, s járul hozzá a kettős értékteremtés megvalósításához” (Chikán 2008, 374). A vállalat sikerességét a reálfolyamatok megfelelő szervezése jelenti, a hivatásos labdarúgásban különösen fontos a humán erőforrás menedzsment, azon belül is a karriermenedzsment és a tehetséggondozás. A játékosok fejlesztésén keresztül javul a teljesítmény és így a tulajdonos és fogyasztói értékteremtés is megvalósul. A sportvállalatoknak tehát arra kell hangsúlyt fektetniük, hogy az infrastruktúra, a játékosok képzését támogató munkaerő, valamint az információ minél hatékonyabb kombinációjával a lehető legnagyobb mértékben fejlesszék játékosait, ezáltal járulva hozzá a vállalat értékteremtéséhez.

András (2003) alapján a hivatásos labdarúgás fontos értékteremtői a klubok, amelyek közvetlenül (létesítményhez kapcsolódó jogosultságok, indulási jog, licensz, játékos vagyoni jog, márkaérték-goodwill), valamint közvetett formában (televízió keresztül) is részt vesznek az értékteremtésben. A *klubok értékteremtő tényezője* játékosainak stílusa, arculatának milyensége. Az imázs nagy szerepe miatt „az arculat tudatos alakítása minden labdarúgó társaság számára a piaci siker egyik előfeltétele. A labdarúgás arculatának részét képezik a fogyasztók összetételének, a futballvállalat kultúrájának, az alkalmazottak, játékosok megjelenésének, viselkedésének jellemzői” (András 2003, 41), tehát a játékosok sportszakmai fejlesztése mellett arculatuk kialakítása, megnyilvánulásuk fejlesztése is fontos (lásd szponzori piac).

A játékosokat a sportvállalatok kinevelhetik saját maguk (Chikán 2008, 181) megfogalmazásában „azokat a tevékenységeket, amelyeket a vállalat maga akar elvégezni, el kell helyezni a szervezetben: ki kell alakítani a megfelelő

munkamegosztást és az ehhez kapcsolódó koordinációt.”), vagy megvásárolhatják játékjogukat más sportvállalattól. „A vállalat a *tranzakciós költségek* mérlegelése útján jut el annak eldöntéséhez, hogy az igénykielégítéshez szükséges tevékenységek közül melyeket végezze maga, s melyek elvégzését bízza külső partnerre” (Chikán 2008, 180).

A vállalaton belüli tevékenységek összekapcsolódása az *értéklánc*, míg az egymással kapcsolatban álló vállalatok sorozata az *ellátási lánc*. A játékosok nevelésének kiszervezése, a tevékenység más klubra bízása mutatja a labdarúgás speciális ellátási láncát, amely alapján a klubok között áramolnak a játékosok az egyre erősebb bajnokságokba. A pontos definíció szerint a *játékosok vásárlása (átigazolása)* során a játékosok meghatározott időre átruházzák játékjoguk használati jogát (részletesen a játékospiacot bemutató 2.2. fejezetben), a továbbiakban az egyszerűség kedvéért a játékosok átigazolása, vagy *transzfer* alatt a fent leírt fogalmat értem. A hivatásos labdarúgásban a tevékenységek kiszervezése az úgynevezett „*make or buy*” (magyarul: „nevelni, vagy vásárolni”) dilemmában jelenik meg. Az utánpótlás-nevelés tulajdonképpen egy módszer a csapat legfőbb inputjának biztosítására, akkor érdemes saját körbe bevonni alapvetően egy tevékenységet, ha a tranzakciós költségek ezt diktálják. A költség-megközelítésen túl az utánpótlás-játékosok „használatát” függ a sportág sajátosságaitól (mennyire aktív a játékospiac, vagyis szükséges-e fizetni átigazolási díjat, vagy elegendő nagyobb fizetéssel átcsábítani játékosokat), a meglévő erőforrásoktól és az infrastruktúrától is. András és szerzőtársai (2000) az 1. táblázatban gyűjtötték össze a legfontosabb szempontokat, amelyeket ilyen esetben mérlegelni lehet.

1. táblázat: a játékos vásárlás és utánpótlás-nevelés üzleti összehasonlítása

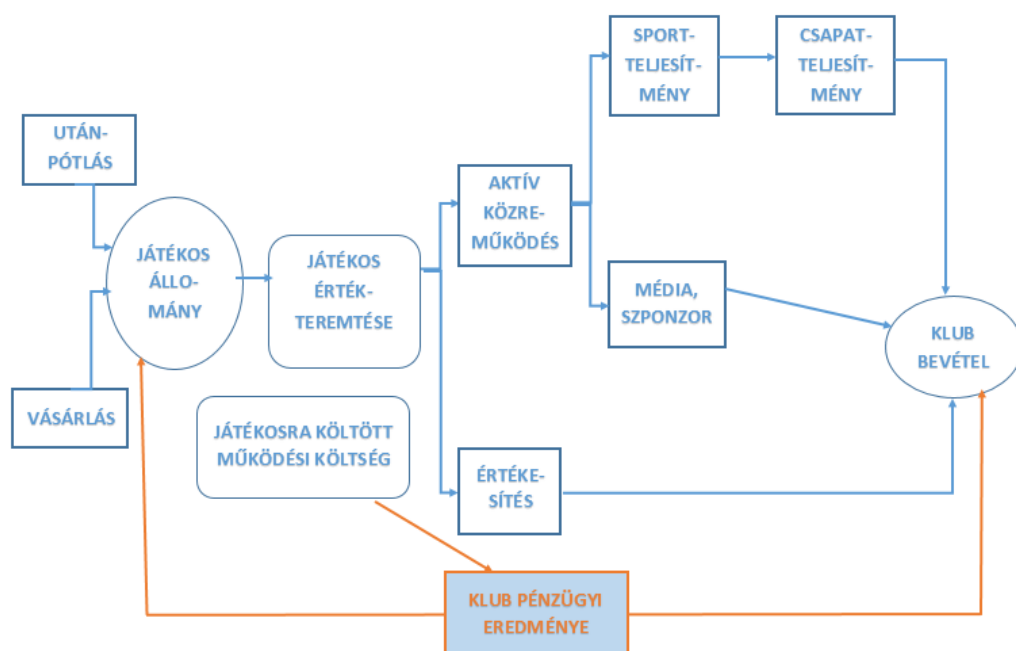
<i>Szemponatok</i>	<i>Játékosvásárlás</i>	<i>Utánpótlás-nevelés</i>
<i>Sportteljesítmény minősége</i>	hatás jelentkezése csapatjátékra hatás beilleszkedés tapasztalat	gyors erős többnyire gyors lehet lassú mérsékelt többnyire lassú nincs
<i>Sportteljesítmény kockázata</i>	teljesítménykockázat piaci változások lojalitás	alacsony erős fenyegetettség nem jellemző magas biztonság erős lehet
<i>Pénzügyi szempontok</i>	számszerűsíthetőség likviditás-menedzsment	nagymértékű költséges nehézkés egyszerű
<i>Médiakapcsolatok</i>	klubimázsra hatás közönségkapcsolatok	változó pozitív pozitív

Forrás: András (2000) et al.

Más megközelítésben egy hivatásos labdarúgó tevékenységével értéket teremthet saját magának is (munkabér, újabb szerződés lehetősége, marketing-szerződés lehetősége, karrier jövőkép fejlesztése), a fogyasztók számára (sporthoz kapcsolódó élmények, illetve példakép-szerep), a társadalomnak/államnak (hírnév, imázs, illetve egészséges életmód), valamint a tulajdonosoknak (reklámbevétel, értékesítés során, illetve szinergiahatáson keresztül).

A fentebb leírt, sportvállalatok számára történő értékteremtést mutatja a 2. számú ábra, amelynek nem célja a sportoló saját bevételei és kiadásainak bemutatása.

2. ábra: a hivatásos labdarúgók által a sportvállalat részére történő értékteremtés folyamatának bemutatása



Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábra segítségével illusztrálom a hivatásos labdarúgók főbb értékteremtési módjait és azok összefüggéseit. A játékosok klubjuk számára történő értékteremtését két részre bonthatjuk: a mindennap működésre és az értékesítéshez, kölcsönadáshoz kapcsolódó tranzakcióra, melynek során a klub akár azonnali bevételhez is juthat. A játékos értékesítéséből fakadó bevétel nagysága függ a játékos korábbi egyéni sportteljesítményétől, csapata sporteredményeitől, valamint a játékosról a médiában kialakult képtől is.

A másik fontos értékteremtési lehetőség a játékos mindennapos tevékenységéből fakad, vagyis amikor részt vesz a sportvállalat működésében. Ez

egyrészt jelenthet sporszakmai közreműködést (mérkőzések, edzések), másrészt a játékos imázsának építését (médiamegjelenések, szponzorok kiszolgálása stb). Mindkettő bevételt jelent a játékosnak és a klubnak is, hiszen a játékos jobb teljesítménye után bónuszt kaphat, valamint imázsának növekedése esetén több szponzori megkeresés érheti, a klub pedig egyrészt jobb csapatteljesítményt, sporteredményeket érhet el, amely a klub bevételnövekedéséhez vezethet.

Összességben tehát a játékos általi értékteremtés a saját bevételeinek növekedése mellett egyszerre növeli a klub bevételeit is.

Meg kell vizsgálni a sportvállalat szempontjából a folyamat másik oldalát is, hiszen a játékos alkalmazása, illetve csapatba kerülése előtt is komoly költségei merülnek fel a klubnak a játékoskal kapcsolatban. A klub a játékost vagy tranzakció során (vásárlás) szerzi meg, vagy saját utánpótlásként neveli, mindkettő költséges tevékenység. Továbbá a játékos alkalmazása is számos költséggel jár, a bérköltség mellett bónusz kifizetésére is sor kerülhet. Van némi ellentét a játékos és a klub között, hiszen a játékos eredményes szereplése a bónusz kifizetésén keresztül negatívan hat a sportvállalat eredményére.

Leegyszerűsítve, a klubnak összességében azt kell figyelembe vennie, hogy a bekerülésig kifizetett költségeket, valamint a játékos alkalmazása során felmerült kiadásokat fedezik-e a játékos klubnál töltött pályafutása alatt teremtett bevételek, valamint a későbbi értékesítés során érte kapott díj összege. A klubok a tranzakció során keletkező díjakat, valamint a játékosnak fizetett folyamatos kiadásokat könnyen tudják számszerűsíteni, azonban a működés során keletkező, egyedileg teremtett bevételeket nagyon nehéz a gyakorlatban pénzértéken kifejezni.

Érdekes specialitása a hazai labdarúgásnak a klubok tulajdonosi szerkezete és az abból fakadó tulajdonosi értéknövekedések azonosítása. Üzleti céllal fellépő tulajdonos esetében is lehet a pénzügyi cél másodlagos (részletesen lásd a 2.1.3. fejezetben), állami (vagy kvázi-állami) tulajdonos esetében pénzben nem mérhető okok (például társadalmi szerepvállalás, hírnév, szinergia) miatt is születhetnek befektetési döntések. Utóbbi esetében azt kell végiggondolni, hogy indokolható-e az állami kiadás, befektetés valamilyen nem üzleti megtérüléssel a társadalom irányába (egészségesebb társadalom, közös örömszerzés stb.), vagy esetében az értékteremtés a személyes imázs, illetve a politikai kapcsolatok erősödésén keresztül valósulhat meg. Kozma (2015, 214) megfogalmazása szerint „a képviselői demokráciában a helyi és nemzeti szintű kormányzatok szintén értékként tekintenek minden olyan lehetőségre,

ahol a választópolgárok figyelmét élvezhetik, lehetőleg pozitív képzettársítással, még jobb, ha erősen emocionális kontextusban.”

Dolgozatomban a hazai hivatásos labdarúgó klubok játékosok fejlesztésén keresztül történő értékteremtését vizsgálom, amelyhez egyrészt fontos megérteni a különböző tulajdonosok sajátos értéknövekedését, másrészt a sportvállalatok belső reálfolyamatinak működését, fejlesztési lehetőségeit. Kozma és Kazainé (2014) a sportvállalatok teljesítményértékelésének lehetséges vizsgálati nézőpontjait a Balanced Scorecard módszertan alapján az alábbiak szerint rögzítik:

- pénzügyi nézőpont
- vevői nézőpont (üzleti célok)
- belső üzleti folyamatok nézőpontja (a sportsiker és a fogyasztói elégedettség elérését elősegítő folyamatokra koncentrálnak)
- tanulás és fejlődés nézőpontja.

A sportszakmai sikerhez nélkülözhetetlenek a sportszakmai kompetenciák, de gazdálkodástudományi megközelítésben hasonló fontosságot tulajdoníthatunk a *menedzsment kompetenciáknak* (tanulás-fejlődési nézőpont) is (Kozma és Kazainé 2014, 14). „Léteznek alapvető tevékenységek, amelyek meghatározzák a sportszervezet teljes működését. Az első és legfontosabb a sportteljesítmény "kitermelésének" megszervezése. A sportteljesítmény magában foglalja a sportolók fizikai, mentális és technikai képességeinek biztosítását, amelyek alapot adnak a pályán nyújtott sikeres teljesítményhez. Ezenfelül aktív tevékenység szükségeltetik a játékospiacon, valamint az utánpótlás nevelés rendszerének kialakítása, mivel ez biztosítja a folyamatos kínálatot a sportszervezet számára a tehetséges sportolók kinevelésével, ami a sportteljesítmény állandóságának az alapja” (Kozma és Kazainé 2014, 13).

Dolgozatomban a hazai labdarúgó klubok játékosértékesítéséhez, valamint a játékosok fejlesztéséhez kapcsolódó teljesítményét vizsgálom, ezek értékeléséhez kerestem megfelelő módszertant és elemzési keretet.

2.1.3. A hivatásos labdarúgás piacai és a labdarúgóklubok stratégiái

András (2003, 20) a *hivatásos labdarúgás piacainak* értelmezése során azonosította az egyes piacokon a csere tárgyát, annak jellemzőit, a termék értékére ható legfőbb tényezőket, a piac szereplőit, illetve a szereplők magatartását befolyásoló legfőbb

tényezőket. Ezek alapján a futballtársaságok főbb bevételeiket a következő piacokon realizálhatják (András 2003, 21):

- fogyasztói piac: helyszínen és médián keresztül, fontos a sportteljesítmény minősége és a kiszolgálás színvonala;
- játékospiac: részletesen lásd a 2.2.1. fejezetben;
- közvetítési jogok piaca: sportesemény és eseménysorozat közvetítésének lehetősége a csere tárgya, fontos az adott sportág médiaképessége;
- sportszponzori piac: képzettársítás lehetősége, médiajelenlétet követel meg, a játékosnak speciális helyzete van;
- merchandising-piac: logóval, szimbólumokkal ellátott termékek, márkaérték, a játékosok itt is kiemelt szerepben vannak.

A bevétel növelése érdekében minden piacon kiemelkedően fontos a jó sporteredmény, illetve a játékosok „eladhatósága” a médián keresztül, a sportvállalatok játékospiaci tevékenysége jelentősen hatással van a többi piacon realizálhat bevétel nagyságára.

Szabados (2003) szerint a sportszakmai és a pénzügyi cél sokszor nincs is közvetlen függőségben egymással és a két cél egymás alá-, fölé- vagy mellérendeltségétől függően a 3. ábrán látható *stratégia típusokat* különböztette meg.

3. ábra: A labdarúgóklubok stratégiái

<i>A célrendszer jellege...</i>	<i>A közvetlen nyereségelérés célja...</i>	
	<i>létezik</i>	<i>nem létezik</i>
<i>duális</i>	"sikerkör" stratégia + transzferstratégia	szinergiastratégia
<i>domináns</i>	kereskedelmi stratégia	l'art pour l'art stratégia

Forrás: Szabados, 2003

1. Sikerkör-stratégia: ebben az esetben a klubok sportsikerei eredményezik a pénzügyi sikereket (győzelemért járó díjak, újabb fogyasztók és szponzorok stb.), amelynek köszönhetően újabb befektetéseket tehet a klub a játékosállomány megerősítés érdekében, és így újra eredményes lehet a pályán, ami további bevételeket jelent és így tovább. A probléma akkor jelentkezik, amikor több klub ezt a stratégiát jelöli ki, a végső győztesek (vagy nemzetközi szereplést érő helyezések) száma azonban erősen korlátos. Ezt nevezik

Szymanszki-csapdának (Szymanszki, 1998), ez esetben az erős játékoskerettel járó nagy bérköltséget nem tudják fedezni a bevételek, így a klubok egy része veszteséget termel és el kell engedniük legjobbjaikat, ami újabb eredménytelenséghez vezethet.

2. Transzferstratégia: a klubok számára mind a sportszakmai, mind pedig a pénzügyi eredményesség fontos, de bevételeiket elsősorban a játékosok értékesítéséből szerzik. Ez esetben az utánpótlás-nevelés minősége jelenti a vállalat alapvető képességét.
3. Kereskedelmi stratégia: ez esetben a klub vezetése egyértelműen a gazdasági egyensúly megőrzése, nyereségelérése mellett teszi le a voksát. Ennek az is lehet az ára, hogy a csapat gyengébb sporteredményeket ér el, a klub imázsát pedig magas színvonalú szolgáltatásokkal, marketingmunkával teremti meg.
4. Szinergiastratégia: a tulajdonosok nem közvetlenül az adott labdarúgó vállalat révén, hanem annak segítségével, más vállalkozásaikon keresztül teremtenek fogyasztói és tulajdonosi értéket.¹
5. L'art pour l'art stratégia: ebben a kategóriában olyan különleges presztízssú és tradíciójú klubok kerültek, amelyek célja tulajdonképpen a meglévő presztízs fenntartása, bármi áron. Tulajdonképpen a tulajdonosok vannak a klubért, bár sok esetben nincsenek egyértelmű tulajdonosok, mert ezek a klubok gyakran egyesületi formában működnek. Példaként említhető a spanyol Real Madrid és a katalán Barcelona.

A stratégiák megválasztásánál kiemelten fontos a játékosállomány minősége, illetve fordítva is igaz, a stratégia változtatásához a játékosállomány módosítására van szükség. A labdarúgó klubok stratégia választása nagyban befolyásolja a játékospolitikát, illetve maga a játékospiaci tevékenység lehet az alapja a stratégiának is. A 4.1. fejezetben a nemzetközi trendek vizsgálata során kitérek a különböző stratégiák játékospiachoz való kapcsolódásához is.

¹ Többek közt az olasz AC Milan-t (gondoljunk a miniszterelnök Silvio Berlusconi médiavállalatára, vagy politikai karrierére), illetve az angol Chelsea-t (Abramovics számos olyan lehetőséghez jutott egyéb üzleti tevékenységeivel, amelyekhez a klubbirtulajdonosi cím nélkül nem tudott volna) sorolhatjuk ide.

2.1.4. Az emberi erőforrás gazdálkodás és a karriermenedzsment értelmezése a hivatásos labdarúgásban

Shilbury (2012) rövid menedzsment-történeti áttekintését annak tükrében végezte, hogy a sportgazdaságtannal kapcsolatos tudományos cikkekben milyen gyakoriak a stratégiát érintő témák. Felidézi a legfontosabb stratégiai menedzsment elméleteket, többek közt Porter iparágelemzésre szolgáló öt erő modelljét (Porter, 1980), az erőforrás-alapú elméleteket (Penrose, 1959) és a tartós versenyelőnyt leíró tanulmányokat (Prahalad és Hamel, 1990). Három igen jelentős sportgazdasági folyóirat, a *Journal of Sport Management*, a *Sport Management Review* és a *European Sport Management Quarterly* eddig több mint 800 cikke közül mindössze 20 darab foglalkozott stratégiai menedzsmentet érintő kérdésekkel. Véleménye szerint nagyobb számban kellene a sportkutatóknak stratégiai témájú kutatásokkal foglalkozniuk, mert a sport egy olyan terület, amelyik az erőforrások tekintetében kifejezetten épít az emberi erőforrásra. Az emberi erőforrás fejlesztése, megtartása jelenti a sportvállalatok számára a kulcsot a sikerhez, vagyis a humán erőforrás a sportvállalatok tartós versenyelőnyt biztosító tényezője. A sportgazdaságtan területén a nemzetközi szakirodalomban átfogó munkákat közölt, így a humán erőforrás menedzsmenttel is foglalkozott Humphreys és Howard (2008), Andreff és Szymanski (2006), Beech és Chadwick (2004), Byers et al. (2012), Downward, Dawson és Dejonghe (2009), valamint Andrew et al. (2011).

Kutatásom során nagy hangsúlyt fektetek arra, hogy a hazai labdarúgó vállalatok és akadémiák hogyan kezelik, fejlesztik legfőbb humán erőforrásukat, vagyis a jelenlegi és leendő hivatásos játékosokat. Ehhez fontosnak tartom megismerni, hogyan viszonyulnak a humán erőforrás kezeléséhez általában a vállalatok. Kiemelten foglalkozok azokkal a vállalatokkal, amelyek versenyelőnyüket az alkalmazottaikra, a humán tőkéjükre építik, hiszen a sportvállalatok is a hivatásos játékosok által elért eredményeikre alapozzák működésüket.

Egy vállalat emberi erőforrásának fejlesztési eszköze a munkaszervezés és a karriertervezés (Chikán 2008, 308). A hivatásos labdarúgásban ennek szerepe megkérdőjelezhetetlen, hiszen a sportolók teljesítményének növelése egyszerre növeli a klub eredményességét és bevételeit, valamint a játékos imázsát és játékjogának értékét is. Wolsey és szerzőtársai (2012, 159-160) az egyéni és a csapatteljesítmény növelése érdekében javasolják többek közt a későbbi civil életre való felkészítést, karriertervezést a sportkarrier építése mellett. Fontos kérdés, hogy kié a felelősség a

karriermenedzsment sikerességében, és az is, hogy ki viseli a költségeit, hiszen a képzés számos kiadással járhat: például extra edzők, edzőtáborok, idegen nyelvű képzések stb. biztosítása. Érdekes abból az irányból is közelíteni, hogy a játékos fejlesztése esetén kinél keletkezik közvetlen, kézzel fogható eredmény: játékos, klub, szövetség, menedzser számára is hasznos, bár a hatás lehet közvetett is. A játékosok klubválasztását jelentősen befolyásolhatják a környezeti tényezők, úgy mint az adott ország, vagy régió politikai, kulturális, társadalmi jellemzői, vagy az általános gazdasági feltételek. A magasabb hozzáadott értékű, főleg szellemi munkát végző munkavállalók közvetítését a legtöbb iparágban fejvadászok segítik, a hivatásos labdarúgásban az ügynökök, menedzserek játszanak fontos szerepet a közvetítés során.

A modern sportban működő hivatásos sportvállalatok emberi erőforrással való tervezése kiemelten fontos, jelen dolgozat arra is keresi a választ, hogy vajon hazánkban mennyire ismerték fel ezt a hivatásos labdarúgás területén működő klubok. Poór (2009) a humán erőforrás menedzsment nemzetköziesedését vizsgálta, és arra hívta fel a figyelmet, hogy napjainkban igen nagy szerepe van a nemzetközi vállalatoknak, amelyek komoly stratégiai kérdésként tekintenek a humán erőforrással kapcsolatos tevékenységekre, többek közt a külföldi munkaerő alkalmazására más országban, valamint a kiküldötti intézményre vonatkozóan. A sportban az úgynevezett idegenlégiósok magas száma miatt ez különösen fontos terület. Az EEM fő feladatait (Bakacsi et al. 2006, 45) a sporthoz való kapcsolódással egészítettem ki (András, 2003 alapján), kiemelve az egyéni fejlesztéshez, karrier-támogatáshoz kapcsolódó legfontosabb tevékenységeket (2. táblázat).

2. táblázat: Az EEM tevékenységei a hivatásos labdarúgás területén

<i>EEM általánosan</i>	<i>EEM sport területén</i>
<i>HR-tervezés, toborzás</i>	játékosbörzék, megfigyelő-hálózat
<i>kiválasztás</i>	átigazolás
<i>munkakör-tervezés</i>	hiányposztok azonosítása
<i>teljesítményértékelés</i>	teljesítményértékelés (sportszakmai és pályán kívüli)
<i>elbocsátások</i>	szerződés-felbontás, eligazolás
<i>karriermenedzsment</i>	karriermenedzsment (pályafutás alatt és után) + imázs-növelés
<i>kompenzáció</i>	sérülések kezelése, biztosítások
<i>képzés-fejlesztés</i>	edzések, edzőtáborok, egyéb készségek fejlesztése, tanulmányok
<i>munkaügyi kapcsolatok</i>	játékos-edző, játékos-játékos, játékos-vezetőség konfliktusok kezelése

Forrás: Bakacsi et al. (2006) és András (2003) alapján saját szerkesztés

A munkavállalók létszáma helyett pedig sokkal inkább az általuk hordozott képességek, tudásuk szerepe értékelődött fel (Boda et al., 2009). A globalizálódott gazdaság és az információtechnológia nagy fejlődése az immateriális javak felértékelődéséhez vezetett. Ide kapcsolható a Penrose (1959) nevéhez fűződő erőforrás alapú vállalatelmélet is, amely abból indul ki, hogy a vállalatok különböző erőforrásokkal és képességekkel rendelkeznek, és ezek biztosítják számukra a versenyelőnyt. Az elmélet szerint a vállalat saját, vállalat-specifikus erőforrásainak kiaknázására épít, amelyek közül egyre nagyobb szerepet kapnak az immateriális erőforrások, így például a tudás, ezért ennek stratégiába építési kulcskérdés. „A tudás alapú vállalatelmélet szerint, a vállalat létezésének fókuszában már kifejezetten a tudás alapú erőforrások állnak” (Stocker 2012, 22).

A hivatásos labdarúgásban a központi termék előállítóinak, a hivatásos játékosoknak a tudása jelentheti a versenyelőnyt a sportvállalatok számára. Tulajdonképpen egy különleges szellemi tőkéről beszélhetünk, mert a játékosok játékjogának használata és az azzal járó szponzorációs lehetőségek egyszerre jelenthetnek egy sportvállalatnak versenyelőnyt a pályán és a gazdaságban, ezért nagyon fontos a különleges és ritka humán erőforrás (humán tőke) hatékony hasznosítása. Stocker (2012, 23) több szerző véleményét összegezve arról ír, hogy a sportvállalatok teljesítetik a tudásintenzív vállalatok definíciójának sajátosságait, mert, „olyan küldetés vezérelt vállalatok, amelyek értékteremtése:

- alapvetően immateriális erőforrásokon alapul,
- ezen folyamataik során leginkább felhatalmazott specialistákat alkalmaznak (a hivatásos sportolók egyértelműen a sportáguk specialistái),
- akik saját tudásukat és egyéb erőforrásokat konvertálnak át szellemi eszközökké,
- a gyorsan változó versenykörnyezetben.”

Brady és szerzőtársai (2008) a hivatásos sport területén vizsgálta a HR-igazgatók és az edző szerepének fontosságát. A humán erőforrás menedzsment már a nemzetközi sport területén is bőven több mint adminisztráció, többek közt a játékosok értékének és brand-jének növelése is feladata. Tanulmányuk szerint a vezetésnek többek közt arra kell törekednie, hogy minden játékos és edző tisztában legyen a klub víziójával, stratégiájával és ezek elérését célzó részcélokkal, valamint saját szerepükkel. Ezen belül legyenek egyéni célkitűzések és rendszeres teljesítményértékelések.

2.2 A hivatásos labdarúgás játékospiacának működése, fejlődése, kihívásai és a játékosok vásárlásába történő befektetések megtérülése

A 2.1. fejezetben a hivatásos labdarúgás definícióit mutattam be, ebben a fejezetben pedig az Európában legfejlettebb játékospiaccal rendelkező hivatásos labdarúgás példáján keresztül ismertetem a releváns szakirodalmat. A hivatásos labdarúgók speciális munkaerőpiaca a játékospiac, itt történik a játékosokhoz kapcsolódó játékg jog használatának meghatározott időtartamra vonatkozó átruházása (András 2003, 46).

2.2.1. A játékospiac működése, fejlődése

2.2.1.1. A hivatásos labdarúgók játékospiacának alapvető működése

András (2003, 48) többek közt az alábbiakban foglalta össze a játékospiac specialitásait:

- a játékospiac időben korlátozott piac: évente kétszer, nyáron és télen nyit ki, ugyanakkor a nemzetközi szövetség szezon közben is lehetővé teszi az átigazolást, amennyiben az átigazolási időszakban a játékos önhibáján kívül nem talált csapatot magának;
- a labdarúgással, mint hivatással eltöltött idő véges, jelentősen rövidebb, mint más munkatípus esetében;
- kortól függők a szerződési szabályok (18 éves kor alatt szülői hozzájárulás szükséges, Magyarországon így is csak egy évig köthet szerződést, valamint a nevelőegyesületeknek kártérítés jár a játékos későbbi átigazolása esetén);
- a sztárok nehezen helyettesíthető, korlátos munkaerők;
- élő szerződés esetén fizetni kell a munkaerő távozása kapcsán;
- speciális munkaidő (hétvégi mérkőzések);
- kirendelés intézménye (kölcsonadás, válogatott keretben való szereplés esetén).

A hivatásos sport specialitása, hogy a munkavállalók (játékosok) igazolásával a sportvállalat nem csupán munkaszerződést köt, hanem vagyoni értékű jogként a játékos játékg jogának használati joga is hozzá kerül (András, 2003). Tehát a játékos vétele nem csupán egy „alkalmazott” felvételét, hanem komoly befektetési döntést is jelentt. A játékg jog tulajdonképpen egy „olyan személyhez kötődő vagyoni értékű jog, amely a sportoló sporttevékenységéhez fűződő fizikai és szellemi képességeinek

összességét fejezi ki, mint ilyen át nem ruházható, el nem adható, csak a szerződés idejére a használati joga átruházható. Ez csak a szerződés időtartamára történik, és ennek lejártát követően a használati jog ellenérték nélkül visszaszáll a sportolóra” (András 2003, 46). A szerződések megkötésének különös figyelmet kell fordítani a labdarúgó személyiségi jogainak hasznosításából fakadó előnyökre, miszerint milyen mértékben részesedik az ehhez kapcsolódó szponzori és merchandising bevételekből a klub, és milyen mértékben a játékos.

A nemzetközi átigazolási szabályok szerint átigazolást csak klub kezdeményezhet egy másik klub felé, majd miután ők megegyeztek az átigazolási díjban, csak akkor kezdhet el a vevő klub tárgyalni a játékoskal a személyes feltételekről. Az is előfordulhat, hogy több játékos képezi a csere tárgyát, ami így helyettesítheti, vagy csökkentheti az átigazolási díjat. Carmichael (2006) szerint a játékospiac nem lehet tökéletesen versenyző piac, mert egyrészt nincs tökéletes informáltság (bizonytalan a játékos minősége, elkötelezettsége, valamint hogy milyen teljesítményt nyújt az új csapatban), másrészt nem homogén a piac.

A játékospiacon a vevők és eladók által érzékelt, a játékosok remélt teljesítményén alapuló érték eltérhet a játékos játékjogának árától. A hivatásos labdarúgók játékjogának ára megegyezik a játékospiacon két labdarúgó klub között létrejött tranzakcióban kialakult összeggel (ennek része lehet más játékos játékjogának bevonása, opciók beépítése, illetve részletfizetés is). A játékosok értéke azonban minden sportvállalat számára mást jelenthet, hiszen más bajnokságban, nagyságrendileg eltérő fizetőképes kereslettel rendelkező piacokon működnek, így jelentősen eltérő bevételi lehetőségekkel bírnak. Egy kevésbé követett (alacsony számú helyszíni néző, szűkebb körű televíziós közvetítés) bajnokság csapata számára egy tehetséges fiatal értéke lényegesen kisebb lehet, mint egy komoly helyszíni nézőszámmal (erős belső kereslettel) rendelkező, számos országban közvetített, nagy bajnokság klubja számára. Egyrészt adódik ez abból, hogy az ismertebb és erősebb bajnokságban ugyanaz a játékos is jobb egyéni teljesítményre és komolyabb szakmai sikerek elérésére képes, de értékének növekedése javarészt annak köszönhető, hogy sokkal szélesebb a klub által elért fogyasztók köre, így nagyságrendileg nagyobb bevételeket érhetnek el ugyanannak a játékosnak az alkalmazásával, mintha azt egy kisebb bajnokság csapata tenné.

A fenti megközelítés szerint tehát a labdarúgók értéke és ára nem ugyanazt jelelni, mert az adott áron cserélnek gazdát a piacon a játékjogok, ugyanakkor a vevő és eladó klubnak más-más értéket képvisel a játékos. A dolgozat későbbi részében az egyszerűség kedvéért, amikor becsült értékről írok, a játékosok becsült, hipotetikus árát értem alatta.

A vételár kialakulása során természetesen a vevő fél célja minél alacsonyabb árat kialakítani, míg az eladó minél drágábban kívánja értékesíteni a játékost. A végső átigazolási díj valahol a két klub rezervációs ára között lesz, függően a csapatok alkupozíciójától. Erre hatással vannak a lehetséges helyettesítők (más játékosok), a játékos tehetsége és képességei, illetve a klubok becslései a játékos tehetségének határhasznára vonatkozóan. Csapatsportról lévén szó, az egyéni képességek és a tehetség értéke nagyban függ a csapattól, amiben a játékos szerepel. Az, hogy az eladó és a vásárló klub tulajdonságai, elsősorban alkuereje mennyiben befolyásolja az átigazolási díjat, még mindig vita tárgya.

3. Táblázat: A játékospiac főbb jellemzői

<i>A termék (a csere tárgya)</i>	labdarúgó játékjog használatának átruházása
<i>A csere tárgyának legfőbb jellemzője</i>	kettős ügylet: munkaerő-felvétel, vagyoni értékű jog vétel
<i>A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)</i>	– játékos eleve meghatározott jellemzői (fizikai jellemzők, szellemi adottságok, társadalmi helyzet), – jelenlegi szerződés (kivásárlási ár, szerződés hossza) – irányított, hozzáadott jellemzők
<i>A piac szereplői:</i> – eladó	– 1) lejárt szerződés esetében: a hivatásos játékos, sportoló mint természetes személy, 2) érvényes szerződés esetében: – átadó futballvállalat
– vevő	– (átvevő) futballvállalat
– közvetítő	– játékos ügynökök, menedzserek, -megfigyelők
<i>Magatartást befolyásoló legfőbb tényező</i>	– átigazolási díj

Forrás: András (2003, 47)

A 3. táblázatban szereplő csere tárgya (játékjog használatának átruházása) azért különleges, mert a játékosvásárlás a futballtársaság szempontjából kettős ügyletnek tekinthető: egyszerre jelent munkaerő-felvételt, valamint a vagyoni jog megvásárlásával egy olyan befektetést, mely többféle módon (kölcsonbeadás, eladás, marketingcélok) is hasznosítható (András 2003, 47).

A játékospiacra tehát tartalmában két szerződés kötődik: egyrészt meg kell egyezzen a két klub, majd a vásárló klub és a játékos. Ez azért lehetséges, mert a

labdarúgásban lévő üzleti értékek miatt valóban értékkel bír a labdarúgók játékjogának tulajdonlása, szemben sok más sportággal, amelyekben aktív játékospiacról nem beszélhetünk, ezért sokkal inkább a rövid távú szerződések és az „ingyen” igazolások jellemzőek. Így igazából az új bajnoki évad előtt a játékosoknak ígért magasabb fizetésekkel versenyeznek a klubok, és egymással nem is kerülnek kapcsolatba, tranzakció csak a vásárló klub és a játékos között történik. Ez tapasztalható a hazai hivatásos kosárlabdában is, ahol a hiányos munkaszerződések miatt a megkövetelhető teljesítmény is homályos (Sterbenz, 2007).

4. ábra: A labdarúgók nemzetközi transfereinek bemutatása

	Negatív transferegyenleg	Pozitív transferegyenleg
Magas transfervolumen	“Felvásárlók” Anglia, Spanyolország, Németország Olaszország Oroszország	“Kereskedők” Portugália, Hollandia Franciaország
Alacsony transfervolumen	“Kisfogyasztók” Törökország, Ukrajna, Görögország	“Szállítók” Skandináv országok, volt szocialista országok

Forrás: Szabados, 2012

A 4. ábrán Szabados (2012) összefoglalta a legfontosabb nemzetközi transfer-irányokat, 2012-es adatokra alapozva. Tíz évvel korábbi állapothoz képest jelentős változásnak tekinthetjük, hogy a korábban sok kiváló játékost exportáló Olaszország a kevesebb értékesítés miatt átkerült a felvásárlók közé, valamint a néhány nagy összegeket költő klubnak köszönhetően a francia és orosz bajnokság is a játékosok felvásárlását folytató versenysorozat lett. A magas színvonalú labdarúgás általában magas transfervolumennel jár együtt, mert az anyagiakban és eredményességben élenjáró klubok a lehető legszélesebb körből vásárolják új játékosait, András (2003, 53) ezt magas transferpiaci aktivitásnak nevezi. „A piacok hatnak egymásra, a négy másik piac által generált gazdasági bázis a futballvállalatok működésén túl jelentheti a játékospiacra zajló adás-vételek forrását, melyek hatékony üzleti döntések esetében további gazdasági háttérként szolgálhatnak a futballtársaságok működésében” (András 2003, 70).

A hivatásos labdarúgó klubok a játékospiac mellett saját utánpótlásukból is feltölthetik az általuk működtetett csapatot, tehát a vásárlásnak egyértelműen helyettesítője lehet az utánpótlásba történő befektetés. A „nevelni vagy vásárolni” kérdést többek közt befolyásolja a klub rendelkezésére álló pénzügyi források mértéke, a szurkolók és szponzorok játékosokkal kapcsolatos elvárásai, valamint a sportszakmai célok is. Egy nemzetközi szinten sikereket elérni kívánó sportvállalat az adott poszton legjobbak közé tartozó, de más klub által felnevelt játékost vásárol, hiszen minden téren a legerősebb csapatok egyikét kívánja felépíteni. A kevésbé tehetősebb klubok pedig, amelyek nem rendelkeznek elég nagy tulajdonosi tőkével és nemzetközi piacmérettel, kénytelenek a legjobb játékosoktól megválni. Erre mutat példát Akgündüz és Berg (2013), akik szerint a holland klubok kénytelenek túladni kulcsjátékaikon, mert nem tudják felvenni a fizetési versenyt az angol klubokkal. Dolgozatom 2.2.2. fejezetében kifejezetten a hivatásos játékosok vásárlásához kapcsolódó befektetések hatását vizsgálom. Az utánpótlás-nevelés magyarországi hatékonyságát pedig a dolgozat 6. fejezetében vizsgálom.

2.2.1.2. A játékospiac és a bajnokság versenyegyensúlyának kapcsolata

Az európai labdarúgás játékospiacának bemutatásakor nem lehet szó nélkül hagyni az Egyesült Államok nagy bajnokságainak (amerikai futball, jégkorong, kosárlabda, baseball) sajátos játékospiaci szabályozását. Az eltérő gazdasági és társadalmi gyökerek miatt nem lehet egészében megfeleltetni egymásnak a különböző szabályozási rendszereket, de a jelenlegi és jövőbeni változások megértéséhez, előrejelzéséhez elengedhetetlennek tartom az amerikai piac bemutatását.

Dietl és szerzőtársai (2011) a különböző amerikai hivatásos ligák tulajdonságait hasonlítják össze azzal a céllal, hogy a fizetési plafon esetleges bevezetéséből fakadó következményeket vizsgálják az európai futballban. Bemutatják a lényeges különbségeket az amerikai nagy ligák és az európai futball ligák között a pályán nyújtott verseny és a pénzügyi verseny tekintetében is. A klubok bevétele (jegyértékesítés, kereskedelmi jogok értékesítése, játékosok értékesítése, szponzoroktól érkező források) elsősorban a mérkőzések színvonalától függ. Egyetlen klub nem képes piacképes terméket, szolgáltatást nyújtani, legalább egy nagy ellenfélre szüksége van, így jön létre a verseny, ezért alakultak ki a bajnokságok. Az Egyesült Államokban minden, ligát érintő kérdést többségi szavazással döntenek el a tulajdonosok, nincs harmadik, ligaszervező fél, szövetség, mint Európában általában.

Európában a klubok inkább a sportból származó hasznot maximalizálják, Amerikában a pénzügyi hasznot. Az Egyesült Államok bajnokságaiban a versenyegyensúly fenntartását tekintik fő célnak, ezért számos szigorú intézkedést hoztak (Sterbenz, 2007): játékos-igazolások kontroll alatt tartása, draft-rendszer², bevétel-megosztó szerződések, költség-kontroll, fizetési plafon, kollektív szerződések (CBA - Collective Bargaining Agreements) alkalmazása. Ezekkel akadályozták meg, hogy az összes kiemelkedő tehetség, szupersztár csak a gazdag klubokban játsszon, és így csökkenjen a liga egyensúlyából fakadó előnye a többi szórakoztatóipari termékkel szemben.

Kassay és Géczi (2014) szerint a versenyegyensúly mértéke leginkább a klubok bértömegétől, a jogok központi értékesítésétől (a központosított értékesítés fontosságáról is Moorhouse (1999) is), a munkaerő sportági szabályozásától, valamint a termék előállítási módjától függ. Ez utóbbira példa a baseballban alkalmazott sabermetrics (amikor statisztikai alapon választanak játékost a posztokra, sztárok vásárlása helyett), amely az európai labdarúgásban is kezd terjedni, soccermetrics néven, és olyan adatszolgáltatók, mint Prozone, Amisco, Instat, Soccermetrics Research biztosítják az adatokat, információkat (Kassay és Géczi 2014, 3).

Európában hasonló szabályok híján a versenyegyensúly felborult, és a sportpályán sikereket elérő klubok többsége egyre veszteségesebb lett. Dietl és szerzőtársai (2011) szerint azonban az amerikai modell nem működne egy ilyen, szövetségek által irányított európai sportágban, mint a labdarúgás. Az európai labdarúgás versenysorozatai monopolizáltak, mert egy versenykiíró van és rá nincs közvetlen befolyása a klubok tulajdonosainak, sokszor a tényleges tulajdonosok nem is ismertek. A klubok többsége a sportsikert maximalizálja, nincs a pénzügyi megtérülést előtérbe helyező tulajdonos. A földrajzilag is jól lehatárolható amerikai ligákban (Európában itt sem egyértelmű határt húzni és határokon átívelően ellenőrizni) a csapatok tulajdonosai és a játékos szervezetek képviselik a munkaerőpiac két oldalát, közöttük a kollektív szerződés határozza meg a részleteket. Másik fontos különbség, hogy Amerikában a munkaerőpiac két oldala áll a liga működésének középpontjában (tulajdonosok és játékosok), míg Európában szövetségek hozzák a döntéseket, amelyek közvetlenül nem részei a munkaerőpiacnak.

² A draft-rendszer lényege, hogy szabályozzák a fiatal játékosok csapatválasztását. Leegyszerűsítve ez azt jelenti, hogy az előző bajnokságban gyengébben szereplő klubok választhatnak hamarabb az egyetemekről kikerülő újoncok közül, míg a jobban szereplő klubok papíron gyengébb újonc játékosokkal tölthetik fel keretüket.

Az érintettek sokszor állami érdekeket képviselnek. Európában a sportot irányító szervezetek tevékenységét korlátozza a nemzeti és az uniós jog, nem világos, hogy egy részleges fizetési plafon bevezetéséhez hogyan viszonyulna az Európai Unió.

Annak ellenére, hogy Európában a túlzó fizetések és az egyenlőtlen versenyfeltételek pénzügyi megtérülést tekintve rossz irányba viszik a labdarúgást, a fizetési plafon bevezetése nincs napirenden. Itt is felmerült a gondolata a fizetési plafonnak, azonban nem ellenőrizhető és betartatható minden országra kiterjedően, valamint már most olyan nagyok a különbségek, hogy a fizetési plafon megvonná a lehetőséget más klubok előretörésétől. A szerzők (Dietl et al., 2011) felvetik az arányos fizetési plafon ötletét is, amely szerint például a klubok bevételeihez képest határoznák meg a fizetési maximumot.

Dietl és szerzőtársai másik cikkükben (2010) arról írnak, hogy az amerikai modell nem másolható Európában, mert a labdarúgás piramis-jellegű felépítése egészen különböző árbevételt eredményez országonként és bajnoki osztályonként. Egy teljesen egységes fizetési plafon Európában teljesen kivitelezhetetlen és drága is lenne, azonban egy árbevétel-arányos fizetési plafon létrejöhet. Kassay (2014) az angol negyedosztályban (League Two) 2002-től, az angol harmadosztályban (League One) pedig 2011-től működő fizetési plafont mutat be, amelyek következménye, hogy az érintett bajnokságokban szereplő klubok bevételeik csak meghatározott részét (55-75%) fordíthatják játékosok bérkölségeire, így igyekeznek biztosítani a pénzügyi fenntarthatóságot. Dietl és szerzőtársai (2010) szerint egy részleges fizetési plafon sokkal kiegyensúlyozottabbá tenné a versengést, ami pozitív társadalmi hatásokkal, haszonnal járna, és nem lehetne néhány nagy klub a sztárok gyűjtőhelye. A hatás persze nagyban függ a szurkolók, fogyasztók igényeitől, hiszen lehet, hogy ők pont az ilyen galaktikus csapatokat szeretnék látni és a legtöbbet kereső játékosok sem örülnének neki.

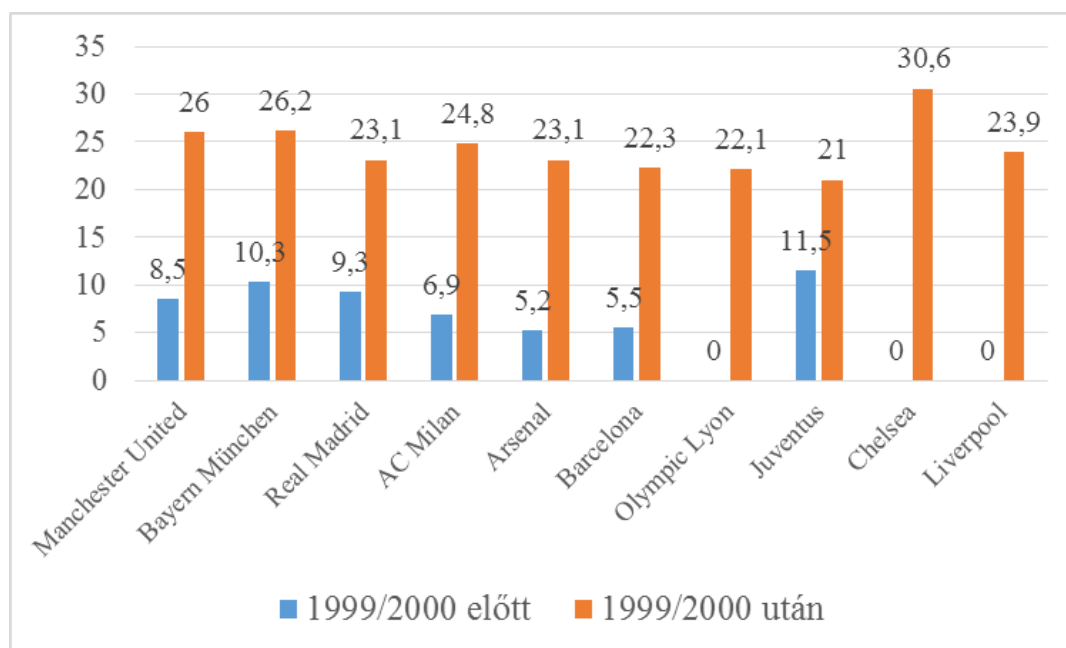
Szymanski (2014) írása szerint a játékosok értékét folyamatosan becsülik, a játékosok jellemzői jól ismertek, a jobb játékosok többbe kerülnek, de több sikert és ezáltal több bevételt is jelentenek, tehát tökéletes versenyt láthatunk a játékospiacon. (Carmichael 2006-ban még máshogy ítélte ezt meg, de az elmúlt években jelentősen több információ érhető el az európai játékospiacról.) Közgazdasági megközelítéssel élve a játékosnak oda kell igazolnia, ahol a határprofit maximális, vagyis a leginkább hozzá tud járulni a csapat sikerességéhez. Ezt segíti elő a hatékony és jól működő,

szabad játékospiac. A versenyegyensúly növeli a bajnokságok érdeklődését, vagyis ha túl egyértelmű a nyertes kiléte, veszíteni fog az adott liga a népszerűségéből.

Egy bajnokság a versenyegyensúlyt úgy tudja megőrizni, hogy újraosztja az erőforrásokat. Ha a nagy klubok túlzásba vihetik a tehetségekbe, szupersztárokba való befektetést, az ahhoz vezethet, hogy a nagyok még nagyobbak, a kicsik pedig még gyengébbek lesznek. Éppen ezért az USA-ban folyamatosan törekednek a versenyegyensúly fenntartására. Például az NFL-ben (amerikai futball), amely a legjövödelmezőbb hivatásos sportbajnokság a világon, a jegybevétel 40%-a megosztásra kerül a vendégcsapattal és az összes TV és merchandising bevétel egyenlően oszlik meg a liga 32 csapata között. Fizetési plafon határolja be, hogy a klubok mennyit költhetnek játékosokra, egy fizetési padló szabályozza a minimumot, és a fentebb említett draft-rendszernek köszönhetően a gyengébben teljesítő klubok választhatnak először a tehetségek közül. Ennek köszönhetően szinte bármelyik mérkőzésen bármelyik csapat nyerhet. Nincs korreláció a bérköltségek és a csapat teljesítménye között, mert nincs különbség a bérköltségek között. Ugyanakkor az NFL-ben jóval nehezebb a játékosok érvényesülése, mert például pályafutásuk elején négyéves szerződést kell kötniük, amely alól nem bújhat ki, nagyon nehezen tud jobb feltételeket kiharcolni a négy év letelte előtt. A játékosok szervezete megállapodott a liga klubjaival a fizetések minimum feltételeiben, az NFL-klubok nyereségesek és rendszerben fizetnek is. Európában a labdarúgó klubok gyakran veszteségesek és a játékosok szervezete (FIFPro 2012) szerint sok játékost nem fizetnek ki időben.

Pawlowski és szerzőtársai (2010) szerint az UEFA-versenykiírások díjainak (főleg a televíziós jogdíjakból és nemzetközi piacokért küzdő szponzoroktól befolyó összegek) emelkedése jelentős hatással bírt a nemzetközi szinten is jól teljesítő klubok hazai bajnokságban elért eredményeikre, emiatt felborult a versenyegyensúly a nemzeti bajnokságokban, hiszen ugyanazok a klubok meg tudták ismételni jó teljesítményüket. A BL-ben résztvevő klubok több pénzt tudtak fordítani sztárok igazolására és fizetésére a bajnokság többi klubjához képest. A szabályozást megelőző és azt követő egy évben létrejött különbségeket mutatja az 5. ábra.

5. ábra: Éves átlagos bérköltségek BL-ben szereplő néhány klub esetében 1999/2000 (adatok millió euróban)



Forrás: Pawlowski et al. (2010, 3)

Pawlowski és szerzőtársai (2010) szerint a különbség elmélyülése az angol és a német bajnokságban volt a legnagyobb, és ahogy emelkednek a BL-ből eredő bevételek, úgy erősödik ez az ördögi kör (vagy áldás a top klubok szempontjából). Mivel a saját bajnokságukban lényegesen erősebbek a többiekénél, ezért mindig indulni fognak a nemzetközi kupákban, aminek köszönhetően újra gazdagabbak maradnak és így tovább. Az UEFA ezen úgy próbál enyhíteni, hogy szolidaritási díjakat oszt szét azoknak a kluboknak is, akik nem jutnak be a csoportkörbe. A nagy klubok a sportsikereket gyakran a pénzügyi sikerek elé helyezik, többek közt a magántulajdonos egyéb bevételeivel fedezik a veszteségeket, így néhány nehezebb év is áthidalható.

2.2.1.3. A legfontosabb változások a nemzetközi játékospiac történetében

A hivatásos labdarúgás üzletiesedése és nemzetköziesedése az elmúlt két évtizedben rengeteget fejlődött, komoly kihívás elé állítva a labdarúgást szabályozó nemzetközi szövetségeket és az országokat, országokon átívelő együttműködéseket is (például az Európai Uniót). Ebben a fejezetben három, a játékospiacot komolyan befolyásoló változást, jelenséget mutatok be, amelyek hatása még ma is érződik, illetve nagy figyelmet kapnak a következő években is. Ezek sorrendben a Bosman-szabály, a Pénzügyi Fair Play szabályozás és a Harmadik Fél Tulajdonlás (Third Party Ownership). A három játékospiaci jelenség okozta trendeket és jövőbeli várakozásokat

a dolgozat negyedik fejezetében mutatom be, ebben a fejezetben a definíciók megadása a célom.

Sokáig az európai unió a személyek (kiemelten a munkavállalók) szabad mozgásával kapcsolatos szabályába ütközött a labdarúgás átigazolási rendszere, ugyanis a lejárt szerződésű sportolóért is kérhetett ellenértéket az eladó klub.

Jelentős változásokat hozott azonban a *Bosman-szabály*, amikor az Európai Bíróság azt mondta ki (European Court of Justice, 1995), hogy az EU-n belül a munkaerő szabadon áramlását a labdarúgóknál is biztosítani kell, valamint a külföldi játékosok korlátozása szintén nem szabályszerű. Ez a szabály jelentősen növelte a külföldi labdarúgók számát a különböző bajnokságokban. A szabály része volt, hogy csak érvényes szerződéssel rendelkező labdarúgóért kérhetett a klubja pénzt, valamint, hogy a 23 év alatti játékosok átigazolása után kompenzációs díjat kellett fizetni a nevelőegyesületnek. Az UEFA versenykiírásaiban szereplő kluboknál elvárás, hogy legalább 8 „saját nevelésű” játékos legyen a keretben, amelyből legalább négynek az adott klub, másik négynek az adott ország neveltje kell legyen (Szymanski, 2014).

A játékospiac legfőbb nemzetközi szabályzatát, a Nemzetközi Labdarúgó Szövetség (Fédération Internationale de Football Association, a továbbiakban röviden FIFA) „A játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatban” című szabályzata jelenti. „Mások mellett ebben határozza meg a FIFA az amatőr, illetve nem-amatőr, hivatásos játékosok körét, kitér a játékosok nemzeti és nemzetközi igazolásának kérdéseire, a játékos játékjogosultságára, a kiskorúak védelmére, a fiatal játékosok nevelési költségtérítésére, a szerződések stabilitásának fenntartására, a szolidaritási mechanizmusra, az amatőr státusz visszaszerzésére, a tevékenység befejezésére, a játékosok válogatott mérkőzésekre történő elengedésére, a viták megoldásának mechanizmusára” (András 2003, 51).

A Bosman-ügy mellett más, közép-kelet-európai sportolókat is érintő ügy is középpontba került. Ilyen volt a magyar Balog Tibor esete a belga Charleroi futball klubbal, akik 1997-ben a Bosman-szabályt nem vonatkoztatták a nem uniós állampolgárokra. A per végül egyezséggel zárult, így nem tudjuk, mi lett volna a Bizottság határozata, de Lili Malaja lengyel kosárlabdázó esete újra felkavarta az állóvizet. Malaja a Francia Kosárlabda Szövetséget támadta az 1998-ban érvényben lévő játékos-kvóta miatt, amely korlátozta a nem uniós játékosok alkalmazhatóságát a francia sportkluboknál. Malaja azzal érvelt, hogy minden, az Európai Unióval társulási, vagy együttműködési szerződést aláíró országnak ugyanazok a jogok járnak,

ezért nem korlátozhatják a külföldi munkavállalók mozgását. 2002 decemberében aztán Franciaországban eltörölték a rájuk vonatkozó kvótát, így lényegesen nagyobb számban érkezhettek unión kívüli játékosok is (Kecskés – Soós, 2014).

Az UEFA évek óta figyelemmel kíséri a nemzetközi kupákban résztvevő klubok pénzügyi teljesítményeit és a gazdasági csődöt jelentő sportvállalatok számának csökkentése, valamint az egészségesebb pénzügyi működés érdekében 2010-ben bevezette a *Financial Fair Play* (FFP) elnevezésű szabályozását. E szabályozás szerint a nemzetközi kupákban szereplő labdarúgó kluboknak a költségeiket a bevételeikhez kell igazítaniuk, a tulajdonosok tőkepótlását pedig korlátozzák. Három év átlagában nézik az eredményeket, korlátozzák a kölcsön felvételének lehetőségét is. Szankcióként figyelmeztetést, bírságot, pontlevonást, versenysorozatban elért eredmények alapján kapott bevételek visszatartását, játékospiacról történő kizárást, játékosok számának korlátozását, vagy versenyrendszerből történő kizárást is alkalmazhatnak (UEFA, 2010 és UEFA, 2012). Az FFP-nek történő megfelelés miatt különösen fontos a kluboknak a játékosokkal kapcsolatos kiadások visszafogása, ami az egyre dráguló erőforrás minél hatékonyabb használatára kényszerítheti őket.

A játékosok szerződtetése során egyre gyakrabban fordult elő az elmúlt években, hogy a forráshiánnyal küzdő klubok más befektető vállalkozásokkal finanszíroztatják az új játékosok vásárlását, cserébe a játékos játékjogának bizonyos százaléka a befektető vállalkozás tulajdonába kerül, így a későbbi értékesítés során ennek megfelelően részesedik az eladási árból is. Emellett a játékos fizetésébe is becsúszhatnak, saját szponzorokat és médianyilvánosságot biztosítanak neki, de ezért a játékos egyéb bevételeiből is megkérlik részüket. Ezt nevezi a szakirodalom harmadik fél tulajdonlásnak (vagy külső tulajdonos megjelenésének), angolul „*Third Party Ownership*”, röviden *TPO*.

A probléma ezzel a tevékenységgel egyrészt sportszakmai, ugyanis a harmadik fél tulajdonos nagy mértékben beleszólhat a játékos későbbi értékesítésébe, amellyel felülírja az eladó és vevő klubok, valamint a játékos szándékát. Másrészt pedig nehéz helyzetbe hozhatja pénzügyi értelemben is a klubot. Minden a részletektől függ, mert ha a klub mértéktartóan és jól használja a lehetőséget, valóban jelenthet előrelépést, mert hozzájuthat olyan játékoshoz, akit egyébként nem tudna leigazolni. A FIFA (Játékosok státuszára és átigazolására vonatkozó szabályzatának 18. pontja), valamint az UEFA (szabályzatának 18.02 pontja) kifejezetten nem tiltja ezt a tevékenységet,

azonban előírja, hogy harmadik személyek nem befolyásolhatják a klubok labdarúgóinak alkalmazásával és átigazolásával kapcsolatos függetlenségét és politikáját vagy a csapatai teljesítményét (Rippel-Szabó, 2013).

Leginkább Portugáliában és Dél-Amerikában terjedt el ez a tevékenység, ami nem véletlen, hiszen az átláthatatlanul működő dél-amerikai bajnokság és klubok éppen a portugál bajnokságba exportálják legtöbb játékosukat. A CIES (International Centre for Sports Studies) Football Observatory svájci székhelyű kutatóintézetének 2013-as demográfiai tanulmánya is alátámasztja ezt a kapcsolatot (CIES 2013a, 23).

2.2.2. A játékosvásárlásba történő befektetés (átigazolás és bérköltség) hatása a sportvállalatok sportbeli és pénzügyi eredményeire³

2.2.2.1. A fejezet háttere

A hivatásos labdarúgó csapatokat működtető vállalatok gyakran helyezik sportszakmai céljaikat a pénzügyi céljaik elé, költségvetésük jelentős részét költik játékosok szerződtetésére, fizetésére, hogy sportszakmai értelemben növeljék versenyképességüket. Jelen fejezet a nemzetközi szakirodalom összefoglalásával azt mutatja meg, hogy a sportvállalatok sportszakmai és pénzügyi eredményességére milyen hatással vannak a humán erőforrás fejlesztésére költött források.

A hivatásos labdarúgó klubok legfontosabb erőforrásai maguk a játékosok, a klubok költségvetésének legnagyobb részét gyakran a rájuk költött összegek teszik ki, ezért stratégiai kérdésnek tekinthető, hogy mekkora költségvetés áll a klub rendelkezésére a játékosállomány kialakításakor. Jelen fejezetben azt mutatom be, hogy empirikus tanulmányok milyen kapcsolatot tudtak azonosítani a játékosok teljesítménye, bérezése, valamint a klubok sportszakmai és pénzügyi eredményeire.

A labdarúgó klubokat az elmúlt évtized tendenciái alapján sokkal inkább a sportbeli sikerek érdekelték, mint a pénzügyi eredmények. Az UEFA tanulmányai szerint az európai klubokat folyamatosan növekvő adósságok jellemzik, részletesen lásd a 4.1. fejezetben. A kiadások legnagyobb részét a játékosok igazolása és fizetése teszik ki, amelyek rávilágítanak a nemzetközi labdarúgás üzleti működésének legfontosabb pontjaira. Ezeket számos nemzetközi kutatásban is bizonyították, ezek eredményeit foglalom össze a következőkben. A 4. táblázat összefoglalón mutatja be

³ Jelen fejezet a szerző Vezetéstudomány folyóiratban megjelent (Havran, 2016a) tanulmányának szűkített és javított változatának tekinthető.

a témában született dolgozatokat, a cikkek feldolgozása során tapasztalt gondolati keretek és hangsúlyos pontok szerint csoportosítva, e logikai keret alapján mutatom be én is az egyes összefüggéseket. Jelen fejezetnek nem célja az utánpótlás-fejlesztésbe történő befektetés megtérülésének vizsgálata.

