



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Havran Zsolt

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

A közép-kelet-európai és a magyarországi játékospiac sajátosságai

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. András Krisztina, Ph.D
egyetemi docens

Budapest, 2017

Üzleti Gazdaságtan Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Havran Zsolt

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

A közép-kelet-európai és a magyarországi játékospiac sajátosságai
című Ph.D értekezéséhez

Témavezető:

Dr. András Krisztina, Ph.D
egyetemi docens

© Havran Zsolt

Tartalomjegyzék

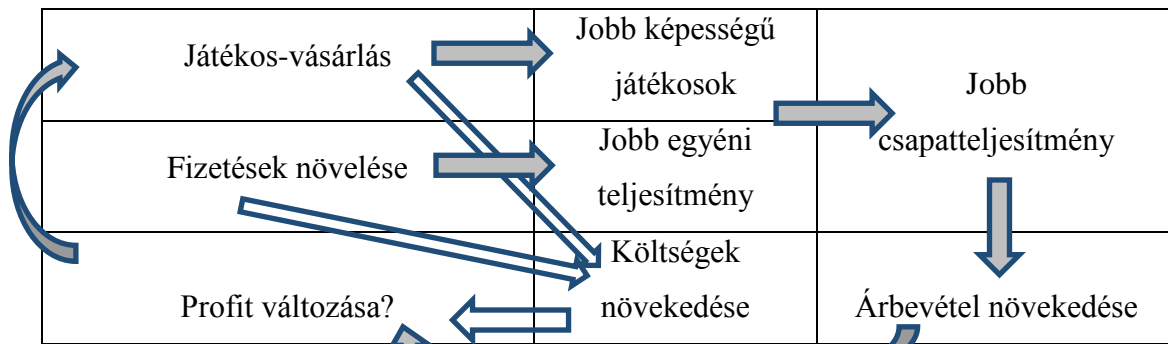
Tartalomjegyzék.....	3
1. Kutatási előzmények és a téma indoklása	4
2. Kutatási kérdések és felhasznált módszerek.....	6
3. Az értekezés eredményei.....	10
4. Összegzés	15
5. Főbb hivatkozások.....	17
6. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke.....	22

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

A sport napjainkra globális jelentőségűvé vált, a média fejlődésének és terjedésének is köszönhetően a szórakoztató iparág részeként kiemelkedő növekedés tapasztalható a fogyasztók számának növekedésében. 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 (András, 2003). A nemzetközi labdarúgásban azonosított trendek rámutatnak a hivatásos labdarúgás problémáira egy olyan régióban, amelyik eddig nem kapott figyelmet a nemzetközi szakirodalomban.

Dolgozatommal céloom volt nemcsak a magyarországi, hanem régióink, Közép-Kelet-Európa hivatásos labdarúgásának játékospiaci sajátosságainak feltárása is. Arra a kérdésre keresem a választ, hogyan teremtenek értéket a hazai hivatásos labdarúgó klubok a játékosok vásárlásán és képzésén keresztül. Disszertációmban a **kettős célrendszerrel működő sportvállalatok hivatásos játékosokon keresztül történő értékteremtésének** lehetséges módjait mutatom be, amely speciális példát ad a gazdálkodástudomány fogalmainak értelmezéséhez (Chikán, 2008). A játékos általi értékteremtés történhet a játékos értékesítésekor a játékospiacon, valamint a játékos aktív sportteljesítménye és médiaszereplése által. A pénzügyi szemléletű vizsgálatok a múltbéli befektetés, teljesítmény alapján vonnak le következtetéseket a jövőbeli várakozásokra vonatkozóan. A nemzetközi szakirodalomban az angol (Preston, 2011; Gerrard és Dobson, 2000; Cermichael et al., 2010; Szymanski és Kuypers, 1999; Szymanski, 2014; Hall et al., 2002; Brady et al., 2008; Benkraiem et al., 2011; Drawerl és Fuller, 2002; Fotaki et al., 2009; Dobson és Goddard, 1998), a német (Lehmann és Schulze, 2007; Franck és Nüesch, 2010; Stadtmann, 2006), a spanyol (Garcia-del-Barrio-Pujol, 2007) és az olasz (Lucifora és Simmons, 2003) bajnokságok adatain elvégzett empirikus kutatások eredményeit szemlélteti az 1. számú ábra.