4. táblázat: Empirikus kutatások összefoglalása a nagy bajnokságokban

<i>Kapcsolatok/ bajnokság</i>	<i>Játékos teljesítmény és fizetés</i>	<i>Játékosokra fordított kiadások és sportsikerek</i>	<i>Sportsikerek és klubok árbevétele, pénzügyi eredménye</i>
<i>Németország</i>	Lehmann–Schulze (2007) Franck–Nüesch (2010)		Stadtmann (2006) Cermichael et al. (2010)
<i>Anglia</i>	Preston, T. (2011) Gerrard–Dobson (2000)	Cermichael et al. (2010) Szymanski–Kuypers (1999) Szymanski (2014) Hall et al. (2002) Brady et. al. (2008)	Benkraiem et al. (2011) Drawerl–Fuller (2002) Fotaki et. al. (2009) Dobson–Goddard (1998)
<i>Spanyolország</i>	Garcia-del-Barrio–Pujol (2007)		
<i>Olaszország</i>	Lucifora–Simmons (2003)		

Forrás: saját szerkesztés

Egy klub stratégiáját nagyban meghatározza az elérhető játékosállomány minősége, illetve végső soron a tulajdonosok döntése és pénzügyi lehetősége határozza meg a játékosokra költött pénzek nagyságát. Ahhoz, hogy megértsük egy klub vezetése és a tulajdonosa döntéseinek hátterét, meg kell ismernünk a különböző hatásokat és azok mögött meglévő összefüggéseket. A gondolati ív kiinduló pontja szerint a sportvállalatok többet költenek játékosok vásárlására és fizetésére, amely hatással van a játékosok és a csapat teljesítményére sportszakmai és pénzügyi értelemben is. Az összefüggések erősségét, és a nemzetközi kutatások következtetéseinek alátámasztását mutatom be a következőkben.

2.2.2.2. A szupersztár-hatás értelmezése a hivatásos labdarúgásban

Rosen és Adler tekinthetők a szupersztárokkal, illetve az ő különleges piaci helyzetükkel kapcsolatos kutatások úttörőinek, fogalomhasználatuk mégis kissé eltérő. Rosen (1981) írta le először, hogy bizonyos piacokon (főleg a szórakoztatóiparban, így a film, a művészetek és a sport területén) a szereplők tehetsége közötti kis különbség is lényegesen nagyobb különbséget jelenthet a fizetésekben. A nézők a magas minőséget értékelik, a jobb minőségért hajlandók lényegesen többet fizetni. Adler (1985) a szereplők tehetsége mellett azok ismertségét is kulcsfontosságának

tartotta, véleménye szerint ahhoz, hogy értékelni tudjuk a művészek, sportolók teljesítményét, meg kell ismernünk őket, az embereknek fel kell építeni a róluk alkotott képet, tudást és minél többször kell, hogy beszéljenek róluk.

A sztárok megismerését segítik a jó kapcsolatok is, valamint ezek a hatások egyre erősítik egymást, ezt nevezi Adler szupersztár-hatásnak. A médiának azért van különleges szerepe a sztárcsinálásban, mert nagy hálózattal rendelkezik és gyorsan tud valakit ismertté tenni. Adler szerint nem csak a tudásbeli különbség, hanem a média is okozza a szupersztárok kiugró fizetését. Lehmann és Schulze (2007) ezt a szupersztár-hatást vizsgálták a német Bundesligában. A labdarúgók egyéni teljesítményét és a médiában történő megjelenésüket elemezték azzal a céllal, hogy megtudják, a teljesítmény és a népszerűség hogyan hat a fizetésekre és a játékosok ismertségére. Eredményük szerint az 1998/1999-es német bajnokságban a játékosok legjobban kereső öt százaléka több mint ötszörösét kereste, mint a medián. Azt próbálták kideríteni, hogy vajon a teljesítményből fakadó különbségek okozzák-e a fizetésbeli különbségeket (Rosen elméletének megfelelően), vagy inkább a média által keltett népszerűség van hatással a fizetésbeli különbségekre. Eredményeikkel nem tudták igazolni egyik elméletet sem, de azt igen, hogy a teljesítmény és az ismertség valóban hatással van a fizetésekre, mégpedig arányosan: aki jobban teljesít, többet keres, aki népszerűbb, több szponzort, merchandising-bevételt és nézőt hoz a klubnak, ezért díjazni kell őt, de nincs szó aránytalanságról. A német labdarúgásban a béreket leginkább meghatározó tényező a csapat sikeressége volt. Úgy találták, hogy a teljesítményt és a népszerűséget arányosan díjazták a sportvállalatok a különböző játékosok esetében.

A német ligával ellentétben a spanyol és az olasz bajnokságban más szerzők igazolták a szupersztár-hatás jelenlétét, de azokban a bajnokságokban a legjobb klubok lényegesen gazdagabbak a többiekhez képest (főleg a televíziós-díjak egyenlőtlenebb elosztása miatt). A szerzők megjegyzik, hogy a másik két liga esetében a kutatók nem ugyanazt a módszertant használták az elemzésükhöz és a fizetési adatok megbízhatósága is kérdéses. Lehmann és Schulze (2007) további eredménye, hogy a játékosok esetében 25,4 éves kornál találtak fordulópontot a fizetések változásában (ez után kezdett csökkenni), valamint az idegenlégiósok közül a dél-amerikai játékosokat az arányosnak mondhatónál jobban megfizették, pedig a magasabb fizetéssel nem járt arányosan magasabb szintű teljesítmény is.

A tehetség mellett a népszerűség is jelentősen hozzájárul a sztárok piaci értékéhez, ezt a német bajnokság adataiból kiindulva igazolta Franck és Nüesch (2010). A jobban összehasonlítható sportágak esetében és az egyéni sportokban természetesen jobban összemérhetők a sportolók, a labdarúgásban mindez nehezebben végezhető el. A csapat teljesítménye mellett az egyéni teljesítményeket is követték, és így próbáltak meg számszerűsíteni a sikerességet. Eredményük szerint az egyéni teljesítmény és a média is szignifikánsan hozzájárul a piaci érték különbözőségének meghatározásához.

Nem csak a német, hanem az olasz labdarúgás adatait elemezve is igazolták Rosen szupersztár-elméletét (Lucifora és Simmons, 2003), de Olaszországban csak a középpályások és csatárok esetében kaptak szignifikáns eredményt. A szerzők eredményei szerint a nemzeti válogatottban való szereplés nagyobb fizetést eredményez a játékosok számára. Garcia-del-Barrio és Pujol (2007) a spanyol bajnokságra nézve azt igazolták, hogy a szupersztárok a várható érték felett keresnek az értékelésük, a Google találatok és a szokásos kontroll változók alkalmazása mellett.

2.2.2.3. Kapcsolat a játékosok fizetése és egyéni sportteljesítménye között

Franck és Nüesch (2010) a tehetségek, szupersztárok szereplésének hatását vizsgálták a csapat teljesítményére vonatkozóan a német első osztály adatait felhasználva. Eredményeik szerint igazolható kapcsolat van a kiemelkedő játékosok teljesítménye és a csapat helyezése között. Franck és Nüesch (2012) másik cikkében a csapaton belüli bérkülönbségek hatását elemezte a csapat teljesítményére vonatkozóan. Véleményük szerint kettős a megítélése a bérkülönbségeknek, mert egyrészt a magasabb bér elérésének lehetősége nagyobb munkára ösztönöz (látják, hogy megtérül a befektetett munka), másrészt viszont csapaton belüli ellentétekhez, és így a csapat teljesítményének csökkenéséhez vezethet. A német első osztályú bajnokság adatain végzett elemzésük szerint U-alakú kapcsolat van a bérkülönbségek és az eredmények között, amely szerint a fizetésekben kiemelkedő eltéréseket, valamint a fizetések között minimális különbségeket alkalmazó csapatok érték el a legjobb eredményt, míg a közepesnek mondható fizetésbeli különbségek okozták a leggyengébb csapatteljesítményt. A szerzők szerint sok minden függ a csapaton belüli kultúrától (mennyire jellemző az egyénieskedés, kooperáció, csapatmunka), és az edző fellépésétől, de ha egyértelmű a csapaton belül a hierarchia (van 1-2 jól megfizetett tehetség, akikre a többiek felnéznek), az sokkal szerencsésebb, mintha több

egyénieskedő játékos lenne. A nagy különbség egyrészt magyarázható azzal, hogy néhány kiemelkedő képességű játékost a többiek is elismernek (szakmailag is, valamint a csapat jó szereplése mindenkinek hasznos), másrészt a legjobb teljesítményt nyújtó csapatoknál vannak a legjobb játékosok, akiknek csúcsfizetésük van, az ő fizetésüknél lényegesen kevesebbet (de nem keveset) tudnak fizetni a többieknek.

Azonban egy játékos javadalmazása nem csak a saját teljesítményétől függ. Ruijg és Ophem (2014) írása szerint a klubok elsősorban azért vásárolják a játékosokat, mert velük erősebb lesz a csapat és javulhat a sportteljesítmény, a játékosokat pedig a csapat teljesítményéhez való hozzájárulásuk alapján is díjazták prémium formájában. Ez logikus is, mert a sportsikerek hatással vannak a pénzügyi sikerekre, hiszen több jegyet adnak el, valamint a merchandising és szponzori bevételek is nőnek. Ugyanakkor megjegyzik, hogy egy játékos kölcsönvétele, vagy vásárlása kockázatokat rejt magában. A játékos hatékonysága időben változó, függ a csapat többi részétől, valamint az ellenfelek erejétől is. Függhet még a pénzügyi siker többek között a gazdasági környezettől, a nemzeti válogatott teljesítményétől, vagy más sportágak népszerűségétől is. A játékos költségei között kell említeni a fizetést és az esetleges átigazolási díjat is (amennyiben még érvényes szerződése volt). Ez utóbbi közgazdaságtanilag kétféle kompenzációt jelent az eladó klub számára: egyrészt elvesztett termelékenység a játékos szerződésének idejére, másrészt pedig a játékos korábbi vásárlása, vagy kinevelése miatti befektetett tőke. Korábbi tanulmányok (Lehmann és Schulze, 2007, vagy Franck és Nüesch, 2010) erős, pozitív kapcsolatot találtak a fizetések, az átigazolási díjak és a termelékenység (teljesítmény) között, de a fizetésekről nagyon kevés hiteles adat van, valamint az átigazolásokról is korlátozott az adatok elérhetősége.

A különleges képességekkel rendelkező labdarúgók extra teljesítményének elismerése indokolt lehet a klubok által. A mindkét lábukkal kiválóan játszó labdarúgók fizetésének különbözőségét vizsgáló tanulmány (Bryson et al., 2009) szerint a kereslet nagyobb lehet a mindkét lábával kiválóan játszó játékosok iránt, ugyanis a labdarúgók döntő többsége alapvetően jobblábás. A szerzők az öt nagy európai bajnokságot, valamint a német ligát külön is vizsgálták, és eredményeik szerint jelentős fizetési prémiumot kapnak a mindkét lábukkal jól játszó játékosok (a különbség a játékos posztjától is függ). Miért is lehet a „kétlábás” játékosok fizetésében eltérés? Egyrészt eleve jobb teljesítményre képesek, másrészt az edzőknek

extra lehetőséget jelentenek a csapat összeállításánál. Nem tudták alátámasztani a „kétlábos” játékosok szereplésének jelentős hatását a csapat teljesítményére, csak a középpályások esetében tudtak teljesítmény-különbséget kimutatni, fizetésben mégis többet kapnak. A bal lábas játékosok esetében is a középpályásoknál van fizetésbeli különbség, de nem akkora, mint a „kétlábosok” esetében. A csak Németországra vonatkozó kutatásban viszont igazodott a fizetéshez a teljesítmény is. Sokkal inkább függhet a dolog attól, hogy olyan csapatot talál-e magának a „kétlábos” játékos, ahol kuriózumnak számít és a játérendszerben nagyobb hasznát veszik, mint sem pusztán a tény, hogy mindkét lábával kiválóan játszik.

Összességében tehát erős, pozitív kapcsolat mutatható ki a játékosok teljesítménye és fizetésük között, mind a négy nagy liga esetében készült tanulmány ennek alátámasztására (lásd a 4. táblázat első oszlopát). Kiemelkednek azonban a szupersztárok, mert nehezen helyettesíthető erőforrásnak számítanak, ezért áruk is exponenciálisan nagyobb, mint a társaiké (nem arányos a teljesítmény-növekménnyel) (Franck és Nüesch, 2012).

A játékos árára, motiváltságára hatással lehet a szerződésének hátralévő ideje, valamint az átigazolásával kapcsolatos médiafigyelem is. Feess et al. (2003) játékelméleti tanulmányban vizsgálták a szerződésekkel kapcsolatos viselkedéseket, többek között azt írják, hogy a szerződés aláírásakor mind a klub, mind pedig a játékos a nagyobb haszon elérését tűzi ki célul. Minél rövidebb idő van hátra a szerződésből, a játékos annál inkább érdekelt a jobb teljesítményben, hogy utána új szerződést tudjon aláírni. Másrészt az új klubnak is érdeke lehet a meglévő rövidebb szerződés, mert ingyen juthat a játékoshoz a lejárat végén, vagy olcsóbban, ha kevesebb idő van a szerződésből hátra. Minél több idő van hátra egy játékos szerződéséből, annál kisebb az esélye az átigazolásnak. A német bajnokság 1994-2000 közötti átigazolási szerződéseit vizsgáló tanulmány (Feess et al., 2010) szerint egy évvel hosszabb szerződési idő jelentősen növeli az átlagos transzfer értéket. A játékosok fizetése az új csapatban többnyire növekszik a korábbi fizetésükhöz képest. A Bosman szabály bevezetése után a megkötött szerződések időtartamának növekedését figyelték meg, a korábbi 2,8-2,9 év helyett 3,2-3,3 évre nőtt a szerződések átlagos hosszúsága.

2.2.2.4. Kapcsolat a játékosokra fordított kiadások és a csapat sportteljesítménye között

A labdarúgás csapatsport, így az egyéni képességek mellett számos egyéb tényező befolyásolja a csapat által nyújtott sportteljesítményt (társak teljesítménye, szakmai stáb felkészültsége, infrastrukturális lehetőségek, versenytársak erőssége stb), ezért fontos a játékosokra költött pénzösszegek hatását a csapat teljesítményére vonatkozóan is megvizsgálni. Az angol labdarúgásban erős pozitív kapcsolatot igazoltak a sportsikerek és a bérjellegű kiadások (Szymanski és Kuypers, 1999), valamint a ligahelyezés és a bérjellegű kiadások között (Hall et al., 2002). A szerzők értelmezése szerint a klubok jó információkkal rendelkeznek a játékosaik képességéről, és azért fizetnek nekik, hogy ellensúlyozzák a klub sportcéljainak elérése érdekében tett erőfeszítésüket, termelékenységüket. A klubok igyekeznek ezt a pénzügyi ellentételezést elfogadható pontossággal kielégíteni, hogy a játékosok annyit kapjanak, amennyit érdemelnek. Eredményeik konzisztensek a siker (sikertelenség) körkörösségével, vagyis a sikeresebb kluboknak lesz képességük a humán tőkébe fektetni még többet. Nagyon fontos megállapítás, hogy egy meredek emelkedés a bérköltségekben csak kisebb mértékű növekedést okoz a megszerzett ligapontokat tekintve, tehát erőn felül kell áldozni a játékosokra a jobb eredmények érdekében. Ennek oka, hogy a klub-specifikus hatások és a nemzetközi kupák sikeressége is befolyásolja a bevételeket, amelyek nem függnek a ligától. Ugyancsak jelentős pozitív korrelációt mutattak ki az átlagos bérköltségek és a sportsikerek között az angol bajnokság első két osztályában (Szymanski, 2014).

A játékosok egyéni képességeinek összegzése azonban nem közvetlenül mutatja a csapat teljesítményét, mert más tényezők is segítik a jobb csapateredmény elérését, többek közt az edző személye, tudása (Brady et al., 2008). Emellett fontos, hogy nem elég a tehetségek, szupersztárok megvásárlása, hanem kiemelten fontos a folyamatos fejlesztésük is, ami egyrészt jelenti a sportszakmai fejlesztésüket, másrészt pedig a brand-jük építését.

Brady és szerzőtársai (2008) szerint a bevételek pozitív kapcsolatban állnak (a korábbi és jelenlegi) sportsikerekkel, valamint a sportvállalatok bevételeik több mint 60 százalékát a játékosok bérére költik. Mivel a bérköltségek a játékosok sportképességein alapulnak, a játékosokba történő befektetés sikereket eredményez a pályán (kutatásukban az angol bajnokságban és a nemzetközi kupákban). A sikeres klubok még gazdagabbak lesznek és képesek lesznek tovább építeni sikerességüket

azáltal, hogy többet költenek játékosokra, mint a kevésbé tehetős klubok. A nagy klubok abban érdekeltek, hogy a különbség köztük és a kisebbek között minél nagyobb legyen, így fenntartva az egyensúlytalanságot. Ez nemzeti dominanciához vezet minden bajnokságban. Szabályozással lehetne ezen változtatni, például fizetési plafon bevezetésével, a csapat játékosainak számának maximalizálásával, a játékosok mobilitásának csökkentésével, de ezeket lehetséges szabályozásokat az összes nagy bajnokság elutasította, és egyelőre „átoknak” tekintik a vezető klubok.

2.2.2.5. Sportsikerek és klubok árbevétele, pénzügyi eredménye

Cermichael és szerzőtársai (2010) a sportteljesítmény és pénzügyi sikerek kapcsolatát vizsgálták az angol első osztály adatai segítségével. Eredményeik szerint a klubok sportteljesítménye közvetlenül következik a játékosok képességeiből, valamint a bevételek is pozitív kapcsolatot mutatnak a sportteljesítménnyel. A bérköltségek szintje erős kapcsolatot mutat a játékosok képességeivel és teljesítményével. Egyértelmű következtetésük, hogy a játékosállomány minőségének fejlesztése sportsikereket eredményez, valamint hogy a gazdagabb klubok még gazdagabbak lesznek és képesek lesznek a sikereiket tovább építeni azáltal, hogy több pénzt költenek játékosokra, mint a kevésbé sikeres klubok. Mindaddig, amíg a gazdagabb klubok eléri a kitűzött céljaikat és megkapják a különböző piacokon elérhető bevételek nagy hányadát, okozati összefüggés marad a realizált árbevétel és a játékosok befektetésen alapuló versenyképességi egyensúlytalanság között.

A játékosok értékének meghatározása igen nehéz, mert hirtelen értékvesztés is bekövetkezhet, például sérülés esetén, de más fizikai és pszichológiai okok is komoly teljesítmény-változást eredményezhetnek. A játékosok jövőbeni teljesítményét nehéz előre jelezni, emiatt az immateriális javak jövőbeni jövedelemtermelési képességét is nehéz meghatározni, de a mérkőzést befolyásoló játékvezetői ítéletekről sem feledkezhetünk meg. A klubok kereskedelmi és pénzügyi kockázatokkal számolhatnak, amelyek ahhoz kapcsolódnak, hogy az árbevétel nagyban függ a sportteljesítménytől. Közvetlenül befolyásolja a sportteljesítmény a kilátogató nézők számát, a fogyasztói piac bevételeit, közvetetten pedig a többi piacról származó bevételt, a szponzori, a TV és a merchandising termékekből eredő összegeket.

A labdarúgó-vállalatok egy része részvénytársasági formában működik, akik esetében a pénzügyi teljesítményt transzparensen szükséges bemutatni. Benkraiem és szerzőtársai (2011) a tőzsdén szereplő angol klubok sportteljesítményét és a

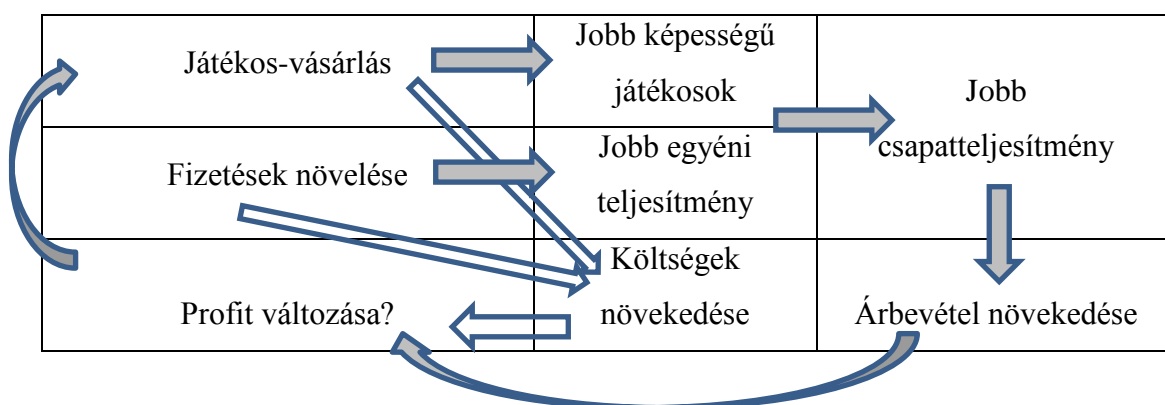
részvényárak ingadozásainak kapcsolatát elemezték. Véleményük szerint egyre jelentősebb a labdarúgásban az immateriális javak mértéke és igen nehéz ezeket értékelni (valós értékét meghatározni). Eredményeik szerint a sporteredmények jelentős hatással vannak a részvényértékekre, a tőzsdei reakciók nagysága nagyban függ az eredménytől (győzelem, döntetlen, vereség) és a mérkőzés helyszínétől (otthon, idegenben). Megállapításuk szerint a hazai pályán elszenvedett vereségnek van a legnagyobb negatív hatása. Tizenhét brit klub eredményeit vizsgálták a tőzsdén 1995 és 1998 között, és azt találták, hogy a mérkőzést követő napon a győztes mérkőzés egy százalékos növekedést, a döntetlen 0,6 százalékos csökkenést, a vereség pedig 1,4 százalékos csökkentést eredményezett.

Hasonló eredményt talált Allouche és Solez (2005), valamint Renneboog és Vanbrabant (2000) is: az árfolyamra gyakorolt hatás pozitív győzelem, nemzetközi kvalifikáció és kupasiker esetén, de negatív vereség és valamely versenykiírásból történő kiesés során. Stadtmann (2006) is ezt mutatta ki a német Borussia Dortmund GmbH & Co példáján. Fotaki és szerzőtársai (2009) a vállalati pénzügyeket és az erőforrás alapú elméletet együtt elemezték a vállalati eszközök beszerzése, értékesítése és fejlesztése terén. Tizenöt, tőzsdén szereplő angol klub elemzése segítségével vizsgálták a játékosok vásárlásának, eladásának és kölcsönzésének a részvényesek vagyona-ra gyakorolt hatását. Rámutattak, hogy a játékos eladás és kölcsönadás abnormális részvénytmozgásokkal párosult az esemény időpontja körül, véleményük szerint a befektetők a játékospiacot nem ítélik hatékonynak. A szerzők a tartós versenyelőny zálogának tekintik a sportvállalat immateriális javakkal történő helyes gazdálkodásának képességét. A vállalatoknak (a sportvállalatoknak pedig még inkább) meghatározott időnként értékelniük kell a humán erőforrásukat, illetve annak teljesítményét, hatását a szervezetre. További kutatási lehetőséget rejt annak elemzése, hogy miért cseréli ki időnként egy sportvállalat a humán erőforrását és van-e ennek hozzáadott értéke a vállalatra vonatkozóan.

Drawerl és Fuller (2002) a sérülések kockázatelemzésén keresztül kiválóan kapcsolta össze a fenti összefüggéseket és foglalta össze a kapcsolatok lényegét. Véleményük szerint a vezetés (és a humán erőforrás menedzsment) célja, hogy becsülje, értékelje és kontrollálja a felmerülő kockázatokat, a legfontosabb erőforrás, a játékosok kapcsán is. A hivatásos labdarúgásban a sérülés lényegesen nagyobb veszélyt jelent, mint más területeken. A legnagyobb probléma, ha egy hivatásos klub játékosai nem állnak rendelkezésre és így nem tudnak a sportbéli és pénzügyi

teljesítményhez hozzájárulni. A cikk egy statisztika alapú kockázatelemzési modellt mutat be, amely a csapat minőségét, a csapat teljesítményét, a klub bevételeit és a klub bérköltéseit vizsgálja az angol bajnokság 1993-1997 közötti időszakában. A modell pozitív korrelációt talált az említett négy tényező között, valamint egyértelmű kapcsolatot talált a sérülések és a klubok sportbéli, valamint pénzügyi teljesítménye között is. A modell lényege a következő: ha sikerül a csapat értékét, minőségét egy akcióval növelni (sikeres utánpótlás-nevelés, vagy játékos-vásárlás), akkor ez meglátszik a csapat sportteljesítményén is. Sok esetben (Dobson-Goddard, 1998) azonban az első években a bevételek növekedésén még nem tükröződik az elvárt szakmai siker, viszont a bérköltések folyamatosan növekednek, amit újabb befektetéseknek kell követniük, ha meg szeretnék tartani a csapat minőségét. Sok klub itt hibázik, mert nincs tőkéje évről évre fejleszteni, a bevételeit pedig nem tudja ilyen gyorsan növelni. Példa erre, ha a helyi közönség (a mérkőzésnapra bevétel jelentős) nem tud többet költeni, mert nincs több hely a stadionban, vagy nem elég fizetőképese a fogyasztók. Az újabb költségek elmaradása pedig a megfelelő helyettesítő játékosok igazolását akadályozza meg. Ha sérülés következik be, akkor a csapat minősége eshet vissza, ami a csapat sportteljesítményt csökkenti, ez pedig bevétel-csökkenéshez vezethet (sportsikerek után járó pénzek és nézők elmaradása miatt). A gazdagabb klubok nagyobb és minőségi kerettel rendelkeznek, ezért tudják könnyebben helyettesíteni a sérült játékosokat. Azonban a kisebb kluboknak, ha kiesik néhány kulcsjátékosuk, nagyon visszaeshet a teljesítményük, ez is egy nagy szakadék a klubok között. Összességében tehát a sérülések kockázatára is oda kell figyelni a keret méretének és minőségének meghatározásakor. A 6. ábra segíti a 2.2.2. fejezet tanulságainak összefoglalást.

6. ábra: A játékosokkal kapcsolatos kiadások, egyéni teljesítmények, csapat-teljesítmények, valamint az üzleti megtérülés közötti összefüggések bemutatása



Forrás: saját szerkesztés, Szabados (2003) alapján

A 6. ábra alapja a Szabados (2003) által bemutatott sikerkör stratégia, amely szerint egy előzetes befektetés a sportszakmai munkába, jobb sporteredményeket és a nagyobb bevételt eredményez. Azonban a legtöbb versenysorozatban több klub is ugyanezt a célt tűzi ki, így mindig lesznek olyanok, akik nem tudják megnyerni a versenykiírást, és így nem tudják realizálni a nyereséges működéshez szükséges árbevételt sem, ezt hívjuk Szymanski-csapdának (Szymanski, 1999). A klubok a jobb csapatteljesítményt alapvetően új játékosok igazolásával, valamint nagyobb fizetésekkel érhetik el, valamint a jobb sporteredmények jelentik az árbevétel növelésének alapját. A kérdés az, hogy tudják-e olyan szinten bővíteni árbevételüket, mint ahogyan a játékosokhoz köthető kiadásaik nőnek. A bevételek növelésében a legnagyobb szerepe a nemzetközi piacokon elért bevételek növelése lehet (újabb fogyasztók, globális szponzorok, további televíziós közvetítések), tehát a hazai bajnokság élmezőnyében kell végeznie, hogy nemzetközi versenysorozatban is szerepelhessen a klub. Fontos, hogy hosszú távú megtérülésben, jövedelmezőségben gondolkozzanak a klubokat működtető gazdasági társaságok, és néhány év sikertelensége ne lehetetlenítse el a kitűzött stratégiai cél megvalósítását.

2.2.3. A hivatásos labdarúgók értékét befolyásoló tényezők

Mind a sportvállalatok, mind pedig a hivatásos játékosok számára kiemelkedően fontos, hogy tisztában legyenek a játékosok értékét befolyásoló tényezőkkel. A legtöbb információval a tranzakciókat lebonyolító játékos-ügynökök rendelkeznek, ami sok esetben információs aszimmetriával jár együtt: ha az ügynökök motivációja eltér az őket megbízó klubok és játékosok céljaitól, létrejöhet a megbízó-ügynök probléma (Chikán, 2008). A vállalat döntését befolyásolni képes, vagy a döntés által

befolyásolt érintettek elemzése fontos a sportvállalatok esetében és a játékospiacon is, „a gazdaság, a társadalom és a természeti környezet alkotta hármas viszonyára az alternatív közgazdaságtan által képviselt „beágyazottság” eszméje a jellemző, mely szerint az említett három rendszer egymásba ágyazottan működik” (Polányi, 1976). András (2003, 75) szerint „egy olyan gazdasági egység, mint például egy üzleti alapon működtetett futballtársaság, mindig konkrét társadalmi és természeti kontextusba ágyazottan működik, így működése nem érthető meg ezek azonosítása nélkül.” Egy játékos igazolása szempontjából például különösen fontos lehet az üzleti és nem üzleti érintettek viselkedésének végiggondolása is, például egy régóta a klubhoz kötődő játékos megtartásának, vagy egy korábbi játékos visszaigazolásának komoly hatása lehet a klubhoz hűséges szurkolók, fogyasztók viselkedésében is. András (2003, 85) az 5. táblázat szerint sorolta be a tipikus érintetteket és érintettségüket.

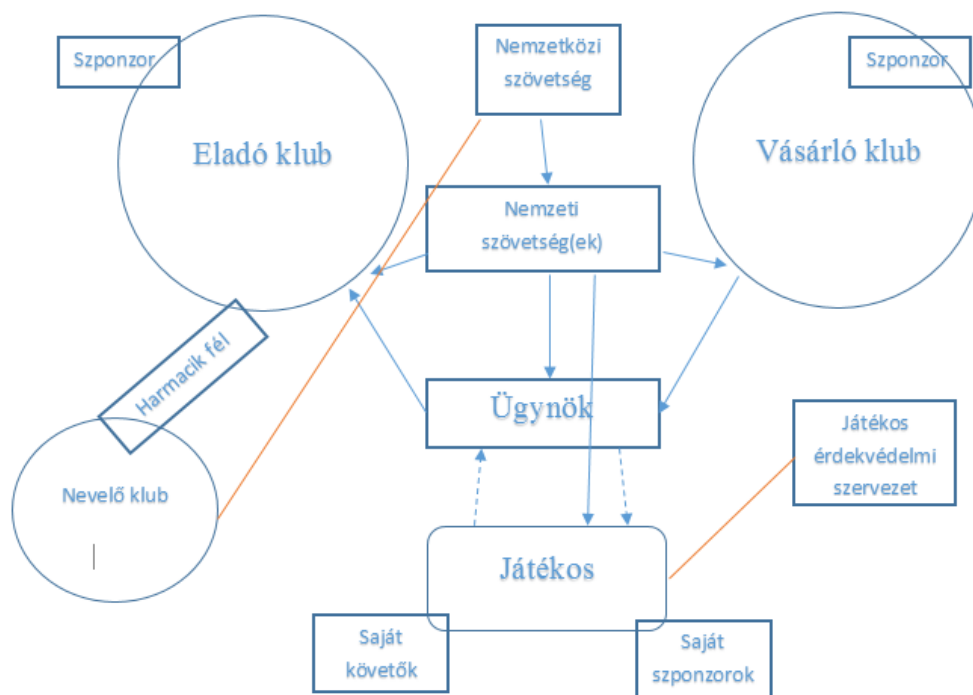
5. táblázat: Labdarúgó vállalatok érintettjei és érintettségük

<i>Tipikus érintett-csoportok</i>	<i>Elsődleges érintettsége</i>
<i>Tulajdonos</i>	a klub értékének növelése
<i>Játékos</i>	jövedelem-maximalizálás
<i>Televízió</i>	a nézettség növelése
<i>Törzsszurkolók</i>	a csapat eredményességének növelése
<i>Versenytárs klub</i>	az iparági részesedés növelése, megtartása
<i>Nemzeti szövetség</i>	a kimenet bizonytalanóságának fenntartása, a jövedelem újraelosztása
<i>Nemzetközi szövetség</i>	az iparág nemzetközi jövedelmének növelése
<i>EU-intézmények</i>	jogharmonizáció

Forrás: András 2003, 85

A 7. ábrán keresztül bemutatom, mennyire nehéz és milyen sok szereplő befolyása útján jöhet létre, vagy éppen hiúsulhat meg egy átigazolási ügylet.

7. ábra: játékos-igazolások szereplői, a tranzakciók főbb érintettjei és kapcsolataik



Forrás: saját szerkesztés

Az átigazolás során egy eladó és egy vevő klub egyezik meg egymással, illetve a játékosal, a szerződéskötést játékos-ügynök bonyolítja le. Szerephez jut még a nemzeti, illetve külföldre történő igazolás esetén a nemzetközi szövetség is, bár az ő szerepük a legtöbb esetben az adminisztrációra, a szabályok betartásának ellenőrzésére szorul. Nevelési díjat kap a játékos nevelő klubja (de az ő szerepük itt passzív), sőt, harmadik fél tulajdonos is kaphat a transzferdíjból a tulajdoni arányának megfelelően (a legtöbb országban tiltott, lásd az erről szóló bekezdést a 2.3.1.3. fejezetben). A tulajdonrésztől függetlenül is kerülhetnek be opciók a játékosok szerződésébe, például az előző klub a játékos előrehaladásával újabb összegekhez, sikerdíjhoz juthat (többek közt meghatározott mérkőzésszám, bajnoki győzelem, továbbértékesítés esetén stb⁴).

Nagyon fontos szempont lehet a szponzorok hozzáállása is egy adott ügylethez. Szponzori szerződést köthet egy játékos, egy klub, a nemzeti szövetségek, valamint a nemzetközi szövetségek is. Különös érdekellentétek alakulhatnak így ki, egy klub, vagy játékos jelentős szponzora komoly hatással lehet a játékos átigazolására, hiszen ha a szponzor az adott klub és játékos közös tevékenysége során éri el fogyasztóit,

⁴ Az érintettek szerepének meghatározásában segítségemre volt Esterházy Mátyás játékosügynök, valamint a Football leaks honlapjára feltöltött nemzetközi játékosértékesítésről szóló szerződések is.

átigazolás esetén jelentős összegtől eshetnek el mindketten. Ugyanakkor lehet, hogy épp egy másik szponzor támogatásával jön létre a tranzakció, akinek megéri egy adott klubhoz csábítani a kiszemelt játékost, mert marketingakciójával nagyobb bevételhez juthat.

Ne feledkezzünk meg azokról az érintettekről sem, akiknek befolyása az ügyletre viszonylag alacsony, de a hatás őket is komolyan érinti, mint például a szurkolók, más alkalmazottak, vagy maga a menedzsment. Azt is szükséges megjegyezni, hogy egy klubnak akkor is fontos, hogy emelkedjen a játékosainak piaci értéke, ha nem tervezi eladni a játékosokat és így nem realizál azonnal bevételt. Egyrészt, a sportvállalkozások kimutathatják számviteli beszámolójukban a játékosok játékjogának értékét az immateriális javak között, ezáltal képezve „tőkét” a forrás oldalon. Másrészt, a magasabb értékkel bíró játékosok új fogyasztók (szurkolók) érdeklődését kelthetik fel, akik által növekedhetnek a sportvállalat egyéb piacain megszerzett jövedelmek (növekvő merchandising, új szponzorok, nagyobb média-figyelem), vagyis ez esetben is lényeges az érintettek szerepének végiggondolása, és a tudatos tervezés. A különböző érintetteknek érdekük, hogy pontosan ismerjék a vállalkozás vagyoni, jövedelmezőségi helyzetét. Ezt pedig döntően befolyásolhatja a játékosok értékelésének módszertana és pontossága. Kozma (2004) szerint „a sportolók aktív átigazolási piacának léte megadja az alapot az emberi erőforrás egyéb iparágakban nem szokásos szerepeltetéséhez a vagyonkimutatásban.”

Az UEFA által kiadott éves jelentésekben megtalálhatóak a nemzetközi kupákban résztvevő csapatokat működtető hivatásos sportvállalatok legfontosabb szakmai és pénzügyi összesített adatai, így többek közt bemutatják, hogyan épül fel a vállalatok számviteli mérlege, mely eszközcsoportok milyen összeget képviselnek. A labdarúgó klubok az immateriális javak között mutathatják ki a márkaértéket, licenszeket, közvetítési jogokat is, illetve természetesen a játékosok játékjogának értékét is. Az UEFA tanulmánya külön is kiemeli a játékjogok értékét.

6. táblázat: Az UEFA által lebonyolított kupákban résztvevő klubok eszközállományának alakulása 2009-2012 között.

<i>Mrd euró</i>	<i>2009</i>		<i>2010</i>		<i>2011</i>		<i>2012</i>	
<i>Tárgyi eszközök</i>	5,4	27%	5,9	29%	6,6	30%	7,2	31%
<i>Játékosok játékjoga</i>	4,7	24%	5,2	25%	5,0,0	23%	5,2	22%
<i>Egyéb befektetett eszközök</i>	3,5	18%	3,2	16%	3	14%	3,3	14%
<i>Készpénz</i>	1,5	8%	1,5	7%	1,8	8%	1,7	7%
<i>Transzfer követelések</i>	1,3	7%	1,5	7%	1,7	8%	1,8	8%
<i>Egyéb forgóeszközök</i>	3,6	18%	3,3	16%	3,6	17%	4,0	17%
<i>Összes eszközérték</i>	20,0	100%	20,6	100%	21,7	100%	23,2	100%

Forrás: Csatordai (2014) és UEFA 2009, 2010, 2011 és 2012 alapján, saját szerkesztés

A 6. táblázatban látható, hogy a labdarúgó vállalatok mérlegében a labdarúgók játékjoga az egyik legnagyobb értékkel bíró tétel az eszközök között, stabilan az összes eszközállomány 20-25%-át teszik ki (Csatordai, 2014). A játékosok játékjogának értékét a vállalatok vagy aktiválják, és a későbbiekben amortizálják, vagy az adott évi eredmény terhére számolják el a játékospiaci bevételeiket és kiadásait. Az UEFA tanulmánya (2010, 92) alapján a 80, nemzetközi csoportkörbe jutott klub 95 százaléka aktiválja a játékosok vételárát, és mindössze 5 százaléka kezeli azonnali költségként, azonban a teljes európai mezőnyben 60 és 40 százalék ez az arány. Általában elmondható, hogy a nyugati bajnokságoktól a keleti bajnokságok felé haladva folyamatosan nő azon klubok száma, akik nem aktiválják a játékosok értékét (UEFA 2010, 93).

András és szerzőtársai (2000) meghatározták azokat a tényezőket, amelyek elősegíthetik, hogy a játékos minél nagyobb, pénzben is realizálható értéket jelentsen a játékospiacon. Mindezek alapján a sportolók játékjogának értékére ható tényezők egy része eleve meghatározott, másrésztük irányított vagy hozzáadott jellemző. Az eleve meghatározott jellemzők alatt a Szerzők a „hozott” tulajdonságokat értik. Ilyen vonások lehetnek a fizikai jellemzőkből, a szellemi adottságokból és a társadalmi helyzetből származó előnyök és hátrányok, az alábbiak szerint összegezve:

1. fizikai jellemzők: testalkat, ügyesség megjelenés;
2. szellemi adottságok: intelligencia, játékindigencia, egyéniség;
3. társadalmi helyzet: nemzetiség, etnikai hovatartozás, családi háttér.

A szerzők a veleszületett adottságok mellett a tanulható képességek fontosságát is kiemelik, amelyek előfeltétele a meglévő szellemi adottság, tanulási hajlandóság is. „Az eleve meghatározott tulajdonságoknál említettek és a hozzáadott jellemvonások együtt befolyásolják a sportoló kapcsolati vagy médiaképességét, így az öltözködését, a beszédstílusát és a viselkedését is. Mindezek hozzájárulnak ahhoz, hogy a játékos mennyire válik „eladhatóvá” a média, és rajta keresztül a szponzorok felé” (András 2003, 48).

Chadwick és Burton (2008) a kiemelkedő labdarúgók, sztárok fő faktorainak meghatározásakor a TOPSTAR betűszó segítségével a 7. táblázatban látható tényezőket emelték ki.

7. táblázat: a „TOPSTAR” jelentése

<i>Angol megnevezés</i>	<i>Magyar megnevezés</i>	<i>Tartalma</i>
<i>Team</i>	Csapat	bajnokság, sikerek, játékos helye a csapatban
<i>Off field</i>	Pályán kívüli teljesítmények	magánéleti tevékenység
<i>Physical charecteristics</i>	Fizikai jellemzők	külső megjelenés, stílus, mentalitás, gondolkodás
<i>Success</i>	Siker	pályán elért rekordok, kupagyőzelmek száma, egyéb szakmai sikerek
<i>Transferability</i>	Átválthatóság	milyen mértékben érhetőek el a játékos által a különböző célcsoportok: nők, férfiak, idősök, fiatalok, más földrajzi területen élők és más nyelvet beszélők
<i>Age</i>	Kor	milyen szakaszában van a játékos karriere, mit takar a brand
<i>Reputation</i>	Reputáció	játékstílus, pályán és pályán kívüli reputációja, média figyelem stb.

Forrás: Chadwick és Burton (2008), saját szerkesztés

A továbbiakban a játékosok értékét statisztikai eszközökkel mérő kutatók legfontosabb tanulmányait és eredményeik összefoglalását mutatom be. Az Egyesült Államokban az európainál lényegesen hamarabb foglalkoztak már a statisztika használatával a tranzakciók során. Például az amerikai baseball-ban a játékosok teljesítményét mérő statisztikai modellt sabermetrisc-nek nevezik. Ez a módszer segít a játékosok értékét objektív módon alátámasztani (Albert, 2010).

Carmichael (2006) a magyarázó változók közé bevonta a játékosok korát, tapasztalatát (lejátszott mérkőzések száma), góljainak számát és posztját. További árat befolyásoló tényezőként kezelte a játékos személyes tulajdonságait, nemzetközi szerepléseit, valamint az eladó klub teljesítményét, úgy mint bajnokságban elfoglalt

pozíció, rúgott és kapott gólok aránya. Másik modellje szerint az átigazolási díjat a klubok alkuereje határozza meg: minél nagyobb az eladó klub ereje a vevőéhez képest, annál magasabb lesz az ár. Az alkuerő függ a klub teljesítményétől, a piac (bajnokság) méretétől, illetve a játékos jelenlegi vagy várt hozzáadott értékétől. Egyértelműen szignifikáns, és az igazolási díjjal kapcsolatban pozitív hatással bír a játékos által szerzett gólok száma, a lejátszott bajnoki mérkőzések száma, a nemzetközi mérkőzések száma és az életkor. A klubok szerepét vizsgálva a kutatások alapján az eladó klub tulajdonságai is szignifikánsnak mutatkoztak, különösen a bajnokságban elfoglalt pozíciót tekintve. Ez a vevő klub részéről is meghatározó változónak bizonyult. Eredményei szerint könnyebben értékesítették azokat a tapasztaltabb játékosokat, akik korábban kölcsönben szerepeltek más csapatnál.

A játékos értékét jelentősen befolyásolhatja sérülékenysége. A sportsérülések hatásával kapcsolatban Drawer és Fuller (2002) az angol bajnokság adatainak 2003 és 2008 közötti elemzése kapcsán jutott arra a következtetésre, hogy a játékosok sérülései negatívan befolyásolják a klub pénzügyi eredményességét és teljesítményét, valamint a játékosok értékét is. Tunaru, Clark és Viney (2003) reálopcióos Opta-index modelljük segítségével mutatták ki a sérüléseknek a játékosok értékére kifejtett hatását. A sérülések vizsgálatának nehézségét az okozza, hogy viszonylag kicsi az elemszám és nagyon különbözőek lehetnek az esetek, így nehéz számszerűsíteni. Azonban a gyakorlati tétje igen komoly, hiszen a legtöbbször a sérülések miatt keletkezik ellentét a klubok és a szövetségek között.

Frick (2007) rámutat, hogy nem minden játékosnak ugyanakkora a lehetősége az átigazolásra és a tényleges átigazolások almintája nem vetíthető ki a teljes mintára. Ez azért nagy probléma, mert igazán kisszámú átigazolás díja ismert pontosan. Eredményeik szerint a tényleges átigazolások vizsgálatakor az alábbi tényezők befolyásolták az átigazolási díjat: kor, játszott percek az eladást követő szezonban és a mezőnyjátékos szerep. A kornak pozitív hatása van 26 éves korig, utána csökken. Meglepő, hogy a rúgott gólok számának kutatásukban nem volt jelentős hatása.

A KEA – CDES 2013-as tanulmánya szerint az alábbi három ok miatt van eltérés a labdarúgók becsült értéke és ára között:

1. a pályán nyújtott teljesítmény mellett nagy a média hatása is, vagyis hogy milyen a játékos imázsa, „eladhatósága” a szponzorok felé;
2. az átigazolási időszakok úgynevezett sztár-igazolásaik erősen torzíthatják a piacot (ahhoz „igazodik” a többi igazolás, vagyis az egész

időszak transzfereinek összértéke nőhet néhány nagy igazolás miatt),
lásd szupersztár-hatás elmélet (Rosen, 1981);

3. az átigazolás spekulatív vetülete.

Frick (2007) és Berg (2011) a témában született tanulmányok eredményeit összegezve azt írja, hogy a 8. táblázatban található változók esetében figyeltek meg szignifikáns eredményt (angol és német bajnokság adatain végzett empirikus kutatások alapján).

8. táblázat: A játékosok értékét befolyásoló tényezők összesítése (kiemelve az angol és német bajnokság adatain is vizsgált változók)

<i>Szignifikáns változó</i>	<i>Angol bajnokság</i>	<i>Német bajnokság</i>
<i>játékos kora</i>	+	+
<i>játékos szerződéséből hátralévő évek száma</i>		+
<i>játékos posztja</i>		+
<i>játékos góljainak száma</i>	+	+
<i>vásárló klub nézettsége</i>	+	+
<i>eladó klub nézettsége</i>	+	
<i>vásárló klub szponzori bevétele</i>		+
<i>vásárló klub stadionjának befogadóképessége</i>	+	
<i>vevő klub nemzetközi kupaszereplése</i>		+
<i>vásárló és eladó klub osztálya</i>	+	
<i>játékos országának FIFA-koefficiense</i>		+
<i>játékos mérkőzéseinek száma</i>		+
<i>nemzetközi mérkőzések száma</i>	+	
<i>válogatott és utánpótlás-válogatott mérkőzések száma</i>	+	
<i>játékos korábbi klubjainak száma</i>	+	

Forrás: Frick (2007) és Berg (2011) alapján saját szerkesztés

A játékosok *kora és értéke* között Berg (2011) U-alakú kapcsolatot talált: átlagosan a játékosok 24-25 éves koráig nött értékük, utána csökkenést tapasztaltak. Ennek oka, hogy alapvetően a játékos tapasztalatához magasabb teljesítményt párosítanak, de a fiatal játékosok esetében még nagyobb lehetőség van a fejlődésre és a későbbi kiemelkedő teljesítményre. A leggyakrabban használt változók mellett *társadalmi, szociológiai változók* beépítése is hasznos lehet a modellekbe. Balázs és Péter (2015) tanulmánya többek közt a származási országot (hirtelen megnövekedett kereslet a belga játékosok iránt), az anyanyelvet (például brazil játékosok Portugáliában), vagy az edzők nemzetiségét (gyakran alkalmaznak saját hazájukból játékosokat) azonosította lehetséges változóként. Próba-kutatásuk során kisebb mintán igazolni tudták, hogy társadalmi változóknak is helye lehet a játékosok értékét meghatározni szándékozó kutatásokban.

A játékosok értékét befolyásolhatja a válogatottak nemzetközi mérkőzésein, különösképpen a nagy tornákon nyújtott teljesítmény is. A *sportesemények* játékosértékre gyakorolt hatása viszonylag kevés figyelmet kapott eddig (a 2012-es Európa-Bajnokságot megelőzően nem találtam ilyen irodalmat), ugyanakkor gyakori támadások érik a nemzeti és nemzetközi szövetségeket a klubok részéről, miszerint a sérülések veszélybe sodorhatják a játékos karrierjét, vagy akár az is, ha néhány fontos mérkőzésen nem állhat rendelkezésre. A 2012-es Európa-bajnokságról Kiefer (2012) publikált műhelytanulmányt, illetve a Budapesti Corvinus Egyetem Sportgazdasági Kutatóközpontjának adatgyűjtésének köszönhetően születtek tanulmányok abból a célból, hogy új tényezők bevonásával járuljunk hozzá a játékosok értékét magyarázó vizsgálatokhoz. Kiefer (2012) tanulmányában elsősorban a média-figyelem hatását vizsgálta (a Google-keresések, az UEFA honlapjának említései, valamint a Facebook like-ok száma alapján). Arra keresett választ, hogy a játékosok értéknövekedése milyen tényezőkkel magyarázható. Kizárólag az értéknövekedést felmutató játékosok eseteit vizsgálta, és ezeket a változásokat próbálta magyarázni. Eredményei szerint a játékosok értékére jelentős hatással van egy labdarúgó tornán való részvétel, pozitív összefüggést talált az értékváltozás és a játszott percek között (itt mutatta ki a legnagyobb pozitív hatást), a tornán elért csapateredmény, valamint a lőtt gólok számát tekintve. Negatív összefüggést talált az értékváltozás és az életkor között, vagyis minél fiatalabb volt valaki, annál nagyobb lökést adhatott karrierének a tornán való szereplés. További eredményei szerint a játékos népszerűsége is jelentősen változott az online médiában, tehát egy nagy torna kiváló eszköz lehet egy brand-építő kampány megkezdésére, új reklámszerződések kiharcolására.

Patai és Popper (2014) a játékosok értékének változását vizsgálták statisztikai módszerekkel, kifejezetten az Európa-bajnokságon nyújtott egyéni és csapatteljesítménnyel kapcsolatban. Kiefer (2012) eredményeit megerősítve azt találták, hogy különösen a fiatal labdarúgók profitálhatnak a nemzetközi tornán nyújtott megfelelő egyéni és csapatteljesítményből. A játékosok piaci értékére vonatkozóan továbbá ők is erős pozitív hatást találtak a lőtt gólokkal összefüggésben, és közepesen erős pozitív hatást a csapat teljesítményével összefüggésben. A 2012-es Európa-bajnokságon a pályára lépő játékosok értéke átlagosan több mint fél millió euróval nőtt, a tornára benevezett játékosok összes értéknövekedése pedig elérte a 170 millió eurót (Havran, 2014).

Saját kutatásom során (Havran 2016b) a tornán aktívan szereplő játékosokat a „hozott tulajdonságaik” alapján öt különböző klaszterbe soroltam, majd a tornán elért eredményeik alapján vontam le következtetéseket a klaszterekre vonatkozóan. Eredményeim szerint egy nagyszabású tornának a legnagyobb nyertesei az olyan játékosok (és az ő klubjaik) lehetnek, akik még fiatalok, nem a közvetlen élmzőnyhöz tartozó válogatottban és klubban játszanak (de követik őket), az átlagértékük pedig még nem éri el a sztárokét (akik értéke átlagosan 12,5 millió euró). Érdekes, hogy a tornán mutatott átlagteljesítményük azonban nem volt kiemelkedő. Amennyiben azonban egy klub egy idősebb, vagy már befutott játékosát nevezi egy tornára a szövetség, érdekellentét jöhet létre a szövetség és a klub között, hiszen jelentős értéknövekedést már nem várhat a játékos klubja, ellenben egy csalódást keltő helyezés, vagy egy sérülés még rossz hatással is lehet a klub teljesítményére. Ilyen esetben a klub számára egy speciális marketingtevékenység ajánlható, amelynek keretében erősebben foglalkozhatnak a sztárjátékosuk tornán való részvételével, így próbálva klubjuk iránt figyelmet szerezni abból, hogy neves játékosukat egy nagy tornán olyanok is figyelik, akik a klublabdarúgásban még nem számítanak rendszeres fogyasztónak.

2.3. A játékospiac értelmezése a nemzetközi vállalatgazdaságtan szempontjából

A 2.2. fejezet több pontjában bemutattam a hivatásos labdarúgás globalizáltságát. Ebben a fejezetben bemutatom, hogyan lehet értelmezni a nemzetközi vállalatgazdaságtan tükrében a nemzetközi labdarúgás játékospiacát, illetve az ahhoz kapcsolódó sportvállalati tevékenységeket.

A munkaerőpiacon a globalizáció napjaink egyik legmeghatározóbb trendje. A világ gazdaság jelentősen megváltozott, a meglévő akadályok lebomlottak és a munka, a tőke és a termékek szabad áramlása szabadabb, mint valaha a történelemben. Általánosságban igaz, hogy a tehetségek iránti verseny világméretűvé vált. Amíg a legtöbb iparágban, így az IT-szektorban is, a tehetségek áramlásának gátat szabhatnak a szakmai képességek (Doherty et al., 2014), a labdarúgásban viszonylag könnyebb a beilleszkedés, így nagyobb is a mobilizáció.

A különböző versenyiparágokban élenjáró vállalatok stratégiáját gyakran a változásokhoz való gyors alkalmazkodóképesség jellemzi, és így van ez a

szórakoztatóiparban is, ahol szolgáltató vállalatokként vannak jelen a sportvállalatok. Ha végiggondoljuk, hogy milyen tényezők határozzák meg napjainkban ezeknek a vállalatoknak a működését, megállapíthatjuk, hogy gazdasági szempontból a globális gazdaság mint az üzleti és sportüzleti tevékenységi kerete, a gazdasági recesszió (iparági válságok, nemzetállami, regionalista kényszerek) és a megváltozó gazdasági rendszerek (Czakó-Reszegi, 2010) jelentik a legfőbb kihívást (András, 2011a).

Chikán (2008) üzleti világ szempontjából történő gazdasági globalizáció értelmezésének a középpontjában a gazdasági döntéshozók állnak, akik döntéseikkor a teljes világ lehetőségeiben gondolkodnak, azokat mérlegelik. A hivatásos sport piacai (András, 2004) különböző mértékben, de ugyanúgy globálisak⁵. A hivatásos labdarúgás versenyrendszerei mind a klub-, mind a válogatott futball tekintetében földrajzi kiterjedtségük alapján nemzeti, regionális és globális piacokhoz való hozzájutást tesznek lehetővé (9. táblázat).

9. táblázat: Példák a verseny szintjeire a hivatásos labdarúgásban

	<i>Nemzeti</i>	<i>Regionális</i>	<i>Globális</i>
<i>Válogatott</i>		Európa Bajnokság selejtezősorozatok és döntők	Világbajnokság selejtezősorozatok és döntők
<i>Klubfutball</i>	nemzeti bajnokságok, kupák	UEFA Bajnokok Ligája és Európa Liga	FIFA Klubvilágbajnokság

Forrás: András-Havran 2014, 5

A játékos piac globalizáltsága régi keletű. Még a korábbi zárt gazdasági rendszerekből is gyakoriak voltak a külföldre igazolások, napjaink sokszor előforduló jelenségei, a sportolói honosítások. Mindennapossá váltak a sportvállalatok közti különböző együttműködések: az egyszerű szerződésektől a külföldi tőkebefektetésekkig terjedően (András et al., 2012a).

Szymanski (2014) az európai labdarúgás sikerességét annak nemzetköziesedéséhez köti. Az európai labdarúgó játékospiac jelentősen fejlődött az elmúlt két évtizedben, az Európán kívüli játékosok aránya már egyharmada a teljes játékosállománynak, holott minden iparágat egybevéve az EU-ban az Európán kívüli munkavállalók aránya mindössze 7%. Szymanski (2014) történeti visszatekintésében arról ír, hogy a korai időkben még szezonon belül is válhattak klubot a játékosok,

⁵ A témáról bővebben lásd András et al. (2012b).

azonban később kötelezték a játékosokat, hogy egyetlen klubbal állapodjanak meg adott szezonon belül. A nemzetköziesedés az 1950-es években indult el, az argentin Alfredo Di Stefano és a magyar Puskás Ferenc legendás kettősének a Real Madridhoz kerülésével. Az 1980-as években a televíziós közvetítések minőségének és terjedésének hatására növekedésnek indulhatott a nemzetközi terjeszkedés és lényegesen nagyobb kereslet alakult ki a bajnokságok iránt. A nagyobb verseny fokozta a tehetségek iránti igényt is. Míg 1992-ben összesen 9 külföldi játékos szerepelt az angol első osztályban, addig 2013-ban ez a szám már 290 volt, ez körülbelül kétharmadát jelenti a teljes létszámnak. Ugyanez az arány Németországban körülbelül 50 százalék, Spanyolországban pedig 40 százalék.

A nemzetközi üzleti gazdaságtan a vállalatok nemzetközivé válását azok külpiacra történő lépésükkel (Czakó-Reszegi, 2010) mutatja be. András és szerzőtársai (2012a) tanulmányukban azt mutatják be, hogy milyen tényezők ösztönzik a sportvállalatokat a külpiacra lépésre, mi a céljuk a határon átnyúló terjeszkedéssel, és milyen előnyei valamint hátrányai vannak a nemzetköziesedésüknek. András (2012a), valamint Czakó és Reszegi (2010) idézi Dunningot (1992), aki a külpiacra lépésnek négy motivációs csoportját különböztette meg.

1. Erőforrás keresés: speciális erőforráshoz szeretne jutni a vállalat, amivel javíthatja termékének, szolgáltatásának minőségét, vagy csökkentheti költségeit. Dunning (1992) szerint a természeti erőforrások, az emberi erőforrások és az adott ország technológiai előnye, szervezeti képessége lehet a vállalat pontosabb célja. A labdarúgásban elsősorban az emberi erőforráshoz való hozzáférés (például széles utánpótlással rendelkező országokban akadémiái kiválasztás létrehozása) lehet a sportvállalatok megjelenésének fő szempontja, tehát a játékospiac szempontjából ez a legfontosabb motiváció.
2. Piackeresés: célja az új piacon történő értékesítéssel a bevételeinek növelése, amely függ az érintett piac méretétől, növekedési ütemétől és fizetőképességétől. A labdarúgásban számos példát láthatunk arra, hogyan igyekeznek minél nagyobb piacokra betörni sportvállalatok. Gondoljunk csak az ázsiai, egyesült államokbeli turnékra, edzőmérkőzésekre. A játékospiacot kevésbé érinti, azonban előfordult már több esetben, hogy egy klub egy nemzet piacát az adott nemzeti válogatott egy játékosának leigazolásával kívánta elérni (például a Manchester United az ázsiai fogyasztóknál nagy népszerűsége miatt tett szert a dél-koreai Park Ji-Sung leigazolásával).

3. Hatékonyságkeresés: ez esetben a vállalat célja a működési hatékonyság növelése, racionalizálás, tanulás. Az érintett országok közötti fejlettségi szintektől függően cél lehet a költségek és árak közötti különbségekre épített hatékonyságnövelés, illetve a méret- és választékgazdaságosságra épített javulás.
4. Stratégiai előnyök (eszközök) keresése: cél a hosszú távú versenypozíció megvédése, az innovációs képesség fejlesztése.

Bennett (2008) tanulmányában azt írja, hogy a televízió fejlődése és a média globalizáltsága lehetővé tette a szurkolók számára, hogy a világ minden pontján követni tudják kedvenc klubjukat. A klubok egyre inkább külföldi piacokról érik el bevételeik jelentős részét (közvetlenül merchandising-bevételek révén, illetve közvetetten a TV-közvetítések és szponzori szerződések által), ők a szatellit-szurkolók. A korábbi, helyben lévő szurkolók történelmi előnye (a lokalizmusból fakadóan) elveszik⁶. Legfőbb problémáját a globalizálódásnak abban látja a szerző, hogy az új piacokról érkező bevételek hatására nőni fog a színvonal, de ezzel nőni fog az egyenlőtlenség is, amely sportbéli és gazdasági monopóliumhoz fog vezetni, néhány klub külön versenyeként.

A legnagyobb klubok üzleti modellje arra épül, hogy a beruházások sporteredményeket hoznak, amelyek bevétel-növekedéssel járnak. A klub brand-jét a legjobb játékosokkal való kereskedés határozza meg. Gyakran avatkoznak be gyengébb piacokba, hogy játékost, szurkolót, vagy egyéb erőforrást szerezzenek (lásd Penrose erőforrás-alapú elméletét). Ugyanakkor az identitás építés fontos része a labdarúgásnak, ezért nem lehet a végtelenségig növekedni, meg kell tudni határozni, hogy kik a megcélzott fogyasztók (mik a legfőbb tulajdonságaik, illetve mennyire fanatikusak).

Poór (2009, 109) a nemzetközi humán erőforrás menedzsmenttel (HRM) kapcsolatban, hasonlóan Bakacsi et al. (2006) osztályozásához, a HRM következő szerepeit azonosítja a hagyományos vállalatoktól az élenjáró vállalatok felé haladva: adminisztratív, kollektív érdekegyeztető, stratégia, tanácsadó/coach. A stratégiai és coach szintű HRM szemlélet kifejezetten a gyorsan változó tudásintenzív vállalatoknál (Stocker, 2012) irányadó, a hivatásos sportban is találkozhatunk ezekkel. Alapvetően

⁶ Gondoljunk például arra, hogy több mérkőzés idejét olyan időpontra teszik, amelyet más kontinensek lakói is követni tudnak, többek közt a Barcelona és a Real Madrid mérkőzéseit európai idő szerint többször későn éjszaka közvetítették.

nemzetközi vállalatokról beszél, akiknek több országban van érdekeltségük. A sportvállalatoknál ez nem gyakori, de van rá példa (például a Red Bull energiasztalgártó cég több sportágban, több országban jelenik meg tulajdonosként) inkább funkciók vannak kiszervezve (értékesítés – üzletek, akadémiák, játékos-megfigyelők, kapcsolódó szolgáltatások vállalkozásai), de nem a főtevékenység, mert a klubok egy adott ország bajnokságában indulnak. A nemzetközi kupaszereplés során nincs közvetlen vállalati tevékenység.

A nemzetközi vállalatgazdaságtan humánerőforrás-gazdálkodással foglalkozó elmélete szerint (Kozma 2010, 287) egy nemzetközi szintre kilépő vállalat emberierőforrás-gazdálkodása kihívás a felsővezetők számára, ugyanakkor megfelelő kezelése új lehetőségeket is jelent. A kihívások között szerepel a kulturális sokszínűség, a nemzetközi munkakörök (kiküldetések) szervezése, az országokon átívelő teljesítményértékelés és javadalmazás, valamint a képzések, illetve a tudásmenedzsment globális szervezése. A kulturális sokszínűség közé tartozik az eltérő kultúra (etnikai, nyelvi, nemzetiségi, vallási stb.) által okozott többletfeladatok megoldása, a munkához való hozzáállás (eltérő munkahelyi viselkedések országonként/régióként) miatti alkalmazkodási és tanulási képesség támogatása, vagy a munkatársak igényeinek (informális szerződés: elvárható munkaidő, beleszólás, számonkérés, magánélet, férfi-nő viszony) megismerése is. Továbbá ide sorolható a hatékonyságnövelés lehetőségének azonosítása (a különböző kultúrájú kollégák más-más feladatra lehetnek alkalmasak), valamint a helyi, vagy tapasztalt külföldi vezető kinevezéséből fakadó előnyök és hátrányok mérlegelése.

Az expatrióták felkészítése kifejezetten fontos a nemzetközi vállalatok számára. A vállalatcsoporton belüli vezetői áthelyezés különbözik a játékosok klubváltásától, de sok hasonló szempontot kell végiggondolni, főleg az egyén szempontjából. Előbbi esetben egy anyavállalat-leányvállalat viszonyról beszélünk, míg utóbbi esetben egy ellátási lánc két szereplője közötti kapcsolatról. Egy labdarúgó külföldi igazolása egyfajta expatrióta létet jelent, tudatosan fel kell rá készülni. A nemzetközi vállalatoknál bevett dolog a tudásmegosztás és a képzések erősítése, amely arra irányul, hogy a kollégák megosszák egymás között a tapasztalatokat, információkat, képességeiket és így segítsék saját maguk és a vállalat sikerét (Kozma 2010, 305). Egyéni és csoportos képzési programokat szerveznek, nemzetközi szinten. A labdarúgásban érdekes lehet kölcsönjátékos tapasztalatainak rendszerezett átadása, saját edzők, utánpótlás-játékosok külföldi edzőtáborba küldése.

A tapasztalatok leírása, strukturálása segítheti a következő generációt egy külföldi klubnál való elhelyezkedés esetén.

A hivatásos labdarúgás működését is napjainkra meghatározó globális tevékenységi keret következtében a hivatásos csapatokat működtető futballtársaságok is versenyrendszerük, a médiaközvetítések, stb. következtében nemzetközi működéssel (Czakó - Reszegi 2010, 179) jellemezhetők, azaz vezetőiknek több országban folytatott tevékenységet kell irányítaniuk, koordinálniuk.

András és szerzőtársai (2012a és 2012b) a sportnak mind az öt piacán azonosítottak nemzetközi piacra lépési motívumokat. A játékospiaccal kapcsolatban megállapítják, hogy egy játékos külföldre történő értékesítése (exportja) lehet egy hazai sportvállalkozás legkézenfekvőbb bevételszerzési lehetősége a nemzetközi piacon. Játékos-import is történhet nemzetközi piacon, amelynek fő oka az erőforrás-szerzés, tehát ez esetben a sportvállalat célja, hogy minél jobb képességű labdarúgó játékjogát szerezzze meg, azaz jobb emberi erőforráshoz jusson. A játékosok nemzetközi piacon történő értékesítése és vásárlása során is fontos a sportvállalat nemzetközi versenysorozatban való részvétele. Értékesítés esetén a nemzetközi versenysorozatban történő bemutatkozás, jó szereplés segíthet megismertetni a játékosokat olyan bajnokságok sportvállalatának vezetőivel is, akikkel egyébként nem kerültek volna kapcsolatba, valamint pusztán egy magas szintű versenysorozatban (például a Bajnokok Ligájában) való részvétel is emelheti a játékosok értékét. A nemzetközi szereplés a sportvállalat beszerzéseit is megkönnyítheti, hiszen egy ismertebb klubhoz könnyebben jutnak el próbajátékosok is, valamint a nemzetközi szereplés lehetősége plusz motivációt jelenthet egy játékos számára igazolás során.

2.4. A hivatásos sport helyzete és a labdarúgás üzleti működése Közép-Kelet-Európában

A disszertáció elméleti háttérét alapvetően a nemzetközi szakirodalom és nemzetközi tendenciák, példák adták (ennek oka, hogy a méretében is releváns és jó gyakorlatot érdemes megismerni), az elemzési részében a hazai játékosok karrierlehetőségeinek vizsgálatát tűztem ki célul. A kettő közötti kapcsolódás segítése érdekében a regionális viszonyokat is vizsgálom, amelynek során a közép-kelet-európai (KKE) régió sajátosságait elemzem a labdarúgó vállalatokra és a játékospiacokra való tekintettel.

A hivatásos labdarúgás nemzetközi tárgyalásakor, elemzésekor érdemes a magyarországi helyzetet a vele hasonló méretű, elhelyezkedésű, gazdasági és társadalmi háttérű országokhoz hasonlítani. A dolgozat módszertanában ennek megfelelően alakítottam kutatási kérdésemet, amelyhez elengedhetetlen, hogy a szakirodalmi fejezetben is írjak a közép-kelet-európai régió hivatásos sportját, hivatásos labdarúgását bemutató tanulmányokról.

A regionális szakirodalom feldolgozása során kilenc ország hivatásos labdarúgásával kapcsolatos tanulmányokat kerestem, angol nyelven, illetve magyarul. A cikkek egy része a régió szempontjából meghatároz rendszerváltással, illetve annak sportra gyakorolt hatásával foglalkozik, míg a másik részük a klubok gazdasági tevékenységével, üzleti működésükkel. A két témában feldolgozott cikkeket mutatja a 10. táblázat.

10. táblázat: a sport üzleti működésével foglalkozó közép-kelet-európai szakirodalmak

<i>Ország/téma</i>	<i>Klubok üzleti működése</i>	<i>Rendszerváltás hatása</i>
<i>Szlovákia</i>	Nemec - Nemec (2009)	
<i>Csehország</i>	Procházka (2012)	
	Rošca (2012)	
	McDonald (2014)	
<i>Románia</i>	Mihaylov (2012)	McDonald (2014)
	Rošca (2014)	
	Balázs – Péter (2015)	
<i>Bulgária</i>	Mihaylov (2012)	Girginov - Sandanski (2008)
	András (2004)	András (2003)
<i>Magyarország</i>	Kozma (2004)	Vincze et al. (2008)
	Kozma (2015)	
<i>Szerbia</i>	Mihaylov (2012)	
	Mladenović - Marjanović (2011)	
<i>Lengyelország</i>	Bednarz (2014)	Lenartowicz - Karwacki (2005)
<i>Horvátország</i>		Hodges - Stubbs (2013)

Forrás: saját szerkesztés

A sport és a rendszerváltozás hatásáról írt Romániában McDonald (2014), Bulgáriában Girginov (2008), Magyarországon András (2003) és Vincze et al. (2008), Lengyelországban Lenartowicz és Karwacki (2005), Horvátországban pedig Hodges és Stubbs (2013). A különböző országokban nagyon hasonló megállapításokat tettek a szerzők, véleményük szerint a rendszerváltás évei nagyon nehezek voltak és a

sportcsapatokat működtető vállalkozások szabályozása csak az 1990-es évek közepén kezdődött el. 1989 után az állami források jelentősen csökkentek a hivatásos sportban, emiatt a klubok többsége komoly pénzügyi nehézségekkel küszködött. Az állam helyett helyi önkormányzatok jelentek meg tulajdonosként a klubokban, hogy erősítsék a városi identitást. Amellett, hogy komoly állami források tűntek el a sportból, újabb társadalmi probléma is jelentkezett, mégpedig az egymást egyre intenzívebben támadó huligánok térnyerése.

Mihaylov (2012) cikkében egy hipotetikus közép-európai bajnokság modelljét vázolja fel. A régió legnépszerűbb sportja a labdarúgás, véleménye szerint egy regionális versenykiírással növelni lehetne a helyi futball minőségét és versenyképességét, mert a legjobb regionális klubok egymás ellen készülhetnének. Balkán Ligának nevezi dolgozatában az így létrehozható bajnokságot és véleménye szerint megoldás lehet a régió labdarúgásának a legnagyobb kihívására, miszerint a legtehetségesebb játékosok elhagyják a régiót és valamelyik nyugat-európai bajnokságot választják helyette. 2011-ben hat bolgár klub, valamint a román Dinamo Bucurest és a szerb Red Star megpróbált létrehozni egy balkáni ligát, de az UEFA egyértelművé tette, hogy ellene van minden ilyen kezdeményezésnek. Mihaylov (2012) szerint a régióra nézve a legnagyobb problémája a nemzetközi kupáknak (Bajnokok Ligája és Európa Liga), hogy a KKE régió hazai bajnokságainak népszerűségvesztéséhez vezetett. Eredményei szerint egy balkán ligához hasonló regionális bajnokság gátja, hogy nagyon korlátozott a száma a fizetőképes fogyasztóknak.⁷

Mihaylov (2012) publikációja alapján a klubok sikerességét – mind sportszakmailag, mind pedig gazdaságilag a korábban említett piacokon – rendkívüli módon befolyásolja, hogy mekkora összeget tudnak jó minőségű játékosok szerződtetésére költeni. A gazdagabb csapatok így még jobban kiemelkednek a mezőnyből és fölényük hosszútávon akár a szegényebb csapatok teljes vesztét is okozhatja a szerző szerint. A gazdasági, és ezáltal a sportszakmai szakadék is egyre csak nő a csapatok között, hiszen a magasabban jegyzett csapatok mérkőzéseire váltanak jegyeket a szurkolók, őket illeti a TV-s közvetítések jogainak eladásából származó bevételek nagyobb része, valamint a végső győztesnek járó pénzdíjakat is

⁷ Más sportok esetében találhatunk jó példákat regionális bajnokságra Közép-Kelet-Európában, ott van például az Erste jégkorongliga (www.erstebankliga.at), a SEHA kézilabdliga (www.seha-liga.com), valamint az ABA kosárlabda bajnokság (www.abaliga.com).

ők kapják. A nagy európai versenysorozatokban – Bajnokok Ligája, Európa Liga – rendre ugyanazok a klubok érnek oda a végső szakaszba, ahol ezek az összegek még magasabbra ugranak, és ahova a kisebb csapatoknak teljesen esélytelen eljutniuk. A közép-kelet-európai futballkluboknak nincs lehetősége számottevő jövedelemhez jutni a közvetítési jogokból, mérkőzéseiket nem látogatják rendszeresen megfelelő számban szurkolók, nincs anyagi háttérük ahhoz, hogy sztárjátékosokat igazoljanak, így csekély a merchandising piacról származó bevételük is, míg a szponzori piac esetében is a fentebb taglalt okfejtés miatt nem számolhatnak nagyobb befolyt összeggel. A térséget vizsgálva láthatjuk, hogy országonként néhány csapat tud csak kiemelkedő eredményt elérni, akik akár nemzetközi kupák főtábláira is kvalifikálni tudják magukat, így a fentiekben említett Mihaylov (2012) gondolatmenete kisebb területen is megerősítést nyerhet, miszerint a gazdagabb és szegényebb csapatok közt pénzügyileg és sportszakmailag is egyre nő a szakadék.

Roşca (2014) a román klubok honlapjait vizsgálta meg a fogyasztók elérését célzó menedzsment perspektívájából. Eredményei szerint a klubok információnyújtásra használják oldalaikat, számos esetben célzottabban lehetne használni a honlapokat a klub és a fogyasztók közötti kapcsolat erősítésére. A kutatás eredményei szerint a román klubok sikertelenül implementálnak üzleti megoldásokat a tekintetben, hogy segítsék fogyasztóik online merchandising vásárlásait, amelyek növelhetnék a klub bevételeit.

Roşca (2012) másik tanulmányában a játékos-kereskedelem pénzügyi hozzájárulását vizsgálta a román gazdaságra vonatkozóan, öt egymást követő szezonban (2006/2007-2010/2011). Makroökonómiai szinten kimutatható, hogy a játékosexport befolyásolja a román labdarúgás pénzügyi struktúráját, valamint Románia gazdaságát is, hiszen a hivatásos labdarúgás része a gazdaságnak. Roşca (2012) szerint a román labdarúgó kluboknak diverzifikálniuk kell bevételeiket, amelyből egy típus lehet a játékos export: román klubok játékosainak értékesítése külföldre. Ez mikroszinten (a sportvállalkozások szintjén) bevételt teremt a kluboknak. Kutatása szerint a román első osztályú klubok bruttó exportja összesen éves átlagban 18,1 millió euró volt 2006 és 2011 között, a realizált profit pedig 4,5 millió euró volt ugyanebben az időszakban.

Procházka (2012) a cseh hivatásos labdarúgó klubokra fókuszált tanulmányában. Vizsgálatába 36 futballklubot vont be, amelyek a cseh első és második vonalban szerepeltek 2005 és 2010 között. 180 pénzügyi beszámolót kellett volna a

kluboknak ez idő alatt összesen leadniuk, de mindössze 97-et adtak le hivatalosan. Az éves EBIT (adózás előtti eredmény) átlagosan -4 962 ezer cseh korona volt a vizsgált öt éves időszakra nézve. Több évben a saját tőke átlagos értéke a jegyzett tőkénél is kevesebb volt. A visszakeresett alapvető pénzügyi adatok alapján azt állítja, hogy a cseh labdarúgás hosszú távú pénzügyi stabilitása jelentősen romlott. Az esetek 61%-ban a klubok veszteséget mutattak ki az adózás előtti eredmény tekintetében, ami alátámasztja az előző állítást, valamint általában is rossz pénzügyi teljesítményt jelez. Az összes említett tényező ahhoz vezet, hogy a cseh labdarúgás minden olyan érintett számára egy nagyon kockázatos környezetet jelentsen, akik csak a hivatalos beszámolókból tájékozódhatnak a klubok pénzügyi helyzetéről. Magyarországon hasonló eredményre jutott Stocker (2012, 105), miszerint az üzemi eredmény szintjén négy éves vizsgált periódus során a magyar labdarúgó sportvállalkozások veszteségesek voltak, sőt ez a veszteség a teljes árbevétel 7-16 százalékára rúgott. A saját tőke értéke ugyan Magyarországon pozitív volt, de Stocker (2012, 106) szerint ez azért van, mert a sportvállalkozások az értékelési tartalékban számolják el a játékosaik értékét, illetve több klub alkalmaz jelentős mértékű lekötött tartalékot is. Ezzel együtt is az eredménytartalékok soron 2010-re 9,35 Mrd Ft veszteség halmozódott fel, amely az adott éves árbevételnek 85 százaléka. A pénzügyi beszámolók nyilvánossá tétele és a sportvállalkozás üzleti működéséről reális kép nyújtása nagyon fontos lenne a sport üzleti működésének erősítésében, mert akkor tudnak a különböző érintettek megfelelően tájékozódni a klub helyzetéről. A számviteli beszámolók különböző érintettek által elvárt információiról, fontosságáról Kozma (2004) írt áttekintő cikket.

Nemec and Nemec (2009) tanulmányában bemutatja, hogy az összes szlovák első osztályú klub már vállalati formában működött 2008-ban. Az éves árbevételük 30 és 100 millió szlovák korona között mozgott, főleg kereskedelmi tevékenységből származtak ezek. Felvetésük, miszerint a népszerű sportág klubjai nagy bevétellel és üzleti típusú működés előfordulásával vállalkozási formát fog választani, megerősítést nyert a minta alapján.

McDonald (2014) azt vizsgálta, hogyan fektetnek be az oligarchák a közép-kelet-európai labdarúgásba. A tanulmány egyik esete a román Steaua Bucurest elmúlt évtizedét mutatja be. A Steaua tulajdonosa Gigi Becali, aki a cikk írásakor börtönben volt. Romániában elterjedt az a nézőpont, miszerint Becali a csapat tulajdonlása miatt válhatott politikussá. A történelmi, népszerű futballklub megszerzésével nagy

lehetőséget kapott, hogy politikai tőkét kovácsoljon és megismerje őt a román közvélemény. A Steaua teljes irányításával tudatosan használta a médiát és a népszerűséget, hogy saját maga ismertségét növelje. A Steaua Bucurest bevételeinek jelentős része nem üzleti tevékenységből származott.

Bednarz (2014) a lengyel ligából mutat esettanulmányt és az üzletiesedés több formáját ismertette. 2011-ben Lengyelországban a szponzoráció és a reklámtevékenységek jelentették a klubok legnagyobb bevételi forrását, körülbelül 35%-át tették ki a teljes bevételnek. A 2011/2012-es szezontól kezdve minden héten egy mérkőzés az Eurosport2 televízió műsorára került, ahol több mint 20 európai országban láthatják a lengyel ligát. Mindkét klub, amelyiknek a mérkőzését közvetíti az Eurosport2, 100.000 PLN-t keres ezzel. A Lech Poznan esetén keresztül mutatja be Bednarz (2014), hogy a jó nemzetközi szereplés erős hatással van az üzleti bevételekre. A Lech Poznan olyan csapatok ellen játszhatott, mint a Manchester City vagy a Juventus és a bevételei 50 millió PLN-ről 85 millió PLN-re növekedtek.

Kozma (2015, 218) szerint „vannak olyan országok és sportágak, amelyek esetében irreleváns minden piaci paradigmára épülő elemzés”, ezért a közép-kelet-európai régióban egy-egy konkrét kutatás megkezdése előtt a vizsgálat tárgyának és a kérdésfelvetésnek a függvényében kell kiválasztani a megfelelő kutatási paradigmát.

A közép-kelet-európai hivatásos sporttal, labdarúgással foglalkozó tudományos cikkek összességében tehát a pénzügyi beszámolók formai hiányosságaira, növekvő veszteségeire és több esetben csökkenő piaci bevételre hívják fel a figyelmet. A nagyobb hazai fogyasztói bázissal rendelkező bajnokságok (mint például a lengyel liga) tudnak nagyobb arányban üzleti eredményt felmutatni, amelynek elengedhetetlen feltétele a nemzetközi nyitás (például a lengyel liga mérkőzések közvetítése nemzetközi sportcsatornán) is. Több országban megkérdőjelezhető szándékkal bíró tulajdonosok állnak a klubok mögött, mint például a többszörös román bajnok Steaua Bucurest esetében is.

2.5. A szakirodalom fejezet összefoglalása

Disszertációm elején bemutattam a dolgozatban használt definíciókat, fogalmi keretet. A szakirodalom feldolgozása során a hivatásos sport és annak játékospiaca jelentette fókuszpontomat, azok jellegzetességeit mutattam be a gazdálkodástudomány különböző szakterületeinek nézőpontjából, úgymint az emberi erőforrás menedzsment, a stratégia, vagy a nemzetközi vállalatgazdaságtan. A nemzetközi szakirodalom feltárásával részletes szakirodalmi összefoglalást adtam a játékosok vásárlása és a teljesítmény közötti összefüggésekről, a játékosok értékét befolyásoló tényezőkről, valamint a közép-kelet-európai hivatásos labdarúgás szakirodalmáról. Ezekben, illetve az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, a stratégiai humán erőforrás menedzsment, a hivatásos sport és a nemzetközi vállalatgazdaságtan vonatkozó szakirodalmának és a különböző szakterületek releváns metszeteinek bemutatásában fogható meg disszertációm újszerűsége és hozzájárulása a gazdálkodástan szakirodalmához.

Ismertettem a hivatásos labdarúgás kettős célrendszerét, valamint a kettős értékteremtés speciális megjelenését, miszerint a tulajdonosok döntései mögött a közvetlen nyereségcél mellett gyakran más motivációk is meghúzódnak. Bemutattam a játékosok által történő értékteremtés lehetséges módjait, és a következő, módszertani fejezetekben ezek mérési lehetőségeit ismertetem, hogy választ kaphassak kutatási kérdéseimre. Ehhez kapcsolódóan az értékteremtés és az emberi erőforrás menedzsment elméleti áttekintése a klubok játékosokhoz kapcsolódó reálfolyamatainak értékelésében, míg a közép-kelet-európai szakirodalom feltárása a hazai labdarúgás regionális viszonylatban való elhelyezésében van segítségemre.

3. Kutatási kérdések és módszertan

A szakirodalmat taglaló fejezetben azonosítottam a sportvállalatok játékosokhoz kapcsolódó értékteremtési lehetőségeit, a nemzetközi hivatásos sport és a humán erőforrás menedzsment kapcsolódását, valamint a játékospiac sajátosságait. A labdarúgó klubok legfontosabb erőforrásai és értékteremtő tényezői a hivatásos játékosok, ezért egyaránt nagy figyelmet kell szentelniük a játékosok megtartására, igazolására és az utánpótlás-nevelésre is. A játékosok játékjogához kapcsolódó tranzakciók (vásárlás és értékesítés) a játékospiacon történnek, a játékosok képzése, fejlesztése, valamint az utánpótlás-nevelés pedig sportvállalaton belüli reálfolyamatokhoz kapcsolódik. Dolgozatomban arra a kérdésre keresem a választ, hogyan teremtenek értéket a hazai hivatásos labdarúgó klubok a játékosok vásárlásán és képzésén keresztül.

A játékosok értékesítéséhez kapcsolódó mérések egyrészt vállalati pénzügyi szempontból, másrészt játékospiaci tranzakciók elemzésével értékelhetőek. Előbbi esetben a 2.2.2. fejezetben bemutatott nemzetközi folyóiratok eredményei szerint empirikus kutatásokkal vizsgálható a játékosok vásárlására és fizetésére fordított összegek, valamint az eredményesség kapcsolata (ezt a hazai adatok korlátozott átláthatósága miatt nem vizsgáltam), utóbbi esetben pedig már kutatói szemszögből elfogadható minőségű adatok állnak rendelkezésre primer kutatás elvégzéséhez. A hazai válogatott, bajnokság és klubok sporteredményeinek és játékospiaci eredményességének nemzetközi szinten történő elhelyezését és értelmezését segíti a közép-kelet-európai játékospiac, illetve az itt működő klubok játékosértékesítéseinek vizsgálata.

A hivatásos játékosok fejlesztésével történő értékteremtés pedig a klubok és a hozzájuk kapcsolódó akadémiák működésének feltárásával mérhető. A játékosok fejlesztéséhez kapcsolódó értékteremtés jelentheti egyrészt a meglévő felnőtt játékosok fejlesztését, valamint az utánpótlás-nevelés fejlesztését. Mindkettő mérésének lehetősége az infrastruktúra vizsgálata, a játékosokkal foglalkozó szakértők körének és munkájának vizsgálata, illetve a játékosok kiegészítő képzésével kapcsolatos vizsgálat.

Annak érdekében, hogy a fenti kérdésekre választ kaphassunk, szükséges megismerni a nemzetközi és regionális játékospiaci helyzetképet. A 4. fejezetben szekunder kutatással bemutatom a nemzetközi játékospiac trendjeit, aktuális kihívásait

és lehetőségeit. Az 5. fejezetben primer adatgyűjtésre alapozva regionális kitekintést nyújtok, amelynek során az egymással összehasonlítható, közép-kelet-európai bajnokságok és klubok játékospiaci exportját, tulajdonképpen a klubok utánpótlás-nevelésének üzleti hatékonyságát tárom fel. Ez fontos sarokköve lehet a Magyarországon követendő példának is. Kutatásom során kvalitatív módszertannal feltáró vizsgálatot készítettem a hazai hivatásos futball és utánpótlás-nevelés működéséről (6. fejezet). Az alábbiakban bemutatom kutatási kérdéseimet, azok részleteit, illetve a hozzájuk kapcsolódó hipotéziseimet.

3.1. Nemzetközi játékospiaci trendek bemutatása, elemzése

A nemzetközi vállalatgazdaságtan ide vonatkozó fejezeteinek ismertetése után (2.4. fejezet) a nemzetközi labdarúgás üzleti eredményeinek és játékospiaci folyamatainak legfontosabb tendenciáit mutatom be szekunder kutatás segítségével. Ehhez a releváns nemzetközi szakmai szervezetek, kutatóműhelyek tanulmányait, adatbázisait néztem át, főleg közép-kelet-európai fókusszal. Az európai labdarúgó szövetség (UEFA) évente készít pénzügyi jelentést az európai klubok működéséről. Az úgynevezett „Club Licensing Benchmarking Report” tanulmányokat 2008-2015 között néztem át és dolgoztam fel. A CIES (International Centre for Sports Studies) kutatóintézet éves demográfiai jelentéseit és releváns havi jelentéseit 2011-2015 között tekintettem át. Ezekon kívül további hasznos és releváns nemzetközi tanulmányokat dolgoztam fel, hogy minél pontosabb képet kapjak a nemzetközi játékospiac aktuális trendjeire vonatkozóan. *Kutatási kérdésemhez kapcsolódóan ebben a fejezetben (4.) mutatom be a makro-környezetet, vagyis a nemzetközi játékospiac működését, trendjeit, kiemelt figyelmet szentelve a közép-kelet-európai régió transferpiaci vonatkozásainak.*

3.2. A közép-kelet-európai régió labdarúgásának sportszakmai, üzleti és transferpiaci elemzése

A hivatásos labdarúgásban a kiváló képességű játékosok megszerzéséért komoly harc folyik a nemzetközi játékospiacon. A közép-kelet-európai bajnokságokban szereplő klubok piacról származó bevételeinek jelentős részét kitevő forrást jelentheti a játékosok értékesítéséből befolyó összeg. Ezért számukra kiemelt cél lett a játékosok professzionális külföldi karrierre történő felkészítése, illetve az ezt támogatni képes utánpótlás-nevelés kiépítése. Ezért tartom fontosnak megismerni, hogy hazánk régiójában milyen eredményeket érnek el sportszakmai és pénzügyi értelemben a klubok, hogyan gazdálkodnak legfontosabb erőforrásukkal, a játékosokkal, illetve hogyan tudnak a Magyarországhoz hasonló országok bajnokságainak klubjai kapcsolódni a nemzetközi versenysorozatokhoz és piacokhoz. A 2.4. fejezetben bemutatott közép-kelet-európai szakirodalmakban foglaltak alátámasztják, hogy a vizsgált országok hivatásos labdarúgása és gazdasági-társadalmi helyzete alkalmassá teszi őket a magyarországi összevetéssel. Célom a labdarúgó klubok és bajnokságok játékospiaci export teljesítményének mérése. A kutatásnak ez a része teremt kapcsolatot a nemzetközi és a hazai elemzések, eredmények között.

Régióinkban a hivatásos sport piacai közül leginkább a nemzetközi játékospiacról remélhetnek bevételt a sportvállalatok. A regionális elemzés segítségével megtudhatjuk, hogyan viszonyulnak a klubsikerek a transfersikerekhez, illetve mindennek milyen hatása van a nemzeti válogatottak (felnőtt és utánpótlás) szereplésére. Ugyancsak fontos a fejezet annak szempontjából, hogy vannak-e tanulható utak, követhető példák, vagyis más, hasonló országok klubjai milyen pénzügyi erőforrással és sport infrastrukturális háttérrel milyen eredményeket érnek el. A vizsgálatba bevont országok a következők: Bulgária, Csehország, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia, Szlovákia és Szlovénia. A kilenc országban a földrajzi elhelyezkedésen túl hasonló a kulturális, gazdasági környezet is, mindegyik volt szocialista ország és tagja az Európai Uniónak, illetve Szerbia hivatalos tagjelölt.

A fejezet során két módszertant használtam: egyrészt a meglévő nemzetközi irodalmak, komoly adatfeldolgozást végző tanulmányok segítségével mutatom be a KKE-régió labdarúgásának eredményeit, üzleti működését, másrészt pedig saját adatgyűjtéssel és elemzéssel vizsgálom a régió klubjai és bajnokságai által realizált

játékos-exportot az elmúlt 10 évben. Így kívánok eljutni a leghatékonyabb játékos-exporttal rendelkező bajnokságokhoz és sportvállalatokhoz, amelyek működése számos régióbeli klubnak jelenthet példát.

A fejezethez kapcsolódó kutatási kérdésem:

Hogyan értékelhetőek a magyar labdarúgás elmúlt 10 évének sporteredményei és transferpiaci bevételei a közép-kelet-európai országok eredményeinek tükrében?

A kutatási kérdéshez kapcsolódó hipotéziseim a következők:

H1a Hipotézis: A magyarországi labdarúgás, sporteredményeit tekintve, versenyképesnek mondható a régiós versenytársakhoz viszonyítva.

A hipotézis ellenőrzéséhez használt vizsgálatok:

- Az UEFA által vezetett, európai bajnokságok erősségét mutató rangsor KKE-fókuszú vizsgálata, valamint a KKE-klubok UEFA-helyezései 2005-2016 között.
- Nemzeti válogatottak eredményességének vizsgálata (nagy nemzetközi tornákon való részvétel 2002-2016 között).
- Bajnokságok klubjainak eredményessége (csoportkör, nyolcaddöntő) 2003-2015 között az UEFA nemzetközi kupáiban (BL és EL) .
- Szekunder elemzések meglévő tanulmányok eredményeinek összegzése és értékelése.

H1b Hipotézis: A magyarországi játékosexport szintje a régiós átlagnak megfelelő.

A hipotézis ellenőrzéséhez használt vizsgálatok:

- Makroszintű összehasonlítás: kilenc ország bajnokságainak és az országok főbb makroadatainak összehasonlítása a német és orosz bajnokság adataival.
- KKE bajnokságok vizsgálata: a transfermarkt.de oldalról történt adatgyűjtés⁸ során összeállítottam egy adatbázist a kilenc érintett bajnokság első osztályú klubjairól 2006 és 2014 között. Összesen 1261 adatsor szerepelt az adatbázisban a következő ismérvekkel: keret nagysága (fő), átlagos életkor

⁸ Az adatgyűjtésekben való közreműködésért köszönettel tartozom Patkós Dánielnek.

(év), idegenlégiósok száma (fő), idegenlégiósok aránya a kerethez viszonyítva (%), a klub játékosállományának adott évi értéke (millió euró), valamint a játékosok átlagos értéke (ezer euró).

- KKE-klubok vizsgálata: Mind a kilenc országból összegyűjtöttem azokat a klubokat, amelyek játékosállományának becsült értéke (transfermarkt.de, 2016. július) eléri a 10 millió eurót, amennyiben pedig ilyen nem volt az adott országban, akkor a legértékesebb klubot tettem a listába.
- KKE-játékosok vizsgálata: Az adatgyűjtés során a transfermarkt.de oldalról (2016. március) gyűjtöttem össze azokat a KKE-régió országaiból származó játékosok adatait, akiknek a becsült értéke elérte a 150 000 eurót. Összesen 2250 adatsor (játékos) szerepelt a vizsgálatban, a vizsgált ismérvek a játékos neve, posztja, kora, nemzetisége, klubja és becsült értéke voltak.
- Transzferek elemzése: az adatokat szintén a transfermarkt.de oldalról gyűjtöttem. Az összes rögzített átigazolás esetében a játékos nevét, becsült átigazolási díját, eredeti bajnokságát és az új bajnokságát, valamint a pozícióját és korát gyűjtöttem össze, a 2005/2006-os szezontól kezdve és a 2015/2016-os szezon bezárásáig. Ez összesen hét paramétert jelent minden egyes transfer esetében, amelyekből összesen a 10 éves periódus alatt 2102 darab volt. Ezen belül 787 olyan átigazolás volt, amely a KKE-régió kívülré irányult, tehát a régió exportjának tekinthető.
- Szekunder elemzések: meglévő tanulmányok eredményeinek összegzése és értékelése.

Az egyes vizsgálatokhoz szükséges adatgyűjtéseket, valamint a számítások részleteit az eredményeket tartalmazó fejezetben (5.2.) mutatom be.

A kutatás korlátját jelenti a forrásként használt transfermarkt.de szakoldal adatainak esetleges pontatlansága (a játékosok becsült és tényleges értékének eltérése). Jelenleg azonban nincs ennél jobb forrás a játékosok értékének becslésére vonatkozóan, valamint a honlap egységes módszertanából fakadóan összehasonlíthatók az adatok és teljeskörű az adatbázis.

3.3. A hazai játékosok fejlesztésének támogatása és a karriermenedzsment szerepe

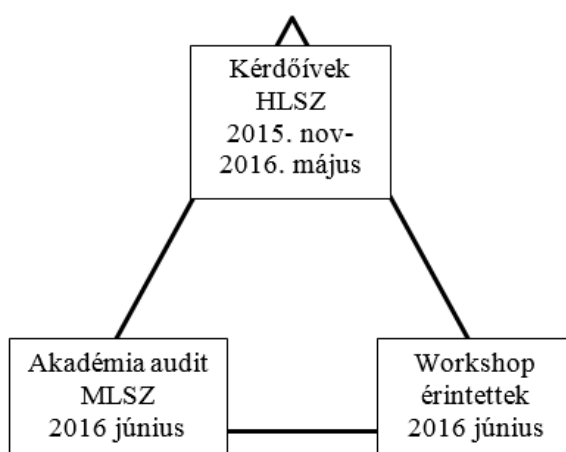
A nemzetközi kitekintés és kvantitatív vizsgálatok után a magyarországi hivatásos labdarúgás játékospiacát vizsgáltam, azon belül is azt, hogyan értékelhető a hazai sportvállalatok és akadémiák tevékenysége a sportteljesítmény alapját jelentő, vagyis a játékosok fejlesztéséhez kapcsolódó értékteremtő folyamatok megszervezése. A nemzetközi szakirodalomban leírtakat, valamint a nemzetközi játékospiacon tapasztalt folyamatokat a hazai környezetben vizsgáltam, amelynek módszerül primer és szekunder kutatást is használtam. Először összegyűjtöttem és feldolgoztam a hazai labdarúgók képzésével, különösen a karriermenedzsmenttel kapcsolatban megjelent tanulmányok, felmérések eredményeit, ez jelentette az alapját kutatásomnak, ennek segítségével fogalmaztam meg hipotéziseimet, illetve a kutatás során használt kérdőív kérdéseit is.

3.3.1. Kutatási kérdések és hipotézisek

András 2003-ban mérte fel a hazai labdarúgás üzleti működésének sajátosságait, most több mint egy évtizeddel később, amikor számos változás történt nemzetközi és regionális szinten is, érdemes újravizsgálni a klubokat, kiemelten a játékospiacot, és ezzel együtt az utánpótlás-nevelést.

Kutatásom során a trianguláció módszerét alkalmaztam (8. ábra), amelynek lényege, hogy több, egymástól eltérő módszert (kvalitatív és kvantitatív akár vegyesen is) kombinálva folytattam vizsgálatomat. Primer kutatásom során kvalitatív elemzést végeztem, amelynek fő oka, hogy mikroszinten (sportvállalatok és játékosok) szerettem volna információkhoz jutni.

8. ábra: a trianguláció során alkalmazott módszerek



Forrás: saját szerkesztés

Célom ezzel egyrészt az volt, hogy ugyanannak a jelenségnek több oldalát és mélyebben tárhasam fel, másrészt pedig ellenőrizzem, igazoljam megállapításaimat. A trianguláció négy értelmezése (adat, személy, módszer, elmélet) közül én a módszer triangulációt alkalmaztam, miszerint ugyanazon kérdés megválaszolásához többféle módszertant használtam (Szokolszky 2004). Fontos megjegyezni, hogy a különböző módszerek használata után kapott eredmény is tartalmazhat hibákat, de összességében javították kutatásom érvényességét.

Módszereim közül legfontosabbnak a 200 fős anonim kérdőíves kutatást tekintem⁹. Ezt egészítette ki az MLSZ által megbízott külföldi vállalat által készített audit jelentés (MLSZ 2016) feldolgozása, illetve a témában szervezett szakértői workshop, amelynek keretében értékeltem az eredményeket a téma releváns hazai érintettjeivel.

A fejezethez kapcsolódó kutatási kérdéseim és a hozzájuk tartozó hipotézisek:

1. *Hogyan értékelhető a hazai játékosok karriertámogatása és hivatásos pályára történő felkészítésük?*

H2a Hipotézis: Az akadémiák megfelelő stratégiai célok mentén, üzletszerűen működnek.

⁹ A kérdőív kérdéseinek kiválasztásához, véglegesítéséhez támpontot nyújtottak a szakirodalom fejezetben megismert összefüggések, a fentebb említett tanulmányok és felmérések eredményei, valamint előzetes interjú egy labdarúgó klub volt ügyvezetőjével. A kérdőíves kutatást témavezetőmmel, Dr. András Krisztinával, illetve Dr. Horváth Gáborral, a Hivatásos Labdarúgók Szervezetének főtákarával közösen végeztem.

A hipotézis ellenőrzéséhez használt vizsgálatok:

- az MLSZ által kiadott audit jelentés releváns megállapításainak összegzése, szekunder feldolgozás.

H2b Hipotézis: A klubok és a szövetség nem adnak megfelelő támogatást a játékosok egyéni fejlesztéséhez és karriermenedzsmentjéhez.

A hipotézis ellenőrzéséhez használt vizsgálatok:

- hivatásos játékosok kérdőíves megkérdezése;
- a hivatásos labdarúgás különböző érintettjeivel szervezett workshop.

2. *Hogyan értékelhető a fiatal magyar hivatásos labdarúgók felkészültsége hivatásos és civil jövőjüket illetően?*

H2c Hipotézis: A hazai játékosok saját megítélése a jövőbeni karrierlehetőségekről optimistább, mint amit az elmúlt évek hazai és regionális tapasztalatai mutatnak.

A hipotézis ellenőrzéséhez használt vizsgálatok:

- hivatásos játékosok kérdőíves megkérdezése;
- a hivatásos labdarúgás különböző érintettjeivel szervezett workshop (közvetetten használható).

H2d Hipotézis: A hazai játékosok öngondoskodása tudatos és ehhez megfelelő támogatást kapnak a labdarúgás fő szereplőitől (MLSZ, klub, akadémia, ügynökök).

A hipotézis ellenőrzéséhez használt vizsgálatok:

- hivatásos játékosok kérdőíves megkérdezése;
- a hivatásos labdarúgás különböző érintettjeivel szervezett workshop (közvetetten használható).

A hipotézisek tesztelésére használt módszertanok használatát foglalja össze a 11. táblázat.

11. táblázat: A hipotézisek tesztelésére alkalmas módszerek összesítése

<i>Hipotézis</i>	<i>Kérdőív</i>	<i>Workshop</i>	<i>MLSZ</i>
<i>H2a</i>			✓
<i>H2b</i>	✓	✓	✓
<i>H2c</i>	✓	(✓)	
<i>H2d</i>	✓	(✓)	

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőíves felmérés és a workshop részletes módszertanát mutatom be a következő fejezetben.

3.3.2. A kutatás módszertana

A kutatási módszertant Earl Babbie: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata (1995, 276-302) című könyve alapján dolgoztam ki. A játékosok véleményének kutatására *kérdőíves felmérést* választottam, mert egyrészt az egyes játékos az elemzési egység, másrészt a közvetlen megfigyeléshez túlságosan nagyméretű alapsokaság leírásához szerettem volna eredeti adatokat gyűjteni. A kérdőíves vizsgálatok megfelelnek nagyobb alapsokaság attitűdjeinek mérésére is. Babbie szerint a kérdőíves vizsgálatokra általában az alacsony érvényesség és a magas megbízhatóság jellemző. A kérdőíves vizsgálatok előnyei közé tartozik a gazdaságosság, az elérhető nagy adatmennyiség, valamint az összegyűjtött adatok standardizáltsága. Gyengéjük lehet, hogy némileg mesterségesek és esetleg felszínesek, illetve nehéz a természetes közegükben zajló társadalmi folyamatokról teljes képet kapni. Ezt lehet erősíteni utána fókuszcsoportos kutatással, ezért a kérdőíves eredmények értékeléséhez kapcsolódóan én is szerveztem egy szakértői workshop-ot.

Babbie három lehetséges formáját mutatja be a kérdőíves módszernek: önkitöltés, postai és kérdezőbiztoson keresztül. Utóbbi nehezen lett volna megszervezhető, illetve nem állt rendelkezésre forrás sem ilyen típusú adatfelvételre. A postai úton történő felmérést ma már helyettesítheti az online önkitöltős kérdőív, ebben az esetben azonban a Hivatásos Labdarúgók Szervezetének (HLSZ) javaslatára ettől eltekintettem. Korábbi tapasztalataik szerint az online kitöltésre nehezen rávehetőek a játékosok, nem tudták volna garantálni a kitöltés sikerességét. A lehetséges módszerek közül az önkitöltős formát választottam. A kérdőíveket a csapatkapitányok közreműködésével, csapatonként kapták meg a játékosok, a HLSZ volt segítségemre a kérdőívek kiküldésében és visszagyűjtésében.

Az 1990-ben alakult HLSZ a hivatásos labdarúgók nemzetközi szervezetének (FIFPro) hazai képviselőjeként célul tűzte ki a hazai hivatásos labdarúgók érdekvédelmének magas szintű ellátását. Több mint ezer tagot tömörít a szervezet, amely a labdarúgókat az egyesületekkel, szövetségekkel szembeni érdekérvényesítés során, illetve általában véve a nyilvánosság előtt is képviseli. Feladataik között szerepel többek közt a labdarúgók díjtalan képviselete jogi és szövetségi eljárások során, sportbiztosításokkal kapcsolatos tájékoztatás, rendezvények szervezése, karriertanácsadás stb.¹⁰. A szervezet aktív kapcsolatban van a hazai hivatásos játékosokkal, akik segítségével már több alkalommal végeztek anonim felmérést. Legutóbbi felmérésüket (HLSZ, 2014) 2014 tavaszán publikálták, abban a labdarúgóvá válást befolyásoló magyarországi körülményeket vizsgálták, ennek eredményeire is építtek. Disszertációm során szükséges volt viszonylag nagy elemszámú adatra, hogy pontos képet kaphassak a játékosok véleményéről, illetve a meglévő folyamatokról kutatási területemen. Ennek érdekében egy közös kutatást végeztünk a Dr. Horváth Gábor főtitkár által képviselt szakmai szervezettel. Előzetesen 200-300 közötti visszaérkező válasszal kalkuláltam, végül kereken 200 darab érkezett vissza, amelyek segítségével elfogadható képet kaphatok a játékosok véleményéről, gondolkodásáról a hazai játékospiac és utánpótlás-nevelés aktuális állapotához kapcsolódóan.

Fontos szempont volt, hogy a hivatásos játékosok eléréséhez bizalmi viszony is szükséges, ezt biztosította a HLSZ részvétele a munkában. Meg kell említeni a kérdőívek begyűjtési módjának hátrányát is, miszerint a csapatoknak kiküldött kérdőíveket vagy egyáltalán nem küldték vissza egy klubtól, vagy ha visszaküldték, onnan nagyobb elemszám érkezett, így torzulhatott a minta - ezt jelzem is az egyes releváns eredményeknél. A kérdőívek elején rövid magyarázatot, leírást adtam a kutatás céljáról, illetve a HLSZ kapcsolattartói is röviden tájékoztatták a klubok képviselőit, játékosokat a kutatás céljáról.

A kérdőíveket a hazai első és másodosztályú kluboknak (valamint licencproblémák miatt kizárt, de a minőségi utánpótláscsapatokat megőrző kluboknak), illetve akadémiáknak, utánpótlás-központoknak juttattam el. Tulajdonképpen minden hivatásos labdarúgót foglalkoztató szervezetet, illetve hivatásos labdarúgó karrierre készülő fiatal játékost szerepeltető egyesületet

¹⁰ Forrás: hlsz.hu

megkerestem. A 42 megkeresett szervezet közül összesen 16 klub, illetve szervezet küldött vissza kérdőíveket.

A beérkezett kérdőíveket azonosítószámmal láttam el és elektronikus formában rögzítettem, adattisztítás után pedig SPSS programba töltöttem, hogy statisztikai kimutatásokat, elemzéseket könnyebben tudjak végrehajtani. Az önkitöltős forma előnye, hogy olcsó és gyors, hátránya, hogy a megkérdezettek hagynak ki kérdéseket (esetemben átlagosan kevesebb, mint 5%-a maradt a válaszoknak üresen) és nem alkalmas bonyolultabb problémák, összetett kérdések megválaszolására. A kérdőívet úgy alakítottam ki, hogy viszonylag rövid idő alatt kitölthető legyen, egy A4-es lap két oldalára ráférjen és a visszajuttatás során ne okozzon problémát a lapok esetleges keveredése sem. A kérdések így általános helyzetfelmérésre, valamint nem túl összetett vélemények, benyomások megkérdezésére voltak alkalmasak. Annak érdekében, hogy a kapott eredmények helyességét ellenőrizni tudjam, illetve az eredmények összefüggéseit megértsem, helyesen értelmezzem, egy fókuszcsoportos beszélgetést szerveztem a téma érintettjeinek egy-egy képviselőjével. A kvalitatív kutatások vegyes használatával, illetve a kvalitatív felmérés kvantitatív elemzésével növelhető egy kutatás következtetéseinek *érvényessége*.

A kutatás alapjául vett minta nem tekinthető reprezentatívnak. A véletlen mintavétel szabályainak a kérdőív kiküldése megfelelt, mert a teljes populációnak kiküldésre került a kérdőív, ugyanakkor a kitöltésekre és a visszaküldésre vonatkozóan ez már nem mondható el, mert az nagyban függött a klubok és a csapatkapitányok hozzáállásától. Fenntartásokkal kell kezelni eredményeimet az *általánosíthatóság* szempontjából, de a minta nagysága és a kiküldés teljeskörűsége eredményeim elfogadhatósága mellett szólnak. A kérdőív jellegéből fakadóan (a klub támogatására, korrektségére több kérdés irányult), amennyiben a klub gátolta annak kitöltését a játékosok körében, feltételezhető, hogy a választ nem küldő klubok játékosainak körében még gyengébb eredményeket kaphattam volna a játékosok fejlesztésének támogatásához kapcsolódóan.

A kutatás *megbízhatóságához* kapcsolódóan elmondható, hogy a kérdőív nagyrészt feleletválasztós, illetve zárt kérdéseket tartalmazott, így mind a kitöltés, mind pedig a feldolgozás során egyértelmű helyzetet hozott. A kérdőív nem tartalmazott szubjektív, szöveges válaszokat, így az adatok feldolgozóinak személyes értelmezése nem ronthatta a kutatás megbízhatóságát. Kijelenthető, hogy a kutatást,

adattfeldolgozást azonos körülmények között újra elvégezve, ugyanazokra az eredményekre jutnánk.

A *fókuszcsoporthoz tartozó kutatás (workshop)* során egy képzett moderátor beszélget általában 6-12, valamilyen szempontból egymáshoz hasonló csoporttaggal, legtöbbször egy speciális helységben egy konkrét ingeranyagról (Siklaci 2006, 9). Az általam végzett irányított beszélgetés nem klasszikus értelemben vett fókuszcsoport, mert nem a csoportdinamika megismerése és nem piackutatás a célja, inkább workshop jellegű volt. Módszertanilag indokolt volt csoportosan beszélgetni a résztvevőkkel a személyes interjúk helyett, mert így egyrészt mindenki véleményét megismertem a témában, másrészt egymás véleményére is reagáltak, ami egy ilyen összetett kérdéskör esetében kifejezetten fontos. Az ilyen jellegű módszer alkalmazásának legnagyobb előnye az interakció a résztvevők között. A vizsgálat során a kutatónak lehetősége van személyesen találkozni az érintettekkel, illetve a megkérdezett személyek is találkoznak, interakcióba léphetnek egymással. Az adat-másodelemzésen és/vagy kérdőíves felmérésen alapuló társadalmi hatástanulmányok többnyire jól kiegészíthetők fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatok eredményeivel. Ez a módszertan többek között alkalmas általános kép kialakulásához, háttérinformációk gyűjtésére, új gondolatok születésének elősegítésére, egy tervzet potenciális hibáinak kiszűrésére, illetve vizsgálati kérdésekkel kapcsolatos asszociációk gyűjtésére (Letenyei 2005, 102). Kutatásom elsődleges célja a kvalitatív elemzés utáni értékelés, a vizsgálati kérdésekkel és eredményekkel kapcsolatos vélemények összegyűjtése, valamint a hibás következtetések levonásának elkerülése volt.

Végül, a kérdőíves kutatás feldolgozása és a workshop megszervezése után közvetlenül megjelent az MLSZ legfrissebb akadémiai *audit jelentése*, amely szekunder jellegű feldolgozása erősítette kutatási eredményeim érvényességét.

3.3.3. A kutatás korlátai

A magyarországi hivatásos sportágak közül a labdarúgás rendelkezik a legtöbb elérhető adattal, információval, összességében azonban az átláthatóság nem előnye a sportágnak. Ez igaz nemzetközi és regionális szinten is, gondoljunk csak a FIFPro Fekete Könyvének megállapításaira. A magyar kutatást nehezíti az adathiány (például a tényleges állami támogatások mértéke), illetve megtévesztő adatok feldolgozása (például szponzori bevételek valódi tartalma), az alacsony válaszadási hajlandóság és

a túlzott állami szerepvállalás. Emiatt a hivatásos labdarúgás kutatóinak nehézségekre kell számítani interjúk készítése és a kapott válaszok, adatok használhatóságával kapcsolatban. Ugyancsak kihívást jelenthet a kapott eredmények hasznosítására való fogékonyság a gyakorlati szereplők körében. Kutatásom során ezért is döntöttem a játékosok megkeresése mellett, illetve ezért támaszkodtam nemzetközi tanulmányok és adatbázisok használatára. Az adott eredményeket közlő fejezetekben külön-külön is felhívom a figyelmet a korlátozó tényezőkre, összességében meg lehet jegyezni, hogy a megkérdezett játékosok mintája nem tekinthető reprezentatívnak, valamint a transfermarkt.de oldal sem nyújt tökéletesen pontos adatokat a játékosok értékéről, de következetes használatával alkalmas a helyes következtetések levonására.

4. Nemzetközi trendek a hivatásos labdarúgásban

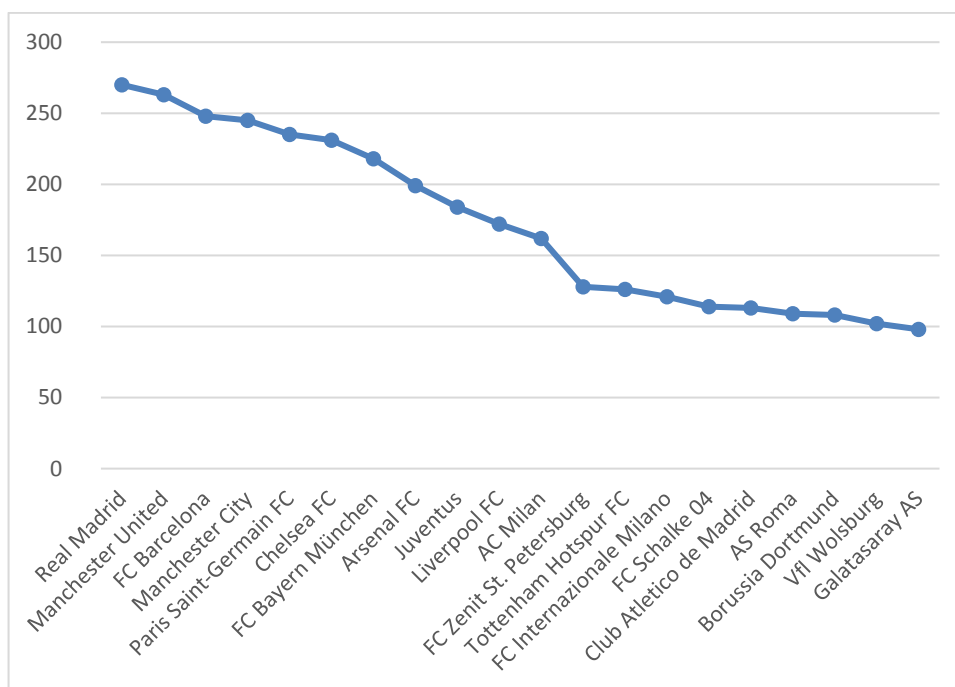
4.1. A nemzetközi labdarúgás aktuális trendjei

A fejezetben a nemzetközi labdarúgás elmúlt évtizedének eredményeit, tapasztalatit vizsgálom, kifejezetten a klubok sportszakmai és pénzügyi eredményeinek (bevételek, költségek) változásaira, koncentrációjára fókuszálva.

Az UEFA számára pénzügyi jelentést készítő klubok esetében 19 év alatt éves átlagban 9,5%-al *nőtt a klubok árbevétele*, 2002 óta megduplázódott, 1996 óta megötszöröződött (UEFA 2014, 32). Ezt jelentős részben az UEFA nemzetközi versenykiírásaiban kiosztott díjak emelkedése okozza, amely a 2004-2006-os időszakban 500 millió eurót jelentett, azonban a 2013-2015-ös időszakra már 1200 millió euróra nőtt, éves átlagban pedig 12%-al növekedett (UEFA 2013, 20). Az UEFA által kiosztható díjak nagysága a nemzetközi fogyasztói bázis növekedésének, ezzel együtt pedig a szponzorációs, kereskedelmi és televíziós bevételek növekedésének köszönhető.

A bevételek növekedése mellett megfigyelhető a *kiadások jelentős növekedése* is. Az UEFA az európai klubok 2014-es pénzügyi évét vizsgáló tanulmányában (UEFA, 2014) a 20 legnagyobb bérköltséggel rendelkező klub eredményeinek vizsgálatakor azt találta, hogy átlagosan a teljes bevételük 57%-át költötték bérjellegű kiadásokra, amelyek az előző évhez képest átlagosan 9 százalékkal nőttek. Az átlagos bérköltségük 172 millió euró volt, a 20 klub bérjellegű kifizetése összesen pedig 3 446 millió euró. A 9. ábrán látható a húsz klub bérköltségeinek megoszlása, amelyen jól látható, hogy igen nagy eltérés van a legtöbbet költő klubok között, például az első spanyol Real Madrid 2,75-ször annyit költ bérekre, mint a huszadik török Galatasaray.

9. ábra: A húsz legnagyobb bérköltséggel rendelkező klub éves személyi jellegű kifizetése, értékek millió euróban.



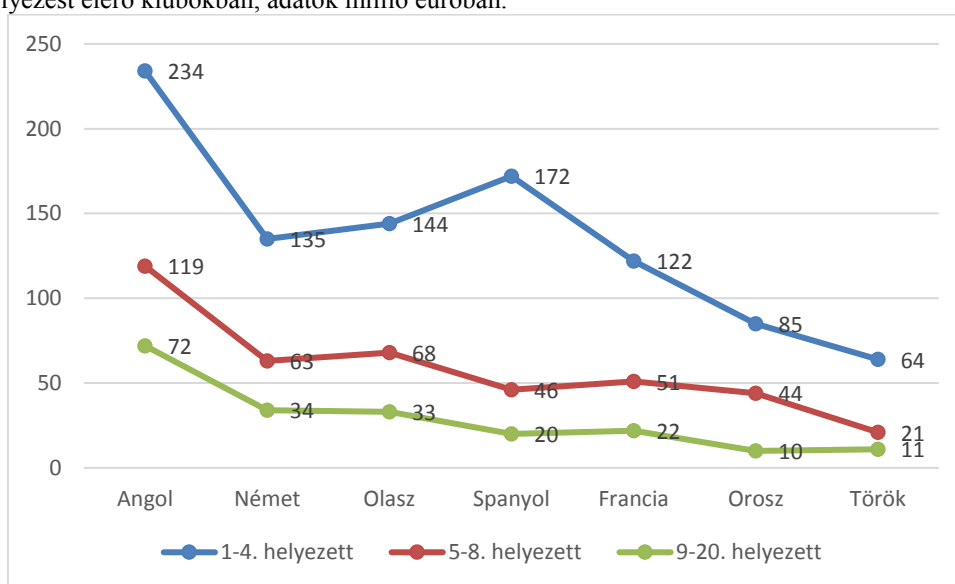
Forrás: UEFA 2014, 65

Az UEFA által szervezett kupákban indult klubok a bevételeik több mint 60%-át fizetésekre, prémiumokra és hozzájuk kapcsolódó adókra költik. A *személyi jellegű ráfordítások* 79%-át játékosokra költik, mindössze 21%-a megy a technikai és adminisztratív személyzet költségeire (UEFA 2013, 44). 2012-ben, az UEFA-kupákban résztvevő klubok 12%-a többet költött személyi jellegű ráfordításokra, mint amennyi a teljes bevétele volt, további 10%-uk pedig a bevételeiknek legalább 80, legfeljebb 100%-át. A klubok több mint harmada a bevételeinek 70%-át meghaladóan költött személyi jellegű ráfordításokra. A klubok mindössze negyede költi bevételeinek ennél kisebb részét a személyi jellegű ráfordításokra (UEFA 2013, 47).

A nemzetközi labdarúgásban résztvevő klubokat vizsgálva először fordult elő olyan 2012-ben (a 2012-es lezárt pénzügyi beszámolókat vizsgálták), miszerint a klubok összes árbevételeinek növekedési üteme meghaladta a klubok összesített bérköltségének növekedési ütemét, valamint csökkent a klubok pénzügyi veszteségének mértéke is (UEFA 2013, 8). Hangsúlyozandó, hogy csak a mértéke csökkent a veszteségtermelésnek, összességében még így is *jelentős a veszteségek összege*, ráadásul évről évre újabb veszteség képződik az iparágban, ami kumulálódik is.

Az UEFA 2014-es évről szóló pénzügyi jelentése (UEFA 2014, 67) szerint *erős összefüggés van a bajnokságban elért helyezés és a bérköltségek között*. A 10. ábrán látható, hogy minden vizsgált bajnokságban nagy az eltérő sporteredményeket elérő klubok átlagos bérköltsége közötti különbség, főleg a bajnokság első négy helyezettje és a többiek között, ami azért is kiemelten fontos, mert főként ők tudnak nemzetközi versenykiírásokban indulni, és ennek köszönhetően nemzetközi piacokon tovább tudják növelni fogyasztóik számát és árbevételüket. Emiatt pedig újra ők fordíthatják a legtöbb pénzt új játékosok igazolására, illetve magasabb fizetésekre.

10. ábra: A hét legerősebb bajnokságban a klubok átlagos bérköltségeinek különbsége az 1-4., 5-8. és 9-20. helyezést elérő klubokban, adatok millió euróban.



Forrás: UEFA 2014, 67

Az A. T. Kearney (2010) is *erős kapcsolatot mutatott ki a transzferegényleg és a sporteredmény között*. Azok a klubok, amelyek több pénzt költenek új játékosok vásárlására, jobb eredményeket érnek el. Az UEFA 2008-as kiadványa (UEFA 2008, 49) a sportsiker (UEFA liga helyezés) és bevételek közötti kapcsolatot mutatja, amelyek között erős korrelációt találtak. Ezek a megállapítások összhangban vannak a dolgozat 2.3. fejezetben leírtakkal. Hasonló összefüggést mutat az UEFA 2009-es jelentése (UEFA 2009, 74), amely klubok szintjén foglalja össze a nemzetközi labdarúgás irányait: egyrészt óriási különbségek vannak a legjobb bajnokságok klubjai között is, másrészt exponenciális a kapcsolat, vagyis kevéssel több sportsikerhez lényegesen több játékosra költött befektetésre van szükség. A szakirodalomban ismertetett elméleti összefüggéseket támasztja alá a CIES 2015. márciusi kiadványa, amely szerint a TOP5 bajnokságban a 2009/2010-es szezon és a 2014/2015-ös szezon

között a legnagyobb játékospiaci költsékezést felmutató 5-5 klub költségei a teljes bajnokság költségén belül 63,2%-ról 67,0%-ra nőttek. Ezzel párhuzamosan ugyanezek a klubok a 2009-2012-es időszakhoz képest 2013-2015 között szignifikánsan jobb helyezést értek el a bajnokságokban: átlagosan az 5-5 klub helyezései 5,3-ról 4,2-re javultak (CIES 2015b, 6-8).

A CIES kutatói a 2009 és 2015 közötti időszakban azt vizsgálták, hogy hány százaléka volt *saját nevelésű játékos* az európai első osztályú klubokban, milyen változások történtek a játékospiacon. Összességében a hat év alatt 23,1%-ról 19,7%-ra csökkent a keretekben a saját nevelésű játékosok száma, vagyis egyre inkább a vásárolt játékosokra helyeződik a hangsúly, szabadabb a munkaerő áramlás, nő a globalizáció (CIES, 2015c).

A *játékospiac nemzetköziesedését* mutatja, hogy a CIES 2015 július és október között csak 19 olyan klubot talált, ahol a játszott percek arányát tekintve meghaladta az 50%-ot a saját nevelésű játékosok aránya, ebből három volt Nyugat-Európában: a francia Lyon, valamint a Bilbao és a Real Sociedad a spanyol bajnokságból. A másik oldalról közelítve azt találták, hogy 32 klub egyáltalán nem nevezett saját nevelésű játékost egész évben a keretbe, 61 klubnál pedig ha voltak is a keretben, egyetlen percet sem játszottak (CIES 2015c, 6).

A CIES kutatói (CIES 2016c) 31 európai bajnokságot vizsgáltak azzal a céllal, hogy a *fiatalok játékidéjét* kimutassák. 2009 és 2015 között a 22 év alatti játékosok kerültek be az elemzésbe, külön hangsúlyt kapott a hazai/külföldi vetület (CIES 2016c, 1). Összességében a 22 év alatti játékosok 2009 és 2015 között a vizsgált 31 bajnokságban a mérkőzések játékidéjének 14,6 százalékát játszották. A vizsgált 6 év alatt a megfigyelt bajnokságokban a hazai fiatalok percideje 12%-ról 10,7%-ra csökkent, míg a külföldi fiatalok játékkercei 2,8%-ról 3,8%-ra nőttek (CIES 2016c, 2). Ugyancsak beszédes adat, hogy az első külföldi szerződés idején 2009-ben 22,2 év volt az átlagéletkor, míg 2015-re ez 21,7 évre csökkent. A 18 év alatt országot váltók 8%-át tették ki a nemzetközi átigazolásoknak 2009-ben, és 9,8%-át 2015-ben. Elmondható tehát, hogy *egyre nőtt a nemzetköziesedés már a fiatal sportolók esetében is*, egyre többen mennek egyre fiatalabban külföldre (CIES 2016c, 3).