1. ábra: a játékosokkal kapcsolatos kiadások, egyéni teljesítmények, csapatteljesítmények, valamint az üzleti megtérülés közötti összefüggések bemutatása.



Forrás: saját szerkesztés, Szabados (2003) alapján

A klubok a jobb csapatteljesítményt alapvetően új játékosok igazolásával, illetve nagyobb fizetésekkel érhetik el, valamint a jobb sporteredmények jelentik az árbevétel növelésének alapját is. A kérdés az, hogy képesek-e olyan szinten bővíteni árbevételüket, mint ahogyan a játékosokhoz köthető kiadásaik nőnek, mert amennyiben nem, úgy hosszú távon gazdaságilag fenntarthatatlanná válik a sportvállalat.

Disszertációmban a játékosok értékesítésének benchmark alapú vizsgálatával - az elmúlt években bekövetkező technikai és tartalmi fejlődésnek köszönhetően a transfermarkt.de oldal 10 éves időintervallumot felölelő adatainak feldolgozásával - végeztem a **közép-kelet-európai régióra** vonatkozó számításokat. A sportvállalaton belüli reálfolyamatok hatékony működésével kapcsolatban végzett primer és szekunder kutatásaim pedig a játékosok tevékenységén alapuló értékteremtési folyamatok értékelésében, illetve javítási lehetőségek azonosításában segítettek. A vállalati funkciók közül a hangsúly az **értékteremtő folyamatok menedzsmentjén**, illetve az **emberi erőforrás menedzsmenten** van disszertációmban.

Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, a stratégiai humán erőforrás menedzsment (Bakacsi 2006), a hivatásos sport és a nemzetközi vállalatgazdaságtan (Czakó és Reszegi, 2010) vonatkozó szakirodalmának és a különböző szakterületek releváns metszeteinek bemutatásában fogható meg disszertációm újszerűsége és hozzájárulása a gazdálkodástan szakirodalmához.

Doktori képzésem teljes időszakában a hivatásos labdarúgás játékosokhoz kapcsolódó üzleti vizsgálata állt a középpontban, az évek alatt pontosítottam, finomítottam kutatási kérdésemet és vizsgálataimat. Segítségemre volt a Magyar Labdarúgó Szövetség (MLSZ) által megbízott nemzetközi vállalat felmérése és összefoglaló eredményeinek nyilvánosságra hozatala, amelyek a kutatásom módszertanának véglegesítését is befolyásolták.

2. Kutatási kérdések és felhasznált módszerek

Vizsgálataimban sorban haladok a tágabb elemzési kerettől a szűkebb felé, vagyis először a globális, majd a regionális szintet vizsgálom, onnan jutok el a klubok és egyének szintjére. A dolgozat nemzetközi labdarúgással és a közép-kelet-európai helyzettel foglalkozó fejezeteit tulajdonosi, vállalkozás központú személettel készítettem, az utolsó fejezetben pedig az egyén szintjére helyeztem kutatásomat, vagyis **a játékosokra koncentrálok, mert a tulajdonosi értékteremtést a humán erőforrás fejlesztésével érhetjük el, amely jelen esetben ez a játékosok fejlesztését jelenti.**

2.1. Nemzetközi játékospiaci trendek azonosítása

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. Kutatási kérdésemhez kapcsolódóan ebben a fejezetben mutatom be a makrokörnyezetet, vagyis a nemzetközi játékospiac működését, trendjeit, kiemelt figyelmet szentelve a közép-kelet-európai régió transzferpiaci vonatkozásainak. A fejezetben arra a kérdésre keresem a választ, hogy **milyen trendek azonosíthatóak a nemzetközi játékospiacon**, amelyeket a közép-kelet-európai, így a magyar sportvállalatoknak és érintetteknek is figyelembe kell venniük stratégiájuk, működési keretük meghatározásakor.