Ha a területi megoszlást nézzük Európában, akkor elmondható, hogy a 22 év alatti játékosok játékkerce Közép-Európában (19,4%) és Észak-Európában (19%) a legmagasabb, őket követi Nyugat-Európa (15,4%), a legkisebb arányt pedig Kelet-Európa (11,1%), valamint Dél-Európa (9,3%) mutatja fel. Az összes 22 év alatti

játékoson belül a külföldiek percaránya Dél-Európában (29,9%) és Nyugat-Európában (29,2%) a legmagasabb, Közép-Európában pedig a legalacsonyabb (14%). (CIES 2016c, 4) Összességében tehát olyan trend rajzolódik ki, hogy a kisebb bevétellel, lehetőséggel kecsegtető *északi-európai és közép-európai bajnokságokból a fiatalok egyre hamarabb külföldre igazolnak, leginkább déli, vagy nyugat-európai bajnokságokba.*

A CIES kutatói 2009 és 2015 között erős negatív korrelációt ($R^2=41\%$) mutattak ki a bajnokságok UEFA-együtthatója (sportszakmai sikeressége) és a hazai fiatalok játékkercei között, tehát minél inkább támaszkodnak egy bajnokság klubjai a saját nevelésű fiatalokra, annál nehezebben érnek el jó nemzetközi sporteredményeket. Az átlagnál jobban teljesít (tehát sikeresebbnek mondható nemzetközi szinten a saját nevelésű játékosokkal) a német, a francia, a holland és a horvát bajnokság, amit a hatékony utánpótlás-nevelési rendszerüknek tulajdonítanak a szerzők. Másfelől átlag alatt teljesít a ciprusi, a lengyel, a bolgár és a magyar liga. *A tanulmány külön kiemeli a gyenge magyar eredményt, a szerzők véleménye szerint erősen fejleszteni szükséges az utánpótlásképzést, edzés módszertant, valamint változtatni a fiatalok felé irányuló bizalmatlanságon* (CIES 2016c, 7).

A fejezet eredményeképpen a nemzetközi labdarúgás elmúlt évtizedének eredményeit, tapasztalatait vizsgálva az *alábbi trendeket* azonosítottam:

1. A labdarúgás és a játékospiac globalizáltsága, nemzetköziesedése erősödött (egyre fiatalabb korban és egyre nagyobb számban igazolnak külföldre labdarúgók).
2. A labdarúgó klubok bevételei jelentősen nőttek, főleg a nemzetközi kupák népszerűségének erősödése miatt.
3. A labdarúgó klubok HR kiadásai (transzferek és bérköltségek) jelentősen növekedtek.
4. A labdarúgó klubok kumulált veszteségei növekedtek, mert a sportsikerek érdekében nagyobb arányban költenek játékosok vásárlására és bérköltségeire.
5. A sportsikerek koncentrációja erősödött, mert nemzetközi és nemzeti szinten is korlátozott a nagyobb bevétellel és jobb játékoskerettel rendelkező klubok száma.

6. A koncentrált sportsikerek pedig a pénzügyi eredmények, bevételek koncentrációjának erősödését is jelentik, tehát egyre szűkül a nemzetközileg is versenyképes klubok köre.

4.2. Három fontos játékospiaci jelenség hatása

A 2.2.1.3. fejezetben bemutatott három fontos jelenség játékospiaci hatását foglalom össze ebben a fejezetben.

4.2.1. A Bosman-hatás

A játékospiacon az elmúlt években a sztárok igazolási díjai folyamatosan rekordot döntöttek. Bár a klubok jelentős része pénzügyi nehézségekkel küzd, illetve több már tönkre is ment az adósságok miatt, számos esetben mégis „sugar daddies”-nek nevezett tulajdonosok segítenek a sportvállalatokat, akiket valamilyen egyéb, gyakran presztízs ok vezérel, hogy futballklubot tulajdonoljanak (Szymanski, 2014). A tulajdonosok egy részének szerepvállalása az európai futballban nem tekinthető szigorú értelemben véve racionális vállalkozásnak, mert az sem önmagában, sem más ágazathoz viszonyítva nem profitábilis (Kassay és Géczi, 2014).

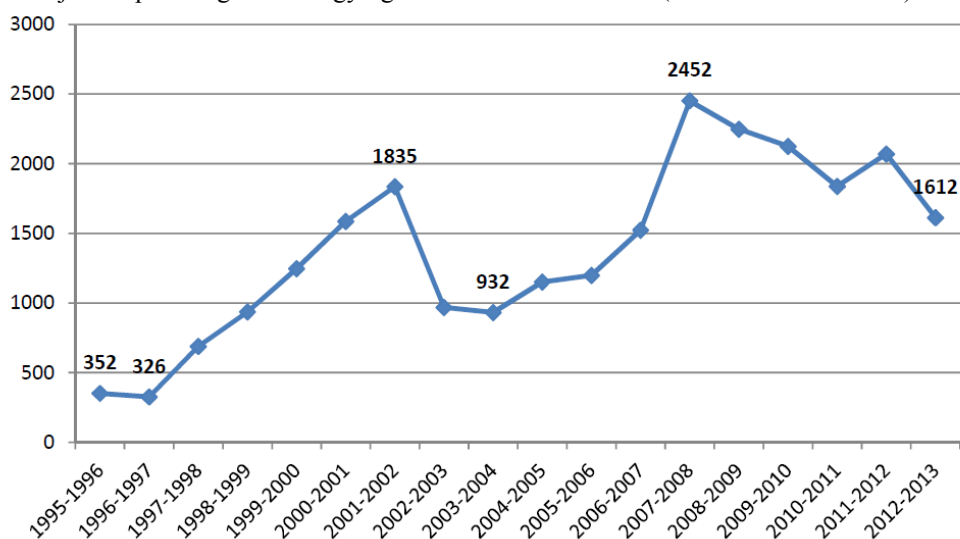
Binder és Findlay (2012) a Bosman-szabály hatásait vizsgálták az európai klubok és válogatottak teljesítményére vonatkozóan. Eredményeik szerint a klubok esetében a versenyegyensúly erősen sérült a nemzeti bajnokságokban, mivel a Bajnokok Ligájában szereplő klubok lényegesen erősebbek lettek, hiszen a Bajnokok Ligája átszervezésének köszönhetően a pénzdíjak jelentősen növekedtek. Binder és Findlay (2012) szerint a Bosman-szabály hatására nőtt meg a nagy ligákban a külföldi labdarúgók száma, ami az adott bajnokságok színvonalát növelte, azonban kiszorították a hazai játékosok nagy részét, ami miatt viszont a legjobb bajnokságokat szervező országok válogatottjainak eredményessége csökkent.

Frick (2007) szerint a Bosman-ügynek (és a többi, hasonló pernek) egyik fontos hatása volt a kisebb és nagyobb klubok közötti különbségek növekedése, másik fontos hatása pedig az volt, hogy a külföldi játékosok igazolásán keresztül megnövekedett a játékospiaci átigazolások száma és értéke. A KEA – CDES (2013) jelentése szerint a Bosman-szabály bevezetése óta több mint megháromszorozódott a lebonyolított transzferügyletek száma, értékük pedig majdnem 7,5-szerese lett a kiinduló adatnak 2011-ig. 2001-ben a FIFA, az Európai Bizottsággal és az Európai

Labdarúgó Szövetséggel, az UEFA-val együttműködve megreformálta a korábbi szabályozást, hogy kontrollálja a túlzottan liberalizálódott és spekulációnak is teret engedő európai transferpiacot. Az új szabályozás során 5 évben maximalizálták a játékosokkal köthető szerződések időtartamát, és átigazolási időszakokat (egy rövidebb télit és egy hosszabb nyárit) határoztak meg, amikor a játékosok átigazolhatnak egyik klubból a másikba. Mindezek mellett külön rendelkezéseket hoztak az utánpótlás korú játékosok védelmére vonatkozóan (Lembo, 2011).

Az 11. ábra a játékosok vásárlására költött összértéket mutatja az öt nagy európai ligában 1995 és 2013 között. A Bosman-szabály bevezetése nem törte meg az átigazolási díjakat, azok folyamatosan emelkedtek 2001-ig, amikor is az említett szabályozás (legfeljebb öt éves szerződések) hatására csökkenni kezdett a forgalom. A 2000-es évek közepétől aztán újra emelkedni kezdtek az árak, főleg az új tulajdonosoknak köszönhetően. 2009-től kezdődően egy csökkenést tapasztalhatunk az összesített adatokban, azonban érdemes az adatok mögé nézni. A KEA–CDES tanulmánya (2013, 134) kiemeli, hogy Angliában jelentősen nőttek a játékosokra fordított kiadások, Németországban kisebb, de egyenletesebb eloszlású növekedés volt, azonban Olaszországban, Franciaországban és Spanyolországban csak néhány klub költött kiemelkedően, a többiek jelentősen elmaradtak tőlük, tehát a szakadék a klubok között tovább mélyült. A magyar játékospiac szempontjából kiemelendő, hogy a Bosman-szabály után megnyíló lehetőségek a közép-kelet-európai régióban az európai uniós csatlakozások után erősödtek, hiszen ezek után a régió hivatásos sportolói sokkal könnyebben szerepelhettek gazdagabb és erősebb bajnokságokban.

11. ábra: a játékospiac forgalma a nagy ligákban 1995-2012 között (adatok millió euróban)



Forrás: KEA-CDES (2013, 131)

A CIES egyik legfrissebb, 2016 februári tanulmánya a külföldi játékosok számának növekedéséről ír. A TOP5 bajnokságban 1985-ben a játékosok 9,1%-a volt külföldi, 2015-ben 46,7%-a (CIES 2016b, 1). A megoszlásokat tekintve Észak-Amerikában és Európában a legmagasabb ez az arány, előbbiben 48,5%, utóbbiban 47,7%. Latin-Amerikában mindössze 13,6%, míg Ázsiában is csak 17,9% (CIES 2016b, 2). Kormegoszlás szerint az idősebb játékosok között a legnagyobb az idegenlégiósok aránya (28 év felettiek jelentik a 33,8%-át), pozíciót tekintve pedig a csatároké (34,9%) (CIES 2016b, 3).

4.2.2. A Financial Fair Play (FFP) szabályozás hatása

Franck és Lang (2014) cikkükben a nagy pénzügyi befektetések (tőkepótlások) eseteit vizsgálják, amelyek során a „jótevő” tulajdonos kifizeti a kötelezettségeket és forrást biztosít az új igazolásokra is, pedig összességében veszteségesen működik a sportvállalat. Az angol labdarúgásban is több nagymértékű tőkepótlás történt abból a célból, hogy a sportvállalatok elkerüljék a fizetésektelenséget. Állításuk szerint ezek a befizetések éppen, hogy növelik a kockázatát a klub csődjének, hiszen arra irányulnak, hogy jobb eredményeket érnek majd el a sport területén és így nagyobb bevételekhez is juthatnak, de közben nagyobb kockázatnak is teszik ki a klubot. Megalkották a „túl nagy, hogy megbukjon” elnevezést, amely azokra a klubokra vonatkozik, akik évről-évre így cselekednek, azonban félő, hogy a lufi kipukkadása után eltűnnek a nemzetközi futballtérképről, hiszen korlátos a nemzetközi szereplést érő helyezések száma a bajnokságban.

Szymanszky (2014) szerint az FFP kikényszeríti a klubok részéről a szerződéses kötelezettségeik teljesítését, valamint visszafogja a transferekre és bérekre történő költségeiket, vagyis hatással lesz az európai labdarúgásra. Véleménye szerint az új szabályozás javítani fogja a klubok jövedelmezőségét, valamint csökkenti a játékosok igazolásainak a számát. Madden (2012) szerint viszont az ilyen tranzakciók megakadályozása ahhoz vezet, hogy mindenkinek rosszabb lesz a helyzete, kevesebbet fizetnek majd a sztárokért, kevesebbet kérhetnek majd a belépőkért és csökkenni fog a színvonal. Szymanszky (Peeters-el közösen, 2012) másik cikkében, illetve Vöpel (2011) szerint is sokkal kevésbé kiegyensúlyozott erőviszonyokkal rendelkező ligák jönnek majd létre, mivel az új szabály konzerválhatja az erőviszonyokat.

Drut és Raballand (2012) szerint néhány klub elengedi a költségvetését, míg a többiek szigorúan tartják magukat, ezért előbbiek nyerik meg a bajnokságot. Storm (2012) szerint is néhány, puha költségvetéssel gazdálkodó sportvállalat fog dominálni, Kornait (1980) idézi. Kornai maga is hivatkozik Storm-ra (Kornai 2014, 15) éppen a puha költségvetésről alkotott elméletének újragondolásáról szóló tanulmányában, amelyben érdekes példaként hivatkozta, hogy nem csak a magyar, hanem a legnagyobb, magántulajdonban lévő nemzetközi klubok esetében is előfordul ez a jelenség.

Franck (2010) összefoglalta a tulajdonosok egyéb motivációit: szinergia más üzleti területen, társadalmi és politikai legitimáció, közösségi figyelem, egyszerű költsékezés, miután megmagyarázhatatlan helyről van nagy vagyona (lásd még a szinergia stratégiát a 2.2. fejezetben). Szerinte a nagy cash-flow mozgás miatt pénzmosásra is alkalmas a hivatásos labdarúgás, de a személyes sportkötődés is szerepet kaphat. Az UEFA ígéri a szabályozás betartatását és folyamatos felülvizsgálatát, a klubok valós pénzügyi helyzetének megállapítása és büntetések kiszabása hatással lehet a következő évek nemzetközi labdarúgására.

4.2.3. A Harmadik Fél Tulajdonos (TPO) megjelenése és tiltása

A CIES a FIFA megbízásából 2013-ban kiadott egy kifejezetten a TPO-t vizsgáló tanulmányt (CIES 2013b). A kutatást a szövetségeknek kiküldött kérdőív segítségével készítették, körülbelül 50%-os kitöltési aránnyal dolgozhattak. A kutatás korlátja volt, hogy a szövetségek gyakran csak becsléseket adtak, mert a harmadik féllel kötött szerződések a szövetségek tudta nélkül is megköthetőek. A hivatkozott Poli és Rossi (2012) játékosügynökségekre vonatkozó kutatása szerint az öt fő bajnokságban körülbelül a játékosok 15%-a lehet érintett harmadik fél általi tulajdonlásban.

A 2013-as jelentés szerint három szövetség külön szabállyal is tiltja a harmadik fél tulajdonlását a játékjogban, köztük az angol és a francia is. Azoknak az angol kluboknak, akik igazolni szeretnének egy játékost, akinek a játékjogát harmadik fél is birtokolja, előtte muszáj kivásárolniuk azt a harmadik féltől. Öt szövetség, köztük az argentin és az olasz is, kizárólag kluboknak engedi meg a tulajdonlást (akár harmadik félként), más vállalat nem tulajdonolhat játékjogot. Lengyelországban mindössze egy korábbi klub tulajdonolhatja a játékos játékjogát, más nem. Az angol és francia szövetség véleménye szerint a TPO csorbíthatja a tisztességes versenyt a klubok között, és tovább emelheti a transzferdíjakat. Portugáliában a tőzsdei cégeknek

jelenteniük kell a harmadik félt érintő eseteket, akiknek nem lehet beleszólása a sportoló és a klub működésébe. Ellenben Brazíliában nemcsak hogy megengedik a harmadik fél általi tulajdonlást, hanem a nemzeti törvény megköveteli a szövetségtől, tagjaitól és egyéb érintettektől, hogy elfogadják azt. Hasonló arányokról és célországokról számol be a KPMG (2013) vonatkozó tanulmánya is.

2013 előtt mindössze három szövetség várta el a harmadik fél tulajdonossal kapcsolatos adminisztrációt a klubok részéről (norvég, horvát, panamai), de az UEFA a 2013/2014-es nemzetközi licensz során már kötelezi erre a klubjait, akiknek kötelességük az érintett játékosokat és a harmadik fél tulajdonrészét megjeleníteni, de a harmadik fél nevét nem kell kiadniuk. A legtöbb ország úgy gondolja, hogy nála nem releváns ez a téma, mert vagy csak amatőrök játszanak, vagy pedig nem tudnak ilyen esetekről. Magyarországon a sporttörvény szintén tiltja az ilyen típusú tevékenységet. „A Sporttörvény kifejezetten kimondja, hogy – (1) a hivatásos sportoló igazolásával, illetve átigazolásával kapcsolatos közvetítői jutalék, valamint (2) a sportszövetségnek fizetendő hozzájárulások kivételével – semmis minden olyan megállapodás, amely a hivatásos sportolón, illetve a használati jogot ideiglenesen vagy véglegesen átruházó sportszervezeten kívül másnak biztosít részesedést a játékjog használati jogának átruházásáért fizetett ellenértékből” (Rippel-Szabó, 2013).

2015 áprilisában a FIFA megtiltotta a TPO intézményének további használatát (www.fifa.com), ezt erősített meg az Európai Parlament döntése is (www.europarl.europa.eu 0066/2015).

4.3. Egyéb, játékospiacot befolyásoló tényezők

A különböző külső tényezők mellett maguk a *klubok választott stratégiája*, működése is eredményezi a 4.1. fejezetben azonosított hatásokat, miszerint nő a transzferpiac forgalma és a klubok játékosokra költött kiadása is.

A legtöbb stratégiai modell a jobb minőségű játékosok megszerzésére épít, egyedül a transzferstratégia helyezi a játékosok nevelésére, tehát a játékospiacon a kínálat növelésére a hangsúlyt.

12. táblázat: A labdarúgó vállalatok stratégiai és játékospiacra gyakorolt hatásuk

<i>Stratégia</i>	<i>Sikerkör</i>	<i>Transzfer</i>	<i>Kereskedelmi</i>	<i>Szinergia</i>	<i>L'art pour l'art</i>
<i>Közvetlen nyereségcél</i>	Létezik	Létezik	Létezik	Nincs	Nincs
<i>Melyik a főlérendelt cél?</i>	Duális, de egyre inkább sport	Duális	Pénzügyi, de egyre nehezebb sport nélkül	Duális, de egyre inkább sport	Sport
<i>Játékospiacra gyakorolt hatás</i>	Kereslet- növelő – árfelhajtó	Forgalom- növelő – árcsökkentő?	Követő	Kereslet- növelő – árfelhajtó	Kereslet-növelő – árfelhajtó

Forrás: Szabados (2003) alapján saját szerkesztés

A 12. táblázat üzenete szerint azok a stratégia típusok, ahol a sportcél előtérbe kerül, azt eredményezik, hogy a klubok erőn felül költenek a legjobb játékosok megszerzésére és megtartására, hogy a szűkös erőforrás birtoklásával sikeresek tudjanak maradni. Tehát a szinergia és a L'art pour l'art stratégiák egyértelműen árfelhajtó hatást eredményeznek a játékospiacon. Ugyanígy, akik a sikerkör stratégiát kívánják alkalmazni (akár sikeresen, akár a végén sikertelenül), szintén a játékosállományba történő befektetésekkkel érhetik el sikereiket, így ők is keresletnövelő hatást eredményeznek a játékospiacon.

A kereskedelmi stratégiát kitűző klubok megelégednek kisebb sporteredményekkel, de nekik is teljesíteni kell egy bizonyos szintet, hogy megőrizték fogyasztóikat és a sport piacain realizált bevételeiket. Ezek a klubok nem fogják tudni a legdrágább játékosokat megvásárolni, és a játékospiacra gyakorolt hatásuk elenyésző, sokkal inkább mondhatjuk azt, hogy követői a sodrásnak, külső tényezőként kell elfogadniuk az emelkedő bérköltségeket, amiket vagy más költségek csökkentésével, vagy a bevételeik növelésével tudnak ellensúlyozni. Egyedül a transzferstratégiát alkalmazó klubok növelik a kínálatot a játékospiacon, hiszen ezek a klubok a legjobb játékosok számát növelik, aminek lehet árcsökkentő hatása. Azonban a legjobb, legdrágább játékosok száma még mindig igen alacsony, így csak mérsékelt hatást eredményezhet a transzferstratégiát követő klubok működése a játékospiacon, sokkal inkább van hatásuk a transzferek számosságára, mint értékére (a forgalom növekedhet, mert érdekük lesz a minél több értékesítés).

Meg kell említeni, hogy számos klub vegyesen próbálja alkalmazni a különböző típusokat, például szoros költségvetés mellett a játékosok értékének

növelésére koncentrálnak, így a kereskedelmi és a transferstratégiát ötvözik, de a fő típusok alkalmazásának végiggondolásával jól modellezhetőek a hatások.

Összességében elmondható, hogy a labdarúgás sajátosságai (a pályán elért sikerek előtérbe kerülése a pénzügyi eredményességgel szemben és a megjelenő újabb, különös szinergiákban bízó tulajdonosi körök) hosszú ideje a kereslet növekedését, és így az ár emelkedését eredményezték a játékospiacon. Nem véletlen, hogy az egészen más sajátosságokkal rendelkező amerikai ligákban éppen a játékospiacon történt és történik a legtöbb beavatkozás, hogy végső soron fenntartsák a versenyegyensúlyt a többi piacon és a sportpályákon is. És nem véletlen, hogy az UEFA létrehozta a Financial Fair Play (FFP) szabályozást, ami éppen a játékosokra való túlzott költségek hivatott megfékezni, de hatásosságáról egyelőre nem lehet messzemenő következtetéseket levonni.

A sportvállalatok játékosokért folytatott versengésére, így a transferpiac trendjeire hatással lehetnek a fentiekén túl egyéb tényezők is, úgymint az adott ország *devizájának tartós erősödése, vagy gyengülése* (a játékosvásárlást az előbbi, a játékoseladást az utóbbi segíti), vagy az adott ország *adózási szabályai* is. Jacobsen és szerzőtársai (2013) a labdarúgók nemzetközi igazolásait vizsgálták abból a szempontból, hogy a magas adókulcsok hogyan hatnak a folyamatokra. 1985 óta tizennégy európai országot elemeztek. Mind az országok esettanulmányai, mind pedig a regressziós számítások azt mutatják, hogy erősen összefügg az adózási szabályokkal az átigazolások iránya, a külföldi játékosok számát illetően. Kimutattak úgynevezett „sorting-hatást” (amikor az alacsony adózási lehetőségek felkeltették a jobb képességű játékosok érdeklődését és ezért kiszorították a rosszabb képességű játékosokat), valamint helyettesítési hatást is (ebben az esetben pedig az alacsony adózási lehetőségek miatt a külföldiek kiszorították a helyieket a piacról). Az Európai Unión belül is jelentősek lehetnek az adókulcsok közötti eltérések. Számos kutatás írt az adózás és a migráció kapcsolatáról, de még kevés foglalkozott kifejezetten a magas hozzáadott értékkel rendelkező munkavállalókról.

Jacobsen és szerzőtársai (2013) a hivatásos labdarúgásról végezték elemzésüket, mert a nemzetközi játékospiacon a mobilitás igen nagy, ezért jól látható és értékelhető is. 1985 és 2008 közötti adatokat gyűjtöttek tizennégy liga minden csapatának játékosairól, az adott időszakok adózási rendjéről, különös tekintettel a magas jövedelemmel rendelkezők, a külföldi munkavállalók és néha még a sportolókra vonatkozó külön adózási szabályokról is. A Bosman-szabály miatti változásokat külön

is figyelték (a végén nincs igazolási díj, ami jelentős költségcsökkenést jelent). A vizsgálatba bevont országok: Ausztria, Belgium, Dánia, Anglia, Franciaország, Németország, Görögország, Olaszország, Hollandia, Norvégia, Portugália, Spanyolország, Svédország és Svájc. A keleti országok vizsgálatát az 1990 előtti adathiány miatt zárták ki. Az angol, francia, olasz, spanyol és német másodosztályokról is gyűjtöttek adatokat. Sok más sportággal szemben a labdarúgók nem élhetnek tartósan máshol, mint ahol a klub bázisa van, emiatt ők mindig abban az országban adóznak, ahol éppen játszanak.

Eredményeik szerint a Bosman-szabály újragondolásra késztetett több országot a legfelsőbb adósávok tekintetében, valamint speciális, csak a hivatásos sportolókra vonatkozó szabályokat is hoztak. A „Bosman-utáni” időszakban az adózásnak jelentős hatása volt a migrációs folyamatokra. Az elaszticitás a külföldi játékosok és a nettó bérarány között körülbelül 1, a sztárok esetében nagyobb, mint 1. Tehát, ha 1%-al nő a megmaradó nettó bér, akkor hozzávetőlegesen 1%-al több külföldi játékos lesz, a sztárok körében pedig több mint 1% a növekedés mértéke. Ugyanakkor egy ország külön szabályt hozhat az idegenlégiósok adózására, hogy védje a hazai játékosokat. A hazai játékosoknál a nettó bér rugalmassági mutató 1%-os hatására csak 0,15%-al csökken a számuk, tehát sokkal kevésbé költséghatékony mind a hazaiak és a külföldiek adóját is csökkenteni, mint csak a külföldiekét.

Az Ernst & Young (2013) nemzetközi adótanácsadó vállalat 30 európai ország játékosainak adózását vizsgálta, a FIFPro nemzetközi és tagországi szervezetének segítségével, kérdőíves felmérés során. Adózási versenyképességet vizsgáltak, például, hogy egy éves szinten 100.000 euró, vagy 1.000.000 euró nettó keresetű játékos milyen bruttó költséget jelent a klubjának. Eredményeik szerint jelentős különbségek vannak a különböző bajnokságok között, például a nagy bajnokságok közül a nettó egy millió eurós fizetés teljes költsége a sportvállalkozások számára Németországban és Olaszországban körülbelül 1,85 millió euró, Angliában és Spanyolországban kevéssel több mint 2 millió euró, míg Franciaországban 2,6 millió euró. A kisebb ligákban a 100.000 euró nettó fizetés teljes költsége például Csehországban, Romániában, Törökországban 120.000 euró körül alakul, ellenben Szlovéniában, Svédországban, Belgiumban, vagy Hollandiában meghaladja a 240.000 eurót is. Magyarország adózás szempontjából a viszonylag versenyképesebb kategóriába esik, köszönhetően a labdarúgóknak járó egyszerűsített közteherviselési hozzájárulásnak (Ernst & Young 2013, 10).

5. Közép-Kelet-Európa labdarúgásának sportszakmai, üzleti és transzferpiaci elemzése

5.1. Bevezetés

Ebben a fejezetben regionális kitekintést nyújtok, amelynek során az egymással összehasonlítható, közép-kelet-európai bajnokságok és klubok sportszakmai és üzleti teljesítményét tárom fel. Célom a közép-kelet-európai régió játékospiacának elemzése, bemutatása, illetve elhelyezése a nemzetközi labdarúgásban. Fókuszom a játékospiaci exportképességen, tulajdonképpen a bajnokságok és klubok játékos-fejlesztésének és utánpótlás-nevelésének üzleti hatékonyságán van, amely fontos sarokköve lehet a Magyarországon is követendő példának. Ez a kutatás kapcsolatot teremt a nyugat-európai top futball és a hazai eredmények között, vagyis könnyebben értelmezhetővé, elhelyezhetővé teszi a hazai labdarúgást a nemzetközi labdarúgásban, illetve a közvetlen régiós versenytársakhoz képest. Számos tanulmány született a hazai labdarúgásról és a nagy nyugat-európai bajnokságokról is, azonban egyrészt a jelentős működésbeli eltérések, régiós sajátosságok, másrészt a nagyságrendileg eltérő bevételek, költségvetések miatt nehezen összehasonlíthatóak a hazai klubok a top-klubokkal. Célom, hogy bemutassam, hogyan tudnak a Magyarországhoz hasonló országok bajnokságainak klubjai kapcsolódni a nemzetközi versenysorozatokhoz és piacokhoz. A hivatásos sport piakai közül is leginkább a nemzetközi játékospiacról remélhetnek bevételt a régiós sportvállalatok (András et al. 2012a). Játékospiaci nyereség alatt dolgozatomban egy adott klub játékospiacon elért kereskedelmi egyenlegét értem, vagyis az eladott játékosok értékét, csökkentve a vásárlásra költött összeggel. Tehát az utánpótlás-fejlesztésre költött összegek ebben a definícióban nem jelennek meg.

Ugyancsak fontos a kutatás annak szempontjából, hogy vannak-e tanulható utak, követhető példák, vagyis más, hasonló országok klubjai milyen pénzügyi erőforrással és sport infrastrukturális háttérrel milyen eredményeket érnek el. Más szóval, a Magyarországhoz hasonló háttérű, gazdaságú és azonos földrajzi elhelyezkedésű országok labdarúgása sok értékes eredményt jelenthet a hazai labdarúgás vizsgálata során. A vizsgálatba bevont országok a következők: Bulgária, Csehország, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia,

Szlovákia és Szlovénia. A kilenc országban a földrajzi elhelyezkedésen túl hasonló a kulturális, gazdasági környezet is, mindegyik volt szocialista ország és tagja az Európai Uniónak, illetve Szerbia hivatalos tagjelölt. Az A.T. Kearney (2004, 4-5) a különböző méretű szintet képviselő, valamint eltérő nagyságú és összetételű piaccal rendelkező labdarúgó vállalkozások számára ajánl üzleti modelleket. Ilyen modell lehet a hazai hátszínigot képviselő klub, a hazai kihívó klub, a hazai sztárklub, a nemzetközi kihívó, illetve a nemzetközileg meghatározó, vezető klub modellje. A sok fogyasztóval rendelkező, nagyobb bajnokságokban és nemzetközi versenysorozatokban játszó klubok kereskedelmi tevékenységükből tarthatják el magukat, míg a kisebb vállalatok, kihívók számára a transzferbevételek jelenthetnek megoldást. Ez alapján érdemes lehet meghatározni a közép-kelet-európai régió súlyát és lehetőségeit az európai labdarúgásban, valamint megfelelő üzleti modellt ajánlani a régió különböző labdarúgó vállalatainak.

A régió sajátossága, hogy sok publikált pénzügyi eredményt feltételekkel kell fogadni, mert nem pontosan átlátható a vállalatok és a sportszervezetek működése. A labdarúgásban azonosítható piacokból származó bevételeik vagy a nullához közelítenek, vagy nem hitelesek az elérhető adatok. Az öt piac közül a leginkább a játékospiac tranzakciói nyomon követhetőek és becsülhetőek, ezért is vizsgáltam ezt elsősorban.

A fejezet részeként szakirodalmi gyűjtést és összefoglalást végeztem az akadémiai folyóiratokból (lásd a dolgozat 2.5. fejezetét), valamint a nemzetközi labdarúgással foglalkozó kutatócégek, szervezetek (UEFA, CIES) anyagait vizsgáltam meg, kifejezetten a KKE-érintettségre fókuszálva. Korábbi tanulmányok (András-Havran 2014, András-Havran 2016) eredményeire is építettem, de azokhoz képest tágabb időintervallum adatait gyűjtöttem és új kérdésekkel egészítettem ki a vizsgálatomat.

A fejezet első részében a régiós játékospiacot hasonlítom a hozzá hasonló méretű német és orosz piachoz, majd a regionális elemzés után bajnokságok, klubok és egyéni játékosok szintjén folytatom elemzésem, tehát folyamatosan haladok a tágabb környezeti vizsgálattól az egyéni (mikro) szintig. Bemutatom a régióbeli ligák és klubok sportszakmai eredményeit, valamint a régióra jellemző specialitásokat a hivatásos labdarúgás piacaira, és a klubok pénzügyi eredményeire vonatkozóan. A legnagyobb piaci bevételt a játékospiacon tudják realizálni a közép-kelet-európai klubok, valamint ehhez a piachoz kapcsolódóan is áll rendelkezésre a legtöbb

feldolgozható információ, így a fejezet záró részében a játékospiac vizsgálatára fektettem a legnagyobb hangsúlyt, saját adatbázis építésével és elemzésével.

A fejezet relevanciáját adja, hogy korábban nem történt összetett kutatás a KKE-régió labdarúgásának feltárására, eredményességük összehasonlítására vonatkozóan, ugyanakkor érdekes tanulságokat adhat nem csak ebben a régióban, hanem nemzetközi szinten is, mert a kilenc ország együtt már komoly, releváns piacnak tekinthető. Újszerűséget jelent a hivatásos labdarúgás játékospiacának és működésének gazdálkodástudományi megközelítése a volt szocialista országokban. Több mint 25 évvel a rendszerváltás és 10 évvel az Európai Unióhoz történő csatlakozás után még mindig sajátos berendezkedéssel, vegyes tulajdonviszonnyal (üzleti-állami) és jelentős politikai ráhatással működik a régió több bajnoksága és klubja, ugyanakkor számos tehetséges játékost adnak a legjobb bajnokságoknak. Az elmélethez való hozzájárulás mellett gyakorlati hasznát is vehetik a szövetségek, klubok a régióból. Egyrészt láthatják, hogyan állnak más országokhoz képest, másrészt követhető mintákat tanulhatnak tőlük (stratégia-alkotás, átigazolás-politika, utánpótlás stb.). harmadrészt pedig a szövetség új szabályozásokat is végiggondolhat (klubok támogatása, játékospiaci szabályozások stb.).

5.2. Regionális összehasonlítás

Fontos, hogy a régiót el tudjuk helyezni a nemzetközi környezetben, így először az érintett kilenc országot egy régióként vizsgálom és hasonlítom össze Németországgal és Oroszországgal, makro szintű elemzéssel. Közép-Kelet-Európát egy régióként kezelve jó összehasonlítási alapot kapunk akár a legnagyobb bajnokságokhoz viszonyítva is.

13. táblázat: Regionális kitekintés

Megnevezés	Érintett időszak	KKE - 9 ország	Németország	Oroszország	Forrás
GDP/fő	2014	11 997 USD	45 028 USD	14 174 USD	www.imf.org
Játékosállomány értéke	2015.01.25.	1 172 M EUR	2 400 M EUR	1 040 M EUR	www.transfermarkt.de
Transzfer-eredmény	2009-2014	475,30 M EUR	-453,55 M EUR	-405,47 M EUR	www.transfermarkt.de
Transzfer-bevétel	2009-2014	700 M EUR	1130 M EUR	711 M EUR	www.transfermarkt.de

Forrás: András-Havran 2016 (203)

A 13. táblázatban látható, hogy a KKE régió átlagos gazdasági fejlettsége az oroszországihoz hasonló nagyságrendű, de lényegesen gyengébb mint németorszáé. A KKE-régió labdarúgó transferpiacának bevétele a 60%-ára tehető a német első osztály bevételeinek, habár ott a transferkiadások lényegesen nagyobbak mint a bevételek, ami ahhoz vezetett, hogy a Bundesliga klubjai a vizsgált időszakban közel fél milliárd euró veszteséget realizáltak a játékospiaci műveletekkel. Ezzel szemben a kilenc KKE bajnokság klubjai hasonló nagyságrendű profitot értek el (475 millió euró). Az oroszországi játékospiac bevételei nagyságrendileg megegyeznek a KKE régió bevételeivel, de a hatalmas kiadásoknak köszönhetően, a németországihoz hasonló veszteséget realizáltak. Tehát az orosz és a német bajnokság felvásárló pozícióban van a nemzetközi játékospiacon, a KKE régió pedig komoly kibocsájtó szereplő. Fontos azt is látni, hogy mennyire eltérőek a KKE régió eredményei az egyes országokban. 2009 és 2014 között a régiós játékospiaci nyereség 27%-át Szerbiában, 21%-át Horvátországban, 16%-át pedig Romániában realizálták, ráadásul ezek nagy része is néhány klubhoz köthető csupán (András-Havran 2014, 10). Összességében elmondható, hogy a region belül az országok között, valamint az egyes országok klubjai között is jelentős különbségek vannak a játékospiaci eredmények terén. Ugyanebben az időszakban a teljes régió játékoskereskedelemből eredő transferegyenleg 15%-át egyetlen klub, a szerb Partizan Belgrád realizálta (transfermarkt.de).

5.3. Nemzetközi sportszakmai eredményesség

A régióon belüli nemzetközi sportszakmai eredményességet vizsgálhatjuk a *nemzeti válogatottak*, a *bajnokságok*, valamint a *klubok* szintjén. A fejezetben sorrendben haladok a három vizsgálati szempont szerint.

A *nemzeti válogatottak* szereplése nem mindig áll közvetlen összefüggésben az adott ország labdarúgásának fejlettségével, hiszen egy-egy torna egyenes kieséses szakaszában könnyen búcsúzhat egy, a végső győzelemre is esélyes válogatott. Azonban az a tény, ha egy válogatott rendszeres résztvevője a nagy tornáknak, jelzi az erősségét az ország labdarúgásának, illetve komoly érdeklődés is övezi a válogatott labdarúgást a szurkolók körében. A 14. táblázatban összefoglaltam, hogy mely ország nemzeti válogatottja jutott ki világversenyre (Európa-Bajnokság (EB), Világbajnokság (VB), Olimpia, utánpótlás világbajnokság) 2002 és 2016 között. 2016-ot megelőzően

a régióból egyedül Magyarország válogatottja nem jutott ki felnőtt EB-re, vagy VB-re. Olimpiaián csak Szerbia volt, ők kétszer is. Utánpótlásban és felnőtt szinten egyaránt Horvátország és Csehország emelkedik ki.

14. táblázat: nemzeti válogatottak eredményessége

<i>Ország</i>	<i>EB</i>	<i>VB</i>	<i>Olimpia</i>	<i>U20-U21 VB</i>
<i>Szerbia</i>		2006, 2010	2008, 2004	2015
<i>Horvátország</i>	2016, 2012, 2008, 2004	2014, 2006, 2002		2011, 2013
<i>Csehország</i>	2016, 2012, 2008, 2004	2006		2009, 2007
<i>Lengyelország</i>	2016, 2012 (rendezőként) 2008	2002, 2006		2007
<i>Szlovénia</i>		2002, 2010		
<i>Szlovákia</i>	2016	2010		
<i>Bulgária</i>	2004			
<i>Románia</i>	2016, 2008			
<i>Magyarország</i>	2016			2009, 2015

Forrás: András-Havran 2014 (13) és uefa.com alapján saját szerkesztés

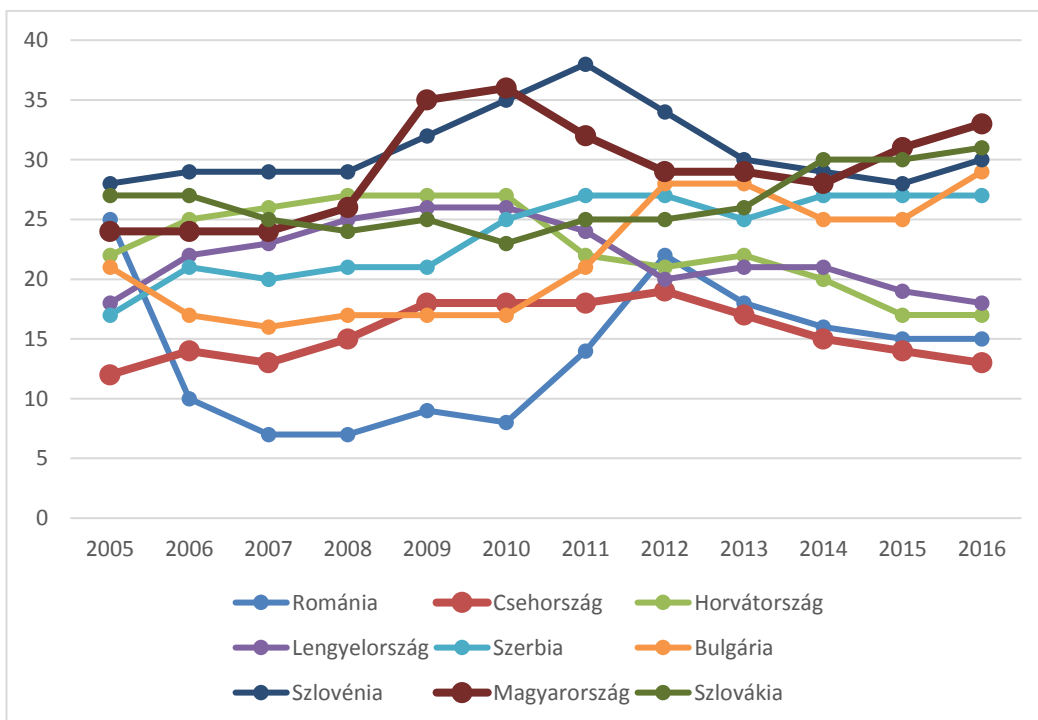
Az előző bekezdésben ismertetett játékospiaci részesedésekkel összevetve a válogatottak eredményességét megállapíthatjuk, hogy a rendszeres nemzetközi szereplést magáénak tudó országok bajnokságai a játékosexportban is élen járnak. Szerbia, Horvátország, Csehország és Lengyelország is kiváló exportereredményeket ért el a régióban, ugyanakkor a komoly játékoseladással büszkélkedő Románia kivételt jelent, mert csak két tornán voltak ott a vizsgált időszakban. Szlovákia, Szlovénia, Bulgária és Magyarország mind a játékosok értékesítésében (beleértve a más nemzetiségű, de az adott ország bajnokságából eligazolt játékosok értékét is), mind pedig a nemzeti válogatott eredményességében is a mezőny végén szerepel. Természetesen oda-vissza hatásról beszélhetünk, hiszen egy jó nemzetközi szereplés odavonzza a figyelmet a játékosokra és a bajnokságra is.

A bajnokságok és klubok vizsgálata előtt röviden bemutatom a régió bajnokságaiban szereplő klubok nemzetközi versenykiírásokhoz való kapcsolódási lehetőségeit, illetve az elmúlt évek főbb történéseit ezen a területen. Mind a kilenc vizsgált ország bajnokságának 4-4 klubja indulhat az UEFA két nemzetközi kupájában (UEFA 2013, 11), de különböző selejtezőkörben kapcsolódnak be. A Bajnokok Ligájában minden ország bajnoka a 2. selejtezőkörben indul, míg az Európa Ligában a cseh kupagyőztes csak a harmadik fordulóban lép először pályára, a többi ország

csapatai pedig az 1. és 2. fordulóban, valamint az Európai Ligába a Bajnokok Ligájából is át lehet kerülni. 2009-ben változott az UEFA szabálya, és létrejött az úgynevezett „bajnoki-ág”, amelynek köszönhetően a nagy ligák nem bajnok klubjait (második, harmadik és negyedik helyezett csapatok) a selejtezőkben elkerülik a gyengébb bajnokságok első helyezett csapatai. Továbbá a BL utolsó selejtező körében kieső klubok előkelő helyen folytathatják szereplésüket az EL-ben, így jobb lehetősége van a régió klubjainak a BL, illetve EL csoportkörbe kerülésre. Kiemelendő, hogy a Bajnokok Ligájában a csoportkört mindössze egyetlen egyszer érte meg csapat a régióból az elmúlt 13 évben, mégpedig 2004-ben a cseh Sparta Praha (az AC Milan verte ki őket két mérkőzésen 4-1-es összesítéssel). (András-Havran, 2014)

A 12. ábra a *bajnokságok* UEFA-helyezéseit mutatja az elmúlt 10 évben, ami úgy adódik, hogy a klubok által gyűjtött pontokat összesítik és így rangsorolják a bajnokságok erejét (tulajdonképpen ez is a nemzetközi versenyképességet méri, csak bajnokságok szintjén). A lista azért fontos minden bajnokság számára, mert a listán előrébb szereplő bajnokságokból több klub vehet részt nemzetközi versenyeken, illetve később csatlakozhat be a sorozatokba, ami magával hozza azt is, hogy egymást erősítő, illetve gyengítő folyamatok indulhatnak be néhány sikeres, vagy sikertelen év után.

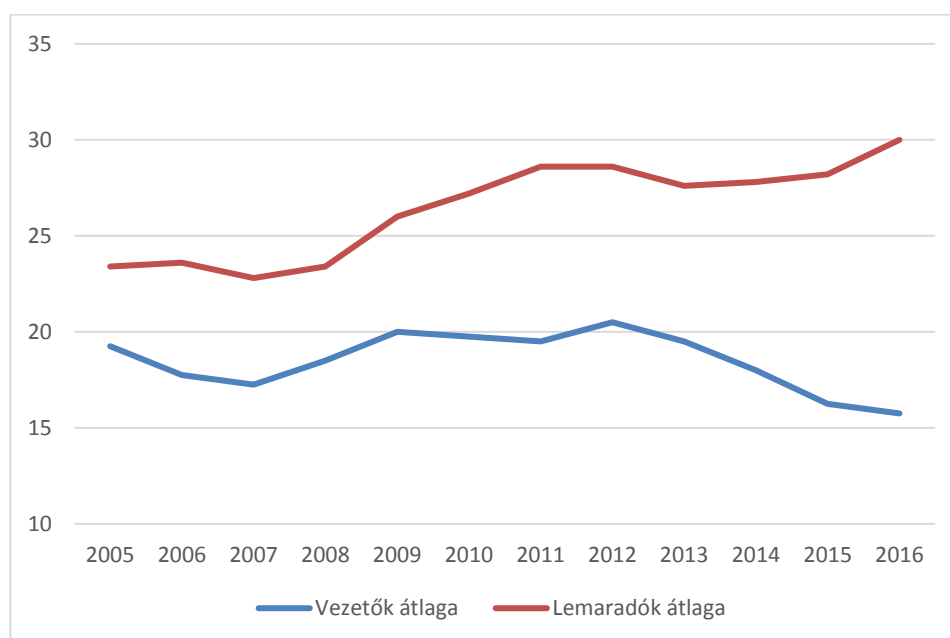
12. ábra: Közép-Kelet-Európa bajnokságainak UEFA-helyezései 2005-2016 között



Forrás: uefa.com, saját gyűjtés, letöltés ideje: 2016. május

A 12. ábrán látható, hogy a kilenc régiós bajnokság közül jelenleg a csehek (piros színnel vastagon kiemelve) állnak a legjobb helyen és a magyarok (barna színnel vastagon kiemelve) a legrosszabban (az ábrán az alacsonyabb értékek jelentik a jobb értéket, mert rangsor alapján készült). A 2006-2010 közötti időszakban a román bajnokság nagyon előkelő helyeken szerepelt, amelynek természetesen a jó sporteredmények mellett az is oka volt, hogy a bajnokság aktuális pozíciójának köszönhetően azonnal BL-csoportkörben indulhatott a román bajnokság győztese. Ezt a pozíciót elvesztették és két év alatt nagyot zuhantak vissza a rangsorban, majd újra lassú növekedés tapasztalható. Összességében a magyar, a szlovén és a szlovák bajnokság mutatja a legrosszabb helyezéseket, valamint a bolgár és a szerb is gyengülő trendet jelez. Az ábra legfőbb érdekességét a 2012 utáni évek eredményei jelentik, ugyanis innentől szemmel láthatóan is kettészakad a régiós bajnokságok iránya: javuló tendenciát mutat a lengyel, a horvát, a román és a cseh bajnokság, míg a másik öt bajnokság helyezéseit romló trend jellemzi. A 13. ábrán átlagoltam a legjobb négy („Vezetők”), valamint a „Lemaradók” öt bajnokság évenkénti értékeit a különbség jobb szemléltetése céljából.

13. ábra: A „Vezetők” és „Lemaradók” átlagolt UEFA-helyezései közötti különbségek alakulása 2005-2016 között



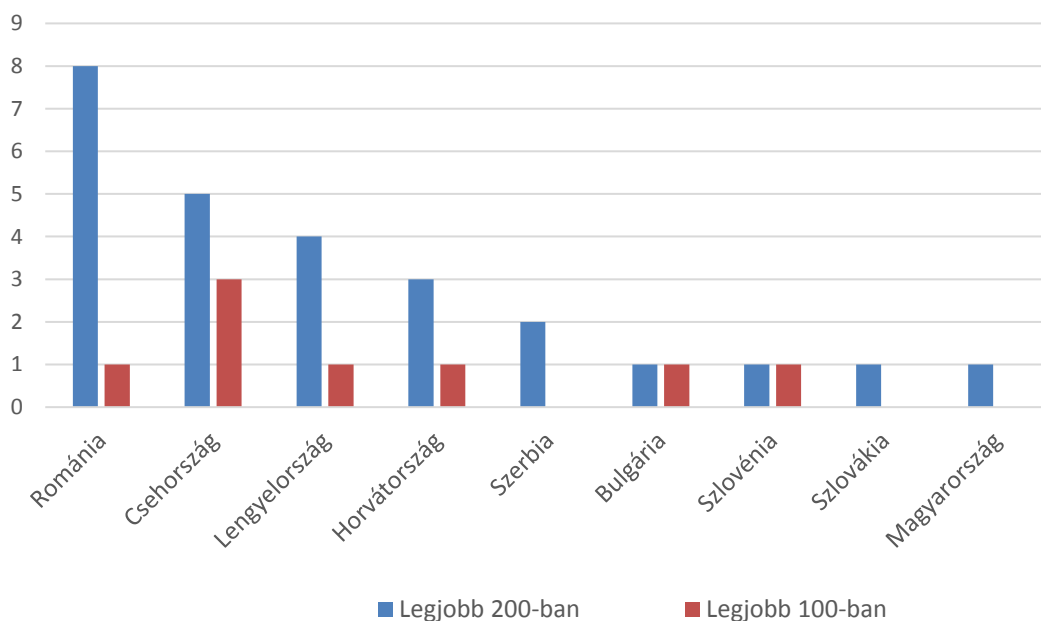
Forrás: uefa.com, saját gyűjtés, letöltés ideje: 2016. május

Az olló szétnyílásának részbeni okozója lehet a feljebb már említett, a 2009/2010-es évadtól bevezetett bajnoki és nem bajnoki ág elkülönítése, ami azzal járt, hogy az

erősebb bajnokságok helyezettei és a kisebb bajnokságok győztesei külön-külön harcolnak a BL-csoportkörbe jutáshoz. Ez egyrészt biztosítja, hogy több ország klubja kerüljön be a legjobb 32 közé, másrészt azonban regionálissá teszi a versenyt abban az értelemben, hogy nagyobb eséllyel kerülnek a selejtezőben össze a regionális bajnokok. Ráadásul a kiemelések megmaradtak, tehát az UEFA listáján előrébb szereplő klubok kiemeltként gyengébb ellenfeleket kapnak, valamint később csatlakoznak be a selejtezőkbe, így nagyobb eséllyel pályázhatnak évről évre a BL csoportkörbe jutásra, ami egyszerre jelent komoly bevételi lehetőségeket, és nemzetközi ismertséget. Másik oka lehet a különböző bajnokságok, szövetségek és klubok hozzáállása a labdarúgás fejlesztéséhez, valamint az alapvető képességek alapján a megfelelő stratégiai irány kiválasztása. Lengyelországban és Romániában a nagyobb számú fogyasztói bázisra, Csehországban a fejlettebb gazdasági mutatókra, Horvátországban pedig a tehetségek fejlesztésére helyezték a hangsúlyt.

Az 14. ábra a kilenc bajnokság legjobb *klubjainak* eredményeit mutatja az UEFA 2016. májusi ranglistája alapján. Az UEFA a nemzetközi sporteredmények alapján készíti listáját, az elmúlt 5 év súlyozott eredményei alapján. Összesen a kilenc országot 26 klub képviseli Európa legjobb 200 csapata között (ez 13%-ot jelent), azonban a legjobb 100-ban már csak 8 klub található (8%-át teszik ki a legjobb kluboknak).

14. ábra: A KKE-klubok száma az UEFA 100 és 200 legjobb klubja között, 2016 májusában



Forrás: uefa.com, saját gyűjtés (letöltés ideje: 2016. május)

A legtöbb klub a 200-as listán Romániából került be, ennek oka lehet, hogy több román klub végzett a bajnokság dobogóján, így több klub szereztett pontokat a nemzetközi kiírásokban, ugyanakkor a 200-as listán szereplő 5 cseh klub közül 3 a legjobb 100-ba is befért, ami azt jelenti, hogy ők éveken át tudtak magas minőséget és komolyabb nemzetközi eredményt felmutatni. A lista végén a szlovák és a magyar bajnokság áll, amelyek 1-1 csapata szerepel a 200-as listán. A magyar szereplő a 180. helyen álló Videoton, a legjobb régiós pedig a 43. helyen található cseh Viktoria Plzen.

A legjobb 100-ban mindössze 8 klub van a régióból, bár 3 évvel korábban még csak 5 ilyen klub volt. Igaz 3 éve a legjobb 200-ban 31 klub volt a régióból, most pedig 26-ra csökkent ez a szám. Érdekes UEFA statisztika (UEFA 2013, 19), hogy a 2003-2013 közötti időszakban a legtöbb nemzetközi tétmérkőzést (BL/EL) játszó klubok között a régióból előkelő 6. helyen szerepel (pont a Bayern München előtt) a román Steaua Bucurest (a selejtezőket is beszámították, valamint az igazsághoz tartozik, hogy a Steaua a BL-ből való kiesés után többször a lényegesen könnyebb EL-ben sokáig jutott).

A 2. számú melléklet azt mutatja, hogy a 2003/2004 és a 2012/2013 szezon közötti 10 éves időszak alatt a régió országaiból hány *klub* indulhatott összesen az UEFA által szervezett kupákban (BL, EL) és mennyi jutott el közülük a csoportkörig, illetve a legjobb 16 közé. A régióból összesen 341 klub próbálkozhatott 10 év alatt nemzetközi sorozatban, és mindössze 27%-uk jutott el a csoportkörig, a legjobb 16 között pedig mindössze 8 klub szerepelt, ami a résztvevők alig több mint 2%-át jelenti. A KKE klubok közül is kiemelkednek a román és a cseh klubok, amelyeknek körülbelül fele be is jutott a csoportkörbe valamelyik nemzetközi ligában (András-Havran, 2014). A TOP 5 bajnokság mindegyikéből (Angliából 53, Spanyolországból 52, Olaszországból 40, Németországból 36, Franciaországból 34), valamint a portugál (24), az orosz (16), a holland (15), és az ukrán (9) bajnokságból is több klub jutott be a legjobb 16 közé, mint az egész KKE-régióból, de még Skóciának is 8 ilyen alkalom jutott.

Az UEFA 2013-as riportja óta eltelt eredményekkel bővítettem a nemzetközi összehasonlítást (15. táblázat), amely során szembetűnő, hogy volt olyan év (2015/2016), amikor három cseh klub is bejutott az EL csoportkörébe, valamint három év alatt két cseh klub is a legjobb 16 közé jutott az EL-ben. Sőt, 2016 tavaszán a Sparta

Praha az olasz Lazio-t kiverve jutott a legjobb 8 közé. Szintén kiemelném a lengyel klubok erősödését, amivel megelőzték Bulgáriát, valamint Szlovákia és Szlovénia is felzárkózott Magyarországhoz, ahonnan nem jutott be egy klub sem az elmúlt három évben a csoportkörbe.

15. táblázat: A 2003/2004 és 2015/2016 közötti szezonok nemzetközi eredményei a KKE-régióban

Bajnokság	<i>Csoportkörbe jutó klubok száma</i>	<i>Csoportkörbe jutó klubok aránya bajnokságonként</i>	<i>Legjobb 16 közé jutó klubok száma</i>	<i>Legjobb 16 közé jutó klubok aránya bajnokságonként</i>
Románia	29	25%	4	36%
Csehország	25	21%	4	36%
Horvátország	15	13%	0	0%
Szerbia	12	10%	1	9%
Lengyelország	12	10%	0	0%
Bulgária	11	9%	2	18%
Magyarország	5	4%	0	0%
Szlovákia	5	4%	0	0%
Szlovénia	4	3%	0	0%
Összes KKE	118	100%	11	100%

Forrás: UEFA (2013, 13) és uefa.com alapján saját szerkesztés

5.4. A játékosok fejlesztésének eredményessége sportszakmai megközelítéssel

A következőkben a *játékosokhoz* kapcsolódó sportszakmai eredményességet mutatom be, nemzetközi kutatócégek, tanulmányok közép-európai adatainak gyűjtésével és rendszerezésével.

A CIES digitális atlaszából¹¹ kigyűjtöttem a régió országaira vonatkozó főbb adatokat, amelyek 2014-es állapotot mutatnak. Az egyik legérdekesebb összeállítás, hogy mely országokból és klubokból érkezik a legtöbb első osztályú játékos Európába (definíció szerint azokat sorolták ide, akik 15 és 21 éves koruk között legalább 3 évet az adott klubban töltöttek). Az első 30 nevelő klubból 11 KKE-régiós (közülük is öt szerb), tehát jelentősnek nevezhető a régiós bajnokságok szerepe az utánpótlás-

¹¹ Forrás: http://www.football-observatory.com/IMG/swf/da2015_v01_eng.swf, letöltés ideje: 2015. november 15.

nevelésben. Az európai első osztályú bajnokságokba 74 játékost adott a szerb Partizan Belgrád, ez összességében a második legjobb helyezés Európában (az első a holland Ajax 77 játékosal, a harmadik a Barcelona 57 játékosal). Összesen 5 szerb, 3 horvát, 2 cseh, és 1 magyar (MTK) klub szerepel a 30-as listán, ami népességszámot tekintve igen komoly eredmény.

A CIES digitális atlaszából összegyűjtöttem azt is, hogy az adott bajnokságok klubjainak játékosai közül milyen arányban játszanak valamely nemzeti válogatottban a játékosok. A régióban a cseh bajnokság a legjobb 8,4%-os eredménnyel, de Európában ezzel csak a 19. helyen szerepelnek. Összességében az utolsó 13 között van mind a 9 ország, tehát túl sok minőségi játékos (válogatott szintű) nem szerepel itt. Ezek alapján elmondható, hogy számos kiváló játékost ad a régió Európának, de a bajnokságokban kevés a minőségi játékos, mert a tehetségek eligazolnak innen, ide pedig más bajnokságból nehezen tudnak igazolni válogatott játékosokat a klubok, korlátozott anyagi lehetőségeik miatt.

További eredmény a CIES gyűjtéséből, hogy az európai bajnokságokban játszó labdarúgók közül a legtöbben Brazíliában kezdték pályafutásukat (455 játékos), őket követik a Franciaországban nevelkedettek (323 játékos), majd harmadikként a szerbeket találjuk (219 játékosal). A további régiós helyezések és játékosszámok: 8. Horvátország, 123 játékosal, 13. Szlovákia 85 játékosal, 24. Lengyelország 47 játékosal, 26. Csehország 46 játékosal, 30. Szlovénia, 43 játékosal, Bulgária és Magyarország pedig nincsenek az első 30-ban.

A CIES kollégái átfogó európai vizsgálatot végeztek (CIES 2015c) a *saját nevelésű fiatalok* beépítésével kapcsolatban, valamint az utánpótlás-nevelés eredményességéről. Azt vizsgálták, hogy hány saját nevelésű játékos játszik első osztályú bajnokságban Európában. Európát földrajzi alapon öt területi egységre osztották: Nyugat-Európa, Észak-Európa, Dél-Európa, Kelet-Európa és Közép-Európa. Utóbbiba került az osztrák, horvát, cseh, magyar, lengyel, szerb, szlovák és szlovén bajnokság. Az általam használt közép-európai kiemeléssel csak három helyen tér el: az osztrák bajnokságot bevonták, a román és bolgár bajnokságot pedig keletre sorolták, ahol még az orosz, fehérorosz és az ukrán kapott helyet. A román és bolgár érintettség miatt a keleti régió eredményeit is követtem.

2009 és 2015 között Nyugat-Európában 20,9%-ról 16,9%-ra csökkent a saját nevelésű fiatalok aránya, míg a KKE régióban 28,8%-ról 24,8%-ra. Kelet-Európában 2014-ig 22,9%-ról 17,3%-ra csökkent ez az arány, de utána hirtelen visszaállt 22,3%-

ra, a szerzők szerint ennek hátterében az orosz-ukrán krízis lehet (nincs elég forrás játékosokat vásárolni). 2015-ben Dél-Európában mindössze 14% volt ez az arány, Észak-Európában pedig 25,8%, de ott 2014-ig folyamatosan 30% fölött volt, érdekes hogy miért igazolhattak annyi új játékost hirtelen (CIES 2015c, 3).

2015-ben a bajnokságok szintjén a keretben lévő *saját nevelésű játékosok* (16. táblázat) legnagyobb arányban Fehéroroszországban (34%) és Csehországban (30,7%), legkisebb részben pedig Törökországban (8,3%-ban) voltak. A játszott percek tekintve a csehek emelkednek ki (31,8%), a török és a görög bajnokság a sereghajtó (5,1% és 5,8%) (CIES 2015c, 4).

16. táblázat: Saját nevelésű játékosok száma és aránya a KKE régió bajnokságaiban

<i>Ország</i>	<i>Saját nevelésű játékosok aránya</i>	<i>Saját nevelésű játékosok játszott</i>
	<i>a keretben</i>	<i>perceinek aránya</i>
<i>Csehország</i>	30,7%	31,8%
<i>Magyar</i>	29,5%	27,0%
<i>Szlovák</i>	28,5%	24,8%
<i>Szlovén</i>	26,0%	25,0%
<i>Horvát</i>	23,4%	24,4%
<i>Szerb</i>	23,0%	19,7%
<i>Lengyel</i>	18,6%	12,9%
<i>Román</i>	14,5%	10,1%

Forrás: CIES 2015c, saját szerkesztés

A magyar bajnokság kiemelkedő adata szoros összefüggésben állhat az Magyar Labdarúgó Szövetség új szabályozásával¹², miszerint azok a klubok, amelyek egy elvárt percidő felett játszatnak fiatal hazai játékosokat, nagyobb arányban részesedhetnek a Szövetség által kezelt televíziós és kereskedelmi bevételekből. Ez viszont egyelőre nem kapcsolódik európai eredményekhez.

Klubok szintjén vizsgálva a saját nevelésű játékosok beépítését, az rajzolódott ki, hogy az észak-európai, a közép-európai, valamint a kelet-európai bajnokságokban támaszkodnak leginkább a saját nevelésű fiatalokra a felnőtt csapatokban. 2015-ben az európai első osztályú bajnokságokban összesen 24 olyan klub volt, ahol legalább a keret fele saját nevelésű játékosokból állt, és ebből csak egyetlen volt Nyugat-Európában, mégpedig a saját baszk nevelésére híresen büszke Athletic Bilbao.

¹² Forrás: <http://www.mlsz.hu/blog/2016/02/09/tovabbra-is-kozpontban-a-magyar-tehetsegek/>, letöltés ideje: 2016.03.16.

Magyarországról az MTK, a Honvéd valamint a Debrecen (mindhárman 52%-os arányban foglalkoztatnak saját nevelésű fiatalokat) került be, de megtalálható volt a 24 klub között 3 cseh, 3 szlovák, 1 szlovén és 2 bolgár klub is (CIES 2015c, 5). 2015-ben a 24 klub közül kevés nemzetközileg sikeres szereplést jegyezhattünk fel, de például a Sparta Praha az EL-ben kiválóan szerepelt.

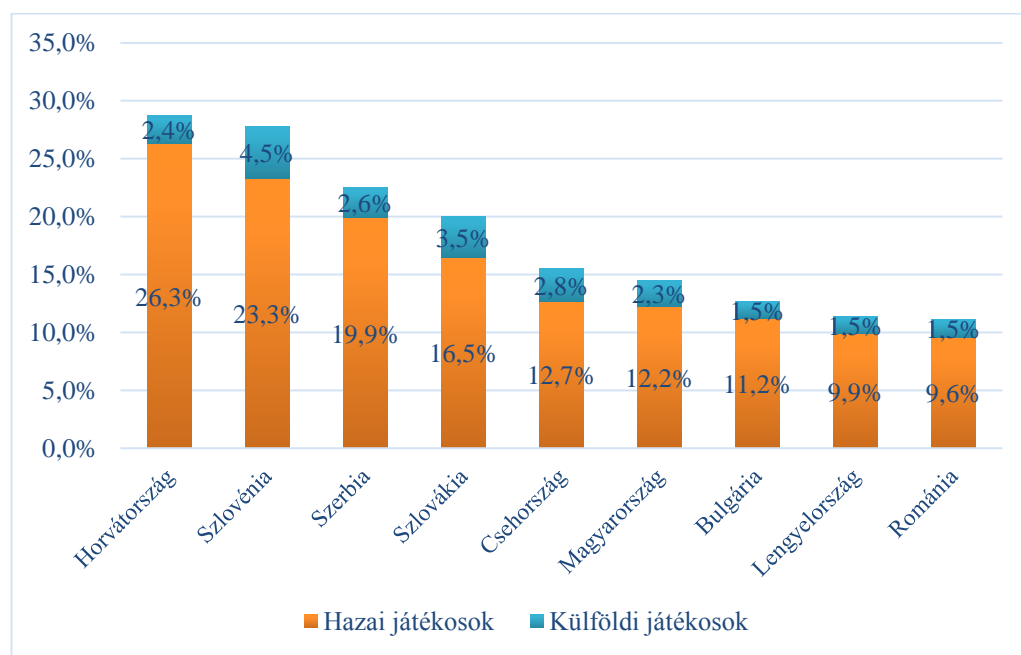
Megvizsgálták azt is, hogy 2015. október 1-jén az európai klubokban hány saját-nevelésű játékosuk volt szerte Európa első osztályaiban a keretek tagja. Egész Európát tekintve a szerb Partizan Belgrad az első, a horvát Dinamo Zagreb a negyedik, de az első 20-ban összesen 3 szerb, 2 horvát, 1 bolgár és egy cseh is van a régióból. Ez a 7 klub összesen 352 játékos adott az európai első osztályú labdarúgó kluboknak (CIES 2015c, 7). Annak ellenére, hogy nagy számban értékesítették tehetségeiket, mégis tudtak nemzetközileg is értékelhető sportszakmai eredményeket elérni, gondoljunk a Dinamo Zagreb BL-szereplésére, vagy a Sparta Praha EL-negyeddöntőjére a 2015/2016-os szezonban¹³.

Ezek mellett a CIES kutatói megnézték, hogy a 2015 július-október közötti időszakban hány százalék volt a játszott percek aránya a saját fiatalokra nézve a nevelő klub bajnoki mérkőzésein. A 2015-ben legtöbb saját nevelésű fiataalt beépítő 21 klub között van Európában a régióból 6 csapat: a szerb OFK Belgrad (3. a listán 7 fővel), a Jagodina (4 fővel) és a Spartak Subotica (4 fővel), a magyar Diósgyőr (4 fővel), valamint a szlovák AS Trenčín és Senica (4-4 fővel). A legtöbb játékerccel rendelkező saját nevelésű játékosok között szerepelt Európában az újpesti, 1996-os születési Sallói Dániel, aki a játékercek 53,6%-át töltötte a pályán (CIES, 2015c, 11).

Bajnokságok szintjén vizsgálva (15. ábra), a 31 európai vizsgált ország közül Horvátországban a legmagasabb a 22 éven aluli játékosok pályán töltött idejének aránya (28,7%), amelyen belül is kiemelkedő a hazai játékosok szereplésének fajsúlyossága (26,3%) (CIES 2016c).

¹³ Forrás: uefa.com

15. ábra: A 22 év alatti játékosok játékkerceinek aránya az összes játékidőből



Forrás: CIES 2016c, 6

A CIES kutatói azokat a kiemelkedő klubokat is összegyűjtötték, ahol a 22 éven aluli játékosok játékidője Európában a legmagasabb. Első lett a horvát Lokomotiv Zágráb (54,2%-a a percidőknek a fiataloké – ez az egyetlen klub, ahol a játékidőnek több mint a felét a fiatalok játsszák), második a szerb OFK Belgrád (43%). A legjobb 32-be (ennyi klubnál érte el legalább a játékidő 25%-át a fiatalok versenyeztetése) összesen 4 horvát, 5 szerb, 4 szlovén és egy bolgár klub került, tehát a régió adta a 32 klub 56%-át. A listán több holland, belga és skandináv klub is szerepel, a TOP5 bajnokságból egyedül a német Schalke szerepel a lista legvégén (CIES 2016c, 8).

A fiatalok szerepeltetésével a nemzetközi siker elérése nehezebb lehet, azért látszik, hogy a jó utánpótlással ez is teljesíthető, ugyanis a 32 klubból 6 is eljutott a vizsgált időszakban a Bajnokok Ligája csoportkörébe: a holland Ajax, a dán Nordsjaelland, a belga Anderlecht, a svéd Malmö, a német Schalke, valamint a régiókból a horvát Dinamo Zagreb.

Jogos kérdés lehet, hogy a bajnokságban vizsgált fiatalok által elért játékkercek hogyan alakultak a BL-mérkőzéseken, sajnos ezt a tanulmány nem részletezi, illetve itt azt sem tüntetik fel, hogy saját nevelésű, esetleg vásárolt 22 év alatti játékosról van-e szó. A tanulmány folytatásában azonban összegyűjtötték azokat a klubokat, ahol az idegenlégiós 22 év alatti játékosok szerepeltek a legtöbbet. Az ebben a tekintetben élen járó 20 klub közül 8 is bejutott a BL-csoportkörbe: az Ajax, az Anderlecht, a Basel, a

Celtic, a Porto, az AZ Alkmaar, a Nordsjaelland és a Twente. Mindegyik klub nagyon komoly nemzetközi játékosmegfigyelő és utánpótláskövető hálózattal rendelkezik, ennek köszönhetik, hogy a legtehetségesebb külföldi fiatalokat meg tudják szerezni. Itt a régióból egyedül a cseh Slovan Liberec nevével találkozhatunk, ahol a játékidő 8,1%-át adták a 22 év alatti külföldiek. A KKE régió klubjai tehát sokkal inkább kényszerből szerepeltetnek (általában saját nevelésű) fiatalokat, mert vagy nem tudnak vásárolni, vagy nem tudnak megtartani jó játékosokat. Másrészt, amelyik KKE-klubnak kiváló a saját utánpótlás-képzése, az így is komoly eredményeket tud elérni a hazai és a nemzetközi versenysorozatokban is (CIES 2016c, 9).

A legkevesebb 22 év alatti játékidőt főleg nyugat-európai klubok adják, a régióból a 20 ilyen klub közé a cseh Viktoria Plzen került (2,8%-al). A tanulmány szerzőinek véleménye szerint egyre több fiatal labdarúgó eligazol nem sokkal azután, hogy a nevelőegyesületének felnőtt csapatában szerepet kap. A tehetségesebb klubokkal ők nem tudnak versenyezni, nem tudják megvédeni őket. Ez nem csak a nevelő-klubok, hanem a játékosok problémája is, hiszen egy hirtelen, túl fiatalon történő külföldi igazolás akár a karrierjük megtörését is jelentheti. Közgazdasági szempontból egy óvatos helyi szabályozást látnak jónak a nevelésbe történt befektetések megvédésének érdekében, míg sportszemmel nézve a tehetséges fiataloknak okozott kár csökkentését (CIES 2016c, 11).

A CIES 2016 januári tanulmánya (CIES 2016a) az egyes *nemzeti válogatottakban játszott játékpereken* számolta ki a TOP5 bajnokságból érkező válogatott játékosok játékidőjének arányát. Magyarország 50 ország közül mindössze a 46. helyen szerepel, a válogatott játékidőjének 8,4%-ban játszottak TOP5 játékosok. Ez annak fényében is kedvezőtlen eredmény, miszerint a magyar bajnokság színvonala messze elmarad a nemzetközileg versenyképestől, tehát a hazai bajnokságból érkező játékosok magasabb játékidője nem segíti a válogatott eredményességét. A KKE régióból szinte minden bajnokság erősebb a magyarnál az UEFA-adatok alapján, és ezzel együtt is többen játszanak a TOP5 bajnokság valamelyikében. A válogatott játékperei közül TOP5 játékos szerepelt Romániában 22,5%-os, Csehországban 27,5%-os, Szlovákiában 31,5%-os, Lengyelországban 52,6%-os, Horvátországban 61,2%-os, Szerbiában 61,5%-os, Szlovéniában pedig 64,9%-os arányban (CIES 2016a, 10).

Ha az összes külföldön játszó válogatott labdarúgó játékpercét nézzük, akkor a magyar válogatott már 54,4%-os arányt ért el, az idegenlégiós játékosaink többsége

nem a TOP5-ben játszik. A többi KKE-ország esetében is nagyobb ez a szám a TOP5-nél, de lényegesen kisebb a szakadék, tehát van egy biztos rétegük, aki a TOP5-ben edződik és a válogatott rendelkezésére állhat (CIES 2016a, 8).

A CIES kutatóközpontja (CIES 2015b, 1) a *23 év alatti fiatal labdarúgók csapatba építését* vizsgálta 31 első osztályú európai bajnokságban. Az európai bajnokságokat három csoportra osztották: top 5 bajnokság, 7 követő és 19 fejlődő. Utóbbiba kerültek be a közép-kelet-európai bajnokságok is (mind az általam vizsgált 9 bajnokság). A CIES kutatói a mérkőzésszámok alapján számolták a játékosok tapasztalati mutatóit: a gyengébb bajnokságokban töltött játékospercek kevesebbet számítanak, mint a TOP bajnokságok játékospercei. A TOP 5 bajnokságra nézve a fiatal labdarúgók 18 éves korukban 18, 19 éves korukban 30, 20 éves korukban 47, 21 éves korukban 67, 22 éves korukban 90 és 23 éves korukban 114 első osztályú mérkőzést játszottak (CIES 2015a, 2). A kutatók mind a három csoportban, így a 19 bajnokságot tartalmazó halmazban is rangsorolták a legtöbb tapasztalattal bíró 5-5 játékost posztonként (kapus, hátvéd, védekező középpályás, középpályás, támadó középpályás, csatár), valamint évenként (U20, U21, U22 és U23). A kutatás eredményei szerint a KKE régió bajnokságai az U20-as korosztály szerepeltetése kapcsán emelkednek ki, amelynek oka lehet, hogy a fiatal tehetségek más bajnokságba igazolnak már 20 éves korukban, de jelentheti azt is, hogy nem tudnak stabilan a tehetségekre alapozni a klubok (3. számú melléklet). A posztonkénti vizsgálat eredményei szerint a KKE-bajnokságok klubjai tehát leginkább a kapus és a támadó posztján vetik be nagyobb játékidőben a tehetséges fiatalokat. A részletes eredményeket a 4. számú mellékletben mutatom be.

5.5. Üzleti működés, fogyasztók a régióban

Az UEFA a kluboknak történő bevétel visszaosztás során a teljes összeg 75%-át adta BL-résztvevő kluboknak 2013-2015 között, 19%-át EL-résztvevőknek és 6%-ot nem résztvevőknek (szolidaritás), ez konzerválja is nagyrészt a klubok helyzetét (UEFA 2013, 21). Az UEFA becslése alapján a különböző bajnokságok nemzetközi szintén is küzdő klubjainak csoportosítását mutatja a bevételek alapján a 17. táblázat.

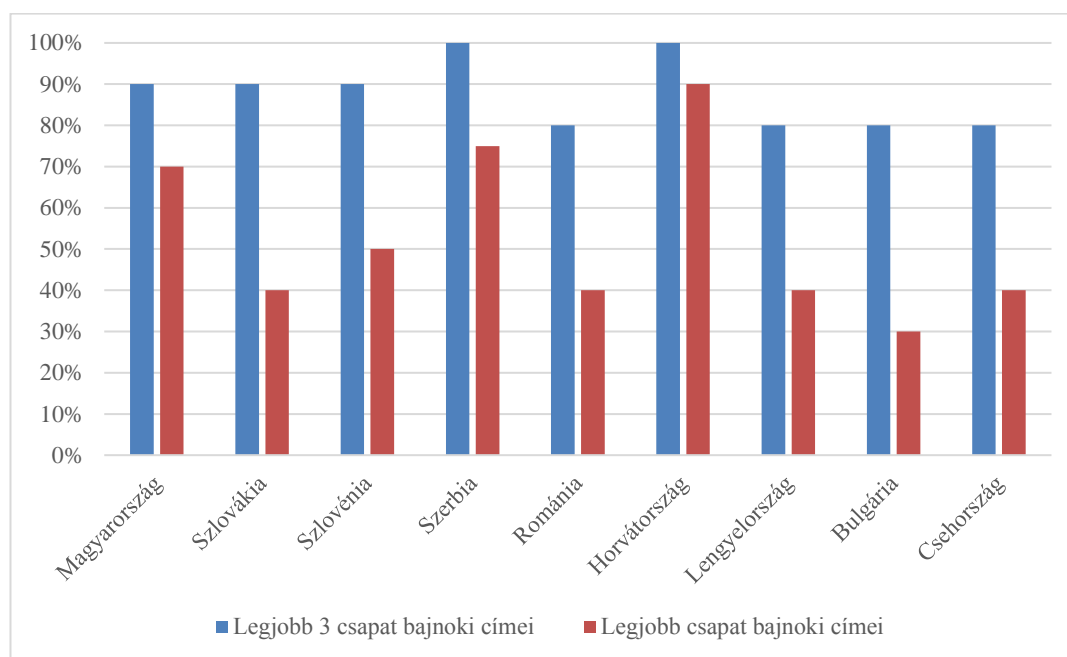
17. táblázat: A KKE klubok száma a klubok bevételei szerint

<i>Ország</i>	<i>10-50 M EUR</i>	<i>1-10 M EUR</i>	<i>0-1 M EUR</i>
<i>Lengyelország</i>	1	3	0
<i>Csehország</i>	1	3	0
<i>Horvátország</i>	1	2	1
<i>Bulgária</i>	0	4	0
<i>Magyarország</i>	0	4	0
<i>Románia</i>	0	4	0
<i>Szlovénia</i>	0	4	0
<i>Szlovákia</i>	0	3	1
<i>Szerbia</i>	0	2	2

Forrás: András-Havran 2014, 9

10 millió euró feletti bevétellel három klub rendelkezik a régióból, 1 és 10 millió euró közötti bevétellel pedig 29 klub. Összességében tehát a régióba kis része érkezik az UEFA-pénzeknek (hiszen kevés a BL és EL résztvevő), de ugyanakkor az is kijelenthető, hogy aki bejut, az kiemelkedik a régió többi csapata közül, hiszen az átlagos költségvetésnél lényegesen nagyobb bevételt jelent számára (a 2012/2013-as szezonban a BL-csoportkörbe jutásért 8,6 millió eurót fizetett az UEFA – uefa.com). Nagy különbségek vannak a régión belül a nemzetközi kupákban induló klubok árbevétele között, tehát még a hazai bajnokság kiemelkedő klubjai egymáshoz képest is jelentősen eltérő anyagi lehetőségekkel rendelkezhetnek. Míg 2013-ban a nemzetközi ligákban induló klubok közül a magyar, román, bolgár, szerb, szlovén és szlovák csapatok hasonló bevételekkel rendelkeztek, addig a lengyel, cseh és horvát klubok között igen nagy volt a különbség (UEFA 2013, 38). Ez azt jelenti, hogy a sikeres szereplők ezekben a bajnokságokban nehezen verhetők maradnak. Ezt támasztja alá a 16. ábra, amely a 2003-2013 közötti eredményinek koncentrációját foglalja össze.

16. ábra: A sporteredmények koncentrációja klubok szerint, 2003-2013



Forrás: András-Havran 2014, 9

A 16. ábra mutatja a három legsikeresebb klub által elnyert bajnoki címek arányát, valamint a legsikeresebb klub bajnoki címeinek arányát a 10 éves időszak összes bajnoki címéből. Minden országban a három legeredményesebb klub nyerte az elmúlt 10 évben a bajnokságok 80-100%-át, de a legeredményesebb csapat is legalább minden harmadikat megnyerte, tehát elég nehéz új kluboknak az élre kerülni, ezáltal lehetőséget szerezni a Bajnokok Ligájában való indulásra és az ottani bevételek gyarapítására, valamint a játékosok nemzetközi szintén történő értékesítésére. Ez a koncentrációs trend összhangban van azzal a fentebb említett adattal, miszerint az UEFA TOP200-as csapatok száma a régióban csökken, de a TOP100-as listában nőni tudott. Ahogy a nagy nyugati bajnokságokban, a KKE-régióban is folyamatos az a trend, hogy néhány nagy klub tudja hosszú távon megszerezni a sportbéli sikereket és ezzel együtt a pénzügyi sikerük is jelentősen nagyobb az adott bajnokság többi klubjához képest. A többi piacon a régió klubjainak vagy nincs számottevő bevétele (például merchandising piac), vagy nem ellenőrizhető ezek tényleges nagysága, illetve a piaci tevékenysége (szponzori, fogyasztói piacon elért tényleges bevétel). A többi piacról származó alacsony bevételekre enged következtetni, hogy milyen alacsony a helyszíni nézők száma a régióban, hiszen ha fogyasztók nincsenek, akkor üzleti bevétel a szponzori, merchandising és kereskedelmi bevételekből sem realizálható jelentős mértékben.

Az UEFA 2014-es jelentése (UEFA 2014, 38) alapján az átlagos klubonkénti árbevétel a régióon belül Lengyelországban a legmagasabb (4,8 millió euró), őket követi Csehország (4,3 millió euró), majd Románia (3,7 millió euró). A magyar, a horvát, a bolgár, a szlovén és a szlovák klubok átlagos bevétele hasonló szintet mutat (2,9 és 2,4 millió euró között), a szerb klubok esetében ez az érték pedig 1,2 millió euró. Az UEFA azonban nem vizsgálja a bevételek valós tartalmát, tényleges üzleti jellegét, így például azt sem, hogy állami vállalatától érkezik-e támogatás, állami televízió fizeti-e a közvetítési jogdíjakat, valamint van-e valós üzleti elvárás, teljesítményfaktor a szponzorációs szerződésekben.

Az UEFA gyűjtése szerint (2012, 36-37) nem túl magas az átlagos és aggregált nézőszám a régióban (18. táblázat), mindössze a lengyel, a cseh és a román liga került be a gyűjtésükbe, a többiek előtt van az angol negyedik vonal is¹⁴. Ez az alacsony hazai fogyasztói bázisra enged következtetni, ami a mérkőzésnap és a szponzori bevételekre is hatással van.

18. táblázat: helyszíni nézők száma a lengyel, a román és a cseh bajnokságban a 2012/2013-as szezonban

<i>Bajnokság</i>	<i>Átlagos mérkőzésenkénti nézőszám (fő)</i>	<i>Klubok száma</i>	<i>Mérkőzések száma</i>	<i>Összes nézőszám (fő)</i>
<i>Lengyelország</i>	8 409	16	240	1 830 615
<i>Románia</i>	5 184	18	306	1 586 321
<i>Csehország</i>	4 798	16	240	1 151 505

Forrás: UEFA (2012) 36-37. oldal és András-Havran 2014, 10. oldal, saját szerkesztés

Ami a nézőszámok alakulását (UEFA 2012, 39) illeti, a 2011/2012-es és a 2012/2013-as szezonok közötti változásokról elmondható, hogy Bulgáriában 20% feletti növekedés volt, de a horvát és román liga is növekedést mutatott, azonban a szerb ligában kisebb (-5-10%), a magyar és a szlovén ligában nagyobb, több mint 20%-os csökkenés volt tapasztalható. Ez összhangban van azzal a ténnyel is, hogy szurkolói megkérdezések során a régióban három országot kivéve (magyar, szlovén, szlovák) helyi klubot neveztek meg a nézők a kedvencüknek, a többiekénél a Barcelonát (UEFA 2013, 41), amely a globális piacon való versenyképességét jelzi az itteni kluboknak.

¹⁴ Összehasonlításképpen a német másodosztály átlaga 17000, a holland első osztály átlaga 19000 fő felett van.

Az európai klubok saját nevelésű játékosainak felnőtt csapatba történő beépítéséről készült kutatás (CIES 2014, 20) eredménye szerint a 20 élen járó európai klub közül kilenc klub a közép-kelet-európai régióból került ki. Ez arra enged következtetni, hogy a régió klubjai az utánpótlás-nevelésre helyezik a hangsúlyt, illetve nem engedhetik meg maguknak, hogy komoly összegeket fordítsanak igazolásokra, hanem saját bázisból kell építkezniük. A lista élén a magyar Haladás szerepel, amely keretének 85,7%-át adták saját nevelésű játékosok. A magyarok közül még 5. a listán az MTK (65,2%).

Az UEFA 2012. évről szóló jelentése (UEFA 2013, 48) kiemeli a régióból a lengyel Legia Varsó és Lech Poznan, valamint a szerb Partizan csapatokat – ők 3 millió euró felett profitáltak játékos eladásból. A jelentés 49. oldala szerint a lengyel bajnokságban szereplő klubok bevételeinek 22%-át, a szerb klubok bevételeinek 21%-át tették ki a transferbevételek. Ha a bevétel arányát nézzük a játékoseladásoknak, akkor a Partizan a 3. helyen van Európában több mint 60%-al, a Lech Poznan az 5. 40% feletti, a Varsó pedig a 8. 20% feletti eredménnyel. A KEA-CDES (2013, 176-179) átfogó európai játékospiaci kutatási anyagában országonként írtak rövid elemzést a klubok pénzügyi helyzetéről. A tanulmány fő megállapítása, hogy a KKE-régió klubjainak nagy része a transferpiacról realizálja, vagy kellene, hogy realizálja bevétele jelentős részét. Nemzetközi kitekintésben megvizsgáltam néhány klub akadémiájának főbb mutatóit, valamint a klub felnőtt csapatához kapcsolódó transferadatokat.

19. táblázat: Néhány európai akadémia főbb adatai

<i>Ország</i>	<i>Klub</i>	<i>Játékosok száma</i>	<i>Edzők száma</i>	<i>Akadémia éves költségvetése (euró)¹⁵</i>	<i>Klub transzfer-egyenlege 2009-2015 (euro)</i>
<i>Németország</i>	Bayern München	185	26	3.000.000	-190.750.000
<i>Horvátország</i>	Dinamo Zagreb	200	21	1.300.000	60.300.000
<i>Csehország</i>	Teplice	284	26	<500.000	-240.000
<i>Németország</i>	Schalke 04	190	34	>3.000.000	-18.530.000
<i>Magyarország</i>	legnagyobb akadémiák	Nincs pontos adat	Nincs pontos adat	700.000-1.000.000	10.740.000

Forrás: András-Havran 2016, 204-205

Az Európai Klubok Szövetségének (European Club Association, 2012) felméréséből két német klub utánpótlása mellett a környező országok példáit emeltem ki. Hasonló a fiatal játékosok száma és az edzők száma is, azonban a német klubok sokkal nagyobb költségvetéssel rendelkeznek, mint a közép-kelet-európai versenytársaik. Maguk a klubok azonban a játékospiacon még így is veszteséget termelnek, nem tudják a saját utánpótlásból kinevelni a világ legjobbjait, de közvetlenül nem is céljuk a teljes keret innen történő feltöltése, hiszen van lehetőségük vásárlásra. A horvát Dinamo Zagreb éves szinten 400 millió forint nagyságrendű költségvetéssel működteti akadémiáját, és a felnőtt klub (főleg a saját nevelésű játékosok értékesítésének köszönhetően) több mint 60 millió euró pozitív transzferegyenleget ért el a játékospiacon az elmúlt hat évben. A cseh Teplice sokkal kisebb költségvetéssel nem tudott nyereséget termelni egyelőre. A magyar klubokról nem volt eset a tanulmányban, de az akadémiák által közölt (nehezen fellelhető) információk szerint a nagyobb hazai akadémiák a Dinamo Zagreb költségvetésével közel azonos keretből működnek, viszont a hozzájuk tartozó felnőtt klubok csak a zágrábi klub transzfernyereségeinek töredékét tudták együtt is

¹⁵ További források:
www.sportsmarketing.hu/2012/11/26/labdarugo-akademiai-korkep-gazdasagi-kitekinto/, letöltve: 2014.11.05.

www.origo.hu/gazdasag/20150520-az-allam-szazmilliardokat-kolt-focira-labdarugas-koltsegvetes-muszbek-mihaly-nb-i-veszteseges.html, letöltve: 2015.06.01.

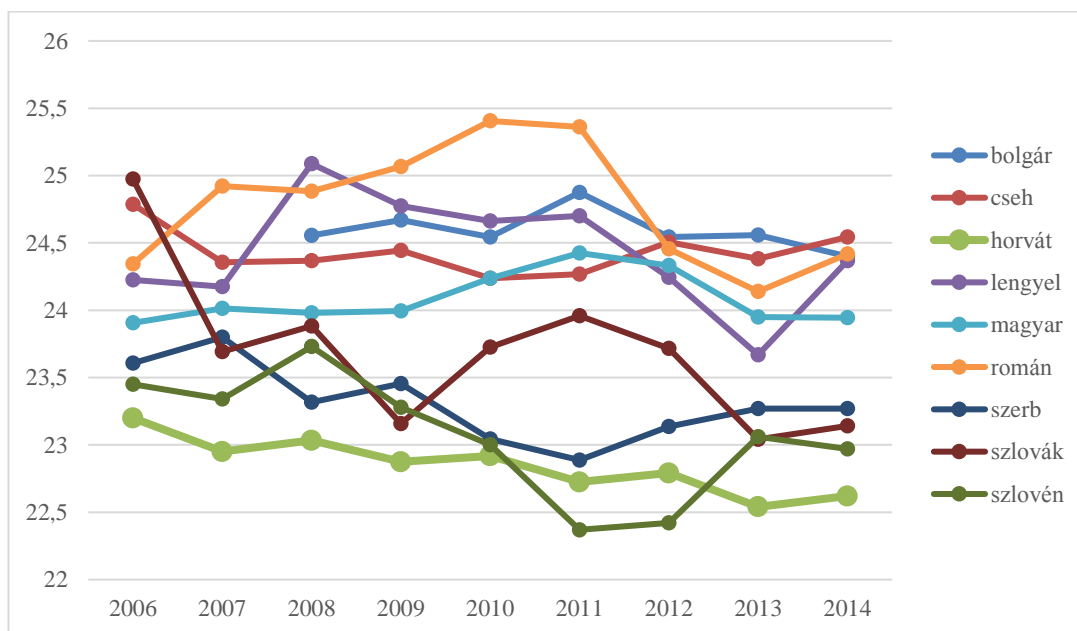
www.illesfociakademia.hu/szakmai-anyagok/az-akademiakrolaz-akademiai-kepzesrol, letöltve: 2015.06.01.

elérni (19. táblázat). Ebből az egyszerű megvilágításból tekintve tehát nem tekinthető hatékonynak a működésük.

5.6. Játékospiaci elemzés – primer adatbázissal

Primer adatgyűjtésen alapuló kutatásom *első részében* a transfermarkt.de oldalról történt adatgyűjtéssel összeállítottam egy adatbázist a kilenc érintett bajnokság első osztályú klubjairól 2006 és 2014 között. Összesen 1261 adatsor szerepel az adatbázisban a következő ismérvekkel: keret nagysága (fő), átlagos életkor (év), idegenlégiósok száma (fő), idegenlégiósok aránya a kerethez viszonyítva (%), a klub játékosállományának adott évi értéke (millió euró), valamint a játékosok átlagos értéke (ezer euró). Először a *bajnokságok szintjén* mutatom be eredményeimet.

17. ábra: a KKE bajnokságokban szereplő játékosok átlagos életkorának alakulása 2006-2014 között



Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

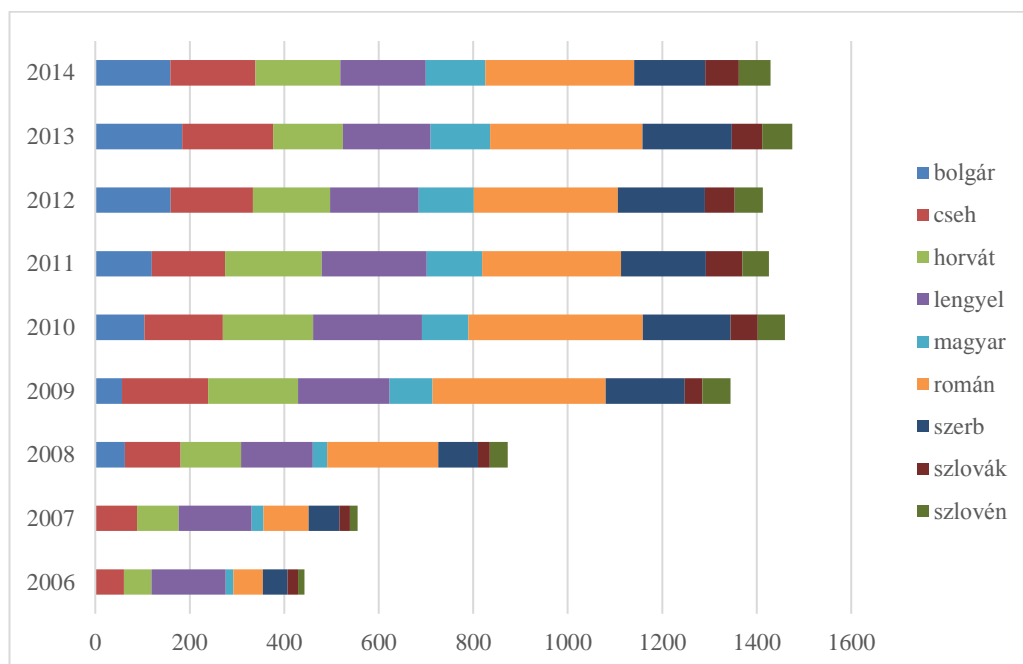
Az adatok alapján a hivatásos labdarúgók *átlagos életkorának* tekintetében (17. ábra) az idő előrehaladtával a régióban enyhe csökkenés figyelhető meg (a régiós átlag 2006-ban 24,11 év volt, míg 2014-ben 23,84 év), amely szerint egyre fiatalabb játékosok jutnak szerephez a KKE-klubokban.

A legmagasabb átlagéletkor a 2006-2014-es időszakban Romániában volt (24,78 év), de magasnak mondható a bolgár (24,6 év), a lengyel (23,43 év), valamint a cseh (24,43 év) érték is. A legfiatalabb játékosok a horvát (22,86 év, zöld színnel vastagon kiemelve), a szlovén (23,07 év), valamint a szerb (23,29 év) bajnokságban

voltak. A teljes régió átlaga 2006 és 2014 között 23,99 év volt. Mindössze három bajnokságban nem csökkent a játékosok átlagkora a vizsgált nyolc év alatt: a lengyel bajnokságban 24,23 évről 24,37 évre, a román ligában 24,34 évről 24,42 évre, a magyar bajnokságban pedig 23,91 évről 23,94 évre nőtt az átlagéletkor. A legnagyobb csökkenést a szlovák ligában jegyezhetjük fel, ahol 24,98 évről 23,14 évre csökkent a játékosok átlagéletkora. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a vizsgált országok Európai Unióban történő felvétele után a játékosok egyre fiatalabban kaptak lehetőséget a régió klubjaiban. A 18. ábrán látható, hogy négy bajnokság (szerb, horvát, szlovén és szlovák) klubjai jelentősen fiatalabb kerettel rendelkeznek, mint a másik öt ország.

A *játékosállományok értékét* vizsgálva megállapítható, hogy 2006 és 2010 között jelentősen nőtt a régióban a játékosok becsült értéke (18. ábra), amely több okra vezethető vissza. Egyrészt általában is nőtt a játékosok értéke a nemzetközi piacon, másrészt a legtöbb régióbeli ország a 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz, amely megkönnyítette a nívósabb, nyugat-európai bajnokságba történő játékosértékesítést. Ennek köszönhetően a régió játékosai ismertebbek és magasabban értékelték lettek.

18. ábra: A KKE régió játékosállományainak becsült értéke 2006-2014 között (adatok millió euróban)¹⁶

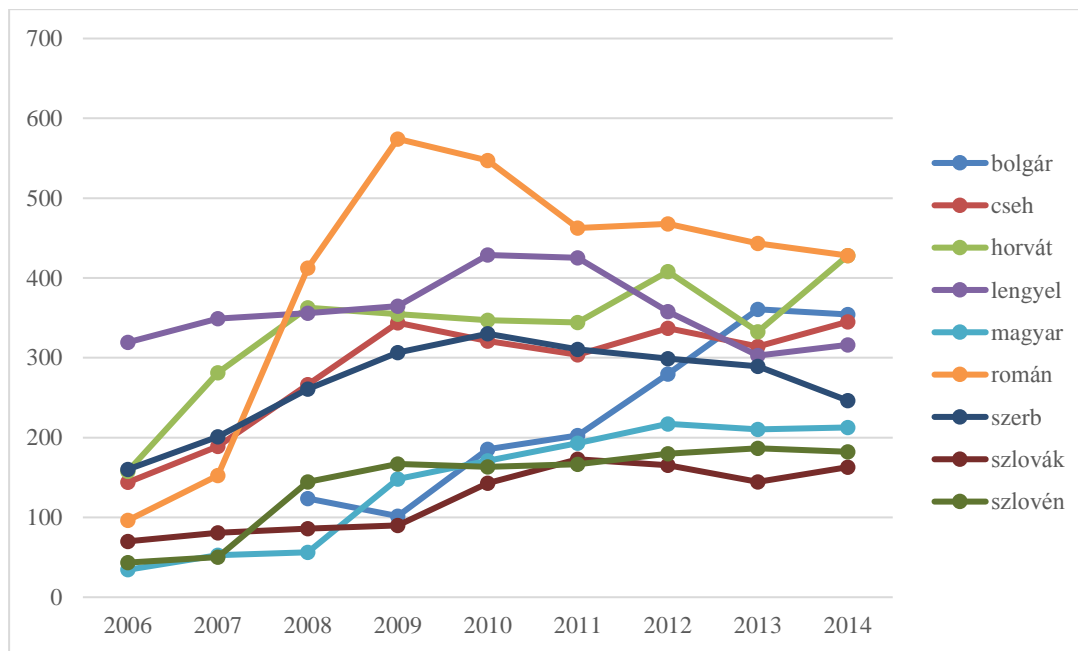


Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

Ez az összehasonlítás nem veszi figyelembe az első osztályban szereplő klubok számát, ezért felülreprezentált a nagyobb létszámmal működő román bajnokság. A játékosok átlagos értékével kiszűrhető a bajnokságokban szereplő klubok száma, valamint a keret nagysága miatt torzítás. Az *átlagos értékeket* tekintve is jelentős növekedés figyelhető meg, 2006 és 2014 között a régiós átlag több mint megkétszereződött: 2006-ban 134 ezer euró, míg 2014-ben már 301 ezer euró volt.

¹⁶ A 18. és 19. ábra a transfermarkt.de adott évi becslését mutatja, tehát nem azonos év árán fejezi ki a játékosok értékét euróban. Az országok nagy száma és az eurózónába történő belépések miatt az adatgyűjtés túlzó erőforrásigényt jelentett volna a megszerzhető információ hasznosságához mérten, ezért nem számoltam inflációval és devizaárfolyam változásokkal sem. Az inflációs hatások figyelembe vételével minden bizonnyal csökkenne a különbség a 2006-2008 és az azt követő időszak között, de a nagyságrend hasonló eredményt mutatna.

19. ábra: a KKE régió játékosainak átlagos értéke 2006-2014 között (adatok ezer euróban)



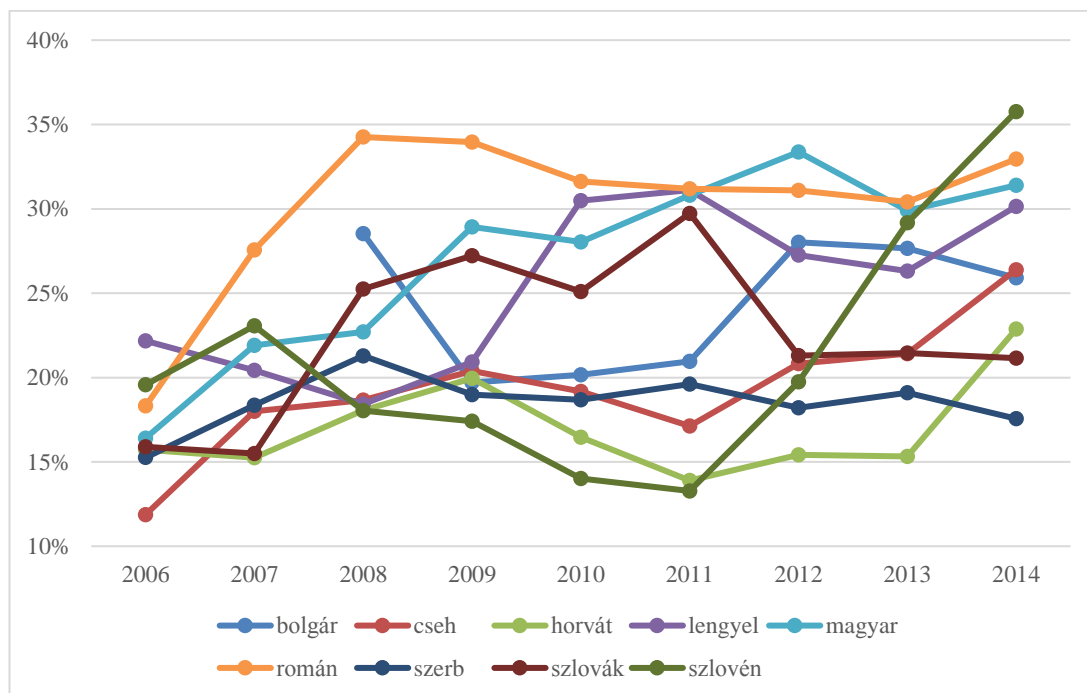
Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

A 19. ábrán látható, hogy viszonylag alacsony kiinduló értékek mellett történt a növekedés, amelynek a fentiekben már ismertetett tényezőkön túl oka lehet az adatforrásként használt transfermarkt.de módszertani fejlődése, pontosítása is, miszerint az idő előrehaladtával a kevésbé népszerű bajnokságok játékosainak értékelésére is nagyobb figyelmet fordítottak. Ezen korlátozó feltétel mellett elmondhatjuk, hogy 2014-re a román és horvát bajnokság játékosainak átlagértéke a legmagasabb, bár a román érték 2009 óta folyamatosan csökken az azt megelőző hirtelen emelkedés után (a rendszeres BL szereplések okozhatták).

Szintén magasnak mondható a bolgár, a cseh és a lengyel bajnokság játékosainak *átlagos értéke*, bár utóbbi esetében a 8 évet tekintve csökkenésről beszélhetünk. A maradék négy bajnokság (szlovák, szlovén, szerb, magyar) az UEFA listáján is jelentősen gyengébben szerepel (lásd fentebb a 12. számú ábrát), ami arra mutat rá, hogy a nemzetközi kupaszereplés és a játékosok értéke között komoly összefüggés van: minél több nemzetközi mérkőzést játszik egy klub, minél messzebb jut egy nemzetközi versenykiírásban, annál ismertebbek és értékesebbek lesznek játékosai. Másik olvasata is lehet az összefüggésnek, miszerint minél értékesebb játékosokat vásárolnak, annál messzebb jutnak a nemzetközi kupákban. Mindkét irány igaz lehet az egyes esetekben, a különböző bajnokságokban és kluboknál eltérő stratégiát alkalmaznak, összességében azonban jól mutatja a fejlődési trendeket.

A játékosvásárlások forrása lehet hazai és nemzetközi is, ezért érdemes vizsgálni az *idegenlégiósok* szerepét. A nemzeti válogatott szempontjából is fontos kérdés lehet, hogy a hazai játékosokkal jobban ellátott bajnokság klubjai hogyan érvényesülnek a nemzetközi porondon, valamint az idegenlégiósok magas száma egy nem túl erős bajnokságban a hazai játékosok fejlesztésének, kinevelésének gyenge hatékonyságát is jelzi.

20. ábra: Az idegenlégiósok arányának alakulása a KKE régióban 2006-2014 között



Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

A 20. ábra mutatja, hogyan változott az idegenlégiósok aránya a klubok keretén belül 2006 és 2014 között a kilenc vizsgált országban. Összességében 17%-ról 27%-ra nőtt ez az arány, vagyis a nemzetköziesedés itt is komolyan megjelent, nem csak az értékesítési oldalon. A nyolc év átlagában a legmagasabb légiós arányt Romániában találhatjuk (30%), ezt követi a magyar bajnokság (27%), majd a lengyel liga (25%). A legkevesebb légiós a horvát (17%), a cseh (19%), valamint a szerb (19%) ligában volt. A nyolc éven végigtekintve a legnagyobb légiós-arány növekedés Csehországban (12%-ról 26%-ra), Magyarországon (16%-ról 31%) és Szlovéniában (20%-ról 36%) volt.

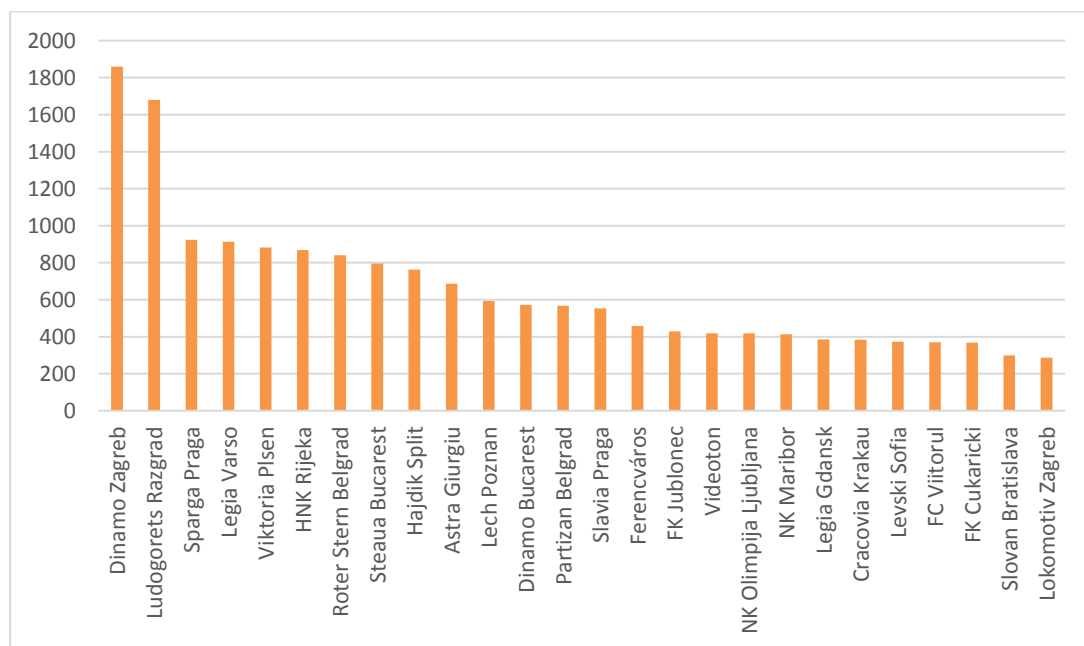
A klubok *játékoskereteinek nagyságát* tekintve is növekedés látható, míg a régiós átlag 2006-ban 31,15 fő volt, addigra 2014-ben már 37,9 fő volt ugyanez az érték (forrás: transfermarkt.de).

Magyarországról összességében elmondható, hogy az UEFA ranglistán a régióban a leggyengébb eredményt érte el, valamint kifejezetten magas az idegenlégiósok száma, tehát nem minőségi, nemzetközi szinten versenyképes külföldi labdarúgók szerepeltek a magyar bajnokságban. A játékosok átlagéletkora inkább magasnak mondható a régióhoz viszonyítva, a játékosok átlagos értéke pedig a legalacsonyabbak között található.

A bajnokságok után megvizsgáltam a *klubok* helyzetét is. Mind a kilenc országból összegyűjtöttem azokat a klubokat, amelyek *játékosállományának becsült értéke* (forrás: transfermarkt.de, 2016. július) eléri a 10 millió eurót, amennyiben pedig ilyen nem volt az adott országban, akkor a legértékesebb klubot tettem a listába. Utóbbira egy példa volt, a szlovák bajnokság, ahol a legértékesebb kerettel a Slovan Bratislava rendelkezik (8,68 millió euró). Az 5. melléklet a leírt feltételeknek megfelelő klubok játékosállományának becsült értékét mutatja, országoként csökkenő sorrendben.

A becslések alapján a régió legértékesebb játékosokkal rendelkező klubja a horvát Dinamo Zagreb, öt követi a bolgár Ludogorets Razgrad. Ez a két klub kiemelkedik a mezőnyből, főleg, ha a játékosok átlagos értékét is megvizsgáljuk (21. ábra). Egymillió euró feletti átlagos játékosértékkal csak ez a két klub rendelkezik, ráadásul esetükben ez az érték az 1,8, illetve az 1,6 millió eurót is meghaladja.

21. ábra: Játékosok átlagos értéke a KKE régió legdrágább kerettel rendelkező klubjainál (adatok ezer euróban)

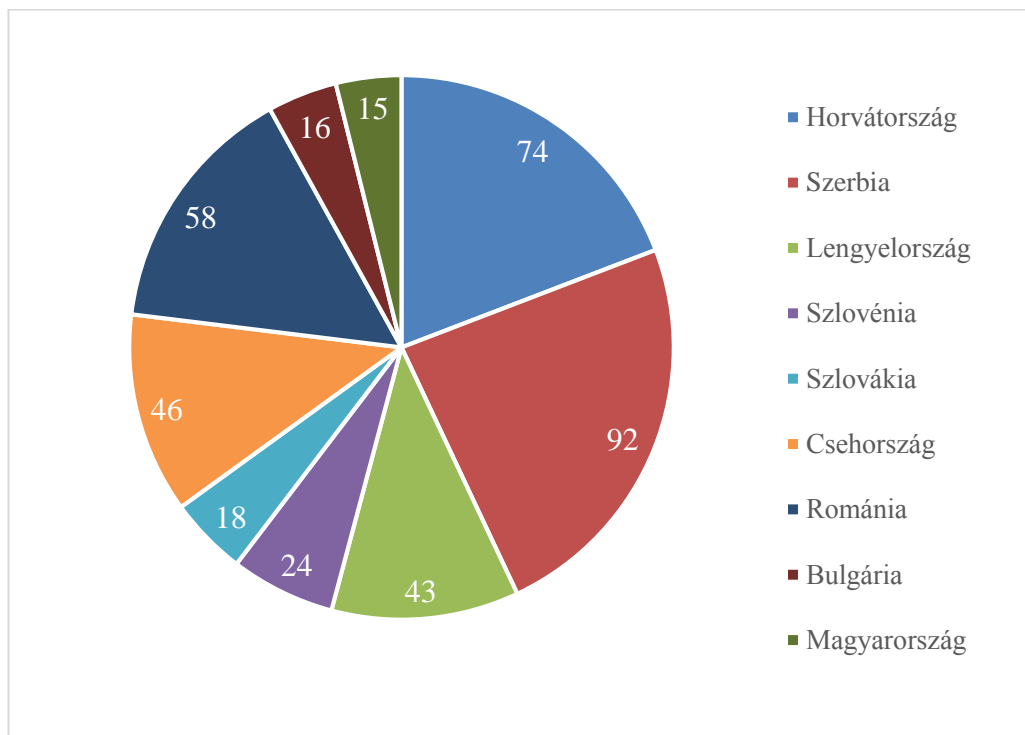


Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

A keretek teljes értékét tekintve, az első 25 klubban 4-4 cseh, lengyel, román és horvát, 3 szerb, 2-2 szlovén, bolgár és magyar (Ferencváros, Videoton) klub szerepel.¹⁷

A bajnokságok és klubok után a *játékosok* szintjén is végeztem adatgyűjtést és vizsgálatokat. A *primer adatgyűjtés második szakaszában* a transfermarkt.de oldalról (2016. március) összegyűjtöttem azokat a KKE-régió országaiból származó játékosok adatait, akiknek a becsült értéke elérte a 150 000 eurót. Összesen 2250 adatsor (játékos) szerepelt a vizsgálatban, a vizsgált ismérvek a játékos neve, posztja, kora, nemzetisége, klubja és becsült értéke voltak. Az egy millió eurót pedig összesen 386 játékos becsült értéke érte el a KKE-régióban. A legértékesebbnek tartott 100 labdarúgó összértéke 965,6 millió euró, míg az első 50 becsült értékének összege 744,75 millió euró (forrás: transfermarkt.de).

22. ábra: A legalább 1 millió euró értékkel rendelkező játékosok számának megoszlása a régióban



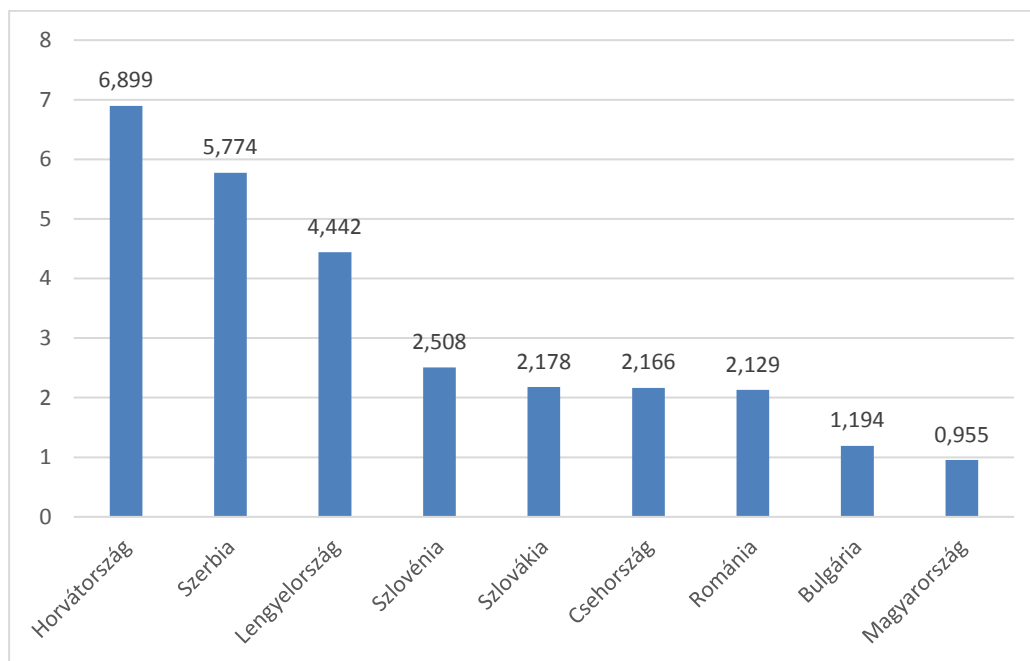
Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

A vizsgálat időpontjában jelentősen kiemelkedett az *1 millió euró feletti* becsült értékkel rendelkező játékosok számosságában (22. ábra) Horvátország és Szerbia (74 és 92 fő). A lista végén Szlovákia, Bulgária és Magyarország állt 18, 16, illetve 15 játékosal (forrás: transfermarkt.de).

¹⁷ A 21. ábrán szereplő szlovák klub nem a 26. az értékek szerinti rangsorban, mert megelőzik öt más klubok, amelyek 8,68 és 10 millió euró közötti kerettel rendelkeznek.

Minden nemzet legértékesebb 50 labdarúgóját vizsgálva láthatjuk (6. melléklet), hogy a horvát, a szerb és a lengyel nemzetiségű játékosok vezetnek a régióban, míg a bolgár és a magyar labdarúgók vannak a lista végén. Ha az adott ország 50 legértékesebb játékosának átlagértékét nézzük (23. ábra), akkor megállapíthatjuk, hogy a legjobb 50 horvát játékos átlagos értéke közel 7 millió euró, és egyedül a magyar játékosok átlagos értéke marad 1 millió euró alatt.

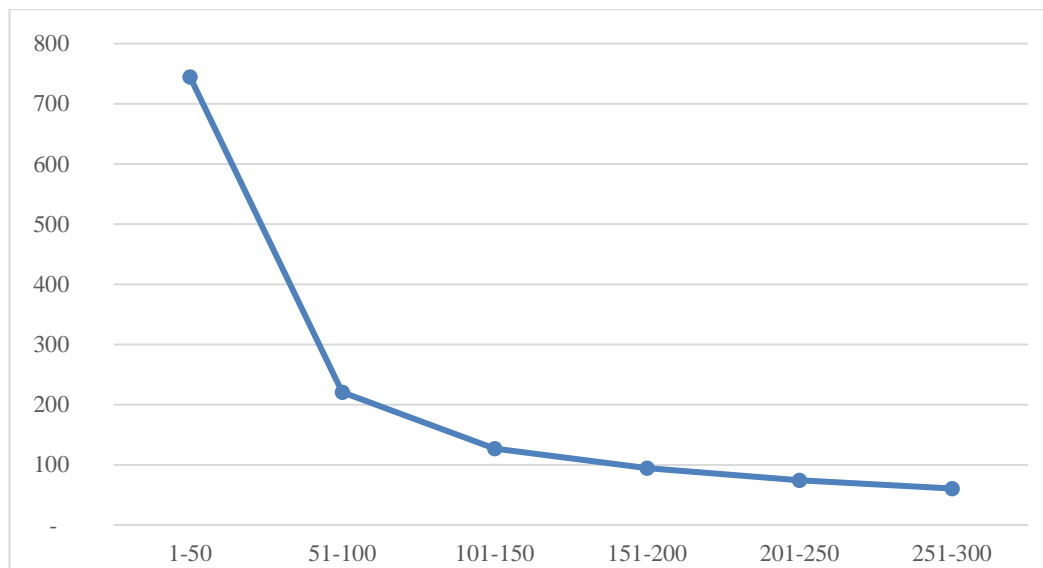
23. ábra: A legértékesebb 50 játékos átlagértéke, nemzetenként (adatok millió euróban)



Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

Ezek után megvizsgáltam a játékosok értékének megoszlását, pontosabban azt, hogy milyen a legértékesebb játékosok értékkoncentrációja. Ha nem országok, hanem a régió szintjén vizsgáljuk a legértékesebb labdarúgók értékének megoszlását, akkor a 24. ábrán láthatjuk, hogy a játékosokat értékük alapján 50 fős csoportokba osztva, jelentős különbségek vannak a csoportok összértéke között. Ez az exponenciális trend jellemző az európai labdarúgásban is, vagyis a legjobb játékosok ára lényegesen magasabb az átlagnál.

24. ábra: A KKE-régió legértékesebb játékosainak értékkoncentrációja (adatok millió euróban)



Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

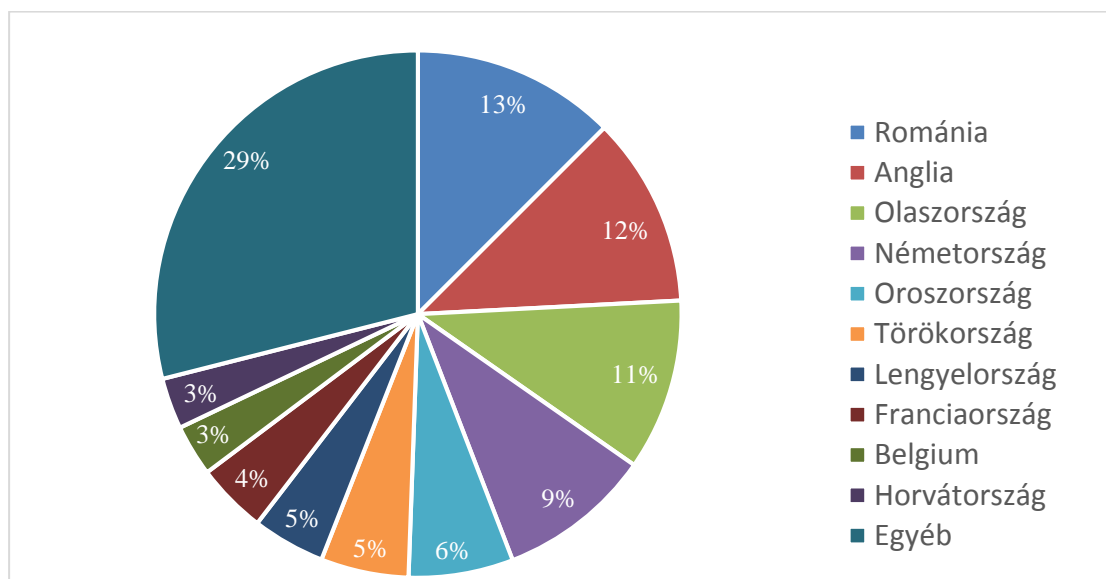
Az összértékek után az átlagos értékeket is kiszámoltam az adott 50 fős csoportokra vonatkozóan, ennek eredményét mutatja a 7. melléklet. A régió legértékesebb 50 labdarúgójának átlagos értéke közel 15 millió euró, míg az őket követő 50 labdarúgóé már csak 4,4 millió euró. A régió tehát számos, különösen értékesnek mondható labdarúgóval rendelkezik, akik szinte kivétel nélkül a régión kívül, többségében a TOP5 bajnokság első osztályában játszanak.

A KKE régió tehát alapvetően a kínálati oldalon, egyre fiatalabb játékosokkal és nemzetközileg is releváns forgalommal vesz részt a nemzetközi játékospiacon. Az Európai Unión belüli szabad mozgás több iparágban eredményezett jelentős migrációt Közép-Kelet-Európából, a labdarúgásban is nőtt a légiósok száma, mert európai uniós állampolgárként már más EU-s országban is hazai játékosnak számítanak. A tehetséges játékosok elvesztését az eladásukból befolyó, illetve a későbbi átigazolások során a nevelési díjakból kapott bevételekkel lehet kárpótolni. A bajnokságok versenyképességét a felépített rendszer és brand mellett a játékosok minősége határozza meg. A hagyományosan erősebb bajnokságok és klubok a nagyobb piaci részesedésüknek köszönhetően magasabb fizetést tudnak adni és ki tudják vásárolni a kisebb bajnokságok, klubok játékosait szerződésükből. A KKE-régióban a fogyasztók száma és fizetőképességük is gyengébb Nyugat-Európához viszonyítva, ugyanakkor költségelőnyük van, például az infrastruktúra építés, fenntartás, bérek és szolgáltatások díja tekintetében. Ezt kiegészíthetik a nemzeti adórendszereken keresztüli támogatások (például Magyarországon a TAO-támogatások), illetve a

nemzeti devizák gyengülése esetén az árfolyamból fakadó előnyök. Az erőforrások hatékony felhasználásával és a felsorolt versenyelőnyökre építve alapozhatja meg jövőbeli sikerét egy közép-kelet-európai bajnokság, illetve klub.

Az adatgyűjtés harmadik szakaszában a közép-kelet-európai bajnokságok *játékosainak átigazolásait* vizsgáltam meg. Az adatokat szintén a transfermarkt.de oldalról gyűjtöttem. Az összes rögzített átigazolás esetében a játékos nevét, korát, posztját, becsült átigazolási díját, eredeti bajnokságát és az új bajnokságát gyűjtöttem össze, a 2005/2006-os szezontól kezdve és a 2015/2016-os szezon bezárásáig. Ez összesen hét paramétert jelent minden egyes transzfer esetében, amelyekből összesen a 10 éves periódus alatt 2102 darab volt. Ezen belül 787 olyan átigazolás volt, amely a KKE-régió kívültre irányult, tehát a teljes régió exportjának tekinthető.