2.2. A közép-kelet-európai régió labdarúgásának sportszakmai, üzleti és transzferpiaci elemzése

A dolgozat célja bemutatni, hogy hazánk régiójában milyen eredményeket érnek el sportszakmai és pénzügyi értelemben a hivatásos labdarúgó klubok, hogyan gazdálkodnak legfontosabb erőforrásukkal, a játékosokkal, illetve hogyan tudnak a Magyarországhoz hasonló országok bajnokságainak klubjai kapcsolódni a nemzetközi versenysorozatokhoz és piacokhoz. Áttekintettem a közép-kelet-európai kutatók hivatásos sporttal foglalkozó írásait. A vizsgálatba bevont országok a következők: Bulgária (Mihaylov, 2012; Girginov és Sandanski, 2008), Csehország (Procházka, 2012), Horvátország (Hodges és Stubbs, 2013), Lengyelország (Bednarz, 2014; Lenartowicz és Karwacki, 2005), Magyarország (András, 2003; András, 2004; Kozma, 2004; Kozma, 2015; Vincze et al., 2008), Románia (Roşca, 2012; Roşca, 2014; McDonald, 2014; Mihaylov, 2012; Balázs és Péter, 2015), Szerbia (Mihaylov, 2012; Mladenović és Marjanović, 2011), Szlovákia (Nemec and Nemec, 2009) 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.

Kutatás kérdésem, **hogyan értékelhetőek a magyar labdarúgás elmúlt 10 évének sporteredményei és transzferpiaci bevételei a közép-kelet-európai országok eredményeinek tükrében?** Célom a labdarúgó klubok és bajnokságok játékospiaci export teljesítményének mérése. A kutatás ezen része teremt kapcsolatot a nemzetközi és a hazai elemzések, eredmények között.

A fejezet során két módszertant használtam: egyrészt **szekunder kutatással**, a meglévő nemzetközi irodalmak, komoly adatfeldolgozást végző tanulmányok segítségével mutatom be a KKE-régió labdarúgásának eredményeit, üzleti működését, másrészt pedig saját **primer adatgyűjtésen** alapuló elemzéssel vizsgálom a régió klubjai és bajnokságai által realizált játékos-exportot az elmúlt 10 évben.

Szekunder kutatásom során makroszintű összehasonlítást, sportszakmai eredményesség mérést (válogatott, bajnokság és klub szinten) végeztem. Primer kutatásom során a transfermarkt.de oldalról történő adatgyűjtést követően végeztem vizsgálatokat a régió bajnokságainak, klubjainak és játékosainak játékospiaci, játékosértékesítési eredményességéhez kapcsolódóan, az 1. táblázatban megadott változók és minta szerint.

1. táblázat: A közép-kelet-európai vizsgálatokhoz használt adatok jellemzői

<i>Vizsgálati egység</i>	<i>Klubok</i>	<i>Játékosok</i>	<i>Játékos-értékesítések</i>
<i>Minta nagysága</i>	1262 megfigyelés	2250 megfigyelés	2102 megfigyelés
	Keret nagysága (fő)	Név	Név
	Átlagos életkor (év)	Poszt	Átigazolási díj (millió euró)
	Idegenlégiósok száma (fő)	Életkor (év)	Eladó klub bajnoksága
<i>Változók</i>	és aránya (%)	Nemzetiség	Vásárló klub bajnoksága
	Játékosállomány értéke	Klub	Poszt
	(millió euró)	Becsült érték (millió	Életkor (év)
	Játékosok átlagos értéke	euró)	
	(ezer euró)		

Forrás: saját szerkesztés

2.3. A hazai játékosok fejlesztésének és karriertámogatásának vizsgálata

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.

Kutatási kérdéseim:

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

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

Kutatásom során a **trianguláció módszerét** alkalmaztam, amelynek lényege, hogy több, egymástól eltérő módszert (kvalitatív és kvantitatív akár vegyesen is) kombinálva folytattam vizsgálatomat. Módszereim közül legfontosabbnak a **200 fős anonim kérdőíves kutatást tekintem**. Ezt egészítette ki a Magyar Labdarúgó szövetség 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 Hivatásos Labdarúgók Szervezetével (HLSZ) közösen szervezett kutatáshoz kapcsolódóan előzetesen 200-300 közötti visszaérkező válasszal kalkuláltam, végül kerekén 200 játékostól érkezett vissza válasz, amelyek segítségével elfogadható képet alkothatunk a játékosok véleményéről, gondolkodásáról a hazai játékospiac és utánpótlás-nevelés aktuális állapotához kapcsolódóan. A beérkezett kérdőíveket azonosítószámmal láttam el és elektronikus formában rögzítettem, adattisztítás után pedig SPSS programba töltöttem, hogy statisztikai kimutatásokat, elemzéseket könnyebben tudjak végrehajtani.