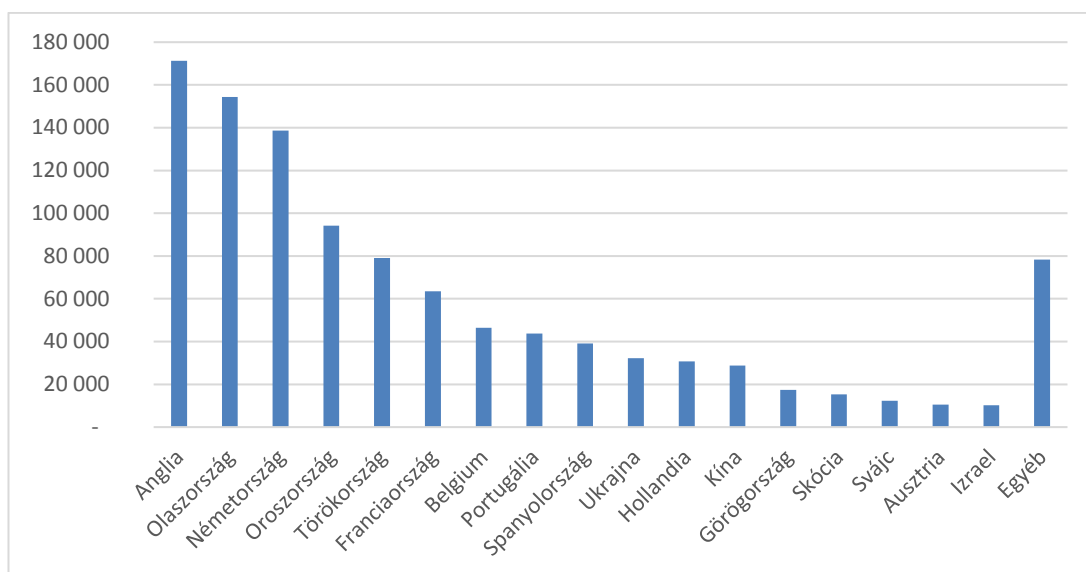
25. ábra: A kke régió átigazolási díjainak százalékos megoszlása a transzferek célországa szerint 2005 és 2015 között



Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

A legnagyobb értékben a román bajnokságba igazoltak a KKE-régióból (sok országon belüli átigazolás is benne van), utána Anglia, Olaszország és Németország következik. A 10 legnagyobb értékkel bíró célország között van az orosz, a török, a lengyel (sok országon belüli átigazolás is benne van szintén), a belga és a horvát (sok országon belüli átigazolás is benne van itt is). Az összes többi bajnokságba történő igazolás teszi ki a transzferek értékének 29%-át (25. ábra). A kizárólag a KKE régió kívüli igazolásokat pedig a 26. ábra mutatja.

26. ábra: A KKE régió átigazolási díjainak megoszlása a transferek célországa szerint 2005 és 2015 között, kivéve a régió belüli transfereket (adatok ezer euróban)

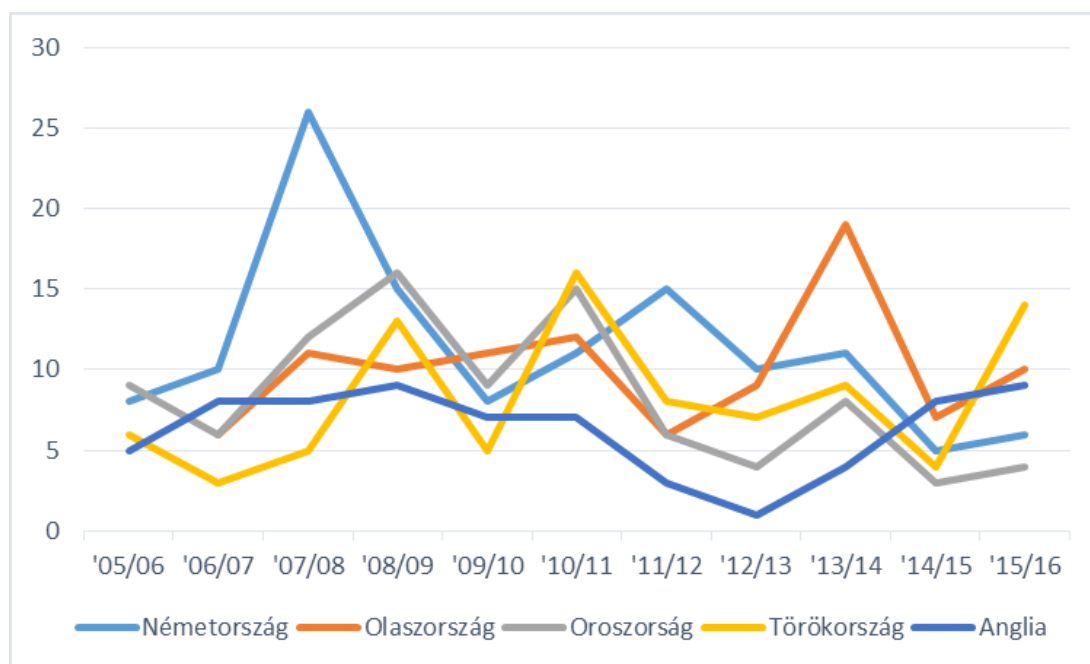


Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

A régió kívüli célpontok közül az *átlagos átigazolási díj* értékében kiemelkedik az angol, az olasz és a német bajnokság, de komoly értéket képvisel az orosz, török, francia bajnokság is. A spanyol ligába a többi nagy bajnoksághoz képest alacsonyabb áron kelnek el a labdarúgók a KKE-régióból, hozzájuk közel azonos szintet képviselnek a belga, portugál, ukrán, holland és kínai transferek.

A *transzferek számának* időbeli alakulását mutatja az öt legnagyobb célországok szerint a 27. ábra, amelynek fő üzenete, hogy a TOP5 bajnokság közül a francia és a spanyol nem szerepel a KKE exportpiacok első öt célországa között. Helyettük Oroszország (92 játékos) és Törökország (90 játékos) jelenik meg felvásárlóként a régióban, a vizsgált 10 éves időszakban a spanyol liga 29, a francia liga pedig 35 játékost igazolt. Jelentősnek mondható még a belga (53 fő), a kínai (35 fő), a portugál (29 fő) és a holland (25 fő) bajnokság tranzakciószáma. Hangsúlyozandó, hogy ezek a játékosok közvetlen igazolását tartalmazzák a régióból, természetesen a későbbiekben előfordulhat, hogy a TOP5 liga valamelyikébe lépnek feljebb a játékosok.

27. ábra: A legnagyobb tranzakciószámot lebonyolító célországok transzferadatai (értékesített játékosok száma) a KKE régióból 2005-2015 között

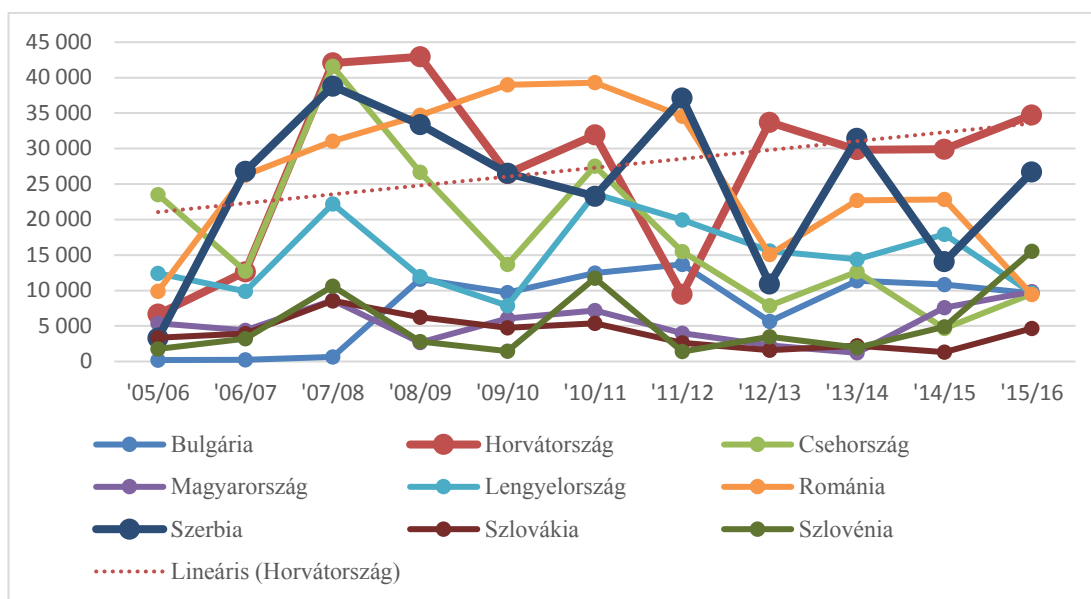


Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

Az egy főre jutó *átlagos transzferdíjak* tekintetében Anglia vezet (közel 2,5 millió euró), amelyet néhány kis bajnokság követ, ahova kevés játékos igazolt a régióból, de komoly összeget fizettek ki értük (Katar – 1 fő, 2,4 millió euró; Skócia – 9 fő, 1,7 millió euró). Olaszországba 101 játékos ment, átlagosan 1,52 millió euró értéken. 1,2 – 1,5 millió euró között átlagárat fizettek a francia, spanyol, holland és portugál klubok, utóbbiak komoly ugródeszkát is jelenthetnek a KKE fiatal játékosoknak. Komoly létszámban és 1 millió eurót meghaladó átlagárral mentek az orosz és az ukrán bajnokságba játékosok, viszont érdekes, hogy a Németországba igazolt 125 játékos átlagára alig haladta meg az 1,1 millió eurót, tehát a TOP5 bajnokságok közül itt fizették a legkevesebbet a KKE-játékosokért átlagosan. Nagy létszámban és 800-900 ezer euró közötti átlagáron igazoltak játékosok a régióból a török, a belga és a kínai bajnokságba.

A KKE-bajnokságok évenkénti *transzferbevételeinek megoszlását* mutatja a 28. ábra (folyóáron, euróban), amelyen látható, hogy a kiemelkedő értékű transferek komoly ingadozást okoznak az ábrán. Trendszerű növekedést a horvát (az ábrán vastagabb piros színnel jelölve), a bolgár és a szlovén bajnokság esetében, közel állandóságot a szerb, a lengyel és a magyar ligánál, trendszerű csökkenést pedig a román, a cseh és enyhén a szlovák ligánál lehet megfigyelni.

28. ábra: A KKE-bajnokságok évenkénti transferbevételeinek megoszlása 2005-2015 között (adatok ezer euróban)



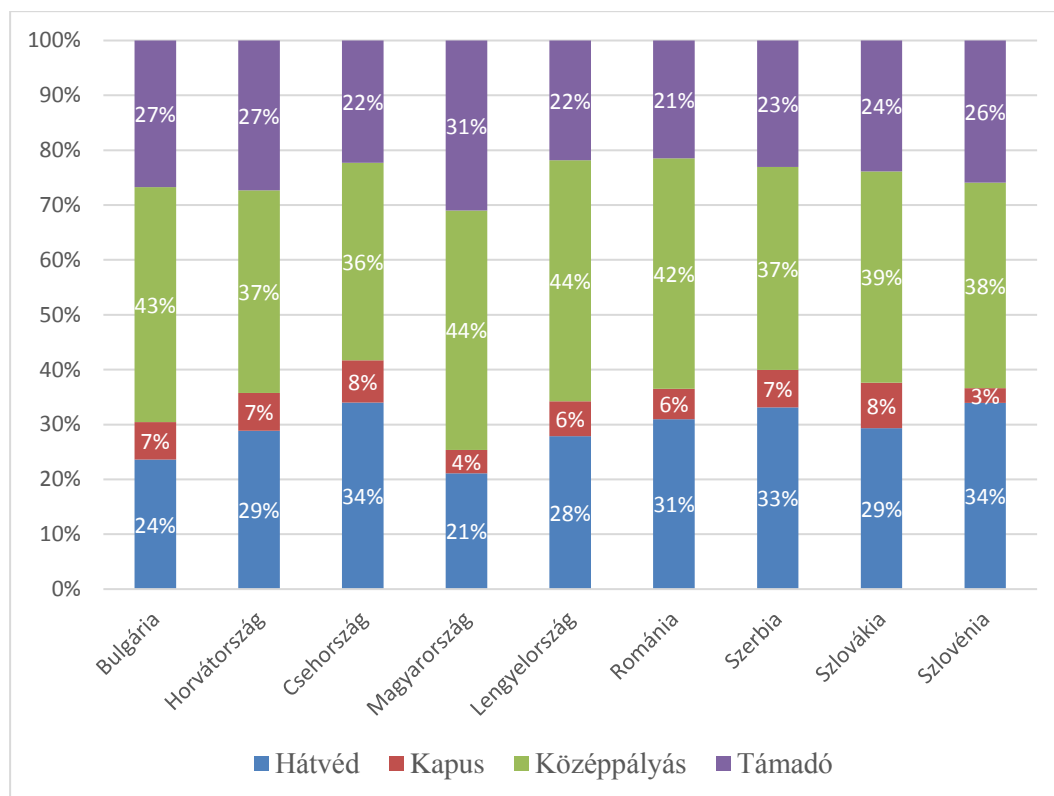
Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

2007-től nőtt meg igazán a régióban a *transzferek értéke*, bár 2011-től valamivel kisebb a forgalom. A régió belül kiemelkedik a horvát és a szerb liga (vastagabb, sötétkék színnel kiemelve) értékesítése, a 10 éves időtávon is viszonylag egyenletesen magas forgalmat realizáltak.

A játékosok *pozícióját (posztját)* vizsgálva megállapítható (8. melléklet), hogy összességében a román bajnokság adja el a legtöbb játékost minden poszton (a tranzakció értékénél az ábrán nincs alsó korlát beállítva, tehát az összes tranzakciót tartalmazza az ábra).

Az *országokon belüli posztonkénti megoszlást* tekintve (29. ábra) az eladott játékosok között, Magyarországon a legmagasabb a csatárok aránya (31% a régiós átlag ezzel szemben 25%). A középpályások aránya Magyarországon (44%), Lengyelországban (44%) és Bulgáriában (43%) haladja meg jelentősebben a régiós átlagot (40%). Hátvédeket a cseh (34%), a szlovén (34%) és a szerb (33%) bajnokság értékesít az átlagot (29%) jobban meghaladó mértékben, míg a legalacsonyabb arány (21%) Magyarországon volt. A kapusok átlagos 6%-os arányát leginkább a cseh és a szlovák liga eladásai haladták meg 8-8%-al, míg leginkább a szlovén (3%) és a magyar (4%) maradt el az átlagtól. Összességében tehát, a régiós átlaghoz viszonyítva, Magyarországról sokkal inkább középpályásokat és támadókat igazolnak, mint kapusokat vagy hátvédeket.

29. ábra: Az eladott játékosok posztok szerinti megoszlása, országonként



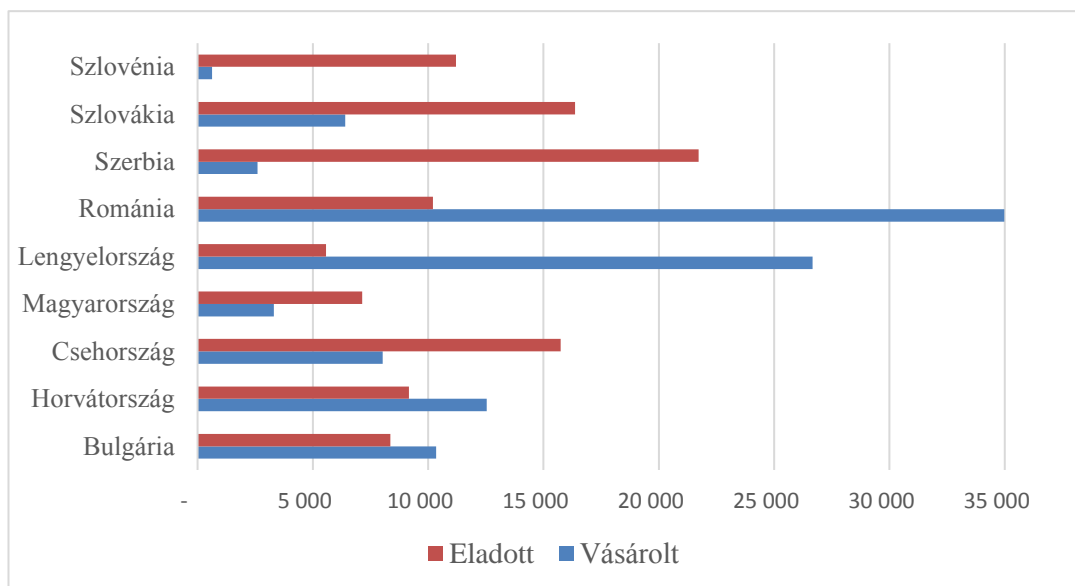
Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

A következőkben a *KKE-régió*n belüli játékosigazolásokat vizsgáltam, amely célja az volt, hogy megtudjam, vannak-e a régió belül meghatározónak mondható kibocsájtó és befogadó országok, vagyis mely bajnokságok „gyűjtik össze” a régió tehetségeit és melyek „látják el” játékosokkal a többi régiós bajnokságot.

A transfereket a régió belüli adatsorokra szűkítve az látható (9. melléklet), hogy a *befogadó országok* szerint vizsgálva kiemelkedik Románia és Lengyelország (az értékesítések összegének százalékos megoszlása szerint). A *kibocsájtó országokat* tekintve szintén Románia emelkedik ki, megelőzve Csehországot, Horvátországot, Szerbiát és Lengyelországot (10. melléklet). A régió belüli *bajnokságok egyenkénti eladó-vevő pozícióját* mutatja a 11. melléklet.

A régió belül Szlovénia, Szlovákia, Szerbia, Magyarország és Csehország egyértelműen kibocsájtó státuszban van, Bulgária és Horvátország enyhén befogadó, míg Románia és Lengyelország egyértelműen befogadó.

30. ábra: A régió belüli játékosmozgások értéke és iránya bajnokságonként (ezer euróban)



Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

Ha a *forgalmat* is vizsgáljuk a *régió belüli játékosmozgások* esetében (30. ábra), akkor megállapítható, hogy Románia és Lengyelország nem csupán saját eladásaihoz képest, hanem a régió belül is jelentős vevőnek tekinthető. A transferek értékét tekintve Szerbia, Szlovákia és Csehország a legnagyobb kibocsájtók a régió belül, Horvátország pedig a teljes értékesítési adatokhoz képest lemarad, mert a horvát klubok legjobbjaikat nem a régió belül értékesítik. A legkisebb kibocsájtó Magyarország a régió belül is, de a felvásárlók között is az utolsó harmadban található. A KKE régió belüli transfereket jobban vizsgálva a következő megállapítások tehetők:

- Szlovéniába, Magyarországra és Szerbiába nem érkezett idegenlégiós más KKE országból. A három ország közül a szerb klubok tudtak nemzetközi eredményeket is elérni hazai játékosokra építve.
- A *bolgár és román* bajnokság között oda-vissza jellegű kereskedelem látható, ennek oka a földrajzi közelség, és a kulturális hasonlóságok lehetnek.
- A *cseh és szlovák* bajnokság között oda-vissza jellegű kereskedelem található, ennek oka a földrajzi közelség, és a kulturális hasonlóságok lehetnek.
- A *horvát és szerb* bajnokság a *régió*nak is sok játékost ad, nem csak a nyugati bajnokságokba.
- A *lengyel és a román regionális felvevőpiacnak* tekinthető a KKE régióban.

5.7. A közép-kelet-európai elemzések következtetései

Az alábbiakban összegzem a fejezetben elvégzett vizsgálatok főbb megállapításait a kutatási kérdéshez kapcsolódó hipotézisek szerint összesítve. Ezek alapján állapítom meg a hipotézisek helytállóságát és választ adok kutatási kérdéseimre.

A hipotézisekre adott válaszok:

H1a Hipotézis: A magyarországi labdarúgás, sporteredményeit tekintve, versenyképesnek mondható a régiós versenytársakhoz viszonyítva.

20. táblázat: A magyar labdarúgás sportszakmai versenyképességének vizsgálati eredményei

Vizsgálati szempont	Főbb megállapítások
Bajnokságok	A KKE-régió sportszakmai és pénzügyi versenyképessége az európai futballban gyengének mondható. A magyar bajnokság a leggyengébbek között szerepel a régióban a nemzetközi sikeresség területén, a „lemaradó” bajnokságok között.
Válogatottak	A magyar válogatottak az elmúlt 10 évben a régió leggyengébbjei között szerepeltek.
Klubok	A magyar klubok a legrosszabb eredményeket érték az elmúlt években a nemzetközi versenykiírásokban a régión belül. Nagy a különbség a régión belül a különböző bajnokságok, valamint a klubok között is, ugyanakkor vannak olyan klubok a régióban, amelyek versenyképesnek mondhatóak a nemzetközi versenysorozatokban és a játékos-értékesítések terén, azonban magyar klubokról ez nem mondható el.
Tanulmányok	A régióbeli bajnokságok klubjai nagy számban adnak tehetséges játékosokat Európa első osztályú bajnokságaiba, ugyanakkor a válogatott játékosok száma igen alacsony mind a 9 bajnokságban. A saját nevelésű játékosok játékkerceinek aránya Magyarországon egyre javul, de nem egyértelmű hogy a játékosok képességei, vagy a játékkerceik után kapható jelentős állami támogatás hatására.

Forrás: saját szerkesztés

A kapott eredmények alapján a H1a hipotézis nem elfogadható, mert válogatott, bajnokság és klubok szintjén is gyengék a nemzetközi eredmények.

H1b Hipotézis: A magyarországi játékosexport szintje a régiós átlagnak megfelelő.

21. táblázat: A játékosok fejlesztéséhez, értékesítéshez kapcsolódó vizsgálatok eredményei

<i>Vizsgálati szempont</i>	<i>Főbb megállapítások</i>
<i>Makro-gazdasági</i>	A KKE régió nagyságrendjében hasonló transzferbevétellel rendelkezik, mint a német, vagy orosz bajnokság, azonban azokkal ellentétben abszolút kibocsájtó státuszban van.
<i>Bajnokságok</i>	<p>A régió bajnokságaiban is megfigyelhető a nemzetközi trendként is azonosított sportsikerek koncentrációja, amely a pénzügyi bevételek koncentrációjával is együtt jár. A magyar bajnokságban szereplő játékosok átlagos értéke a harmadik legalacsonyabb a régióban.</p> <p>A légiósok száma a vizsgált 8 év átlagában a magyar bajnokságban a 2. legmagasabb volt. Magyarországhoz hasonló méretű és gazdasági erejű országnak a játékoseladások számának és értékének növelése jelenthet hosszú távon megoldást a fejlődésre, mert a hazai bajnokság iránti kereslet korlátozottan növelhető és az állami támogatások hatékony felhasználása sem biztosított.</p>
<i>Klubok</i>	<p>A legmagasabb átlagos játékosértékkel rendelkező klubok listáján a régióban csak két magyar klub van a legjobb 25 között.</p> <p>A régióbeli bajnokságok játékosainak egy lengyel, vagy román csapat jelentheti az ugródeszkát egy erősebb, nyugat-európai bajnoksághoz.</p>
<i>Játékosok</i>	<p>A legalább 1 millió eurós becsült értékkel rendelkező labdarúgók számának tekintetében a régióon belül a magyar játékosok száma a legalacsonyabb.</p> <p>Az 50 legértékesebb játékos átlagos értéke tekintetében a régióon belül a magyar játékosok átlagértéke a legalacsonyabb.</p> <p>A régióból egyre nagyobb, nemzetközi szinten is jelentősnek mondható mértékben igazolnak erősebb bajnokságokba labdarúgók és egyre fiatalabban kezdik meg hazai és külföldi karrierjüket.</p>
<i>Átigazolások</i>	<p>A legnagyobb felvásárló bajnokságok a régióon kívül az angol, az olasz és a német bajnokság, azonban a magyar játékosok száma a TOP5 bajnokságokban az egyik legalacsonyabb a régióon belül.</p> <p>A magyar klubok transzferbevételei az elmúlt 10 évben folyamatosan a régió leggyengébb eredményei között voltak.</p> <p>A transfereket a régióon belüli adatsorokra szűkítve megállapítható, hogy a befogadó országok szerint vizsgálva kiemelkedik Románia és Lengyelország (az értékesítések összegének százalékos megoszlása szerint). A kibocsájtó országokat tekintve szintén Románia emelkedik ki, megelőzve Csehországot, Horvátországot, Szerbiát és Lengyelországot.</p> <p>Ha a játékoseladások értékét az adott ország méretéhez és gazdasági erejéhez mérten figyeljük meg, akkor azt láthatjuk, hogy a legnagyobb exportot Románia, Szerbia és Horvátország bonyolítja le, közülük kisebb méretükből kifolyólag a leghatékonyabb exportőrök Horvátország és Szerbia. Közepes eredményt ért el a játékospiacon a relatív nagyméretű Lengyelország és a közepes Csehország, míg a többi négy ország exportteljesítménye szerénynek mondható, kifejezetten a közepes országnak számító magyar és bolgár bajnokságé.</p>
<i>Tanulmányok</i>	<p>A magyar klubok átlagos bevétele a régiós átlagnak megfelelő, de az UEFA nem vizsgálta, hogy a bevételek a piacról származnak-e.</p> <p>A magyar bajnokság helyszíni átlagos nézőszáma nincs a régió élcsoportjában, az UEFA által vizsgált évben a legnagyobb csökkenést mutatta.</p> <p>A horvát Dinamo Zagreb a magyar akadémiák átlagos költségvetésével megegyező nagyságrenddel működteti utánpótlás-nevelését, eredményessége (értékesített játékosok után kapott bevételek) viszont többszöröse az összes magyar akadémiának. A KKE régió klubjai számára elengedhetetlen a szűken vett humán erőforrásuk (hivatásos játékosok) minőségének fejlesztése, mert nem engedhetnek meg maguknak drága igazolásokat és más piacról nehezen tudnak komoly bevételt realizálni.</p>

Forrás: saját szerkesztés

A kapott eredmények alapján a H1b hipotézis nem elfogadható, mert a játékosokhoz kapcsolódó sportszakmai és pénzügyi eredmények minden vizsgálati szempont szerint alulmaradnak a regionális versenyben.

Kutatási kérdésekre az elvégzett vizsgálatok alapján azt a választ adom, hogy a magyar labdarúgás elmúlt 10 évének sporteredményei és transferpiaci bevételei a közép-kelet-európai országok eredményeinek tükrében gyengének értékelhető. Tehát a hasonló háttérrel rendelkező bajnokságok klubjaihoz képest a magyar klubok játékosokhoz kapcsolódó értékteremtő folyamatai nem érik el külső környezet által tervezhetőnek látszó szintet. A játékosok jelentősége a hivatásos labdarúgásban egyre nagyobb, ők jelentik a hosszú távú siker zálogát, ezért velük, pontosabban az ő fejlesztésükkel, karriermenedzsmentjükkel foglalkozom a következő fejezetben.

6. A hazai játékosok fejlesztésének és karriertámogatásának vizsgálata

A 2.1. fejezetben bemutattam, hogy az emberi erőforrásra épülő iparágban működő labdarúgó vállalatok számára nagyon fontos egyrészt a játékosokra koncentráló belső értékteremtő folyamataiknak, másrészt pedig a speciális humán erőforrásuknak a fejlesztése. Ebben a fejezetben a magyarországi hivatásos játékosok, illetve a hivatásos karrierre készülő utánpótlás játékosok értékteremtő képességeinek fejlesztését, valamint a játékosok labdarúgó és civil karrierlehetőségeit vizsgálom. A kutatási kérdés relevanciáját jelentik az 5. fejezetben bemutatott, gyengének mondható magyar eredmények a nemzetközi transzferpiacon (a hazai klubok nem képesek versenyképes játékosokat nevelni) és a nemzetközi hivatásos labdarúgó-bajnokságokban (klub és válogatott), amely okának feltárását segítheti a játékosok képzésének, karriertámogatásának vizsgálata. Céлом volt, hogy megismerjem a fiatal magyar hivatásos labdarúgók jövőképét, illetve tapasztalatot gyűjtsek a karriermenedzsmentjükhez kapcsolódóan, valamint arról, hogy hatékonyan szervezik-e értékteremtő folyamataikat a klubok és az akadémiák. Dolgozatomban nem sportszakmai okokat szeretnék feltárni, hanem a háttérműködést megismerni, ezért értékteremtő folyamatok menedzsment és humán erőforrás menedzsment fókusszal vizsgáltam az egyéni fejlesztéseket és karrierlehetőségeket.

A kutatást egy előzetes, szekunder kutatás alapozta meg, amely során feltártam a hazai játékosok fejlesztéséhez kapcsolódóan megjelent tanulmányok főbb megállapításait, valamint egy előzetes interjú segítségével öt olyan témát azonosítottam, amelyben a hazai klubok gyengén teljesítenek. Ezt követi a saját kérdőíves felmérés bemutatása, amelynek elkészítését az előzetes feltárás során szerzett tapasztalatokra alapoztam. A kutatás eredményeit más, kvalitatív módszerekkel is megerősítettem, így egyrészt egy szakmai workshop, másrészt az MLSZ legfrissebb, a kérdőíves kutatás lebonyolítása és értékelése után megjelent audit jelentésének szekunder feldolgozása jelentette. A különböző kutatások időben is egymás után következtek, a feltáró munka 2014 közepétől 2015 őszéig, a kérdőíves felmérés és annak feldolgozása 2015 végétől 2016 májusáig, majd a workshop és az MLSZ jelentés feldolgozása 2016 júniusában történt. A vizsgálati szakaszok során a fő kérdésköröket folyamatosan szem előtt tartva került sor az elemzésekre. A

trianguláció segítségével meg tudtam erősíteni és ki tudtam egészíteni saját, nagy mintás kutatásom eredményeit.

6.1. A korábbi felmérések eredményei és a kutatás előkészítése

Kvalitatív kutatásom előkészítéséhez megvizsgáltam a rendelkezésre álló hazai és nemzetközi tanulmányokat a témában, majd az olvasottakat szakértői interjúval egészítettem ki.

A felhasznált források a következők voltak:

1. HLSZ (2014): Hivatásos Labdarúgók Szervezete - Kutatási jelentés a labdarúgóvá válást befolyásoló magyarországi körülményekről a hivatásos labdarúgók szervezete által a magyar labdarúgók körében végzett kérdőíves felmérés értékelése alapján;
2. MLSZ (2014): Magyar Labdarúgó Szövetség - Összefoglaló jelentés a Double Pass által készített akadémiai auditról;
3. FIFPro (2012): Black Book Eastern Europe (a hivatásos játékosok nemzetközi szervezetének kelet-európai felmérése alapján);
4. ECA (2012): European Club Association - Report on youth academies in Europe (az európai futballklubok szervezetének felmérése az utánpótlás akadémiákról);
5. Interjú Dudás Hunorral (2014), a Diósgyőr labdarúgóklub volt ügyvezetőjével.

A játékosok karrierlehetőségeinek vizsgálatakor a jövőbeli lehetőségek mellett a rájuk leselkedő veszélyeket is figyelembe kell venni. Ez utóbbi fontosságára hívja fel a figyelmet a *hivatásos játékosok világszervezete* által készített 2012-es „Fekete Könyv” (FIFPro, 2012), amely nagyon komoly problémákról számolt be a közép-kelet-európai hivatásos labdarúgók körülményei kapcsán (többek közt fizetések csúszása, szerződések hiánya, infrastrukturális és személyi feltételek rossz állapota, bundázás). Ezek részletes megismerése elengedhetetlenül szükséges a hivatásos labdarúgás rendszerének javításához.

A *Hivatásos Labdarúgók Szervezete* (HLSZ) a hivatásos játékosok nemzetközi érdekvédelmi szervezetének (FIFPRO) hazai képviselőjeként célul tűzte ki a hazai hivatásos labdarúgók magas szintű érdekvédelmének ellátását. A szervezet aktív

kapcsolatban van a hazai hivatásos játékosokkal, akik segítségével már több alkalommal végeztek anonim felmérést. Legutóbbi felmérésüket 2014 tavaszán publikálták (HLSZ, 2014), abban a labdarúgóvá válást befolyásoló magyarországi körülményeket vizsgálták, ennek eredményeire is építék kutatásomban.

Szintén segítségemre volt a *Magyar Labdarúgó Szövetség* tanulmánya az akadémiai auditra vonatkozóan (MLSZ, 2014), amely több pontot érintette a játékosok fejlesztését, valamint a labdarúgáson kívüli karriertámogatását. Az MLSZ a belga Double Pass vállalatot bízta meg az akadémiák, utánpótlás-központot minősítésével, a fejlesztésükre vonatkozó irányelvek és értékelési keretek kidolgozásával, ami azért különösen fontos, mert ez a vállalat dolgozta ki az elmúlt évtizedben kiemelkedő szakmai eredményeket elérő német labdarúgás utánpótlás-képzésének teljesítményértékelési és szervezési kereteit is.

Az akadémiák üzleti működéséhez jó összehasonlítást jelenthet az ECA (2012) által készített kutatás is, amely számos példát mutat be akadémiákról. Az ECA (2012) tanulmányában részletesen ír a régióból a horvát Dinamo Zagreb akadémiájáról, rövid összefoglalóban pedig a cseh Teplice munkáját ismertetik. A konkrét esettanulmányok mellett az ECA megbízásából, a Magyarországon is dolgozó, belga Double Pass vállalat végzett ugyanezen kutatás keretén belül egy kérdőíves felmérést az utánpótlás-nevelésre vonatkozóan, amelyet 96 hivatásos labdarúgó vállalat képviselője töltött ki, ennek eredményit is feldolgozom a magyar helyzet elemzése során. A megjelent tanulmányok vizsgálata mellett interjút készítettem egy hazai első osztályú klub volt ügyvezetőjével. *Dudás Hunor* 2010 és 2013 között volt a Diósgyőr ügyvezetője.

A tanulmányok szisztematikus átnézése után azonosítottam a dolgozatomban szempontjából kiemelt kérdésköröket, amelyeket a kutatás során végig megtartottam fókuszpontjaimnak. A megfigyelt kérdéskörök a következők:

1. *Tanulmányok* (iskolarendszer, civil karrierre készülés, edzők és támogató személyzet felkészültsége);
2. *Képzések* (sportolói karrierlehetőségek javítása érdekében: nyelv, informatika, kommunikáció stb.);
3. *Karrierlehetőségek és karriertámogatás* (várakozások és realitások, játékospiac ismerete, önismeret, segítséget kitől kaphat);
4. *Öngondoskodás* (tudatos életvitel, civil életre készülés, veszélyek);

5. *Stratégiai* működés (világos menedzsment célok, folyamatok szervezése, üzleti szempontok érvényesülése stb.).

A kérdőívemhez használt forrásokban található releváns információk előfordulását mutatja összefoglalóan a 22. táblázat.

22. táblázat: Témakörök és felhasznált források

<i>Forrás – előzetes felmérés</i>	<i>HLSZ 2014</i>	<i>FIFPro 2012</i>	<i>MLSZ 2014</i>	<i>Interjú – hazai 2014</i>	<i>ECA 2012 nemzetközi felmérés</i>
<i>Módszertan</i>	<i>Anonim kérdőívek, 409 játékos</i>	<i>Anonim kérdőívek, 384 játékos</i>	<i>Helyszíni felmérés, 15 klub/akadémia.</i>	<i>Mélyinterjú, egy klub volt ügyvezetőjével</i>	<i>Kérdőív, 96 akadémiai vezető</i>
<i>Tanulmányok</i>			√		√
<i>Képzések</i>	√		√	√	√
<i>Karrier</i>	√	√	√		
<i>Öngondoskodás</i>		√			
<i>Stratégia</i>			√		

Forrás: saját szerkesztés

6.1.1. Tanulmányok

A tanulmányok megállapításai alapján kiemelhető, hogy a nemzetközileg versenyképes klubok a játékosaikkal szemben elvárják a nemzetközi mérkőzéseken szerzett minél nagyobb tapasztalatot, valamint azt, hogy a játékosok mind szociálisan, mind kulturálisan, mind pedig mentálisan jó felkészítést kapjanak. A hazai akadémiák többségének bár van oktatási programja, azok minősége nem ismert, nincs külön felelőse az oktatási és szociális ügyeknek, illetve az alkalmazottak képzése és értékelése hiányzik, vagy informális. A témakörben található főbb megállapításokat a 12/A mellékletben mutatom be.

6.1.2. Képzés

A fiatal labdarúgók képzéséhez kapcsolódóan nemzetközi szinten gyakori a személyiség és a szociális képességek fejlesztése, valamint a pszichológus alkalmazása. Magyarországon a jelentések szerint a legnagyobb gondot az egyéni képzések, foglalkozások alacsony száma, a nemzetközi mérkőzések tapasztalatának hiánya, a pszichológus alkalmazásának hiánya, valamint a professzionális hozzáállás alacsony támogatása jelentik. Utóbbihoz tartozik többek közt a kommunikációs, közösségi média használatát segítő, idegen nyelvi és életvitelhez kapcsolódó képzések, tanácsadások hiányossága (főbb megállapítások a 12/B mellékletben).

6.1.3. Karrier

A játékosok karriertámogatása kapcsán a főbb megállapítások szerint a hazai akadémiák nem alkalmaznak elég megfelelő szakembert (egyéni edző, masszőr, orvos, táplálkozási tanácsadó stb.) és nem készítik fel a játékosokat a várható nehézségekre sem (például bundázás, szerződéssel kapcsolatos jogi veszélyek). A más, főleg emberi erőforrás használatára alapuló iparágakban működő vállalatok, valamint a nyugat-európai labdarúgó akadémiák esetében nélkülözhetetlennek bizonyuló „talent-pool”, vagyis tehetséggondozás nagyon elmaradott a hazai akadémiák esetében. Fontos volna a rendszeres, formális visszacsatolás a fiatal labdarúgók számára (12/C melléklet).

6.1.4. Öngondoskodás

Az öngondoskodással kapcsolatban a hazai felmérések nem tartalmaztak információt, pedig a nemzetközi felmérések szerint a közép-kelet-európai bajnokságok játékosai fokozottan ki vannak téve az illegális megkereséseket jelentő veszélynek (12/D melléklet). Ezen túl, a példaképek megtartása, illetve a kíváncsi karrierutak ábrázolása érdekében, a civil életre való felkészülés is fontos feladata kell legyen a labdarúgó társadalomnak.

6.1.5. Stratégia

A kérdőív természetéből fakadóan (játékosok által kitöltött) nem volt lehetőségem az ötödik kérdéskör vizsgálatára, ezzel kapcsolatban a tanulmányok, interjú és workshop eredményeit ismertetem. Ugyanakkor fontos része a dolgozatnak, mert ez jelent összefüggést több más tényező között. A kiemelt, saját kérdőívemben is vizsgált témakörök mellett tehát még relevánsak disszertációm szempontjából a stratégiai tervezésre, vállalati teljesítményértékelésre, humán erőforrás menedzsmentre vonatkozó megállapítások, amelyek közül egy, a jelenlegi helyzetet legjobban szemléltető megállapítást külön is kiemelek.

„Az audit eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy az akadémiák és a hozzájuk tartozó klubok kapcsolata nem rendezett, nem rendszerben működő szervezetekről van szó. Ebből fakad az a megállapítás is, hogy *a klubok és akadémiák stratégiai céljai (amelyek egyébként sok esetben írott formában nem vagy csak részlegesen állnak rendelkezésre) gyakran eltérőek*. Ebből az a probléma is levezethető, ami egyébként az auditálásból kiderült, hogy *a döntéshozatali mechanizmusok korszerűsítésre szorulnak*. A rendszerből szinte teljes egészében

hiányoznak azok a testületek, amelyek döntéseiket az élvonal és az akadémia érdekeinek együttes figyelembe vételével hozzák meg” (MLSZ 2014, 12).

6.2. A kérdőíves kutatás eredményei

A nemzetközi kitekintés és vizsgálatok után a magyarországi hivatásos labdarúgás játékospiacát vizsgáltam. A nemzetközi szakirodalomban leírtakat, valamint a nemzetközi játékospiacon tapasztalt folyamatokat a hazai környezetben elemeztem, amelynek módszerül kérdőíves felmérést választottam. A korábbi tanulmányok, eredmények és egy szakértői interjú alapján készítettem el kérdőívemet.¹⁸ A visszaérkezett 200 kérdőív mindegyike használható volt az elemzés során, még ha néhány esetben maradtak is üresen hagyott válaszok (az egyes eredményeknél ezért jelölöm az elemszámot).

A kutatáshoz kapcsolódón bemutatom eredményeimet a játékosok jelenlegi helyzetéről (*tanulmányok*, életkor, nyelvtudás stb.), jövőbeli céljaikról (magyar bajnokság, nemzetközi *karrier*, válogatott), a játékosok fejlesztéséről, *képzsük*ről, és *öngondoskodásuk*ról. A kiküldött kérdőív a dolgozat 13. számú, a címzett klubok és visszaérkezett válaszok listája pedig a 14. mellékletben található.

6.2.1. Alapadatok

A HLSZ segítségével hivatásos labdarúgókhoz illetve hivatásos pályára készülő utánpótlás-játékosokhoz jutottak el a kérdőívek. NB1-es, NB2-es kluboknak, akadémiáknak (az akadémiák a hivatásos klubok előszobáinak tekinthetők), valamint licencproblémák miatt kizárt, de a minőségi utánpótlás csapatokat megőrző klubokhoz juttatták el a kérdőívet, összesen 42 szervezetnek, amelyek közül 16 helyről érkeztek vissza kérdőívek, összesen 200 darab.

Az átlagéletkor 19,11 év volt, tehát a fiatalok felé tolódott a kérdőívek kitöltése, ezért a tanulmányokkal kapcsolatban külön is vizsgáltam a 20 év alatti labdarúgók válaszait. 20 éves, vagy annál fiatalabb kitöltőből 144 fő volt (72%), 17,2 év átlagéletkorral. A posztokat tekintve a teljes mintában 36 csatár (18%), 73 hátvéd (36,5%), 20 kapus (10%) és 66 középpályás (33%) volt, öt fő (2,5%) nem adott választ.

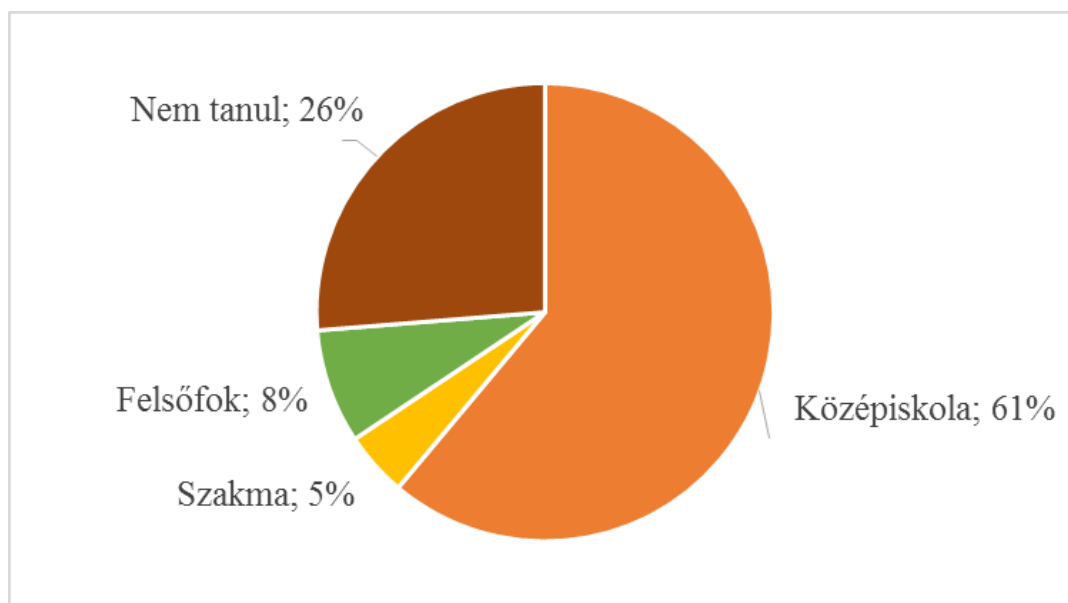
¹⁸ A kérdőívhez nyújtott ötletekért, szempontokért, javaslatokért köszönettel tartozom András Krisztinának, Szabó Ágnesnek, Köves Alexandrának, Patkós Veronikának és Horváth Gábornak.

Arra a kérdésre, hogy 15 és 20 éves koruk között mely együttesben töltötték a legtöbb időt legnagyobb számban Kecskemétet (23 fő), Szolnokot (19 fő), Zalaegerszeget (18 fő), a Grosics Akadémiát (18 fő) és az MTK-t (14 fő) jelölték meg. Ebből következtetni nem lehet a fontos utánpótláscsapatokra, mert erősen torzítja a választ, hogy mely klubokból töltötték ki a kérdőíveket. Azon klubok közül, ahonnan nem érkezett vissza kérdőív, a legtöbb említést a Puskás Akadémia (7 fő), a Honvéd (7 fő), a Debrecen (6 fő) és a Ferencváros (4 fő) kapta.

6.2.2. Tanulmányok

A kérdőív első kérdéscsoportja a játékosok tanulmányaira koncentrált (31. ábra). A legtöbb játékos középiskolai tanulmányokat folytat, ami következik is életkorukból, de felsőfokú tanulmányokat (8%) és szakmunkás képzést (5%) is jelöltek meg. A megkérdezettek 26%-a nem folytatott tanulmányokat a kérdőív kitöltésének idején.

31. ábra: A játékosok megoszlása a jelenlegi tanulmányaik szerint



N=195, Forrás: saját felmérés

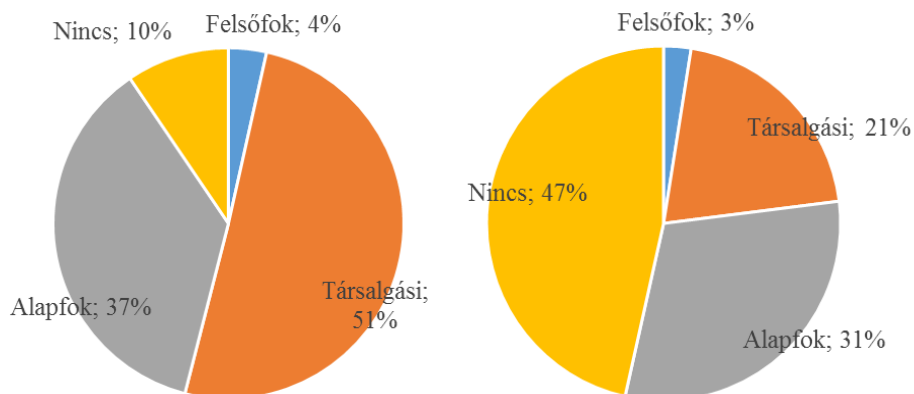
A *jelenlegi végzettséget* a kitöltők életkorával együtt érdemes vizsgálni, hiszen nagyon sok a fiatal kitöltő, akik életkoruknál fogva nem tarthatnak előrébb – a fentebb ismertetettek szerint még középiskolai tanulmányokat folytatnak. A 18 évnél fiatalabb játékosok közül mindössze 4 fő volt, aki szakmát tanult és 3 fő, aki nem folytatott tanulmányokat, azonban 96%-uk középiskolában tanult, vagyis az életkorának megfelelő képzésben részesült. A 20 év alatti játékosok eredményeit (N=144) külön vizsgálva az látszik, hogy 7-en (5%) felsőfokú intézményben tanultak, 117-en (80%)

középiskolába jártak, 7-en (5%) szakmát tanultak, 1 fő nem válaszolt és mindössze 12-en (8,5%) nem tanultak. A fiatalok komoly *tanulmányi tervekkel* rendelkeznek: 90-en (62,5%) felsőfokú képzést, 32-en (22%) érettségit, 13-an (9%) szakmát szeretnének szerezni a 21 év alattiak közül (mindössze 8 fő (5,5%) esetében nincs tanulmányi cél, 2 fő pedig nem válaszolt).

A *végzettségeket* tekintve a megkérdezettek 33%-a rendelkezett érettségivel (22,7 év az átlagéletkoruk) és 3%-a diplomával (29,75 év). Összességében 4,5%-uk tanul szakmát (18,67 év az átlagéletkoruk), 60,5%-uk jár középiskolába (16,81 év), 8%-uk jár felsőfokú képzésre (21,4 év), 26%-uk nem tanult éppen (24 év), illetve 2 esetben nem volt válasz.

A *nyelvismeret* kapcsán elmondható, hogy a legtöbbször (90%) beszél angolul legalább kezdő szinten, a német nyelvtudást bármilyen szinten körülbelül a felük jelölte meg. Legalább társalgási szinten angolul a megkérdezettek 55%-a, németül pedig 24%-a tud (32. ábra). A 21 év alattiaknak mindössze 8,5%-a nem beszél egyáltalán angolul.

32. ábra: A játékosok megoszlása az angol (balra) és a német nyelvtudásuk alapján



N=200, Forrás: saját felmérés

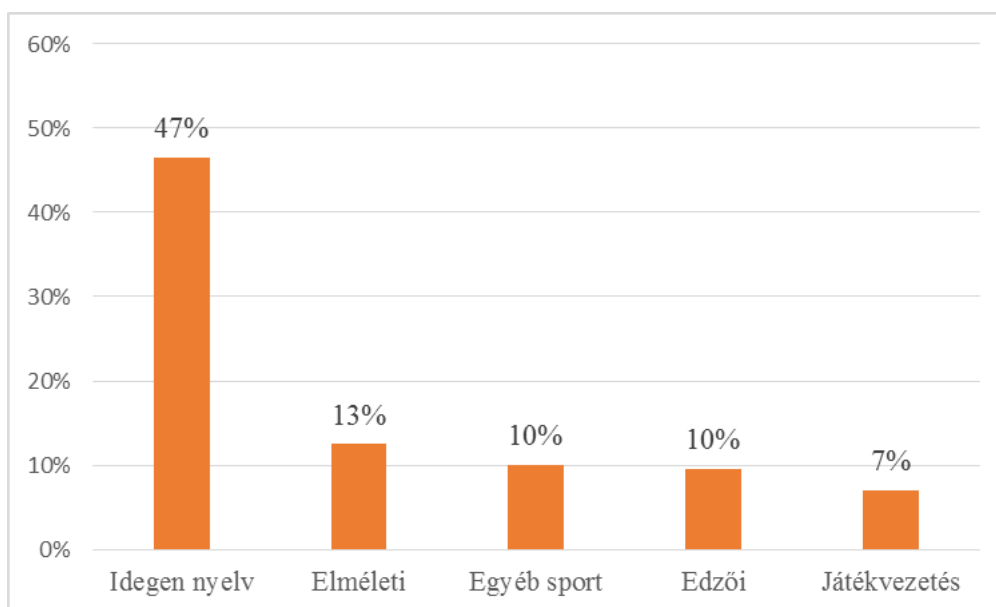
Angol és német nyelven kívül a játékosok 18%-a jelölt meg más nyelvet, vagy nyelveket. Ezek közül a legtöbb említést a környező országok nyelvei kapták (13 - román, szerb, szlovák, ukrán – ők többségében határon túli magyarok lehetnek), illetve többen megjelölték még az olasz (10), a francia (7), illetve a spanyol (4) nyelvet.¹⁹

¹⁹ A workshop-on elhangzott játékos-ügynöki gyakorlati tapasztalat alapján azonban érdemes fenntartásokkal kezelni a játékosok által megadott nyelvtudás valódi szintjét és használhatóságát.

6.2.3. Képzések és finanszírozás

Ebben a tárgykörbenarra voltam kíváncsi, hogy a hazai játékosok milyen képzéseket javasolnának egy 16-20 év közötti játékosnak a labdarúgó karrier előmozdítása érdekében.

33. ábra: A játékosok által fontosnak tartott tanfolyamok említése (% , N=200)

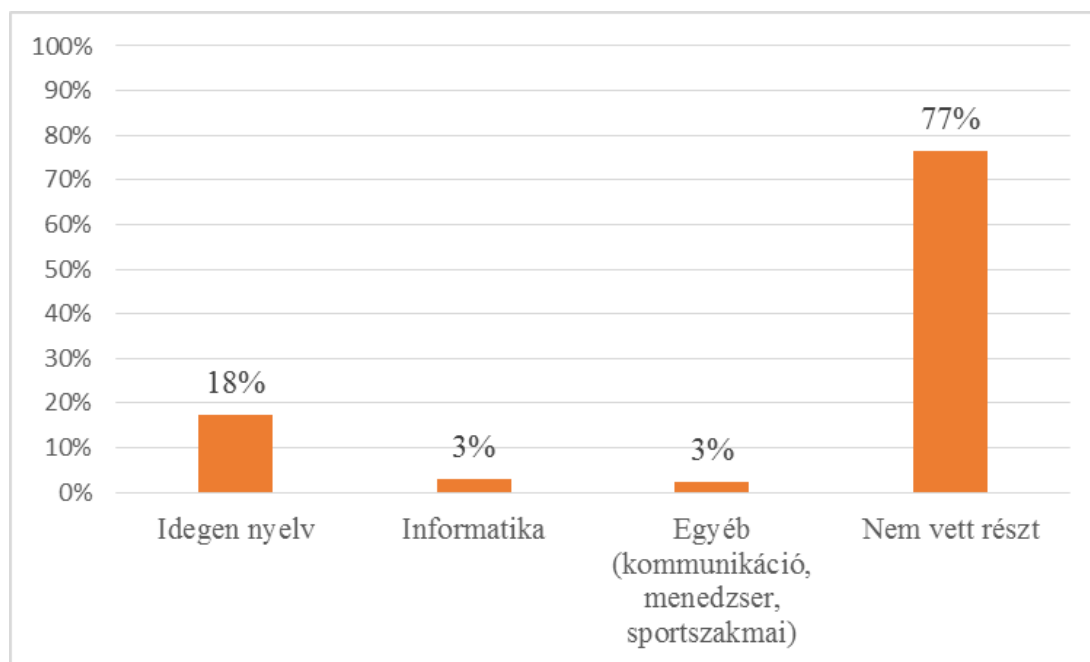


Forrás: saját felmérés

A játékosok egyaránt említettek sportszakmai és egyéb képzéseket is (33. ábra). Sportszakmai képzések között speciális labdarúgó technikai képzést, vagy futsal oktatást említettek. Egyéb, elméleti képzések között pedig nem sporthoz kapcsolódó említések szerepelnek, úgymint pszichológia, pénzügyek, életfilozófia, kommunikáció stb.

A játékosok tehát hasonló *képzéseket* soroltak fel, mint amit az előzetes vizsgálat során a tanulmányok is megjelöltek, jelentős volt az átfedés. Ezek után azt vizsgáltam, hogy milyen tanfolyamokon vettek részt ténylegesen.

34. ábra: A játékosok részvétele a fontosnak tartott tanfolyamokon (% , N=200)



Forrás: saját felmérés

A szakmai előmenetelhez kapcsolódóan még 142-en (71%-uk) említettek 171 hasznos képzést, de utána mindösszesen 46-an (23%) vettek részt összesen 47 képzésen (34. ábra). A képzések finanszírozásával kapcsolatban 85%-uk azt jelölte meg, hogy saját maga, vagy családja finanszírozta azt. *A 200 játékosból tehát mindössze 7 főnek (3,5%) fizette a karrierjéhez fontosnak tartott képzést a hazai labdarúgás legfontosabb érintettjeinek egyike* (az MLSZ 2 főnek, a klubja 4 főnek, a játékos-ügynöke pedig 1 főnek). Ezek alapján megállapítható, hogy a hazai labdarúgás legfontosabb szereplői nem rendelkeznek a játékosok képzéséhez kapcsolódó fontos ismeretekkel, nem működtetik hatékonyan belső folyamataikat. Továbbá nem rendelkeznek cselekvési tervvel a hazai játékosok hazai vagy külföldi karrierjének támogatásához kapcsolódóan sem.

6.2.4. A labdarúgó karrierhez kapcsolódó megállapítások

A játékosok valamivel több mint fele (105 fő a választ adó 189 főből) nyilatkozott úgy, hogy jobban segítheti egy magyar játékos pályafutását, ha minél előbb külföldre igazol, mintha eltölt néhány évet a magyar bajnokságban. Néhány konkrét megjegyzés a kérdéssel kapcsolatban:

„Mindegy, hogy Magyarországra vagy külföldre igazol, csak kapjon elég játéklehetőséget minél magasabb szinten.”

„Azért jobb külföldön, mert a magyar fiatalok közül kikerülő tehetséges játékosok külföldön több tapasztalatot és edzést is megtapasztalnak, mint itt Magyarországon.”

„U19 után nincs lehetősége a fiataloknak, mert a felnőtt csapat még nem fogadja be őket, és utánpótlás bajnokság nincs több. Emiatt többen abbahagyják a játékot.”

A játékosok közül 73 fő (36,5%) a TOP5 bajnokság (angol, német, olasz, francia, spanyol) valamelyikét említette *sportszakmai végső céljaként*, illetve a holland, lengyel, osztrák első osztály és a német másodosztály is több szavazatot kapott. Összességében a játékosok több mint fele menne külföldre (40% magyar első osztályt, 9% magyar alsóbb osztályt jelölt meg végső célként), ami annak fényében érdekes, hogy a kérdőív másik kérdésére válaszolva sokkal kevesebb esélyt adtak a magyar fiataloknak külföldre jutni.

23. táblázat: A válaszadók szerint 100 fiatal hazai játékosból a megjelölt bajnokságokba kerülő játékosok száma

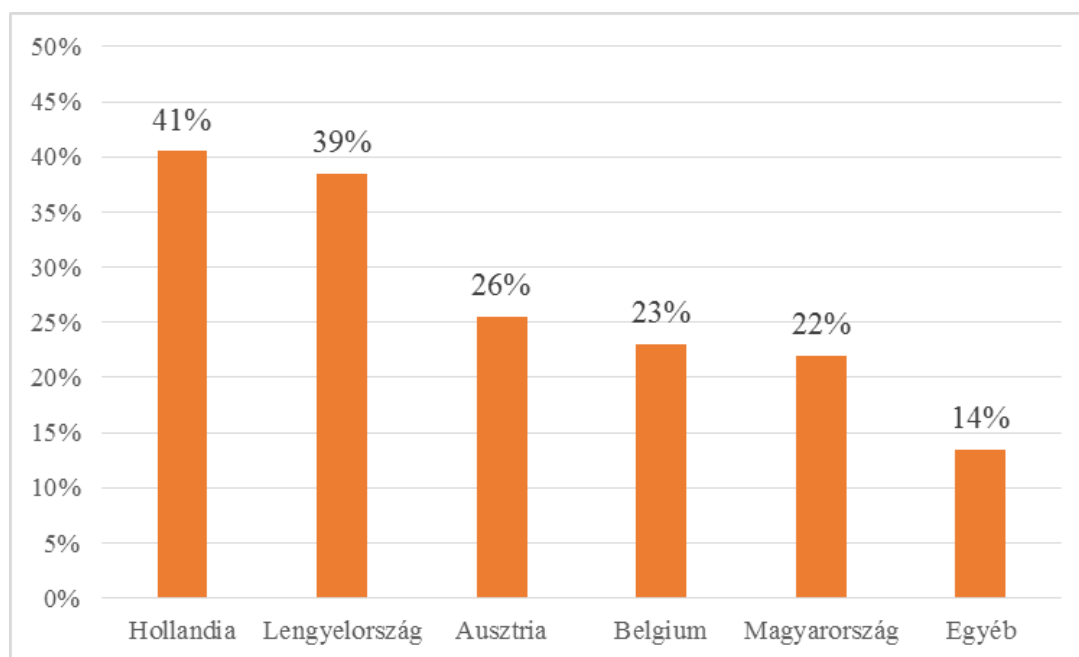
Külföldi bajnokság	Átlag (fő)
Angol, német, francia, spanyol, olasz 1. osztály	4,78
Angol, német, francia, spanyol, olasz 2. osztály	8,4
Portugál, holland, belga, svájci, orosz 1. osztály	9,1
Lengyel, cseh, osztrák, szlovák, román 1. osztály	14,2

Forrás: saját felmérés

A játékosok a legnagyobb esélyt a környező országok első osztályú bajnokságiban való szereplésnek adták, ezt követte a portugál, holland, belga, svájci és orosz ligába történő bejutás esélye (23. táblázat). A TOP5 bajnokság első osztályába is 100 játékosból átlagosan 5 főnek adnának esélyt, tehát a saját karrierlehetőségek mellett az átlagos magyar karrierlehetőségeket is felülbecslik (részletes eredményeket a magyar játékosok számáról és értékéről az 5. fejezetben mutattam be). Önképük tehát torz, a fiatal hazai játékosok képzését úgy kell szervezni, hogy több lépcsőben érhessek el a legerősebb bajnokságokat, a közbenső bajnokságokat ugródeszkának használva. Egy speciális ellátási láncként értelmezhető ez, amelynek során a gyengébb magyar bajnokságból fokozatosan egyre erősebb bajnokságokba kerülhetnek. Magyarországon egyelőre nem tudják megadni a klubok és az akadémiák a játékosoknak azt a képzést, fejlesztést, amelynek köszönhetően olyan szintet érjenek el, amivel a TOP5 bajnokságba igazolhatnának közvetlenül.

A válaszadók a TOP5 bajnokságba történő szerepléshez megfelelő *ugródeszkának* tekintették egy magyar játékos számára a holland és lengyel első osztályt, valamint sok válasz érkezett az osztrák, a belga és a magyar első osztályra is (35. ábra).

35. ábra: Ugródeszkaként említett bajnokságok (% , N=200)



Forrás: saját felmérés

Az eredményekből az látszik, hogy a korábbi évek tapasztalatai beépültek a várakozásokba, gondoljunk Dzsudzsák Balázs és Németh Krisztián sikeres hollandiai, vagy Nikolics Nemanja, Guzmics Richárd, Kádár Tamás sikeres lengyelországi légióskodására (sajnos közülük többen nem tudtak feljebb lépni, de ez többek esetében már életkorukból, vagy saját döntésükből is fakadhat). Ezeket a bajnokságokat jobban figyelik a magyar bajnokságnál a nemzetközi megfigyelők és magasabb szintű játékot is várnak el, tehát valóban érdemes lehet a holland, belga, lengyel, osztrák bajnokság klubjaival felvenni a kapcsolatot egy hazai klub számára, ha hosszú távon szeretne játékoseladással bevételt elérni.

A kor és a karrierhez kapcsolódó változók között a következő szignifikáns kapcsolatokat találtam:

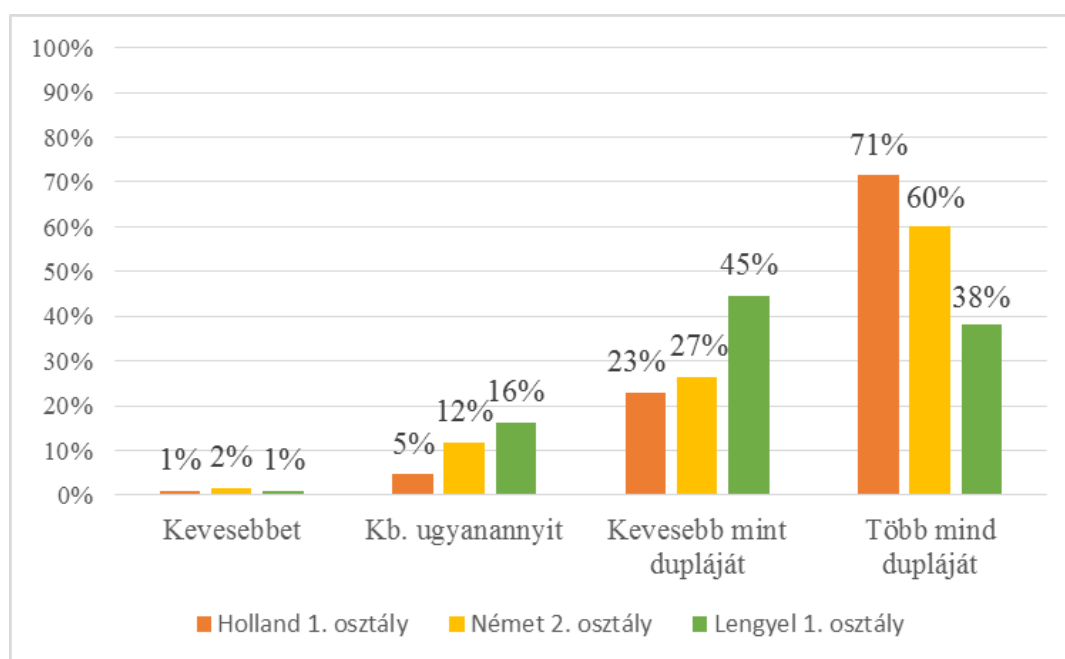
1. Minél idősebb volt a kitöltő, annál jobb lehetőségnek tartotta a belga, holland, svájci, lengyel első osztályba történő igazolást ($r = 0,2$; $p < 0,01$).

2. Minél idősebb volt a válaszadó, annál kevésbé tartotta jó lehetőségnek az NB1-es bajnokságban eltöltött fiatal éveket ($r = -0,2$; $p < 0,01$).
3. Minél idősebb volt a kitöltő, annál kisebb esélyt adott a magyar játékosok TOP5 bajnokságba kerülésének ($r = -0,2$; $p < 0,05$).

Összességében tehát a tapasztalt játékosok a hazai bajnokság helyett a külföldi bajnokságot javasolják a fiataloknak és lényegesen realistábban ítélték meg a fiatal labdarúgók előtt álló külföldi karrierlehetőséget.

Külföldi karrier esetében a játékosok joggal várhatnak el magasabb fizetést a nagyobb teljesítményért cserébe (lásd az erről szóló 2.2.2. fejezetet). A 36. ábra mutatja egy lehetséges következő lépcsőfoknak tekinthető fizetési várakozásokat a német másodosztály, a holland első osztály és a lengyel első osztály választása esetén.

36. ábra: Kereseti lehetőségekkel kapcsolatos várakozások



Forrás: saját felmérés

Mindhárom bajnokságban nagyobb *fizetést* vár a játékosok túlnyomó része. A magyar bajnokságnál kevesebb bért mindössze 1-2%-a vár a játékosoknak ezekben a bajnokságokban, ugyanannyit 5%-uk a holland első, 12%-uk a német második és 16%-uk a lengyel első osztályban. Összességében több bért várná a holland első osztályban a megkérdezett játékosok 94%-a, a német másodosztályban a 87%-a, és a lengyel első osztályban a 83%-a. Jelentősebb fizetésbeli különbséget (több mint a magyar dupláját) legtöbben (71%) a holland első osztályban várnák, de még a német másodosztályban

is a játékosok 60%-a bízna ekkora kereset-növekedésben. A lengyel első osztállyal kapcsolatban óvatosabbak az elvárások, ott a játékosok 38%-a jelölte meg, hogy a magyar bérek több mint kétszeresét keresheti, míg 45% szerint kevesebb mint dupláját. Fontos, hogy a játékosok tisztában legyenek azzal, hogy külföldre igazolás esetén nehezebb a csapatba kerülni, de egyben könnyebb a nemzetközi piacot követő edzők, játékosügynökök, scout-ok figyelmét felkelteni. Így az első években nem biztos, hogy a lényegesen magasabb fizetési igény kell, hogy vonzó legyen. A magyar bajnokságban megjelenő, nem üzleti bevételeknek a kívátnál nagyobb mennyisége korlátozhatja a magyar labdarúgókat a külföldi karrierük elindításában, köszönhetően az alacsonyabb színvonalú magyar bajnokságban kereshető magasabb bérnek.

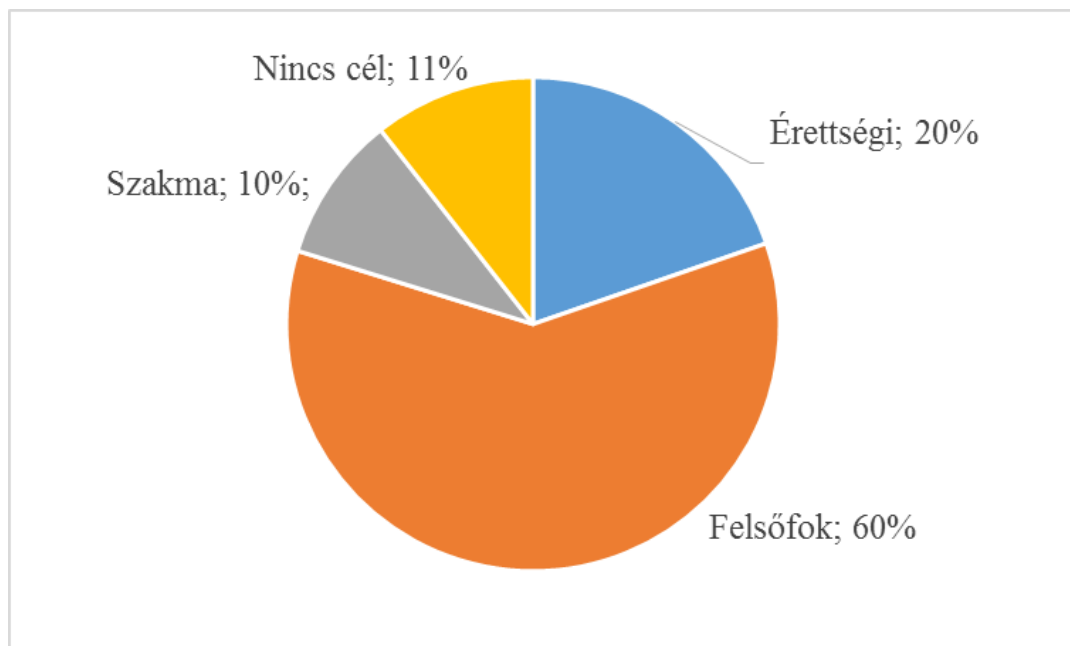
Fontos, hogy a hivatásos labdarúgás számos szereplője, érintettje közül kire számíthat karrierének *támogatásával* kapcsolatban egy labdarúgó. Több választ is megjelölhettek a kérdőívben, végső soron szinte minden játékos (95%) megjelölte a családját, barátját, tehát fontos számukra a közeli hozzátartozók véleménye. A szakmai vonalból a csapattárs és az edző kapta a legtöbb említést, előbbivel kapcsolatban 44%-uk, utóbbiról pedig 39,5%-uk gondolta úgy, hogy vele meg tudja beszélni karrierlehetőségeit. A játékosügynökök 39, a klubok (és alkalmazottaik az edzőt leszámítva) 27 említést kaptak (19,5%, illetve 13,5%). Ez alapján úgy tűnik, hogy a játékosok nem kapnak megfelelő támogatást a karrierjükkel kapcsolatban sem a munkáltatójuktól, sem pedig a nemzetközi szerződésekben segítséget nyújtó játékosügynököktől sem²⁰.

6.2.5. Öngondoskodás

A *jövőbeli tanulmányi* céljaikat tekintve pozitív kép rajzolódott ki (37. ábra), ugyanis legtöbbjük felsőfokú tanulmányokat tervez, ez nagyon komoly gondolkodásra utal. Természetesen a későbbiekben lehet, hogy sokan nem jutnak el a felsőoktatásba, de maga a tény, hogy célként gondolkoznak ezen, felelősségteljesnek mondható. A későbbiekben látni fogjuk, hogy sokan azért a labdarúgásban képzelik el jövőjüket, ami mellett nehéz lesz a felsőfokú képesítést megszerezni, de a későbbi civil életben, illetve sikertelen játékos-karrier esetén ez is megvalósulhat.

²⁰ Megjegyzendő, hogy míg a szövetséggel és saját klubjával minden labdarúgónak van kapcsolata, játékos-ügynökökkel (főleg a fiatalabbak) egy része nem rendelkezik, így őket nem is jelölhették meg itt. A kérdőív nem tért ki arra, hogy ki áll szerződésben játékos-ügynökökkel.

37. ábra: A tervezett végzettség megoszlása a játékosok körében



N=198, Forrás: saját felmérés

A kérdőív kitért a labdarúgó karrier utáni, *civil karrierhez* kapcsolódó segítségnyújtásra is. Itt is magasan a család és a barátok kapták a legtöbb említést (93%), utána a csapattárs (35%) és az edzők szerepeltek (20,5%). A klubokat mindössze a játékosok 14%-a, a játékosügynököket pedig 9,5%-a jelölte meg. A civil karrierre való felkészítés egy fiatal labdarúgó esetében komoly felelősség, hiszen egyrészt nem biztos, hogy hivatásos labdarúgó marad sokáig, másrészt ilyenkor alapozhatja meg a játékos pályafutása utáni évek lehetőségeit, például egy megfelelően választott felsőoktatási programmal, vagy nyelvtanulással. A munkáltató klubok és a szerződéseket támogató játékosügynökök hasonlóan alacsony számú említést kaptak, mint a hivatásos karrierrel kapcsolatos kérdésre.

A kor és a *civil élettel kapcsolatos várakozások* között az alábbi szignifikáns kapcsolatokat találtam:

1. Minél idősebb volt a kitöltő, annál inkább képzelte el a játékos karrier után az üzleti életben történő elhelyezkedést ($r = 0,28$; $p < 0,001$).
2. Negatív összefüggést találtam a karrier után sportszakmai elhelyezkedést és a kort illetően ($r = -0,14$; $p < 0,05$).

Összességében tehát az idősebb játékosok inkább a labdarúgástól való eltávolodásnak adtak nagyobb esélyt, és sokkal kisebb esélyeket láttak a sportban való elhelyezkedésre, mint a fiatalok. Ez fontos lehet a fiatal labdarúgók számára, hiszen

amellett, hogy sokkal optimistábban látják karrierlehetőségeiket a valóságnál, még a civil karrierjüket is a labdarúgásra építenék. Ugyanakkor előremutató, hogy a fiatal labdarúgók egyre nagyobb számban végeznek magasabb szintű oktatást, vagy terveznek felsőfokú tanulmányok elvégzésével.

A megkérdezett játékosok 89 százaléka válaszolta, hogy részt venne úgynevezett *karrieralap*ba történő befizetésben, amelynek lényege, hogy a fizetésük egy részét félreteszik és a játékos pályafutásuk után férhetnek hozzá, segítve így a takarékoskodást, illetve a későbbi foglalkozás megválasztását. A játékosok átlagosan a fizetésük 19%-át fizetnék be karrieralapba, ez igen magas aránynak mondható, a gyakorlatban véleményem szerint ennél előfordulhatna kisebb arány. A megtakarítás aránya és a kor között negatív szignifikáns kapcsolatot találtunk, amely szerint fiatalok többet áldoznának a fizetésükből megtakarításra ($r = -0,18$, $p < 0,05$).

A felmérés során a megkérdezett játékosok 97,5%-a válaszolt, közülük 39% saját maga megtapasztalta a büntetésképp végeztetett *külön edzést*, 23%-a csapattársától hallotta ugyanezt, míg 37%-uk nem hallott ilyet. A FIFPro tanulmányában (2014) Magyarországon a játékosok negyedének kellett külön edzést végeznie, a mostani felmérésben felmerült, magasnak mondható arány kifejezetten rossz mutató annak fényében, hogy a megkérdezett játékosok nagy része pályafutásának elején jár.

A HLSZ által javasolt, úgynevezett *minimum-szerződés* bevezetését (alapvető munkajogi garanciák beépítése és sablon-szerződésként használva) 172 fő (86%) tartaná hasznosnak, 16 fő (8%) nem tartaná annak, 12-en (6%) pedig nem válaszoltak.

6.3. A workshop és az MLSZ 2016-os felmérésének eredményei

A kérdőíves felmérés után az eredmények értékelése céljából került sor a 3.3. fejezetben bemutatott szakmai workshop-ra, amelyen a kutatás témájához kapcsolódó szervezetek, területek 1-1 képviselője (MLSZ, klub, játékos-ügynök, volt hivatásos labdarúgó) került meghívásra²¹. A workshop során bemutattam a disszertáció 5. fejezetében leírt közép-kelet-európai vizsgálatok legfőbb eredményeit, valamint a kérdőíves felmérés részletes eredményeit. Ezek jelentették a beszélgetés

²¹ A workshop szervezésében, moderálásában, illetve aktív közreműsével segítségemre volt András Krisztina és Máté Tünde, amit ezúton köszönök nekik.

kiindulópontját, amelynek során elmondhatták az eredményekkel kapcsolatos személyes tapasztalataikat, illetve reagálhattak az egymás által elmondottak véleményére is. A workshop teljes idejében hangfelvétel készült, a hangfelvétel alapján pedig teljes jegyzőkönyv. A jegyzőkönyv strukturálása és témák szerinti értékelésével jutottam el a legfőbb megállapításokig. A résztvevők nevét és titulását, valamint a workshop tematikáját a 15. számú melléklet tartalmazza. 2016 júniusában jelent meg az MLSZ által támogatott, független audit cég újabb jelentése, amelyet a korábbi eredményekkel együtt értékeltem.

Az MLSZ akadémiai auditjának 2. eredménye 2016-ban jelent meg. A tanulmányban a munka folyamata és módszertana után ismertetik az összesített eredményeket 15 akadémia auditja alapján. A Double Pass modellje (MLSZ 2016, 6) öt szempontból vizsgálta az utánpótlás-műhelyeket: vállalatirányítás, szervezeti egységek, futball-fejlesztés, erőforrások és produktivitás. A vállalatirányítás vizsgálata alatt megjelenik a stratégia és a HR menedzsment értékelése, a szervezeti egységek között a sporttudományos, valamint a szociális és oktatási egység tűnnek fel, illetve a futballfejlesztésben kiemelt figyelem jut az egyéni képzésnek és a tehetségek kiválasztásának. A modell nem egy pusztán labdarúgással és edzés módszertannal foglalkozó fekete dobozként veszi szemügyre az akadémiákat, hanem üzleti vállalkozásként, amely erőforrások felhasználásával mérhető, sportszakmai és üzleti funkciók szerint is értelmezhető eredményeket ér el. A modellben a legnagyobb súlyozással a produktivitást (20%), a csapat-fejlesztést (19%), valamint a személyzet minőségét (14%) veszik figyelembe (MLSZ 2016, 7). Az összesített eredmények szerint az akadémiák leggyengébben az egyéni képzések, illetve a produktivitás terén szerepeltek (MLSZ 2016, 12-13). Mivel az MLSZ az akadémiák jövőbeli támogatását az auditban való részvételhez és eredményességhez kötötte, ezért az audit alkalmas volt arra, hogy felfedje a különbséget az akadémiák által papíron leadott, illetve a gyakorlatban tapasztalható tények között (például személyes interjúk készítésével, részletes dokumentumok, jegyzőkönyvek átnézésével stb.).

A következőkben a korábbi tematika mentén összegyűjtöttem és kiemeltem a kutatási témámhoz kapcsolódó, releváns megállapításokat.

6.3.1. Általános vélemények

A *workshop-on* általánosságban elhangzott, hogy az MLSZ audit következtében komoly *javulás* tapasztalható, mert évente 500 akadémista fejlődését tudják követni. Állóképesség, alkat mutatókban nagyon kezdenek hasonlítani a nemzetközi szinthez a fiatalok. Jó bázis, csak még a megfelelő technika nincs meg. Ugyanakkor a *szabályozással* kapcsolatban elhangzott, hogy az MLSZ az utánpótlásban regionális rendszert hoz létre, aminek következménye lesz, hogy a fiatalok nehezebben fognak tudni klubot váltani. Az MLSZ-nek a kommunikált céljai jók, de az eszközökön (játékospiaci szabályozások) finomítani kellene.

Az *akadémiai audit* szerint a *létesítmények* területén voltak a legjobb eredmények, azonban nem mindenhol volt megfelelő a játékosok tanulásához biztosított helyiség és szállás, valamint minőségi munkahelyek és (edzői) öltözők kialakítására további igény mutatkozik. „Az egyéni fájlok, akták kezelésének, menedzselésének fejlesztése, valamint a video könyvtárak kiépítése további tennivalóként jelentkezik a legtöbb akadémia esetében” (MLSZ 2016, 110).

6.3.2. Tanulmányok

A *workshop* résztvevői szerint a tanulmányokhoz kapcsolódóan kiemelendő az edzők képzetlensége, a szakemberek felkészítésében tapasztalt hiányok, valamint az akadémiák gyenge HR-menedzsment tevékenysége. A fiatal labdarúgók tanulmányainak előmenetele főleg a család ráhatásán múlik.

Az *MLSZ jelentése* (2016, 101) megállapítja, hogy „az egyéni (teljesítmény)értékelés és személyes fejlesztés komoly fejlesztési területként azonosítható be az akadémiák számára. Sem konkrét, mérhető teljesítmény-indikátorok, sem egyéni karrier utak nem kerültek megfogalmazásra, kidolgozásra.” A tanulmányokhoz, személyzethez kapcsolódó *workshop-on* elhangzott és az MLSZ audit jelentésében szereplő főbb megállapításokat a 16/A melléklet tartalmazza.

6.3.3. Képzések

A *workshop* megállapításai szerint a játékosok önértékelési zavarban vannak, nem realisták saját lehetőségeiket, illetve előrejutásukat támogató tevékenységek megítélésében. Klubszinten lenne fontos a játékosok támogatására, nagyon gyenge a klubok és akadémiák mentális és pszichológiai támogatása.

Az *MLSZ jelentésében* hangsúlyosan jelentek meg az egyéni képzésekhez, valamint a mentális-pszichológiai felkészítéshez kapcsolódó hiányosságokról szóló megállapítások, vélemények. „A specialisták, mint erőnléti edzők, pszichológusok, mentál-trénerek, vagy a szociális és oktatási munkatársak, nagyobb szerepet kapnak a tehetségek fejlesztésében, mint két évvel ezelőtt. A játékosok teljesítmény értékelésében még mindig nem akkora a szerepük/hozzá adott értékük, mint amekkora az indokolt lenne.” (MLSZ 2016, 84) Továbbá erősítésre szorulnak a szociális, oktatási, életvezetési és egyéb egyéni felkészítések is. „A szociális és életvezetési programok fejlesztése jelenleg kezdeti stádiumban van” (MLSZ 2016, 58). A legfőbb megállapítások a 16/B mellékletben szerepelnek.

6.3.4. Karrier

A *workshop* főbb megállapításai szerint a fejlesztés és a hivatásos karrierre való felkészítés számos nemzetközileg bevett eleme hiányzik, vagy gyerekcipőben jár a magyar akadémiák esetében. Ide sorolhatjuk az étkezési tanácsadást, mentális felkészítést, egyéni tehetséggondozást, valamint a professzionális környezetre való felkészítést. A scout-ok alkalmazásáról némi ellentmondás alakult ki a különböző érintettek tapasztalatai alapján, mindenesetre az MLSZ felmérése szerint erősen javításra szorul ez a terület.

A *MLSZ audit* eredménye alapján a tehetségek kiválasztására vonatkozó koncepció kialakult, de nagyon különböző szinten járnak ebben a kérdésben az akadémiák. A legnagyobb problémának a jelentés is az egyéni fejlesztésre való koncentráció hiányát azonosítja. „A részletes karrier-tervezés és a professzionális környezetbe való hatékony integráció lépésekre lebontott konkrét egyéni terveinek elkészítése egyelőre nem létező/alkalmazott fogalmak” (MLSZ 2016, 85). A játékosok fejlesztésére és karriertámogatására vonatkozó megállapítások a dolgozat 16/C mellékletében találhatóak.

6.3.5. Öngondoskodás

A *workshop* hozzászólói szerint (24. táblázat) a jelenleg meghatározó szereppel bíró család mellett fontos volna, hogy a klubok és játékos-ügynökök is segítsék a labdarúgók civil karrierre történő tudatos felkészítést.

24. táblázat: Az öngondoskodáshoz kapcsolódó utólagos megállapítások

Öngondoskodás Megállapítások	
Maróti Béla	Fontos lenne, hogy a játékosok <i>civil karrierjét is figyelemmel kísérjék az ügynökök.</i>
Esterházy Mátás	Felhígult az ügynöki piac, pedig fontos volna, hogy <i>szakértőkkel</i> találkozzanak. Az ő ügynökségüknek célja a civil karrier támogatása is. Fontos a <i>család</i> támogató szerepe is. A játékosügynököknek saját megfigyelőhálózatuk van, ez is egy szolgáltatás a klubok felé.

Forrás: saját szerkesztés

6.3.6. Stratégia

A stratégia területén komoly hátrányban vannak a hazai akadémiák nemzetközi versenytársaikhoz képest, illetve más iparágban működő vállalatokhoz képest is. A *workshop* eredményei szerint nincs jelentős kapcsolat a felnőtt klub és az utánpótlásközpontok között, nincs komoly minőség-ellenőrzés és teljesítményértékelés, valamint nem lehatároltak a felelősségi körök sem.

Az *MLSZ jelentésének* megállapításai szerint túlzottan is az állami támogatástól függ az akadémiák működése, valamint a menedzsment-kompetenciák további fejlesztése és erősítése az akadémia vezetői esetében indokolt lenne (MLSZ 2016, 35). A jelentés is megállapítja, hogy „a stratégiai teljesítmény-mutatók nyomon követése nem jellemző, a különböző kulcsterületek teljesítmény-céljait értékelni kell és rendszeres jelentéseket javasolt készíteni az aktuális állapotukról” (MLSZ 2016, 25). Összességében az MLSZ jelentése megállapította, hogy a rendszeres és teljeskörű teljesítményértékelés hiányzik a hazai akadémiák működéséből. A fontosabb megállapításokat a 16/D melléklet tartalmazza.

6.3.7. A hazai akadémiák stratégia-kijelölése és üzleti működése a nemzetközi tapasztalatok tükrében

A *stratégia* területén kiemelten rossz mutatók születtek a klubok futball-fejlesztési modellje és a klubok utánpótlásra vonatkozó stratégiája témakörökben. A 15 klubból 14 nem érte el az 50%-os eredményt utóbbi esetében. Szinte teljes mértékben hiányzik a minőség- és teljesítménymenedzsment, a tervezés és a visszacsatolás (MLSZ 2016, 22). „A jövőképüket, küldetésüket általánosságban megfogalmazták az akadémiák, de a fő érintettek beazonosítása és a hozzájuk tartozó értékkínálat (fő befektetők és elvárásaik azonosítása) még mindig hiányzik” (MLSZ 2016, 25). A jelentés szerint „még nagyobb figyelmet kellene szentelni a fiatal játékosok első csapatba történő

integrálásának tervezésére.” A tanulmány megállapítása szerint az akadémiák többsége esetében a stratégiai tervek a TAO-támogatásokhoz kapcsolódnak.

A nemzetközi vizsgálat (MLSZ, 2016) kimutatta, hogy a stratégiához kapcsolódóan két fő területet szükséges szem előtt tartani. Az egyik a klub és az akadémia szoros kapcsolata, a másik az akadémiák eredményességének meghatározása. Előbbi segíti a fiatal játékosok beépítését a felnőtt csapatba, utóbbi pedig az utánpótlás-bajnokságban elért helyezés helyett a kinevelt, idősebb korosztály csapatába átadott játékosok számát helyezi előtérbe.

Az ECA felmérése szerint a vizsgált külföldi klubok 80%-ánál közös döntéseket hoznak az első csapat és az akadémia edzői a játékosok átadásáról, fejlesztéséről (ECA 2012, 14). 75%-uk rendelkezik egyértelmű stratégiai célokkal, 50%-uk objektív célokat fogalmaz meg. A felmérésben részt vett akadémiák fele kiemelte, hogy üzleti értéket teremt az utánpótlásképzés és 60%-uk szerint inkább bevételi forrásként tekint rá mint költséghelyként (ECA 2012, 14). A vizsgált akadémiák költségvetése átlagosan 6%-át teszi ki a klub teljes költségvetésének (ECA 2012, 17). A német utánpótlásképzés eredményeit bemutató tanulmány az akadémiák esetében kiemelten foglalkozik az egyéni képzések fontosságával (Bundesliga 2011, 34).

A produktivitás terén az MLSZ tanulmánya megállapítja, hogy a „hazai nevelésű játékosok” aránya az első csapatokban átlagban 1/3-os értéket mutat. Ugyanakkor csak 1 olyan magyar klub van, aki „saját nevelésű” játékost adott a legmagasabb (nemzetközi) szintre. „Egy átlagos klub 6 „saját nevelésű” játékost delegál a magyar nemzeti (felnőtt vagy utánpótlás) válogatottakba” (MLSZ 2016, 127). A tanulmány végső konklúziója szerint szükséges volna az „alapelvek felállítása a vállalat-irányítás szintjén: a stratégiai és operatív döntéshozatal szétválasztása; valós felelősségi területek és döntéshozatali jogosultság a Sportigazgató / Szakmai Testület számára futballszakmai ügyekben.” Továbbá „az Akadémia Vezető valós döntéshozatali erejét és profilját”, valamint a „hatékony toborzási / scouting részleget fejleszteni kell.” Az egyik legfontosabb megállapításuk szerint nagyobb hangsúlyt kell fektetni az egyéni megközelítésre a képzésben és a karrier menedzsment területén. „A játékosok minél magasabb szintre történő fejlesztése érdekében egyénre szabott fejlesztési tervek, programok meghatározása, alkalmazása és értékelése indokolt” (MLSZ 2016, 155).

6.4. Játékosok fejlesztése és karriermenedzsment – összefoglaló következtetések

A fejezetben a magyar hivatásos játékosok karrierlehetőségéhez és képzéséhez kapcsolódóan végeztem primer és szekunder kutatásokat, három jól elhatárolható szakaszban. A 25. táblázatban összegeztem a fejezetben elvégzett vizsgálatok főbb megállapításait, a kutatás három szakasza szerint. Ezek alapján meg tudom állapítani a hipotézisek helytállóságát és választ adok kutatási kérdéseimre.

25. táblázat: A kutatás három szakaszának főbb eredményei

<i>Kutatási szakasz</i>	<i>Előzetes</i>	<i>Kérdőív</i>	<i>Kiegészítő</i>
<i>Tanulmányok</i>	Alkalmazottak képzése és értékelése esetleges; Oktatási és szociális ügyekért felelős alkalmazott hiányzik	Akadémisták nagy része tanul és továbbtanulással tervez; Nyelvtanulás folyamatban	Szakemberek felkészültsége, képzése gyenge; Edzők képzetlenek; HR-stratégia tulajdonképpen nincs
<i>Képzések</i>	Egyéni képzés minimális; Pszichológusok száma nagyon alacsony; Nyelvtanulás, IT, kommunikáció, életvitel, személyiség fejlesztése hiányos	Idegen nyelv, IT, kommunikáció képzéseket csak 22%-uk végez; 200 főből összesen 7 főnek fizeti klub, MLSZ, vagy ügynök	Önértékelési zavar; Gyenge pszichológiai-mentális támogatás; Klubok támogatása kevesebb az elvárhatónál, de javuló tendencia; Egyéni fejlesztés kevés; Tudatos felkészítés, életvezetés hiányzik
<i>Karrier</i>	Táplálkozási tanácsadás, prevenció nincs; Kevés orvos, masször, egyéni edző; Tehetséggondozás ritka	Önértékelés torz, túlbecsülik saját karrierlehetőségüket és általában a magyar játékosok lehetőségeit is; Külföldi fizetési elvárásaik túlzóak; Az indokoltnál kevesebb támogatást kapnak a klubból, ügynöktől, szövetségtől	Scout-ok vannak, de nem elegendő számban; Tehetséggondozás javult, de nem általános; Részletes egyéni karriertámogatás nincs; Karriertámogató csapat (videó-elemző, mentál-tréner, egyéni edző stb.) nem jellemző
<i>Öngondoskodás</i>	Nem rendezett munkajogi viszonyok	Jövőbeli tanulmányokat terveznek; Civil karrierre a klub, szövetség, ügynök nem készíti fel; Karrieralapöt és minimum-szerződést támogatnák	Ügynökök és klubok szerepvállalása csekély; Szervezett szakértői találkozás kevés; Család előtérben a klub, szövetség, ügynök helyett;

<i>Stratégia</i>	A klubok és a hozzájuk tartozó akadémiák stratégiai céljai gyakran eltérőek	n/a	Fejlődés van, de előrelépés még nincs; Gyenge kapcsolat a klub és az akadémia között; Klub finanszírozása kevés az akadémiáknál, főleg TAO-források vannak; Minőség-ellenőrzés, teljesítményértékelés hiányzik; Menedzsment-kompetenciák fejlesztése indokolt lenne
------------------	---	-----	---

Forrás: saját szerkesztés

A különböző időszakokban és különböző módszertannal készült vizsgálatok, a rendelkezésre álló tanulmányok és szakértői vélemények során több közös, a hazai utánpótlásképzést alapjában érintő problémakörrel, megállapítással találkoztam. Az előzetes tanulmányok átnézése alapján határoztam meg, illetve pontosítottam kutatási kérdéseimet és hipotéziseimet, amelyeket a három különböző módszertannal (kérdőív, workshop, audit szekunder elemzése) vizsgáltam a 3. fejezetben megadott módon. a fejezet eredményei szerint a kutatási kérdéseimre és hipotéziseimre az alábbi válaszokat adom.

H2a Hipotézis: Az akadémiák megfelelő stratégiai célok mentén, üzletszerűen működnek.

Az MLSZ által kiadott audit jelentés releváns megállapításainak összegzése alapján *H2a hipotézis nem elfogadható.*

H2b Hipotézis: A klubok és a szövetség nem adnak megfelelő támogatást a játékosok egyéni fejlesztéséhez és karriermentéséhez.

A kérdőíves felmérés és a workshop eredményei alapján a H2b hipotézis elfogadható.

A hipotézisek tesztelése alapján kutatási kérdéseimre azt a választ adom, hogy *a hazai játékosok karriertámogatása és a hivatásos pályára való felkészítésük gyengének minősíthető*, mert mind a három kvalitatív vizsgálat eredménye szerint kevés egyéni képzést kapnak, nem finanszírozzák a fejlődésüket segítő képzéseket és nem részesülnek megfelelő tehetséggondozásban sem. A nemzetközi szinten elfogadott képzések, vagyis a klubok értékteremtő folyamatának nem hatékony kialakítása miatt a hazai játékosok jelenlegi és jövőbeli teljesítménye elmarad a hasonló adottságokkal rendelkező regionális klubok játékosaihoz viszonyítva.

H2c Hipotézis: A hazai játékosok saját megítélése a jövőbeni karrierlehetőségekről optimistább, mint amit az elmúlt évek hazai és regionális tapasztalatai mutatnak.

A kérdőíves felmérés és (közvetetten) a workshop eredményei alapján a H2c hipotézis elfogadható, mert a játékosok a saját és a játékostársaik jövőbeli lehetőségeit is jobbnak látják a valós adatokhoz képest, ami az egyéni fejlesztésre vonatkozó motivációjukat is visszavetheti.

H2d Hipotézis: A hazai játékosok öngondoskodása tudatos és ehhez megfelelő támogatást kapnak a labdarúgás fő szereplőitől (MLSZ, klub, akadémia, ügynökök).

A kérdőíves felmérés és (közvetetten) a workshop eredményei alapján a H2d hipotézis nem elfogadható, mert nagyon alacsony azon képzések száma, amelyet a játékosoknak az érintettek finanszíroznak és nincs külön személyzet a klubok/akadémiák többségénél sem kijelölve, hogy a játékosok hosszú távú, civil karrierjével foglalkozzanak.

A hipotézisek tesztelése alapján kutatási kérdésekre azt a választ adom, hogy *nem megfelelőnek értékelhető a fiatal magyar hivatásos labdarúgók felkészültsége a jövőjüket illetően.* Tisztában vannak vele, hogy extra képzésekre lenne szükségük, de erre nem áldoznak energiát, időt, valamint ebben a klubjuktól, illetve a szövetségtől sem kapnak támogatást. Pozitívum, hogy a fiatalok tanulmányokat folytatnak, illetve terveznek is a jövőben végezni, valamint pozitív az MLSZ célkitűzése az akadémiák rendszeres átvilágítása és értékelése terén is. Az öngondoskodás terén szintén pozitív a játékosok hozzáállása, bár tájékozottságuk és klubjaik támogatása ebben is elmarad a kívánt szinttől.

Összességében tehát *a hazai játékosok karriertámogatása és a hivatásos pályára történő felkészítésük Magyarországon még nem szerepel kellő súllyal a klubok és akadémiák stratégiájában, működésében.*

7. Összegzés

A hivatásos labdarúgás egyik legfontosabb értékteremtő tényezője a játékosállománya, hiszen a labdarúgók a sportvállalatok alapszolgáltatás minőségének letéteményesei. Azért választottam témámnak a tudásintenzívnek tekinthető hivatásos sporton belül a játékosok vásárlásának és képzésének vizsgálatát, mert a média fejlődésének és a nemzetköziesedés következményeként egyre inkább erősödik szerepük. A játékosok vásárlásával és fejlesztésével (kinevelésével) javíthatja egy klub játékosállományának minőségét, ezzel együtt pedig magasabb szinten elégítheti ki fogyasztóinak igényeit, és ezzel egy időben teremthet értéket tulajdonosának is. A sportvállalat célja is kettős (sport és pénzügyi célok egyaránt jelen vannak), elsősorban a sportvállalat működésének jellege és a tulajdonosok célja határozza meg stratégiáját. A labdarúgó klubok stratégiájának kialakítás és megvalósítása szorosan összefonódik a játékosaik minőségével, illetve a játékosok (mint fő „termelési” erőforrás) beszerzésének útjával (vásárlás, vagy nevelés). A klubok akár értékesítés céljából, akár a saját működésük céljából képzik játékosait, arra kell törekedniük, hogy értékteremtő folyamataikat minél hatékonyabban szervezzék.

Dolgozatomban a játékosok képzésén alapuló értékteremtést vizsgáltam, amelynek a modern labdarúgásban jó nemzetközi tapasztalata és működési rendszere van. A jelenleg lemaradó bajnokságokban szereplő kluboknak meg kell tanulniuk azt a fegyelmezett folyamatot, amelynek segítségével a jelenleg jól teljesítő klubok működnek, el kell sajátítani a játékosok képzéséhez és karriermenedzsmentjükhöz szükséges ismereteket. Bemutattam a használt fogalmi keretet, a kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalmat, majd ezek alapján meghatároztam kutatási alkérdéseimet és hipotézisemet. Disszertációm a gazdálkodástudomány területén vizsgálta a hivatásos sport egyik fontos aspektusát, a hivatásos játékosok piacának működését, illetve a játékosok fejlesztését.

A szakirodalom feldolgozása során nagy hangsúlyt fektettem a játékosok vásárlásának hatásával foglalkozó nemzetközi empirikus munkák szisztematikus áttekintésére, valamint a közép-kelet-európai, sportgazdaságtannal foglalkozó kutatók írásainak összegyűjtésére és legfőbb eredményeinek ismertetésére. Vizsgáltam a játékosok hozzájárulását a hivatásos labdarúgó klubok értékteremtéséhez, valamint a

nemzetközi játékospiac működését, legfrissebb trendjeit. Ezeket tekintem dolgozatom elméleti fejezeteinek legfőbb hozzájárulásaként a meglévő szakirodalomhoz.

Felméréseim során egyaránt használtam primer és szekunder adatforrásokat, majd többféle elemzés (közte kvantitatív és kvalitatív) segítségével dolgoztam. Nagy mintaszámú adatbázisokat építettem a közép-kelet-európai hivatásos labdarúgás sportszakmai, üzleti és játékospiaci elemzéséhez, illetve a trianguláció módszerét használva, ugyanazokat a kutatási kérdéseket többféle, egymást kiegészítő vizsgálatokkal elemeztem. Módszereim közül legfontosabbnak a 200 fős anonim kérdőíves kutatást tekintem. Ezt egészítette ki az MLSZ által megbízott külföldi vállalat által készített audit jelentés (MLSZ 2016) elemzése, illetve a témában szervezett szakértői workshop, amelynek keretében értékeltem az eredményeket a téma releváns hazai érintettjeivel.

Főbb eredményeim szerint a *nemzetközi labdarúgásban* a legsikeresebb klubok köre állandónak tekinthető, a nemzetközi versenykiírásokban rendszeres résztvevő klubok árbevétele évről évre folyamatosan nő, ellenben növekszik a játékosok vásárlására és bérköltségére fordított kiadások mértéke is, így üzleti eredményük negatív. Az UEFA igyekszik szabályozni a klubok költségét (Financial Fair Play), de egyelőre nem látszik ennek komoly eredménye, a klubok sportsikereinek és pénzügyi eredményeinek koncentrációja tovább növekszik. A gyengébb bajnokságok klubjai vagy a nagyobb hazai fogyasztói bázisra, vagy a játékospiacon realizált bevételeikre tudják alapozni működésüket, amelynek eredményeképpen minden bajnokságban néhány klub szintén állandósítani tudja előkelő helyezését a bajnokságban, és ezáltal újra nemzetközi szereplési lehetőséghez tud jutni.

Az eredményeket bemutató fejezeteim (4., 5. és 6.) végén összefoglaltam az adott kutatások eredményeit, ezért ebben a fejezetben már csak a végső következtetéseket emelem ki. A közép-kelet-európai kitekintés alapján elmondható, hogy a *magyar labdarúgás elmúlt 10 évének sporteredményei és transferpiaci bevételei a közép-kelet-európai országok eredményeinek tükrében gyengének értékelhető*. Tehát a hasonló háttérrel rendelkező bajnokságok klubjaihoz képest a magyar klubok játékosokhoz kapcsolódó értékteremtő folyamatai nem érik el külső környezet által tervezhetőnek látszó szintet.

A kérdőíves felmérés, a workshop és az MLSZ audit jelentése alapján elmondható, hogy *a hazai játékosok karriertámogatása és a hivatásos pályára való felkészítésük gyengének minősíthető*, mert a mind a három kvalitatív vizsgálat

eredménye szerint kevés egyéni képzést kapnak, nem finanszírozzák a fejlődésüket segítő képzéseket és nem részesülnek megfelelő tehetséggondozásban sem. Továbbá, *nem megfelelőnek értékelhető a fiatal magyar hivatásos labdarúgók felkészültsége a jövőjüket illetően sem.* Tisztában vannak vele, hogy extra képzésekre lenne szükségük, de erre nem áldoznak energiát, időt, valamint ebben a klubjuktól, illetve a szövetségtől sem kapnak támogatást.

A hazai játékosok karriertámogatása és a hivatásos pályára történő felkészítésük Magyarországon még nem szerepel kellő súllyal a klubok és akadémiák stratégiájában, működésében. Ugyanakkor ismertek a sikeres külföldi példák, valamint az MLSZ által megbízott nemzetközi szakértők is rendszeresen ellenőrzik az akadémiákat, akik egy részénél már tapasztaltak javulást ezen a téren. Amennyiben a jövőben ezt tudatosan és konzekvensen javítják a hazai utánpótlás műhelyek, javulhat a magyar játékosok teljesítménye, értékesíthetősége és karrierlehetősége (sport és civil egyaránt) is. Javasolt a hazai játékosok karriermenedzsmentjének tudatosabb felépítése, fontos volna az egyénre szabott sportszakmai felkészítésen túl a mentális támogatás is, valamint az idegen nyelvi, informatikai és kommunikációs képzések összehangolt szervezése.

Kutatásaim elvégzése és a részletes eredmények ismertetése után fő kutatási kérdéseimre azt a választ adom, hogy összességében a közvetlen versenytársaknak tekinthető *közép-kelet-európai viszonylatban is gyengének értékelhető a magyar hivatásos labdarúgók nemzetközi versenyképessége.*

Jövőbeli kutatási lehetőséget látok nemzetközi, *közép-kelet-európai közös mérések* végzésére. Ez egyrészt jelentheti a környező országok gazdálkodástudománnyal foglalkozó kutatóival való kapcsolatfelvételt és közös kutatási projekt indítását a hivatásos labdarúgás, illetve annak játékospiacához kapcsolódóan. Másrészt pedig hasznos lenne egy következő szakmai együttműködés a HLSZ és a FIFPro közép-kelet-európai tagszervezeteivel együttműködésben, amely segítségével több ország játékosainak véleményét ismerhetnénk meg ugyanabban a témában.

Gyakorlati szempontból érdekes lehetne képzési és exportstratégia kidolgozása az MLSZ, valamint a klubok közreműködésével, amelynek köszönhetően a hazai játékosok reálisan látnák jövőbeli lehetőségeiket mind a labdarúgó, mind pedig a civil karrierjüket illetően, illetve hatékonyabbá válhatna fejlesztésük, támogatásuk. Ennek következtében pedig jobb teljesítményre lennének képesek, valamint erősebb

bajnokságokba juthatnának el, így segítve a futballklubok értékteremtését a fogyasztóik és tulajdonosaik számára.

8. Függelék

1. számú melléklet: a feldolgozott szakirodalom, a kutatási kérdések és hipotézisek, valamint az alkalmazott módszertan összefoglalása (saját szerkesztés)

<i>Fogalmi háttér és szakirodalom</i>	<i>Kutatási kérdések</i>	<i>Hipotézisek</i>	<i>Kapcsolódó feldolgozott szakirodalom (zárójelben a fejezetcímek)</i>	<i>Módszertan és értékelés (zárójelben a fejezetcímek)</i>
<i>Hivatásos sport és piacai - a játékospiac vizsgálata</i>	Milyen trendek azonosíthatóak a nemzetközi játékospiacon?	n/a	Hivatásos sport piacai és stratégiák (2.1.3.) Hivatásos játékosok értékét befolyásoló tényezők (2.2.3.) A játékospiac működése (2.2.1.)	Nemzetközi hivatásos labdarúgás aktuális trendjeinek feltárása (3.1.) - szekunder elemzés; Eredmények: 4. fejezet
<i>Értéktéremtő folyamatok menedzsmentje</i>	Hogyan értékelhető a játékosok vásárlására és fizetésére költött befektetések megtérülése?	n/a	Játékosokba történő befektetések hatásai (2.2.2.)	
<i>Értéktéremtő folyamatok menedzsmentje</i>	Hogyan értékelhető a magyar labdarúgás elmúlt 10 évének sporteredményei és transzferpiaci bevételei a közép-kelet-európai országok eredményeinek tükrében?	H1a Hipotézis H1b Hipotézis	Hivatásos sport üzleti működése Közép-Kelet-Európában (2.4.)	Közép-Kelet-Európa labdarúgásának sportszakmai, üzleti és transzferpiaci elemzése - primer adatgyűjtés és kvantitatív elemzés, szekunder elemzés (3.2.) Eredmények: 5. fejezet
<i>Értéktéremtő folyamatok menedzsmentje</i>	Hogyan értékelhető a hazai játékosok karriertámogatása és hivatásos pályára történő felkészítésük?	H2a Hipotézis H2b Hipotézis	Értéktéremtés a hivatásos sportban (2.1.1., 2.1.2.)	Kérdőíves felmérés hivatásos játékosok körében; Szekunder kutatás az MLSZ audit jelentése alapján. (3.3. fejezet) Eredmények: 6. fejezet Workshop szervezése az érintettek körében;
<i>Emberi erőforrás menedzsment, karriermenedzsment</i>	Hogyan értékelhető a fiatal magyar hivatásos labdarúgók felkészültsége hivatásos és civil jövőjüket illetően?	H2c Hipotézis H2d Hipotézis	EEM és karriermenedzsment a hivatásos sportban (2.1.4.) Játékospiac és nemzetközi vállalatgazdaságtan (2.3.)	Kérdőíves felmérés hivatásos játékosok körében; Szekunder kutatás az MLSZ audit jelentése alapján. (3.3. fejezet) Eredmények: 6. fejezet Workshop szervezése az érintettek körében;

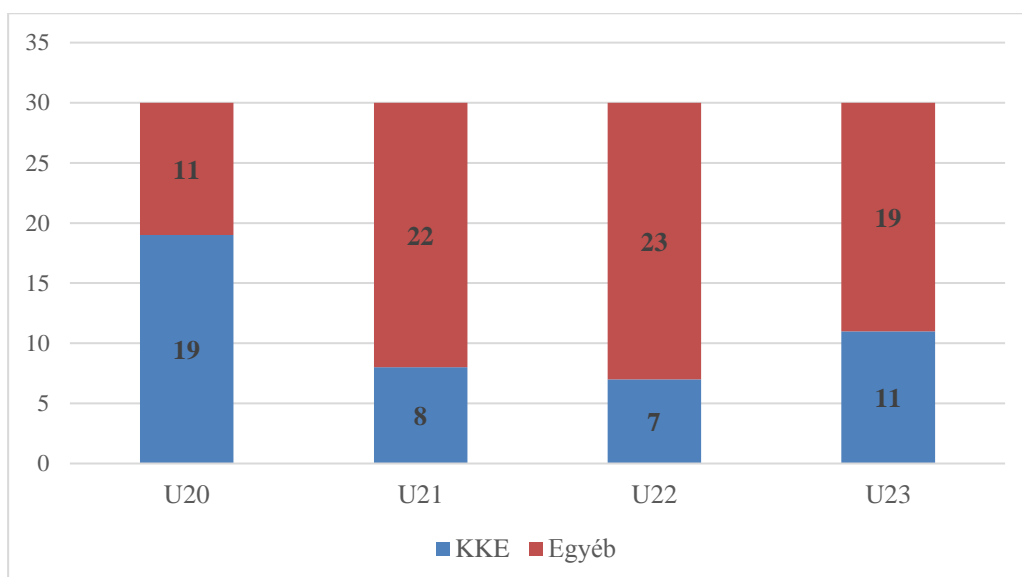
2. melléklet: A közép-kelet-európai klubok nemzetközi sporteredményei (2003/2004 - 2012/2013)

<i>Bajnokság</i>	<i>Összes klub</i>	<i>Klubok száma a csoportkörben</i>	<i>Csoportkörbe jutó csapatok aránya</i>	<i>Klubok száma a legjobb 16 között</i>	<i>Legjobb jutó klubok aránya</i>
<i>Románia</i>	47	25	53%	4	9%
<i>Csehország</i>	41	19	46%	2	5%
<i>Horvátország</i>	35	10	29%	0	0%
<i>Szerbia</i>	38	10	26%	1	3%
<i>Bulgária</i>	39	9	23%	1	3%
<i>Lengyelország</i>	38	8	21%	0	0%
<i>Magyarország</i>	34	5	15%	0	0%
<i>Szlovákia</i>	34	4	11%	0	0%
<i>Szlovénia</i>	35	2	6%	0	0%
<i>Összesen/átlag</i>	341	92	27%	8	2%

Forrás: UEFA (2013, 13) alapján saját szerkesztés

3. melléklet: KKE utánpótlás játékosok száma évjáratonként a 19 fejlődő európai bajnokság tehetségei között

A fiatalok játékperceit vizsgáló kutatás vizsgálata során a KKE-bajnokságokat is tartalmazó halmazra koncentráltam, amelyben tehát 9 bajnokság volt a régióból és 10 más régióból (az osztrák, fehérorosz, ciprusi, dán, finn, izraeli, norvég, skót, svéd és svájci bajnokság volt még érintett a kutatásban).



Forrás: CIES 2015a, 6-9

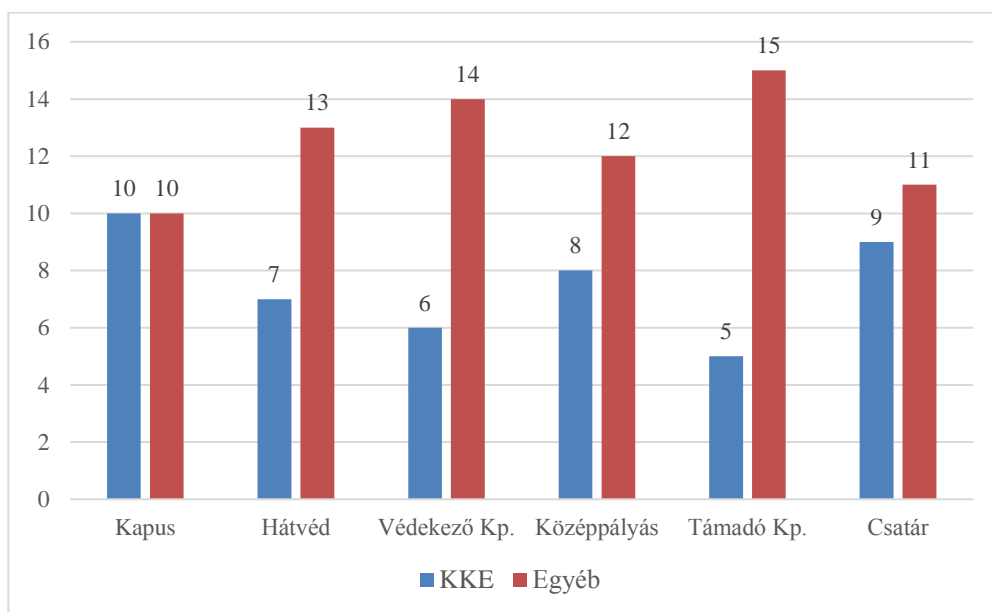
A KKE-eredményekre fókuszálva megállapítható, hogy az U20-as játékosok között kiemelt 30 labdarúgó közül 19 ebből a régióból származott, tehát ebben a korosztályban dominál ez a régió. Kiemelten a kapusok, a szervező középpályások és a csatárok kapnak jelentős játékidőt klubjaikban. Országok szintjén kiemelkedik a horvát (3 fő), a szerb (4 fő), a lengyel (5 fő) és a román (3 fő) bajnokság (CIES, 2015a, 6).

Az U21-es játékosok között már csak 8 főt találunk a 30-ból ebben a régióban, közülük 2 szerb, 2 horvát, 2 lengyel és 2 román játékos volt. Mindössze 1 kapus és 2 csatár van a legjobb 5-5 játékos között (CIES 2015a, 7). A 22 éven aluli játékosok esetében tovább csökkent a régióbeli játékosok száma a kiemelt 30 játékos között, mindössze 7 főt találhatunk a listán, közülük 2 horvát és 2 román bajnokságban szereplő játékost (CIES 2015a, 8).

Az U23-as játékosok esetében némi növekedést láthatunk, itt 11 KKE-játékos szerepel a kiemelt 30 játékos között, akik közül 5 fő a cseh bajnokságból került a listára. Magyar játékos összesen a 4 év alatt egyszer szerepelt a 30-as listán, Jova Levente, a Ferencváros kapusa (CIES 2015a, 9).

Érdekes trend, miszerint az U20-as korosztály között domináló bajnokságok (horvát, szerb, lengyel) játékosai jelentősen kevesebbszer kerültek fel a listára a többi korosztályban. Ennek oka lehet az is, hogy a fiatal tehetségek más bajnokságba igazolnak már 20 éves korukban, de jelentheti azt is, hogy nem tudnak stabilan a tehetségekre alapozni a klubok. Figyelemreméltó, hogy Csehországban éppen az U23-as korosztály emelkedik ki, tehát ott nem a legfiatalabb generációra építenek, de még mindig egy fiatalnak nevezhető korosztály kapja meg a szereplési lehetőséget.

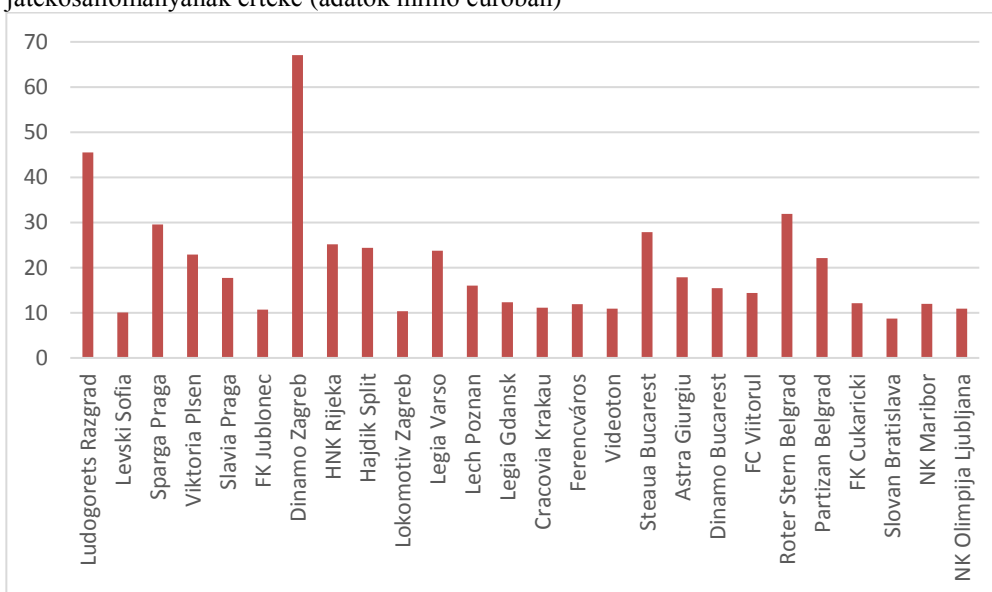
4. melléklet: KKE utánpótlás játékosok száma posztonként a legjobb európai tehetségek között



Forrás: CIES 2015a, 6-9

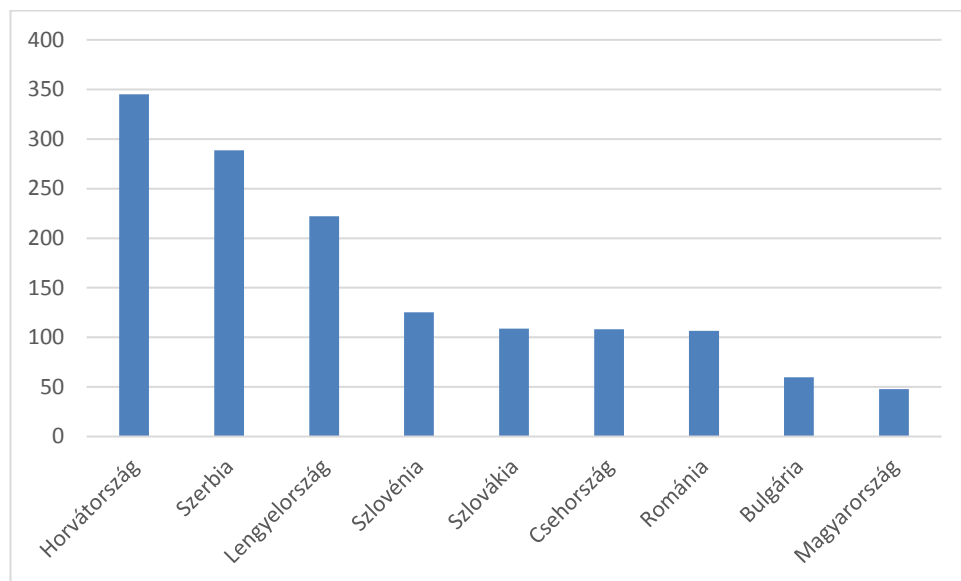
Ha az összes korosztály szerint nézzük posztonként a megoszlást, akkor azt láthatjuk, hogy a kapusok egyenlő számban kerültek a listára a KKE és a többi bajnokságban. Közel egyenlő a csatárok és a szervező középpályások aránya (9-11 fő, valamint 8-12 fő), illetve jelentősen kevesebb a KKE-régióban szerepet kapó fiatal hátvéd (7 fő szemben 13 fővel), védekező (6 fő szemben 14 fővel) és támadó középpályás (5 fő szemben 15 fővel). (CIES 2015a, 6-9) A KKE-bajnokságok klubjai tehát leginkább a kapus és a támadó posztján vetik be nagyobb játékidőben a tehetséges fiatalokat.