Annak érdekében, hogy a kapott eredmények helyességét ellenőrizni tudjam, illetve az eredmények összefüggéseit megértem, helyesen értelmezzem, egy **fókuszcsoporthoz beszélgetést szerveztem** a téma érintettjeinek egy-egy képviselőjével. A kvalitatív kutatások vegyes használatával, illetve a kvalitatív felmérés kvantitatív elemzésével növelhető egy kutatás következtetései *érvényessége*. A workshop használatának alkalmazásának legnagyobb előnye az interakció a résztvevők között. 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. Az értekezés eredményei

3.1. Nemzetközi játékospiaci trendek azonosítása

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 (játékosok vásárlása és bérköltések) jelentősen növekedtek.
4. A labdarúgó klubok kumulált veszteségei növekedtek, mert a sportsikerek érdekében nagyobb arányban költenek játékosok vásárlására és bérköltéseire.
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.

Ebben a külső piaci környezetben kell megtalálniuk céljukat, működésük kereteit a közép-kelet-európai bajnokságok klubjainak is. Az itt működő klubok piacról származó bevételeinek jelentős részét kitevő forrást jelentheti a játékosok értékesítéséből befolyó összeg. Ezért **számukra kiemelt cél lehet a játékosok képzésének és az utánpótlás-nevelésnek a fejlesztése**, vagyis a vállalaton belüli reálfolyamatok javítása, valamint a magyar bajnoksághoz hasonló régiós bajnokságok eredményességének vizsgálata.

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

A fejezethez kapcsolódó hipotézisek, a tesztelésükhöz elvégzett elemzések legfőbb megállapításai és azok alapján a vizsgálat eredménye az alábbiak szerint alakult.

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

A H1a hipotézis teszteléséhez, különböző szempontok szerint elvégzett vizsgálatok alapján (bajnokságok, válogatottak, klubok és szekunder kutatás) az alábbiakban foglaltam össze a főbb eredményeket:

- A magyar bajnokság a leggyengébbek között szerepel a régióban a nemzetközi sikeresség területén, a „Lemaradó” bajnokságok között.
- A magyar válogatottak az elmúlt 10 évben a régió leggyengébbjei között szerepeltek.
- A magyar klubok a legrosszabb eredmények egyikét érték el az elmúlt évtizedben a nemzetközi versenykiírásokban a régióon belül.

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.

A H1b hipotézis teszteléséhez, különböző szempontok szerint elvégzett vizsgálatok alapján (bajnokságok, klubok, játékosok, átigazolások és szekunder kutatás) az alábbiakban foglaltam össze a főbb eredményeket:

- A magyar bajnokságban szereplő játékosok átlagos értéke a harmadik legalacsonyabb a régióban.
- A legmagasabb átlagos játékosértékkel rendelkező klubok listáján a régióban csak két magyar klub van a legjobb 25 között.
- A legalább 1 millió eurós becsült értékkel rendelkező labdarúgók számának tekintetében a régióon belül a magyar játékosok száma a legalacsonyabb.
- Az 50 legértékesebb játékos átlagos értéke tekintetében a régióon belül a magyar játékosok átlagértéke a legalacsonyabb.
- A magyar klubok transzferbevételei az elmúlt 10 évben folyamatosan a régió leggyengébb eredményei között voltak.
- 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 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 kérdéseimre az elvégzett vizsgálatok alapján azt a választ adom, hogy **a magyar labdarúgás elmúlt 10 évének sporteredményei és transzferpiaci bevételei a közép-kelet-európai országok eredményeinek tükrében gyengének értékelhetőek.**

3.3. A hazai játékosok fejlesztésének és karriertámogatásának vizsgálata

Előzetesen hazai és nemzetközi tanulmányokat tekintettem át, amelyek a hivatásos játékosok fejlesztésével, öngondoskodásával és karriermendzsmentjével foglalkoztak, illetve interjút készítettem egy klub volt ügyvezetőjével. A tanulmányok szisztematikus átnézése után azonosítottam a dolgozatom szempontjából kiemelt kérdésköröket, amelyeket a kutatás során végig megtartottam fókuszpontjaimnak. A megfigyelt kérdéskörök a következők voltak:

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 különböző időszakokban és különböző módszertannal készült vizsgálatok, a rendelkezésre álló tanulmányok és személyes 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, MLSZ audit szekunder elemzése) vizsgáltam.

A három, egymást kiegészítő vizsgálat legfontosabb eredményei az alábbiak:

- a klubok és akadémiák esetében az alkalmazottak képzése és értékelése esetleges;
- HR-stratégia tulajdonképpen nincs a kluboknál, akadémiáknál;
- idegen nyelvi, informatikai, kommunikációs képzéseket csak a játékosok 22 százaléka végzett, a megkérdezett 200 főből összesen 7 főnek fizetett ilyen típusú képzést klubja, az MLSZ, vagy játékosügynöke;
- egyéni fejlesztés kevés, tudatos felkészítés, életvezetés hiányzik;

- a játékosok külföldi fizetési elvárásaik túlzóak - az indokoltnál kevesebb támogatást kapnak a klubtól, ügynöktől, szövetségtől;
- tehetséggondozás és karriertámogatás tulajdonképpen nincs;
- a civil karrierre a klub, szövetség, ügynök nem készíti fel a játékosokat;
- a klubok és a hozzájuk tartozó akadémiák stratégiai céljai gyakran eltérőek;
- a kluboknál, akadémiáknál a minőség-ellenőrzés, teljesítményértékelés hiányzik, illetve a menedzsment-kompetenciák fejlesztése indokolt lenne.

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 karriermenedzsmentjéhez.

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

A hipotézisek tesztelése alapján a fejezet első kutatási kérdésére 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 folyamatainak 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 karrier-lehetőségekről 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 játékos társaik 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 a fejezet második kutatási kérdésére 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. Öngondoskodás terén szintén pozitív a hozzáállásuk, bár tájékozottságuk és klubjaik támogatása ebben is elmarad a kívánt szinttől.

4. Összegzés

A hivatásos labdarúgás egyik legfontosabb értékteremtő tényezője a játékosállománya, hiszen a labdarúgók a sportvállalatok alapszolgáltatás minőségének letéteményesei. Azért választottam témámnak a tudásintenzív 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 teremthet értéket tulajdonosának.

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.

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.

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.** 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.

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 játékosaink 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 tulajdonosiak számára.

5. Főbb hivatkozások

- Adler, M. (1985): „Stardom and Talent”, *American Economic Review*, Vol. 75, No. 1, pp. 208-212.
- 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., - 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
- Babbie, E. (1995): *A társadalomtudományi kutatás gyarkolata*, Balassi Kiadó, Budapest
- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kovács, K. és Takács, S. (2006): *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*, Akadémia Kiadó, Budapest
- 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
- 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
- Brady, C., Bolchover, D. and Sturgess, 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
- 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
- Czakó, E. – Reszegi, L. (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest
- 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>
- 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>
- 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)
- 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. (2016), A játékosvásárlás és az eredményesség kapcsolata a hivatásos labdarúgásban, *Vezetéstudomány*, 47 (6), 30-40

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.

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 to popular to fail*. Düsseldorf, AT Kearney.

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

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>

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.

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_an_alysis_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
- 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
- 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.
- Roşca 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.
- Roşca 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
- 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.
- Szabó, Á. (2012): A magyar szabadidősport működésének vizsgálata. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, 2012.
- Szymanski, S. – Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. London: Viking.
- 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>
- 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.

6. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke.

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. (2016), A játékosvásárlás és az eredményesség kapcsolata a hivatásos labdarúgásban, *Vezetéstudomány*, 47 (6), 30-40
4. Havran, Z. (2016). 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