5. Melléklet: 10 millió euró feletti játékosállománnyal rendelkező KKE klubok játékosállományának értéke (adatok millió euróban)



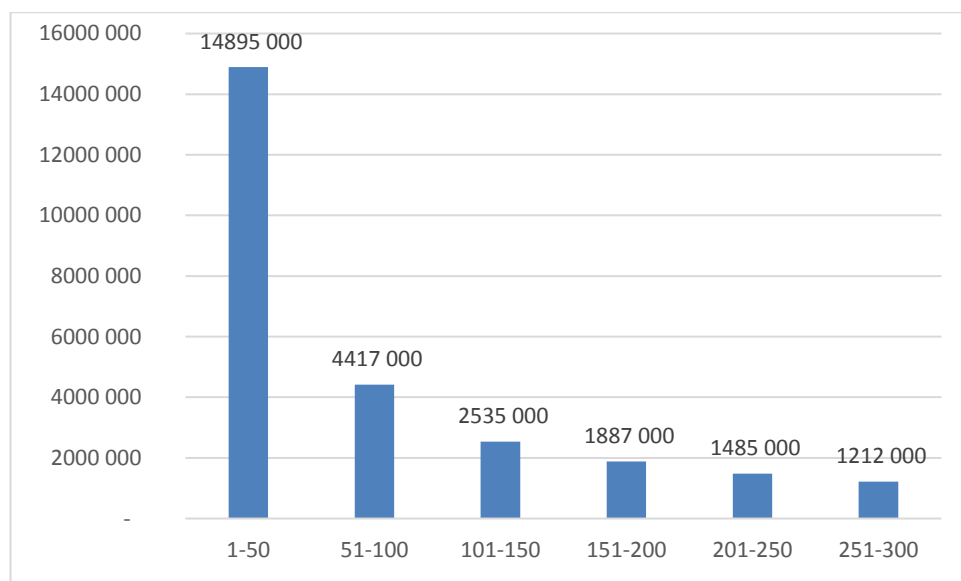
Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

6. melléklet: Az adott ország legjobb 50 játékosának értéke (millió euró)



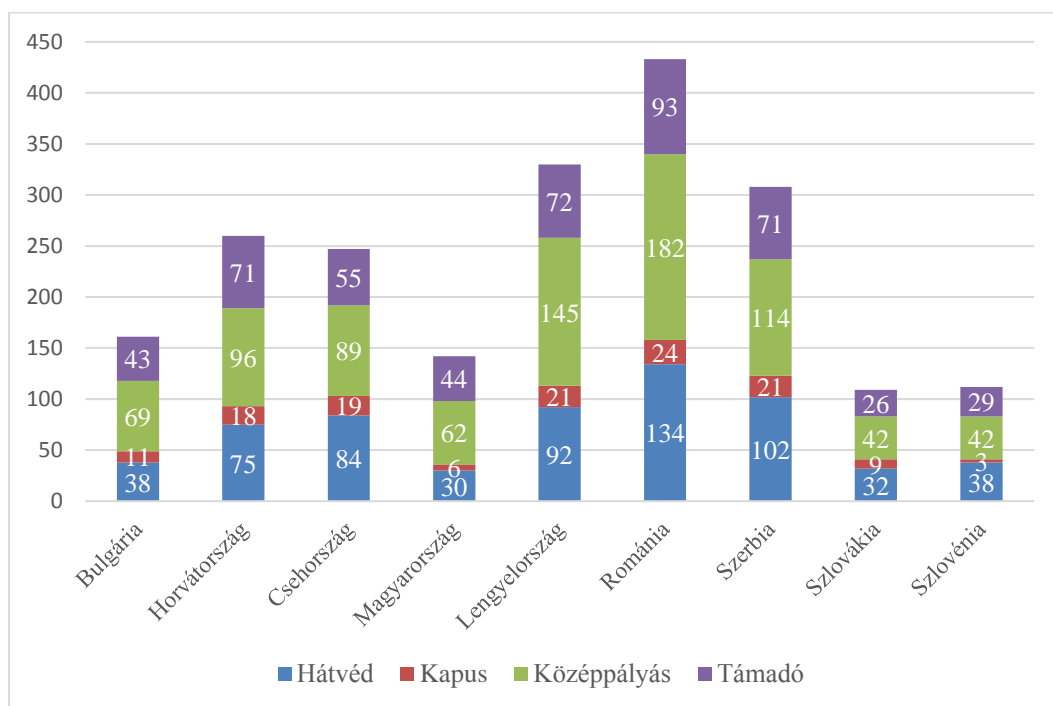
Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

7. melléklet: Az 50 fős csoportok átlagértékei (adatok euróban)



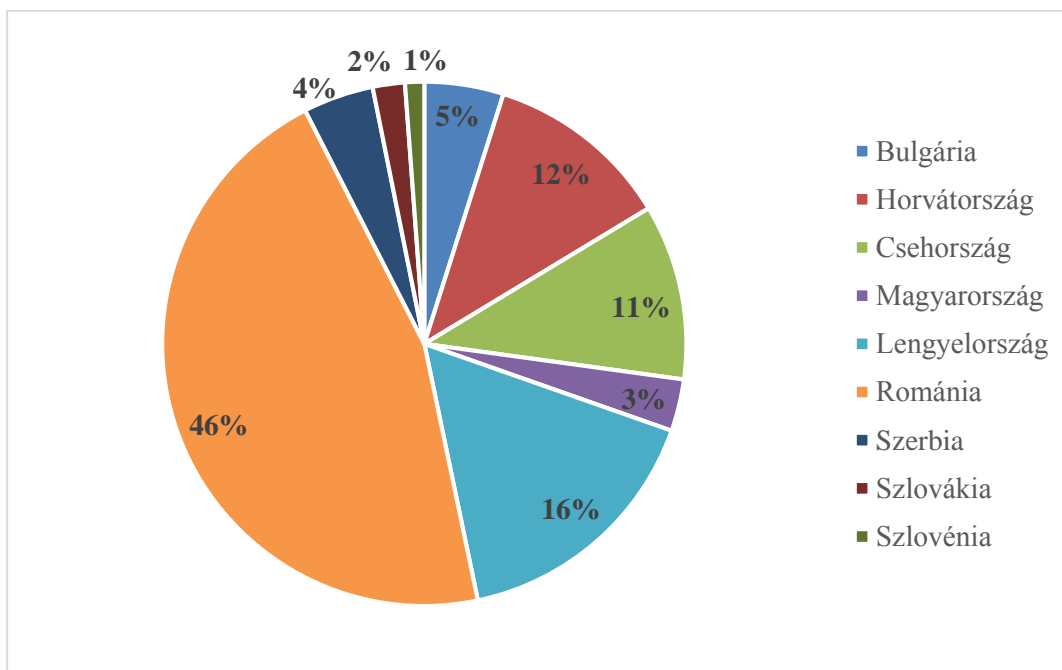
Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

8. melléklet: A KKE-régióból eladott játékosok száma posztonként



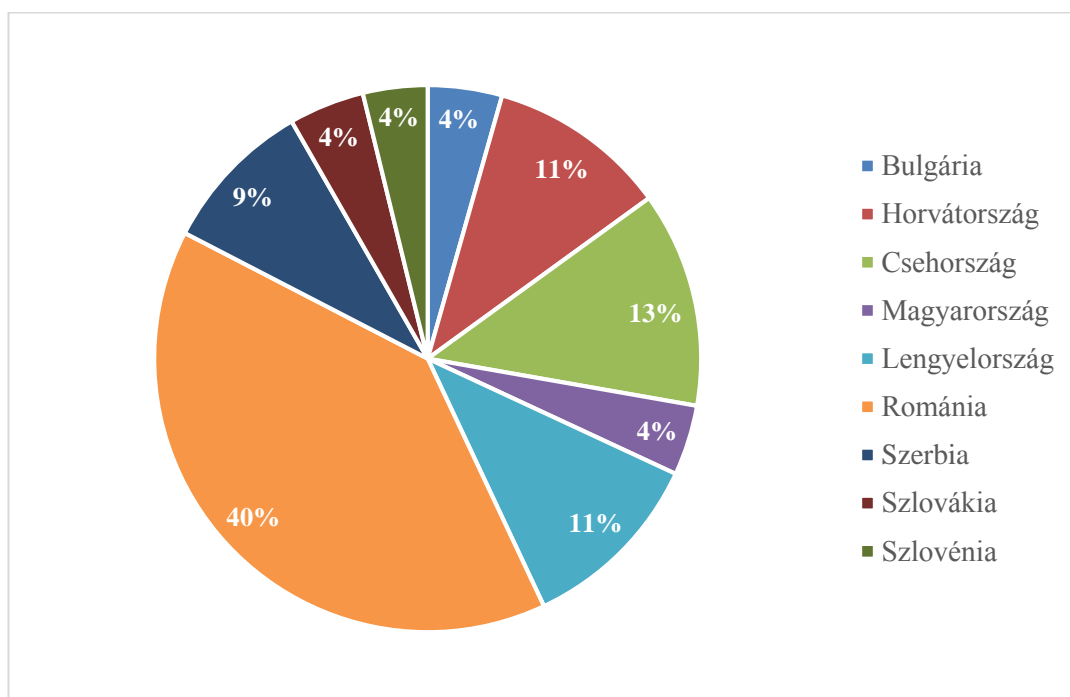
Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

9. melléklet: A "befogadó" bajnokságok vásárlási értékének megoszlása a régiós piacon belül



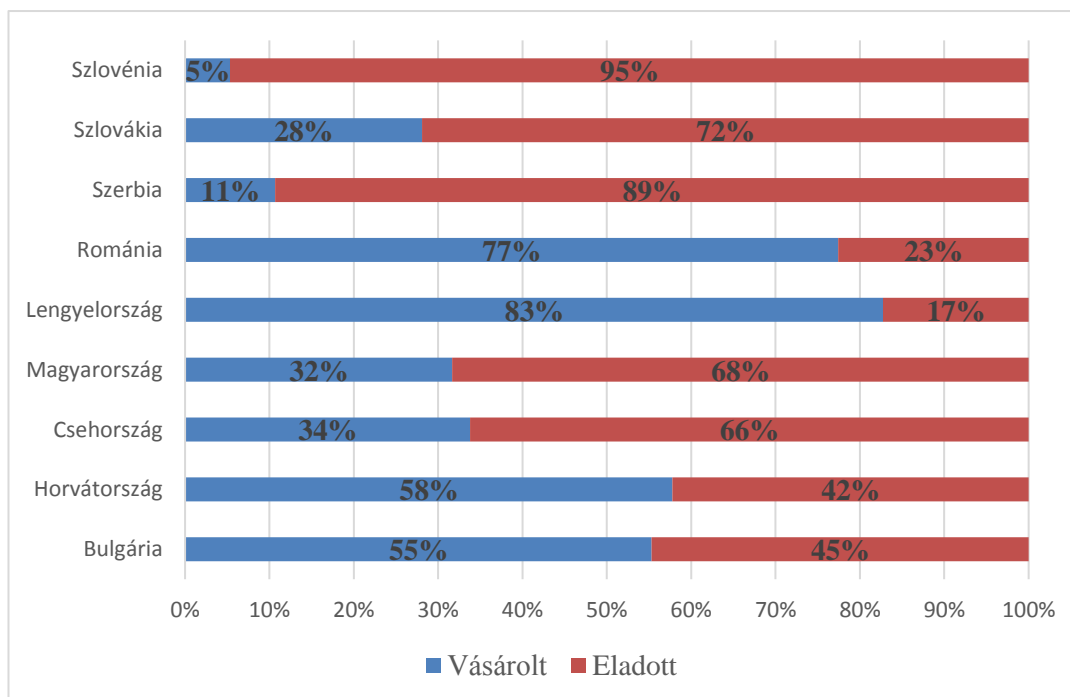
Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

10. melléklet: "Kibocsájtó" bajnokságok eladási értékének megoszlása a régiós piacon belül



Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

11. melléklet: A régió belüli játékosmozgások megoszlása bajnokságonként



Forrás: transfermarkt.de, saját szerkesztés

12. mellékletek: Előzetes információgyűjtés témánként

12/A melléklet: A tanulmányok elősegítése, az akadémiai alkalmazottak szerepe

Forrás/ Kérdéskör	MLSZ 2014 (hazai)	ECA 2012 (nemzetközi)
Tanulmányok, dolgozók szakképzettsége	„Az akadémiák dolgozóinak értékelése elsősorban informálisan működik, kevés szervezet használ erre a célra kidolgozott kritériumrendszert.” (12. oldal)	
	„A legtöbb akadémia rendelkezik oktatási programmal .” (11. oldal)	A tehetségeket külföldre igazolásuk előtt fel kell készíteni társadalmi-szociális, oktatási, pszichikai és személyiség területén is. (15. oldal)
	„Az akadémiák általában szerveznek belső vagy külső továbbképzéseket, azonban ebben nem tapasztalható formális tervezés.” (12. oldal)	A nemzetközi mérkőzések száma folyamatosan növekszik a vizsgált külföldi akadémiáknál. (16. oldal)
	„Nem minden akadémián áll rendelkezésre olyan alkalmazott, aki kizárólag a szociális és oktatási ügyekért felel .” (11. oldal)	
Forrás: saját szerkesztés		

12/B melléklet: a képzésekhez kapcsolódó megállapítások

Képzések	Megállapítások
HLSZ 2014	„Az egyéni képzések a futballisták kinevelésének szerves részét kellene, hogy képezzék: ezt a klubok egy része így is gondolja, de azok aránya, akik erre hangsúlyt helyeznek, nem nőtt meg érdemben az elmúlt egy-két évtizedben.” (33. oldal)
	„Magas azon játékosok aránya, akik egyáltalán nem jutnak el nemzetközi tornára U16-os korosztály után sem.” (38. oldal)
	„A poszt szerinti egyéni képzés tehát nem új eleme az utánpótlás képzésnek, viszont alkalmazásának elterjedtsége nem kielégítő.” (34. oldal)
	„A sportolók mindössze egyötöde állította, miszerint utánpótlás játékosként a csapatán keresztül lehetősége volt pszichológusi segítséget igénybe venni.” (32. oldal)
MLSZ 2014	„Az idősebb korosztályok kiemelt tehetségei számára személyre szabottabb fejlesztést kell biztosítani; nem jellemző a formalizált tervezés az egyéni edzésprogramokat és karriert illetően.” (10. oldal)
	„A legtöbb klub foglalkozik játékos-megfigyeléssel, de a játékos-megfigyelők tevékenysége ritkán tervezett, elsősorban különböző együttműködésekre épül.” (11. oldal)
	„Általában nincs formalizált munkaerő-toborzási stratégia, az akadémiák informális kapcsolatokra támaszkodnak.” (12. oldal)
	„A kétirányú kommunikáció hiánya tapasztalható sok esetben.” 10. oldal „Az ügynökök kezeléséről és a közösségi médiáról kevés felvilágosítást kapnak a játékosok.” (12. oldal)
	„Mindössze az akadémiák fele működik együtt pszichológussal , pszichológiai műhelymunka és profilvizsgálat kevés akadémián elérhető.” (11. oldal)

<i>Előzetes interjú</i>	A gyerekekben itthon nem látszik az elhivatottság (nyelvtanulás stb.) . A menedzsernek és a klubnak/akadémiának erre figyelnie kellene. Egyre inkább a személyiség lesz a fontos az igazolásnál (közösségi médián ellenőrzik, máshol is), fontos a csapategység miatt. Életvitel-menedzsment, professzionális hozzáállás kialakítása nagyon fontos.
<i>ECA 2012 nemzetközi</i>	A vizsgált külföldi klubok többsége pszichológussal dolgozik, 60%-uk pedig szociális-társadalmi támogatást is nyújt a játékosoknak. (15. oldal)

Forrás: saját szerkesztés

12/C melléklet: a karriertámogatáshoz kapcsolódó előzetes megállapítások

<i>Karrier</i>	<i>Megállapítások</i>
<i>HLSZ 2014</i>	„Jellemző, hogy a magyar labdarúgók többsége az utánpótlás képzés egész időszakában nem kapott táplálkozási tanácsot . Ez magyarázatot adhat arra, ha a felnőtt magyar játékosok között nagyobb számban lehetnek olyan labdarúgók, akik a helytelen táplálkozás miatt kevésbé bírják a fizikai terhelést, vagy sérülékenyek." (32. oldal) Kevés az egyéni edzők, masszőrök és orvosok száma. (28-30. oldal) „Az adatok alapján egyelőre nem úgy tűnik, mintha a futballakadémiákon eltöltött évek jelentősen megnövelnék a versenyzők esélyeit egy felsőbb osztályban játszó csapatnál való elhelyezkedésre." (22. oldal)
<i>FIFpro 2012</i>	A pályán játszó átlag 22 játékosból 2-re próbált már nyomást gyakorolni a klub a szerződésével kapcsolatban. (61. oldal) A megkérdezettek 1.9%-a nyilatkozott úgy, hogy volt már bundázásra vonatkozó megkeresése és mindössze 3.6%-uk úgy, hogy van tudomásuk arról, hogy társaik manipuláltak egy-egy mérkőzést. (64. oldal)
<i>MLSZ 2014</i>	„A talent pool koncepcióját (a potenciálisan hivatásos, kiemelkedő szintre eljutható játékosok különálló csoportként való kezelése) ritkán alkalmazzák az akadémiák." (10. oldal) „Csak kevés akadémia alkalmaz kifejezetten a kiemelt tehetségekkel (talent pool) dolgozó speciális edzőket ." (11. oldal) „A kiemelt tehetségek általában nem kapnak részletesebb és rendszeresebb visszajelzést ." (11. oldal) „A prevenciós program kidolgozása és független tanácsadó foglalkoztatása nem elterjedt." (11. oldal) „Az akadémiáknak csupán a fele készít játékosairól átfogó egyéni értékelést (elsősorban az idősebb korosztályoknál)." (11. oldal) „Számtalan akadémiák fele tart egyéni teljesítményértékelő megbeszélést játékosaival – ezek általában informális találkozók." (11. oldal) „Az első csapat fiatal játékosai és a kölcsönadott játékosok nem kapnak rendszeres, formális visszajelzést , a kapcsolattartás általában alkalmoszerű." (11. oldal) „A támogató személyzet nincs bevonva a játékosok teljesítmény-értékelésének összeállításába." (12. oldal)

Forrás: saját szerkesztés

Forrás/kérdéskör	FIFpro 2012 (Kelet-Európa)
	A labdarúgók 29 %-a nem rendelkezik munkaszerződéssel. (60. oldal)
Öngondoskodás	Akiknek van szerződése, azok közül az alapbéren felüli " prémium " pontos összege csak a játékosok 12,3% esetében került papírra, 87,7%-uknál ennek semmilyen írásos nyoma nincs . (60. oldal)
	A válaszadók 22,1%-a rendszeresen nem kapja meg időben a fizetését . (60. oldal)

Forrás: saját szerkesztés

13. Melléklet: A kutatási kérdőív

Kérdőív a magyar hivatásos labdarúgók karrierlehetőségeiről

Ez a kutatási kérdőív a **Hivatásos Labdarúgók Szervezetének** és a **Budapesti Corvinus Egyetem** Sportgazdasági Kutatóközpontjának közös kutatásához kapcsolódik, kitöltése **mindössze 5 percet** vesz igénybe. A kutatás célja a magyar hivatásos labdarúgók **karrierlehetőségeinek** és az azt támogató **képzések** feltárása. A kutatás eredményeképpen azt szeretnénk megtudni, hogy mivel lehetne **segíteni** a magyar labdarúgókat hazai, vagy nemzetközi karrierjük során, illetve a sportolói karrier lezárása után. Kérjük válaszait – hacsak másképp nem jelezzük – **aláhúzással jelölje**.

Neve (nem kötelező megadni):

Jelenlegi klubja (nem kötelező megadni):

Kora:év

Posztja:

kapus hátvéd középpályás csatár

Melyik klubban/akadémián töltötte/tölti a legtöbb évet 15 és 20 éves kora között?

Klub/akadémia neve:

Mi a legmagasabb befejezett iskolai végzettsége?

általános iskola középiskolai érettségi középfokú szakma felsőfok

Jelenleg milyen tanulmányokat folytat?

középiskola főiskola/egyetem szakmai képzés nem folytatok.

Mi a legmagasabb végzettség, amit életében meg szeretne szerezni?

érettségi diploma szakma nem tervezek továbbtanulni

Milyen idegen nyelveken beszél és milyen szinten? Kérjük, karikázza be!

Angol	Német	Egyéb:.....	Egyéb:.....
kezdő	kezdő	kezdő	kezdő
társalgási	társalgási	társalgási	társalgási
felsőfok	felsőfok	felsőfok	felsőfok

Vett részt az elmúlt két évben az alábbi képzéseket adó tanfolyamon?

idegen nyelv informatikai kommunikációs egyéb:..... nem

Ha igen, ki finanszírozta képzését? Több választ is megjelölhet!

klubom saját magam játékos-ügynökszövetség egyéb:.....

Véleménye szerint milyen tanfolyam/képzés lenne hasznos egy 16-20 év közötti magyar labdarúgónak? Sorolja fel:.....

Véleménye szerint kinek kellene ezt finanszíroznia? Többet is megjelölhet!

klub játékos játékos-ügynök szövetség egyéb, mégpedig:.....

Elsősorban milyen tervei vannak a labdarúgó pályafutása után?

sportszakmai üzleti egyéb, mégpedig:..... még nem tudja

Mi a legmagasabb sportszakmai célja, amit életében el szeretne érni játékosként?

NB2 vagy NB3 NB1 külföldi bajnokság, mégpedig:.....

Véleménye szerint mely bajnokságok jelenthetnek jó ugródeszkát egy magyar játékosnak, hogy utána az angol/német/spanyol/olasz/francia bajnokságban játsszon?

Mit gondol, a magyar bajnokság fizetéséhez képest mennyit kereshet az alábbi bajnokságokban? Soronként egy X-szel jelölje.

	kevesebbet	kb. ugyanannyit	kevesebb, mint dupláját	több, mint dupláját
holland 1. osztály				
német 2. osztály				
lengyel 1. osztály				

Kivel tudja őszintén megbeszélni labdarúgó karrierterveit és azok eléréséhez szükséges teendőket? Többet is megjelölhet!

edző klubvezetés klub más alkalmazottja csapattárs
barát HLSZ játékosügynök család más, mégpedig:.....

Kivel tudja őszintén megbeszélni pályafutása utáni karrierterveit és azok eléréséhez szükséges teendőket? Többet is megjelölhet!

edző klubvezetés klub más alkalmazottja csapattárs
barát HLSZ játékosügynök család más, mégpedig:.....

Bizonyára hallott már arról, hogy a nyugati országokban a játékosoknak lehetősége nyílik a fizetésüknek egy részét egy, az aktív pályafutás utáni második karrier elindítása céljából, külön a sportolók igényeire szabott elő/megtakarítási alapba befizetni, melyhez a pályafutásuk végén kedvező adózási körülmények között egy összegben hozzájutnak. Ön részt venne-e egy ehhez hasonló, előtakarékosági programban (karrier alap)?

Igen Nem

Amennyiben igen, a fizetésének hány %-át áldozná megtakarítási célra?

A fizetésemnek %-át tudnám erre a célra fordítani.

A jelenlegi, vagy korábbi csapatánál előfordult-e, hogy Önt, vagy csapattársát külön edzették oly módon, hogy annak különösebb orvosszakmai indoka, rehabilitációs célja nem volt?

Igen, velem előfordult Velem nem, de csapattársa(i)mmal igen Nem volt ilyen

Hasznosnak találná-e, hogy Magyarországon is bevezetésre kerüljön egy, a játékosok számára valamennyi, a játékosok érdekeit védő és az UEFA által előírt minimum követelményeket is tartalmazó sztenderd szerződés?

Igen Nem

Véleménye szerint a profi klubokban, illetve azok utánpótlásában, akadémiáján játszó 100 fiatal (16-20 éves) magyar labdarúgóból hányan juthatnak el az alábbi bajnokságokba?

Német, angol, olasz, spanyol, francia 1. osztályfő
Német, angol, olasz, spanyol, francia 2. osztályfő
Portugál, holland, belga, svájci, orosz 1. osztályfő
Lengyel, cseh, osztrák, szlovák, román 1. osztályfő

Véleménye szerint az alábbiak közül melyik segítené inkább a magyar labdarúgást?

- hazai bajnokságban tartani a tehetségeket, NB1-es fizetéseket fejleszteni
- minél előbb külföldi bajnokságba engedni a tehetséges, fiatal játékosokat

Ha bármilyen egyéb észrevétele van a témával kapcsolatban, kérjük, írja le, minden megjegyzést szívesen veszünk. Köszönjük segítségét!

.....

14. melléklet: A kérdőívek az alábbi kluboknak és akadémiáknak kerültek kiküldésre (vastaggal kiemelve a választ visszaküldő játékosok klubjai)

NBI: Újpest, Videoton, Paks, Szombathely, Debrecen, Honvéd, Diósgyőr, Vasas, Puskás Akadémia FC, Békéscsaba, MTK.

NBII: Ajka, Szeged, Mezőkövesd, Várda, Csákvár, Dunaújváros, Szolnok, Balmazújváros, Sopron, Siófok, Szigetszentmiklós, Gyirmót, Zalaegerszeg, Budaörs, Vác, Soroksár.

NBIII/Megye: ETO FC Győr, Pécsi Mecsek FC, Pápai ELC, Kecskeméti LC, Nyíregyháza Spartacus FC.

Akadémiák: Sándor Károly Labdarúgó Akadémia, Illés Akadémia, Debreceni Labdarúgó Akadémia, Magyar Futball Akadémia, Vasas Kubala Akadémia, Puskás Ferenc Labdarúgó Akadémia, Grosics Akadémia Futball Klub, Fehér Miklós Labdarúgó Akadémia, Bozsik József Labdarúgó Akadémia, Kecskeméti Labdarúgó Akadémia.

15. Melléklet: A szakmai workshop részletei

Workshop a magyar hivatásos labdarúgók karrierlehetőségeiről

Helyszín	Budapesti Corvinus Egyetem, „C” Épület, 425. terem. 1093 Budapest, Közraktár utca 4-6.
Időpont	2016. június 24. péntek 8:30 – 11:30

A workshop célja	Aktuális kutatások eredményeinek értékelése: közép-kelet-európai játékospiaci körkép; HLSZ-SGK karrier-kutatás.
	Vélemények és vita a hazai labdarúgók karrier- lehetőségeiről: elsősorban a játékos pályafutására koncentrálva, de érintve a civil karriert is.

Résztvevők:

- Esterházy Mátyás – játékosügynök, STARS & FRIENDS Hungary
- Markovits László – elnök, Vasas SC
- Maróti Béla – játékos, a Hivatásos Labdarúgók Szervezete képviselőjében
- Szabó Tamás – a Foot Pass bizottság vezetője, Magyar Labdarúgó Szövetség;
igazgató, Sporttudományi és Diagnosztikai Központ
- András Krisztina – docens, Budapesti Corvinus Egyetem; a
Sportgazdaságtani Kutatóközpont (SGK) vezetője
- Máté Tünde – doktorjelölt, Győri Széchenyi István Egyetem
- Havran Zsolt – doktorjelölt, Budapesti Corvinus Egyetem

16. mellékletek: az MLSZ jelentés és a workshop legfőbb megállapításai témánként

16/A melléklet: A tanulmányokhoz, személyzethez kapcsolódó utólagos megállapítások

<i>Tanulmányok</i>	<i>Megállapítások</i>
<i>Szabó Tamás</i>	Az edzőképzésben is csökkent a tanító-pszichológus típusú tárgyak szerepe.
<i>Markovits László</i>	Az edzők gyakran nem tudnak komplex nevelési feladatot elvégezni. Ma a hazai sportsikerek nagy része néhány jól működő műhelynek és zseninek (játékos és edző is) köszönhető, nem pedig a jól felépített hátországnak, rendszernek. Véletlenszerű eredmények vannak , sokkal fontosabb volna, hogy a fiatalok bevonásán, nevelésén legyen a hangsúly. A csapatsportok esetében még nehezebb az edző szerepe, komplex módon kell a fiatalok fejlesztését, nevelését, közösségépítését megoldania.
<i>Maróti Béla</i>	A család ráható ereje nagyon nagy, ha tanulnak, a család kérésére tanulnak.
<i>Esterházy Máttyás</i>	Képzetlenek az edzők , főleg, akik gyerekekkel foglalkoznak. „ Átfogó HR stratégia jellemzően nem áll a sportszervezetek rendelkezésére ; legtöbbször összefüggésben azzal, hogy nincs konkrét felelőse (HR-menedzser) az ügyeknek.” „Az edzői (munka)szerződéseket jellemzően egy éves időtartamra kötik a felek, főként a TAO-val kapcsolatos megfontolásoknak köszönhetően, ami nem támogatja a hosszú távú tervezés gondolatosságát.” (35. oldal) „Dokumentumok szintjén több esetben is több személyből álló akadémiai vezetőséget lehetett beazonosítani, az egyes részlegek képviselőivel. A gyakorlat azonban nem ezt bizonyította, a valós helyzet szerint az akadémiákat 1-2 fő irányítja.” (101. oldal) „Egyéni profilok és teljesítménycélok csak nagyon ritkán kerültek meghatározásra az akadémiákon valamennyi stáb tag részére. Az egyéni (teljesítmény)értékelés és személyes fejlesztés komoly fejlesztési területként azonosítható be az akadémiák számára. Sem konkrét, mérhető teljesítmény-indikátorok, sem egyéni karrier utak nem kerültek megfogalmazásra, kidolgozásra. Ennek következtében írott teljesítmény-értékelés vagy egyéni teljesítmény-értékelő interjúk szervezése egyelőre nem jellemzi a területet.” (101. oldal)

Forrás: saját szerkesztés

16/B melléklet: A képzésekhez kapcsolódó utólagos megállapítások

<i>Képzések</i>	<i>Megállapítások</i>
<i>Szabó Tamás</i>	Tanító-pszichológus szerep is nagyobb hangsúlyt kellene kapjon az utánpótlásban. Nem realistikák a hazai fiatalok, önértékelési zavar tapasztalható. Ezt javíthatja a fokozatosság, szemléltetés, kommunikáció , megértetés az edző részéről (több egyéni foglalkozás).
<i>Maróti Béla</i>	Pszichológiai támogatás nagyon gyenge. Klubszinten lenne szükség a játékosok támogatására. Komfortzónában akarnak maradni a játékosok, tanulás nélkül, stabil fizetésért. Ha van menedzseri háttér, aki szolgáltat nyelvvoktatást, ösztönzi a pénzügyi öngondoskodásra, az hasznos, de az oktatásban továbbra is a szülői nyomás lesz a meghatározó.
<i>Esterházy Máttyás</i>	A mentalitást is erősíteni kell, a pszichológiai felkészítésen legyen a hangsúly.
<i>MLSZ - 2016</i>	„Az egyéni fejlesztés további kidolgozást igényel. Az egyéni karrierutakat szintén fejleszteni kell, és el kell készíteni a pótlási terveket. A legtöbb akadémia nem rendelkezik formalizált bevezetési programmal vagy kilépési eljárással.” (35. oldal)

„A szervezeti egységek szintjén az operatív tervezés kezdetleges. A kulcsfontosságú teljesítmény-mutatókat, valamint a fejlesztési célokat általában megfogalmazták ugyan a szervezetek, de ezek főként csak a fejlesztési irányokra fókuszálnak. **Tudatos tervezési tevékenység** az éves cselekvési program kapcsán **sem tapasztalható** a szervezeti egységek szintjén. Az akadémiák többségének van elképzelése arról, hogy milyen tevékenységeket végeznek az egyes részlegek, de ezeket ritkán foglalták megfelelő tervdokumentumokba. **A szociális és életvezetési programok fejlesztése jelenleg kezdeti stádiumban van.**” (58. oldal)

„Az akadémiák jelentős részénél a két irányú kommunikáció, a kérdések válaszok használata ismeretlen fogalomnak számít. A didaktikai problémák mélyebb megértése fontos feladat a jövőben. A játékosok **önálló döntéshozatalának ösztönzése** a mérkőzések alatt (pl.: 1-1 elleni játékra biztatás) is egy olyan pont, ami fejlesztésre szorul. Az eredmény-centrikusság ezt a folyamatot is negatívan befolyásolja. Az **egyéni edzések száma és időtartama viszont nem éri el az optimális szintet valamennyi korosztály esetében.**” (72. oldal)

„A **specialisták, mint erőnléti edzők, pszichológusok, mentál-trénerek, vagy a szociális és oktatási munkatársak**, nagyobb szerepet kapnak a tehetségek fejlesztésében mint két évvel ezelőtt. A játékosok teljesítmény értékelésében **még mindig nem akkora a szerepük/hozzá adott értékük, mint amekkora az indokolt lenne.**” (84. oldal)

„Differenciálásról, **egyéni megközelítésről** az akadémiák felénél beszélhetünk az edzések felépítése kapcsán.” (139. oldal)

„**Egyéni tanulási célok** jellemzően sem a mérkőzés-előkészítő nyomtatványokon, sem a taktikai megbeszélés során nem kaptak hangsúlyt, a szakemberek csak nagyon ritkán foglalkoztak ezekkel.”

„A megfigyelt meccsek alatt többnyire pozitív tanulási környezet volt tapasztalható. Az edzőknek azonban több figyelmet kellene szentelniük az **egyéni feladatokra, valamint a fejlesztés-központúságra** (az eredmény-orientáltság helyett).” (146. oldal)

Forrás: saját szerkesztés

16/C melléklet: A karrierhez kapcsolódó utólagos megállapítások

Karrier	Megállapítások
Szabó Tamás	Scout-ok már minden akadémián vannak.
Markovits László	Fontos tisztában lenni azzal, hogyan lehet professzionális hátteret teremteni a fiatal tehetséges sportolóknak (nem csak labdarúgás), hogy hány évesen milyen étkezés, felkészítés, egyéb támogatás szükséges. Szorgalom, fizikum, mentális állapot a hangsúlyos.
Maróti Béla	A scouting Magyarországon még nem igazán fejlett, pedig fontos lenne.
Esterházy Mátyas	A szerb és horvát ligában cél, hogy ne otthon játsszon, hanem külföldre értékesítsék. Fiatalabb korosztályokban komoly előrelépést lát, a nemzetközi piacon is jobban ítélik meg a helyzetüket. A 2000-es korosztály az első ilyen, nagy minőségi ugrás van. Nem gondolja, hogy NB1-es mérkőzés nélkül ne lehetne külföldön próbálkozni, van rá több jó példa is, ahol pedig gondot okozott, ott nem közvetlenül a költözés volt a probléma.
	El kellene dönteni, hogy mi a végző cél a fiatalok kinevelésével : NB1-es szereplés, vagy külföldi karrier. Túl magas fizetések kaphatnak itthon a játékosok, külföldön kevesebbet kereshet (lengyel, holland, cseh klubokban is akár).

„A **talent pool-ra (a legtehetségesebb játékosok csoportjára)** vonatkozó koncepció a legtöbb akadémiánál kialakult, ami komoly előrelépés a két évvel ezelőtti audithoz képest. A kiválasztott játékosokon általában több tesztet végeznek, ők **egyéni edzéseken** is részt vehetnek (néha az első csapattal is), bár ez függ attól, hogy melyik akadémiáról beszélünk.” (70. oldal)

„Az akadémiák **nem rendelkeznek kidolgozott stratégiával** a későn érő játékosok fejlesztésére, többségüknél túlságosan is az eredmény van fókuszban. Leggyakrabban taktikai tanulási célokat/témákat fogalmaztak meg az edzők, a technikai, fizikális és a **mentális tanulási célok jellemzően is hiányoznak** a tervezésből. A periodizált edzésprogramok kizárólag témaköröket tartalmaznak, a különböző aspektusokra vonatkozó és korosztály-specifikus konkrét tanulási célok nem tervezettek. Az eredményesség több esetben is felülírja a szakmai programot.” (71. oldal)

„A **részletes karrier-tervezés és a professzionális környezetbe való hatékony integráció lépésekre lebontott konkrét egyéni terveinek elkészítése egyelőre nem létező/alkalmazott fogalmak.**” (85. oldal)

Tehetségek beazonosítása: **kevés scout**, nincsenek lefektetve az elvárások, toborzási stratégiát alig azonosítottak, „a scouting gyakran öntudatlanul működő, szervezetlen terület”. (92. oldal)

„Az esetek döntő többségében a kiemelt tehetségek csoportjának (**talent pool**) koordinációja egy csapatedző, és nem egy erre a feladatra szakosodott szakember feladata.” (101. oldal)

„A sporttudományos stáb összetétele és az egyes funkciók elnevezése igen változatos. **Videó-elemző** szakember alkalmazása még nem jellemző, **pszichológussal/mentál-trénerrel** ugyanakkor nagyobb százalékban működnek együtt az utánpótlásközpontok.” (101. oldal)

Forrás: saját szerkesztés

16/D melléklet: A stratégiához kapcsolódó utólagos megállapítások

<i>Stratégia</i>	<i>Megállapítások</i>
<i>Szabó Tamás</i>	Nagy fejlődés van a magyar labdarúgásban, de előrelépésről még nem beszélhetünk. A fiatal labdarúgók gyakran a saját klubjuk felnőtt csapatába sem tudnak bekerülni, nemhogy külföldre menjenek. Erősebb kapcsolódás kell a profi klubok és az utánpótlásképzés között , a klubok finanszírozása itt alig jelenik meg. Nyugat-Európában komoly összegekkel finanszírozzák a klubok a saját akadémiájukat (scouting, fejlesztés, karriertervezés, családok támogatása, iskoláztatás stb.). A hazai akadémiák a nyugati akadémiák szintjén költenek, komoly állami források állnak rendelkezésre.
<i>Markovits László</i>	Több sportágra lát rá, sok forrás érkezik most a hazai élsportba, a feltételrendszer egyre jobban adott a sikerhez, a minőségi sporthoz.
<i>Maróti Béla</i>	Szintén fontos lenne a minőség-ellenőrzés, monitoring az utánpótlásképzésben. Angol akadémiák hosszú és részletes tanulmányokat, beszámolókat készítenek, mindent dokumentálnak és kommunikálnak, hiszen a tulajdonos, befektető számon kéri a megtérülést és a teljesítményt.

MLSZ -
2016

„A klubok többségénél ezek a kulcspozícióban lévő személyek (leggyakrabban a tulajdonosok) az operatív irányításban is túlzott szerepet vállalnak. A felső vezetési szint kollektív és tagjainak egyéni felelősségi területeit/feladatait is fontos meghatározni. Az akadémiai igazgatóknak **nincs elegendő ráhatásuk a stratégiai kérdések hatékony menedzselésére.**” (35. oldal)

”Az első csapat vezetőedzőinek **kevés kapcsolata** van az akadémián dolgozó munkatársaikkal, jobb lenne őket is bevonni az akadémia mindennapjaiba, edzéseibe, értekezleteibe, illetve fontos lenne, ha az akadémiai stáb tagjai is nagyobb rálátással rendelkeznének az első csapat szakmai munkájára. Az akadémia igazgatói profilhoz tartozó elvárásokat érdemes tisztázni. A **menedzsment-kompetenciák további fejlesztése** és erősítése a poszt hatékony és sikeres betöltéséhez indokolt.” (35. oldal)

„A **stratégiai teljesítmény-mutatók nyomon követése nem jellemző**, a különböző kulcsterületek teljesítmény-céljait értékelni kell és rendszeres jelentéseket javasolt készíteni az aktuális állapotukról. A klubok nem biztosítanak konkrét, garantált pénzügyi forrást az akadémiáknak (felülről jövő beruházás), még mindig a **TAO és az MLSZ központi támogatása** jelenti a fő bevételi forrást az utánpótlásközpontok számára.” (25. oldal)

Forrás: saját szerkesztés

9. Hivatkozások jegyzéke

- Akgündüz, Y. E., & van den Berg, M. R. (2013). Make or buy? Human capital accumulation strategies in European club football. Discussion Paper Series/Tjalling C. Koopmans Research Institute, 13(17). <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/290036/13-17.pdf?sequence=1>
- Adler, M. (1985): „Stardom and Talent”, *American Economic Review*, Vol. 75, No. 1, pp. 208-212.
- Albert, J. (2010). Sabermetrics: The past, the present, and the future. *Mathematics and sports*, (43), 15. <https://doi.org/10.5948/UPO9781614442004>
- Allouche, J., & Solez, S. (2005). The stock exchange quotation of English football clubs: A differentiated analysis of the share prices' fluctuations. Unpublished manuscript, University of Paris I.
- András, K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Doktori disszertáció. Budapest: BKÁE, Gazdálkodástani PhD-program
- András, K (2004) A hivatásos sport piacai, *Vezetéstudomány* XXXV. p. 40–57.
- András, K., Kozma, M., Kynsburg, Z. and Rohony, Á. (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest
- András, K., Havran, Zs., Jandó, Z. (2012a): Sportvállalatok külpiacra lépése - Elméleti alapok; TM 17. sz. műhelytanulmány; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
- András, K., Havran, Zs., Jandó, Z. (2012b): Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása; TM 14. sz. műhelytanulmány; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
- András, K. – Havran, Zs. (2014). Regional Export Efficiency in the Market of Football Players. *Theory, Methodology, Practice*, 10(2), 3.
- András, K., - Havran, Zs. (2016). Examination of Central and Eastern European Professional Football Clubs' Sport Success, Financial Position and Business Strategy in International Environment. In *Competitiveness of CEE Economies and Businesses* (pp. 197-210). Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-39654-5_10
- Andreff, W. and Szymanski, S. (2006): *Handbook on the economics of sport*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK
- Andrew, D. P., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2011). *Research methods and design in sport management*. Human Kinetics.
- Babbie, E. (1995): *A társadalomtudományi kutatás gyarkolata*, Balassi Kiadó, Budapest
- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K. és Takács, S. (2006): *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Balázs, E., & Péter, L. (2015). Reflexiók a labdarúgás tranzferpiacára egy lehetséges elemzési modell vázlatkísérlete mentén. *Erdélyi Társadalom*, (2), 183-208. <http://www.erdelyitarsadalom.ro/files/et26/et-bbu-26-09.pdf> 2016. június 10.

- Bednarz B. (2014) Case Study of a Polish Football Club – KKS Lech Poznan, Year 2009–2013; In: Jaki, A. - Mikula, B.: Knowledge, Economy, Society – Managing Organizations: concepts and their applications, Crakow, pp. 53–60.
- Beech, J. and Chadwick, S. (2004): *The business of sport management*, FT/Prentice Hall, Harlow, 2004
- Benkraiem, R., Le Roy, F., & Louhichi, W. (2011). Sporting performances and the volatility of listed football clubs. *International Journal of Sport Finance*, 6(4), 283.
- Bennett, P. (2008). *The Globalisation of Football: Fans as Consumers*, Brand Loyalty and Identity (Doctoral dissertation, University of Nottingham).
- van den Berg, E. W. A. (2011). *The valuation of human capital in the football player transfer market*. Erasmus University.
- Binder, J. J., & Findlay, M. (2011). The effects of the Bosman Ruling on national and club teams in Europe. *Journal of Sports Economics*, DOI: 10.1177/1527002511400278
- Boda, G., Juhász, P., & Stocker, M. (2009). A tudás mint termelési tényező. *Köz-gazdaság*, 4(3), 117-132.
- Brady, C., Bolchover, D. and Sturges, B. Managing in the Talent Economy: the football model for business. *California Management Review* 2008 50(4): 54-73. DOI: 10.2307/41166456
- Bryson, A., Frick, B., & Simmons, R. (2013). The returns to scarce talent footedness and player remuneration in European soccer. *Journal of Sports Economics*, 14(6), 606-628. doi: 10.1177/1527002511435118
- Bundesliga (2011): 10 Years of Academies; DFL Deutsche Fußball Liga GmbH <http://www.slideshare.net/italomen/dfl-leistungszentren2011-gb> 2014. július 15.
- Byers, T., Slack, T., & Parent, M. (2012). *Key concepts in sport management*. Sage.
- Carmichael, F. (2006). The player transfer system in soccer. In Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.). (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing, pp 668-676.
- Chadwick, S., & Burton, N. (2008). From Beckham to Ronaldo--Assessing the nature of football player brands. *Journal of Sponsorship*, 1(4).
- Chikán, A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*, 4. kiadás. AULA Kiadó, Budapest
- CIES Football Observatory (2016a): Squad profile of the best performing national A-teams, Monthly Report, Issue no. 11, 2016 január <http://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr11/en/> 2016. február 15.
- CIES Football Observatory (2016b): Foreign players in football teams, Monthly Report, Issue no. 12, 2016 február <http://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr12/en/> 2016. március 10.
- CIES Football Observatory (2016c): The fielding of young footballers in Europe, Monthly Report, Issue no. 13, 2016 március <http://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr13/en/> 2016. április 21.

CIES Football Observatory (2015a): Talent scouting: an experience capital approach, Monthly Report Issue no. 2, 2015 február http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr02_eng.pdf 2015. április 27.

CIES Football Observatory (2015b): Transfer expenditure and results, Monthly Report Issue no. 3, 2015 március http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr03_eng.pdf 2015. május 5.

CIES Football Observatory (2015c): Youth training in European football: a comparative analysis, Monthly Report Issue no. 9, 2015 november http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr09_eng.pdf 2016. január 29.

CIES Football Observatory: Demographic Study, 2014 http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/ds2014_abstract-2.pdf 2015. március 15.

CIES Football Observatory (2013a): Demographic Study 2013 http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/DS2013_excerpt-4.pdf 2014. június 12.

CIES Football Observatory (2013b): Third-party ownership of players' economic rights; 2013 március, University of Neuchatel <http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/report%20agents%202012-2.pdf> 2013. június 10.

Czakó, E. – Reszegi, L. (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest

Csatornai, Á. (2014): A labdarúgó-vállalatok, a játékospiac és a játékosjog. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem.

Dietl, H., Franck, E., Lang, M., & Rathke, A. (2011). Organizational differences between US major leagues and European leagues: implications for salary caps (No. 1105).

Dietl, H. M., Franck, E., Lang, M., & Rathke, A. (2012). Salary cap regulation in professional team sports. *Contemporary economic policy*, 30(3), 307-319. DOI: 10.1111/j.1465-7287.2011.00265.x

Dobson, S. M., & Goddard, J. A. (1998). Performance and revenue in professional league football: evidence from Granger causality tests. *Applied Economics*, 30(12), 1641-1651. <http://dx.doi.org/10.1080/000368498324715>

Doherty, E. et al. (2014): e-Tudás: A globalizáció nemzetközi dimenziói és hatásai. Európai Bizottság <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BDd4n46Bmh4J:ec.europa.eu/DocsRoom/documents/6866/attachments/1/translations/en/renditions/native+&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu> 2015. június 21.

Downward, P., Dawson, A., & Dejonghe, T. (2009). Sports Economics—Theory, Evidence and Practice.

Drawer, S., & Fuller, C. W. (2002). An economic framework for assessing the impact of injuries in professional football. *Safety science*, 40(6), 537-556. [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-7535\(01\)00019-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-7535(01)00019-4)

Drut, B., & Raballand, G. (2012). Why does financial regulation matter for European professional football clubs?. *International Journal of Sport Management and Marketing* 2, 11(1-2), 73-88. DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/IJSMM.2012.045488>

Dudás, H. (2014): Interjú Dudás Hunorral, a Diósgyőr labdarúgóklub volt ügyvezetőjével. Budapest, 2014. július 10.

Ernst & Young (2013): Tax and career facilities for professional football players in 2013

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Tax_and_career_facilities_for_professional_football_players_in_2013/\\$FILE/Tax%20and%20career%20facilities%20for%20professional%20football%20players%20in%202013%20def.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Tax_and_career_facilities_for_professional_football_players_in_2013/$FILE/Tax%20and%20career%20facilities%20for%20professional%20football%20players%20in%202013%20def.pdf) 2014. október 15.

European Club Association (ECA, 2012): Report on youth academies in Europe, Nyon, France <http://www.ecaeurope.com/news/eca-publishes-report-on-youth-academies/> 2014. November 15.

European Court of Justice (1995): Case No. C-415-93, Report p. I-03921, Luxembourg

Feess, E., & Muehlheusser, G. (2003). Transfer fee regulations in European football. *European Economic Review*, 47(4), 645-668. [http://dx.doi.org/10.1016/S0014-2921\(02\)00308-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0014-2921(02)00308-2)

FIFPro (2012): Black Book Eastern Europe, SPINS, Slovenia, 2012. <http://www.lefigaro.fr/assets/pdf/fifpro.pdf> 2014. április 12.

Fotaki, M., Markellos, R. N., & Mania, M. (2009). Human resources turnover as an asset acquisition, accumulation and divestiture process. *Athens University of Economics and Business, Working Paper*. DOI: 10.2139/ssrn.1325645

Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108.

Franck, E., & Nüesch, S. (2010). The effect of talent disparity on team productivity in soccer. *Journal of Economic Psychology*, 31(2), 218-229. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2009.12.003>

Franck, E., & Nüesch, S. (2012). Talent and/or popularity: what does it take to be a superstar?. *Economic Inquiry*, 50(1), 202-216. doi:10.1111/j.1465-7295.2010.00360.x

Franck, E., & Lang, M. (2014). A theoretical analysis of the influence of money injections on risk taking in football clubs. *Scottish Journal of Political Economy*, 61(4), 430-454. doi: 10.1111/sjpe.12052

Frick, B. (2007). The Football Players' labor Market: Empirical Evidence From The Major European Leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446. doi: 10.1111/j.1467-9485.2007.00423.x

Garcia-del-Barrio, P., & Pujol, F. (2007). Hidden monopsony rents in winner-take-all markets: Sport and economic contribution of Spanish soccer players. *Managerial and Decision Economics*, 57-70. doi: 10.1002/mde.1313

Gerrard, B., & Dobson, S. (2000). Testing for monopoly rents in the market for playing talent-Evidence from English professional football. *Journal of Economic Studies*, 27(3), 142-164. <http://dx.doi.org/10.1108/01443580010326049>

- Girginov, V., & Sandanski, I. (2008). Understanding the changing nature of sports organisations in transforming societies. *Sport Management Review*, 11(1), 21-50. doi:10.1016/S1441-3523(08)70102-5
- Hall, S., Szymanski, S., & Zimbalist, A. S. (2002). Testing causality between team performance and payroll the cases of major league baseball and english soccer. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 149-168. doi: 10.1177/152700250200300204
- Havran, Zs. (2016a), A játékosvásárlás és az eredményesség kapcsolata a hivatásos labdarúgásban, *Vezetéstudomány*, 47 (6), 30-40
- Havran, Zs. (2016b). A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére–elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság. *Gazdaság és társadalom*, 2016(2), 122-143
- Havran, Zs. (2014), Effects of the UEFA European Football Championship 2012 on Transfers and Evaluation of Professional Football Players, *Economic Questions, Issues and Problems*, ISBN 978-80-89691-07-4, <http://www.irisro.org/economics2014january/46HavranZsolt.pdf>, Letöltés ideje: 2016. május 5.
- Hodges A., Stubbs P. (2013): The Paradoxes of Politicisation: football supporters in Croatia. <http://free-project.eu/documents-free/Working%20Papers/The%20Paradoxes%20of%20Politicisation%20football%20supporters%20in%20Croatia%20%28A%20Hodges%20P%20Stubbs%29.pdf> 2014. November 9.
- Humphreys, B. R., & Howard, D. R. (Eds.). (2008). *The Business of Sports: Economic perspectives on sport* (Vol. 1, 2, 3). Praeger Publishers.
- HLSZ: Kutatási jelentés (2014): A labdarúgóvá válást befolyásoló magyarországi körülményekről a hivatásos labdarúgók szervezete által a magyar labdarúgók körében végzett kérdőíves felmérés értékelése alapján. Budapest, 2014 http://www.hlsz.hu/doks/hlsz_labdarugova_valas_jelentes.pdf 2015. július 11.
- Kleven, H. J., Landais, C., & Saez, E. (2013). Taxation and international migration of superstars: Evidence from the European football market. *The American Economic Review*, 103(5), 1892-1924. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.103.5.1892>
- Kassay, L. (2014): A labdarúgó NB I. piaci pozíciója nemzetközi összehasonlításban. MLSZ Edzőképző központ, Budapest. <http://www.mlsz.hu/blog/2014/01/12/uefa-pro-szakmai-anyagok/> 2015. március 21.
- Kassay, L. – Géczi, G. (2014): Verseny-egyensúlytalanság és fenntarthatatlan üzleti modell az európai labdarúgásban. MLSZ Edzőképző központ, Budapest. <http://www.mlsz.hu/blog/2014/01/12/uefa-pro-szakmai-anyagok/> 2014. október 15.
- KEA – CDES (2013): Study on the economic and legal aspects of transfers of players. <http://ec.europa.eu/sport/library/documents/cons-study-transfers-final-rpt.pdf> 2014. július 5.
- Kearney, A. (2004). Playing for profits: Winning Strategies for football-In Europe and around the globe. Chicago, AT Kearney.

- Kearney, A. T. (2010). The AT Kearny EU Football Sustainability Study: Is European football too popular to fail. Düsseldorf, AT Kearney.
- Kecskés, L. – Soós, T. (2014): Kiterjesztette az Európai Bíróság a Bosman ítélet sportolókra vonatkozó kedvezményét. <http://sportmenedzsment.hu/kiterjesztette-az-europai-birosag-a-bosman-itelet-sportolokra-vonatkozoz-kedvezmenyet/> 2014. október 15.
- Kiefer, S. (2012). The Impact of the Euro 2012 on Popularity and Market Values of Football Player. Discussion Paper of the Institute of Organisational Economics <http://ideas.repec.org/p/zbw/umiodp/112012.html> 2013. május 5.
- Kornai, J. (2014): The soft budget constraint. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1770/1/Kornai_SBC_au_mn_AOe_20140415.pdf 2016. szeptember 10.
- Kornai, J. (1980). *Economics of shortage* (Vol. 2). North Holland.
- Kozma, M. 2015. Időszerű paradigmák sportvállalatok gazdálkodástani elemzéséhez Kelet-Közép-Európában. In: Karlovitz, J. T. (szerk.) *Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban*. Komárno: International Research Institute, 2015. pp. 213-219.
- Kozma, M. (2010): A nemzetközi emberierőforrás-gazdálkodás, In: Czakó, E. – Reszegi, L. (szerk.): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Alinea Kiadó, Budapest, pp. 287-308.
- Kozma, M., Kazainé, A. (2014): Üzleti teljesítménymérés a sportban, avagy miként segítheti a sportszervezetek vezetőit a Balanced Scorecard koncepció a stratégia szerinti működésben. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Kozma, M. (2014): A vállalat érintettek elvárásai a hivatásos sportolók értékének számviteli kimutatásával szemben a labdarúgásban. 44. sz. műhelytanulmány, HU-ISSN 1786-3031, BKÁE, Vállalatgazdaságtan Tanszék
- KPMG (2013): Projekt TPO. www.ecaeurope.com/.../KPMG%20TPO%20Report.pdf 2014. szeptember 20.
- Lehmann, E. E., & Schulze, G. G. (2008). What does it take to be a star?-The role of performance and the media for German soccer players. *Applied Economics Quarterly*, 54(1), 59-70. doi: 10.3790/aeq.54.1.59
- Lembo, C. (2011). Fifa Transfers Regulations and UEFA Player Eligibility Rules: Major Changes in European Football and the Negative Effect on Minors. *Emory Int'l L. Rev.*, 25, 539.
- Lenartowicz, M., & Karwacki, A. (2005). An overview of social conflicts in the history of polish club football. *European Journal for Sport and Society*, 2(2), 97-107. <http://dx.doi.org/10.1080/16138171.2005.11687771>
- Letenyei, L. (2005): *Településkutatás*. Budapest: L'Harmattan <http://tettconsult.eu/books/TelkutHTM/konyvpdf/4fokusz.pdf> 2016. március 17.
- Lucifora, C., & Simmons, R. (2003). Superstar effects in sport evidence from Italian soccer. *Journal of Sports Economics*, 4(1), 35-55. doi: 10.1177/1527002502239657

- Madden, P. (2012). Welfare Economics of ‘Financial Fair Play’ in a Sports League With Benefactor Owners. *Journal of Sports Economics*, doi: 1527002512465759.
- Magyar Labdarúgó Szövetség (2016): Double Pass Hungary Globális jelentés. http://www.mlsz.hu/wp-content/uploads/2016/06/DP_glob%C3%A1lis-jelent%C3%A9s.pdf 2016. június 25.
- Magyar Labdarúgó Szövetség (2014): Összefoglaló jelentés a Double Pass által készített akadémiai auditról. Budapest http://www.mlsz.hu/wp-content/uploads/2014/06/MLSZ-AUDIT_140616.pdf 2015. szeptember 15.
- McDonald, M. A. (2014). *How Regimes Dictate Oligarchs & Their Football Clubs: Case Studies Comparison of Oligarch Football Club Ownership in Dagestan, Romania, & Transnistria from 1990-2014*. THE UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA AT CHAPEL HILL.
- Mihaylov, M. (2012). *A Conjoint Analysis Regarding Influencing Factors of Attendance Demand for the Balkan Football League* (Doctoral dissertation, Thesis, Deutsche Sporthochschule, Köln). www.academia.edu/download/30964444/Mihaylov_MasterThesis15.09.2012_A_Conjoint_analysis_regarding_influencing_factors_of_attendance_demand_for_the_Balkan_League.pdf Accessed 2015. július 26.
- Mladenović M, Marjanović A (2011): Some differences in sports motivation of young football players from Russia, Serbia and Montenegro; *SportLogia* 2011, 7(2), 145–153 ISSN 1986–6089; doi: 10.5550/sgia.110702.en.145M
- Moorhouse, H.F: The economic effects of the traditional transfer system in European professional football; *Research Unit in leisure, culture and consumption*, University of Glasgow, Scotland, 1999
- Nemec J. - Nemec M. (2009): Public Challenges for Sports Management in Slovakia: How to Select the Optimum Legal; *Economic Studies and Analyses*, 2/2009, Volume 3; download from: <http://www.vsfs.cz/periodika/acta-2009-02.pdf> Accessed 17 Jan 2015
- Patai Cs., Popper D. (2014), Mennyit ér egy EB-gól? A 2012-es labdarúgó Európa-bajnokság hatásainak kvantitatív elemzése. TDK dolgozat, BCE, Vállalatgazdaságtan Szekció
- Pawlowski, T., Breuer, C., & Hovemann, A. (2010). Top clubs’ performance and the competitive situation in European domestic football competitions. *Journal of Sports Economics*, 11(2), 186-202. doi: 10.1177/1527002510363100
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. *New York: Sharpe*.
- Polanyi, K. (1976). *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet: tanulmányok*. Gondolat.
- Poli, R., & Rossi, G. (2012). Football agents in the biggest five european football markets an empirical research report. *CIES Football Observatory*.
- Poór, J. (2009): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó, Budapest.

- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–91. 10.1007/3-540-30763-X_14
- Preston, Thomas (2011): *The Determinants of Football Transfer Market Values. An Age of Financial Restraint*. University of Warwick.
- Procházka, D. (2012). Financial Conditions and Transparency of the Czech Professional Football Clubs. *Prague Economic Papers*, 21(4), 504-521.
- Renneboog, L., – Vanbrabant, P. (2000). *Share price reactions to sporty performances of soccer clubs listed on the London Stock Exchange and the AIM*. Tilburg University.
- Rippel-Szabó, P. (2013): Neymar Barcelonához igazolása – miért részesülhettek harmadik személyek is az átigazolási díjból? <http://sportjog.wordpress.com/2013/07/12/neymar-transfer/> 2014. szeptember 20.
- Roșca V. (2014): Web interfaces for e-CRM in sports: Evidence from Romanian Football. *Management&Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 9, No. 1, pp. 27-46.
- Roșca V. (2012): The Financial Contribution of International Footballer Trading to the Romanian Football League and to the National Economy. *Theoretical and Applied Economics*, Volume XIX (2012), No. 4(569), pp. 145–166
- Rosen, S. (1981) The Economics of Superstars, *American Economic Review*, 71: 845-858.
- Ruijg, J., and van Ophem, H., (2014). *Determinants of football transfers* (No. 14-01). Universiteit van Amsterdam, Dept. of Econometrics.
- Shilbury, David: Competition: The Heart and Soul of Sport Management; *Journal of Sport Management*, 2012, 26, 1-10; *Human Kinetics*, 2012
- Siklaki, I. (2006). *A fókuszcsoporthoz módszer, a kvalitatív közvélemény-kutatás alapszere*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Stadtmann, G. (2006). Frequent news and pure signals: the case of a publicly traded football club. *Scottish Journal of Political Economy*, 53(4), 485-504.
- Sterbenz, T (2007): Korlátozott racionalitás a sportmenedzseri döntésekben. Doktori értekezés, Sopron
- Stocker, M. (2013). *Tudásintenzív vállalatok értékteremtése* (Doktori disszertáció), Budapesti Corvinus Egyetem. Gazdálkodástani PhD-program.
- Storm, Rasmus K. "The need for regulating professional soccer in Europe: A soft budget constraint approach argument." *Sport, Business and Management: An International Journal* 2.1 (2012): 21-38.
<http://dx.doi.org/10.1108/20426781211207647>
- Szabados, G. (2003). Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány* XXXIV. évf. 2003. 09. 32-43.
- Szabados G. (2012): Előadás a Testnevelési Főiskola MSc képzésén a „Sport üzleti kérdései” tárgy keretében, Budapest, 2012

Szabó, Á. (2012): A magyar szabadidősport működésének vizsgálata. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, 2012.

Szokolszky, Á. (2004). *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris Kiadó, Budapest, 450-453.

Szymanski, S. – Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. London: Viking.

Szymanski, S. (1998). Why is Manchester United so successful?. *Business Strategy Review*, 9(4), 47-54. 10.1111/1467-8616.00082

Szymanski, S. (2014). On the ball – European soccer's success can be credited, in part, to the liberalization of the players' market. But what will the future bring? *Finance & Development*, March, 2014, 26-28.

Tunaru, R., Clark, E., & Viney, H. (2005). An option pricing framework for valuation of football players. *Review of financial economics*, 14(3), 281-295.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rfe.2004.11.002>

UEFA (2008): Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2008
http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Publications/uefaorg/Publications/01/45/30/45/1453045_DOWNLOAD.pdf 2015. június 15.

UEFA (2009): Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2009.
http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/58/53/46/1585346_DOWNLOAD.pdf 2015. június 15.

UEFA (2010): UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations; Edition 2010.
http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/50/09/12/1500912_DOWNLOAD.pdf 2015. július 11.

UEFA (2011): Financial Report 2011/12
http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/uefaorg/Finance/01/95/54/65/1955465_DOWNLOAD.pdf 2015. július 11.

UEFA (2012): UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations; Edition 2012
http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf 2015. július 11.

UEFA (2013): Benchmarking Report on the clubs qualified and licensed to compete in the UEFA competition season 2013/14.
http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/99/91/07/1999107_DOWNLOAD.pdf 2015. június 15.

UEFA (2014): Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2014.
http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/29/65/84/2296584_DOWNLOAD.pdf 2015. november 15.

Vincze, G., Fügedi, B., Dancs, H., & Bognár, J. (2008). The effect of the 1989–1990 political transition in Hungary on the development and training of football talent. *Kinesiology*, 40(1), 50-60.

Vöpel, H. (2011). Do we really need financial fair play in european club football? an economic analysis. *DICE Report*, 9(3), 54.

Wolsey, C., Minten, S., & Abrams, J. (2011). *Human resource management in the sport and leisure industry*. Routledge.

Internetes források:

www.transfermarkt.de

www.uefa.com

www.fifa.com

www.imf.org

www.europarl.europa.eu 0066/2015

www.hlsz.hu

<http://www.mlsz.hu/blog/2016/02/09/tovabbra-is-kozpontban-a-magyar-tehetsegek/>

http://www.football-observatory.com/IMG/swf/da2015_v01_eng.swf

http://www.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/59/55/80/third-partyownershipofplayerseconomicrights-backgroundinformation_neutral.pdf

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=WDECL&reference=P8-DCL-2015-0066&format=PDF&language=EN>

<https://footballleaks2015.wordpress.com/2016/02/09/david-de-geas-failed-transfer-to-real-madrid/>

<http://sportsmarketing.hu/2012/11/26/labdarugo-akademiai-korkep-gazdasagi-kitekinto/>

<http://www.origo.hu/gazdasag/20150520-az-allam-szazmilliardokat-kolt-focira-labdarugas-koltsegvetes-muszbek-mihaly-nb-i-veszteseges.html>

<http://www.illesfociakademia.hu/szakmai-anyagok/az-akademiakrolaz-akademiai-kepzesrol>

<http://www.erstebankliga.at>

<http://www.seha-liga.com>

<http://www.abaliga.com>

A szerző témában megjelent publikációi

Folyóirat cikk:

Idegen nyelvű:

1. András, K. – Havran, Zs. (2015). New business strategies Of football clubs. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9(1-2).
2. András, K. – Havran, Zs. (2014). Regional Export Efficiency in the Market of Football Players. *Theory, Methodology, Practice*, 10(2), 3.

Magyar nyelvű:

3. Havran, Zs. (2016a). A játékosvásárlás és az eredményesség kapcsolata a hivatásos labdarúgásban, *Vezetéstudomány*, 47 (6), 30-40
4. Havran, Z. (2016b). A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére—elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság alapján. *Gazdaság és társadalom*, 2016(2), 122-143

Könyvfejezet, könyvrészlet:

Idegen nyelvű:

5. András, K., - Havran, Zs. (2016). Examination of Central and Eastern European Professional Football Clubs' Sport Success, Financial Position and Business Strategy in International Environment. In *Competitiveness of CEE Economies and Businesses* (pp. 197-210). Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-39654-5_10

Konferenciakötetben megjelent publikáció:

Idegen nyelvű:

6. Havran, Zs. (2014), Effects of the UEFA European Football Championship 2012 on Transfers and Evaluation of Professional Football Players, *Economic Questions, Issues and Problems*, ISBN 978-80-89691-07-4, <http://www.irisro.org/economics2014january/46HavranZsolt.pdf>, 2016. május 5.

Műhelytanulmány:

Magyar nyelvű:

7. András, K., Havran, Zs., Jandó, Z. (2012a): Sportvállalatok külpiacra lépése - Elméleti alapok; TM 17. sz. műhelytanulmány; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
8. András, K., Havran, Zs., Jandó, Z. (2012b): Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása; TM 14. sz. műhelytanulmány; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet