

E-CONOM

Online tudományos folyóirat | Online Scientific Journal

Főszerkesztő | Editor-in-Chief
JUHÁSZ Lajos

Kiadja | Publisher
Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó |
University of West Hungary Press

A szerkesztőség címe | Address
9400 Sopron, Erzsébet u. 9., Hungary
e-conom@nyme.hu

A kiadó címe | Publisher's Address
9400 Sopron, Bajcsy-Zs. u. 4., Hungary

Szerkesztőbizottság | Editorial Board
CZEGLÉDY Tamás
JANKÓ Ferenc
KOLOSZÁR László
SZÓKA Károly

Tanácsadó Testület | Advisory Board
BÁGER Gusztáv
BLAHÓ András
FÁBIÁN Attila
FARKAS Péter
GILÁNYI Zsolt
KOVÁCS Árpád
LIGETI Zsombor
POGÁTSA Zoltán
SZÉKELY Csaba

Technikai szerkesztő | Technical Editor
DURGULA Judit

A szerkesztőség munkatársa | Editorial Assistant
DURGULA Judit

ISSN 2063-644X



Tartalomjegyzék | Table of Contents

TÓTH GERGELY

Az Apple titok, avagy mitől szeretetmárka az Apple?

The secret of Apple, so what makes Apple a lovemark?.....1

HAVASI FATIME – KOVÁCS LÁSZLÓ – SÁNTA SÁNDOR – PETRASITZ ESZTER

Az okos energiagazdálkodás jövője

The Future of Smart Energy Management.....18

KÉRI ANITA

A magyar felsőoktatásban tanuló külföldi hallgatók motivációjának vizsgálata

The Study of Foreign Students' Motivation about Learning in Hungary.....36

VERESS JÓZSEF LÁSZLÓ

Az E-learning és az internetes távoktatásban rejlő lehetőségek: Fókuszban a fejlesztések sikerességi tényezői

E-Learning and Inherent Possibilities in Distant Learning: Focusing on Success Factors of the Developments51

FAZEKAS NIKOLETT

Javaslat a régiók homogenitásának új típusú vizsgálatára: A Nyugat-dunántúli régió példája

New Approach in the Analysis of Regional Homogeneity: Case Study on West-Transdanubia, Hungary.....65

FORGÓ FRUZZINA

A pilisi térség ismertsége Magyarországon és a térség szerepe a hazai turizmusban

Popular Attractions of the Pilis Region, and the Role of the Region in the Wider Context of National Tourism80

PATAI NOÉMI – VARGA VALÉRIA

Társadalmi vállalkozások: Kasmírszoknyával és bodaggal a roma integrációért – A Romani Design és a Romani Platni összehasonlító elemzése

Social Enterprises: Cashmere Skirt and Gypsy Bread for Roma Integration – Comparative Analysis of Romani Design and Romani Platni.....94

SLÉBER MÁTYÁS TIBOR

A hazai klubfutball lehetőségeinek vizsgálata a lyoni modell segítségével a gazdasági és sportszakmai sikerek fényében

The Analysis of the Potencial of the Domestic Football by the Help of the Model of Lyon Related to its Economic and Professional Sport Success.....109

SZEMENYEI MÁRTON

Battling Transaction Costs: Establishing an e-Exchange System for Coaseian Bargaining

Harc a tranzakciós költségek ellen: Egy e-tőzsde rendszer létrehozása coase-i alkuk számára124

DROPPA DÓRA

Cash flow-kimutatások: A hazai és nemzetközi előírások

Cash flow-statements: The National and International Regulations.....135

KURBUCZ MARCELL TAMÁS

Projektek átfogó tervezésének és koordinálásának támogatása mátrixokkal

Comprehensive Planning and Coordinating by Matrix-based Methods.....148

KERESZTESI LUCA ÉVA

A növekedési cikluson túl: Revitalizáció egy érett szervezetben

Life After the Growth Cycle: Revitalization of a Mature Organization161

A hazai klubfutball lehetőségeinek vizsgálata a lyoni modell segítségével a gazdasági és sportszakmai sikerek fényében¹

Sléber Mátyás Tibor²

Kutatásom vizsgálatának tárgya, hogy mutat-e bármiféle egyezést a magyar klubok megvalósított vagy elképzelt vezetői felfogása a francia mintamodellével. Ehhez az adott magyar klubnak mindenképp meg kell felelnie a modell külső feltételrendszerének.

Ezután a potenciális, megfelelt hazai egyesületek játékos-, és átigazolási politikáját hasonlítom össze az Olympique Lyonéval. Ebből ki kell tűnnie, melyek azok a kulcsfontosságú elméleti faktorok, amelyeket gyakorlatba konvertálva is képes volt a francia egyesület megvalósítani, és ezzel hatalmas sportsikereket elérni. Az összehasonlítás révén láthatóvá fog válni, hogy mik az alapvető különbségek a magyar és a francia játékos menedzsmentmódszerek között.

Keresni fogom arra a választ, hogy a valószínűsíthető eltéréseket képes-e rövid időn belül korigálni a hazai sportklubok vezetése, és megvan-e bennük a lehetőség, hogy akár teljes egészében, vagy legalább nagymértékben átvegyék a modell filozófiáját.

Kulcsszavak: sportgazdaságtan, futball menedzsment, labdarúgás

JEL-kódok: L83, Z23, Z28

The Analysis of the Potencial of the Domestic Football by the Help of the Model of Lyon Related to its Economic and Professional Sport Success

I was trying to establish how Hungarian football may become a major influence again in the European League. Therefore, in my project I contrasted a modern, innovative French management method to those employed by Hungarian teams, to establish if there is any similarity to the leadership approach envisioned or implemented by Hungarian clubs, and whether our clubs employ an adequate strategy, or they need to change.

The analysis of the implemented policies is based on comparison. I examined how well the Hungarian clubs match the basic values, management approach, player and transfer policies of the model. This should show which the key theoretical factors are that, translated into practical measures, enabled the French club to achieve vast success.

I was looking to establish if the management of the Hungarian sport clubs may be able to correct the probable differences in short order, and if they have the capability to fully, or at least largely adopt the philosophy of the model.

Keywords: sports economic, football management, football

JEL Codes: L83, Z23, Z28

¹ A tanulmány a XXXII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Testnevelés- és Sporttudományi Szekciójának Sportgazdaság, sportszervezés, sportirányítás Tagozatában első helyezést elért dolgozat alapján készült. Az OTDK-pályamunka konzulense Dr. Paár Dávid egyetemi adjunktus.

² A szerző a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgatója (masleber1992 AT gmail.com).

A témaválasztás indoklása

A labdarúgás Magyarország legnépszerűbb sportága, hazánk komoly futballtradícióval rendelkezik. A XX. század folyamán az európai futball meghatározó szereplői voltunk, mind nemzeti-, mind klubfutball szinten. Világversenyek esélyeseként tartottak számon minket, az 1950-es években a század talán legjobb válogatottjával rendelkezünk, az Aranycsapattal, de az 1986-os Világbajnokság után megtört valami. Elmaradtak a sikerek, egyre lejjebb csúszott a bajnokságunk, csapataink nívója. A XXI. században jelentős eredményt sem klubcsapataink, sem nemzeti tizenegyünk nem tudott produkálni.

Az utóbbi évek kormányzati politikája viszont eddig nem tapasztalt mértékben próbálja talpra állítani a magyar labdarúgást. Stadionok építése, infrastruktúra fejlesztése, utánpótlásképzés korszerűsítése a fő jellegzetességei ennek a támogatásnak. Ennek köszönhetően olyan lehetőségekhez jutnak önerő nélkül a hazai sportegyesületek, mint nyugati riválisaik. Viszont, hogy ezt megfelelően ki tudják használni, versenyelőnyt tudjanak képezni, elengedhetetlen változtatni a jelenlegi berögzült klubvezetési stratégiákon, új menedzsmentmódszerekre van szükség. Dolgozatomban egy újszerű, innovatív, francia menedzsmentmódszer kerül bemutatásra, amelynek központi elemei a fenntarthatóság, eredményesség, gazdaságosság.

A Lyon sikertörténete, amely miatt példaértékűvé vált a modell, 1987-ben kezdődött, amikor a csapat elnöke Jean-Michael Aulas helyi üzleti vállalkozó lett, a filozófia atyja. Ekkor a klub stabilan a másodosztályban szerepelt, majd kidolgozták az alább bemutatott modellt, és ennek folyományaként feljutottak az első osztályba, a Ligue 1-ba. 2002 és 2008 között pedig egyeduralkodóvá váltak, csak ők nyerték meg a bajnokságot. A Lyon sikertörténete azért egyedi, mert fenntartható, gazdaságos és nyereséges.

A lyoni modell rövid bemutatása

Az alább bemutatásra kerülő komplex modellből csak a leglényegesebb, a későbbi elemzéshez nélkülözhetetlen tényezőket mutatom be, egy rövid kivonatot a rendszerből. A modell szigorú és nagyon aprólékos, a klubok játékos menedzseléssel kapcsolatban előfordulható szinte összes kérdésére kész választ ad.

A modell külső feltételrendszere

Kuper–Szymanski (2014) legfontosabb tényezőkként megállapította, hogy a modell elvárja az előnyös földrajzi elhelyezkedést, a könnyű elérhetőséget, a kiépített, modern infrastruktúrát. További szempont, hogy frekvenciált helyen fekszen a település, az erős szolgálati szektor szintén feltétele a modellnek (*Fellerath, 2009*). Elvárás a modellt alkalmazni kívánó városokkal szemben *Kuper–Szymanski (2014)* szerint, hogy országon belül gazdag helység legyen, a városlakók minél magasabb diszkrecionális jövedelemmel rendelkezzenek. Ez azért prioritás, mert egy klub sikerek esetén nemcsak népszerű lesz a lakosok körében, hanem képes lesz gazdag ügyfélkört kialakítani.

A modell kimondja, hogy a klubnak otthont adó település ne legyen kimondottan futballváros, más népszerű sportágak is jelen legyenek a városban, rendelkezzen helyi felvevőpiaccal. Így ha jó szériába kerül a csapat, akkor sokan fognak meccsre járni, de ha esetlegesen rosszul megy az egyesületnek, akkor sem fognak a klub ellen fordulni a szurkolók. Mivel a településen nem csak a futball tradicionális sportág, így a média számára sem ez a klub lesz a legfőbb prioritás, ez nyugodt körülményeket teremt. A nyugodtabb légkör, a jó földrajzi elhelyezkedés, a vonzó város mind olyan faktor, ami miatt a labdarúgók preferálni fogják az ide igazolást.

A modell belső feltételrendszere

A modell alapelve

A stratégia kidolgozása során, *Kuper–Szymanski (2014)* szerint arra törekedtek, hogy egy olyan racionális, példamutató klubmodellt dolgozzanak ki, amelyben az elvárások ugyanazok, mint egy gazdasági vállalat működtetésénél. Így a sportszakmai célokat mindig a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások arányában határozták meg. A klub ezért lépésről lépésre haladt, mindig egy racionális, megvalósítható célt tűzött ki. A sportszakmai célok elérése egyben gazdasági célok is *Levin (2012)* szerint, hiszen az egyre magasabb „lépcsőfokokon” egyre magasabb a megszerezhető pénzjutalom.

A modell filozófiája *Kuper–Szymanski (2014)* leírása alapján a következő. Minél több bevétele van a klubnak, annál több meccset fog nyerni. Minél több meccset nyer, annál több bevétele lesz. Ahhoz, hogy minél több mérkőzést nyerjen, megfelelő játékosállományt kell kialakítani. Arra kell az egyesületnek törekedni, hogy piaci értéküknél kevesebért vegyenek minőségi játékosokat. Ekkor az adott szint elvárásaihoz képest jobb kerettel fog rendelkezni a klub, és nem lépi túl a pénzügyi erőforrásainak határát. Ebben az esetben több meccset fog nyerni, több bevétele lesz, és még jobb játékosokat lesz képes megvásárolni kevesebért, mint a piaci értékük. *Levin (2012)* kiemeli, hogy vissza kell forgatni az egyre növekvő bevétel egy jelentős részét a fenntartható fejlődés érdekében. *Kuper–Szymanski (2014)* rámutat, hogy az így megszerezhető egyre jobb képességű játékosok pedig arányosan egyre jobban lenyűgözik a szurkolókat, így a fanok elégedettek lesznek a csapattal, és kialakul közöttük egy kötelék, a szurkolók ragaszkodni fognak az egyesülethez. Ezért a preferálni fogják a klub termékeit, szolgáltatásait, ott fognak fogyasztani, vásárolni ahol a pozitív élményeket szerezték. A szurkolók megnyerésével pedig nőni fognak a bevételek.

A modell játékos-, és átigazolási politikája

A klubvezetés a lehető legkiegyensúlyozottabb keretet próbálja kialakítani, *Levin (2012)* hozzáfűzi, hogy a hiányposztoknak kell képviselniük prioritást a szezon átigazolási tervének megalkotásakor. A másik oka a „nagynevű” játékosok leigazolásának kerülésének, hogy a nagy összegű átigazolások estén egy lehetséges bukás negatív hatása megsokszorozódik. Ezért a klubmodell fontos szerepet szán az utánpótlás nevelésre, így megspórolva átigazolási díjakat, béreket (*Fadugba, 2013*). *Bairner (2011)* kiemeli a bejáratott útvonal, az integráció fontosságát az ifi csapatoktól a felnőtt csapatig. Továbbá prioritás a játékos megfigyelő hálózat minél korszerűbb kiépítése, minél nagyobb terület lefedése, így érve el nagyobb merítési lehetőséget. *Red and White Kop (2010)* rámutat, hogy meg kell találnia a klubvezetésnek a megfelelő egyensúlyt az utánpótlásképzés és a megfigyelői hálózat között. Amelyik sikeresebb, több profitot eredményez, abba kell több tőkét fektetni, nem lehet érzelmi alapon dönteni.

Az intelligens átigazolási politika megvalósításához a modell a kollektívizmust ajánlja (*Kuper–Szymanski, 2014*). Tehát egy játékos leigazolása előtt ki kell használnia a klubnak a tömeg bölcsességét, erejét. Ahelyett, hogy egy ember döntene az átigazolásokról, egy sokszínű csoport hoz döntést. Egy változatos csoport tagjai különböző módon közelítik meg a játékost, és sokkal valószínűbb, hogy jobb döntést hoznak. A teambe beletartozhat az elnök, a technikai-, szakmai-, sportigazgató, a vezetőedző, edzők, játékos megfigyelők. A csoportdöntéssel eléri, hogy az egész klub az átigazolás mögött álljon, támogassa a labdarúgót, beváljon a sportoló (*The Swiss Ramble, 2010*). A vezetőedzők nem formálhatják teljesen képükre a csapatot, a klub stílusát kell alkalmazniuk, továbbfejleszteniük. Mire egy vezetőedző megvalósítja a saját elképzeléseit, rengeteg pénzt pazarolna el, első igazolásainak csak a töredéke válna be. Illetve a klub stabilitását, folytonosságát sem az edző, hanem a sport/technikai igazgató adja a modellben (*Red and White Kop, 2010*). *Kuper–Szymanski (2014)* leírja, hogy egy átigazolás sikerességét nagyban befolyásolja,

hogya a szerződött játékos mennyire gyorsan tud akklimatizálódni. Ezért nagy figyelmet kell fordítani a játékos letelepedésére, beillesztésére a modell alapján. Minden játékoshoz személyre szabott program készül. A modell stratégiája kimondja, hogy ha a külföldi játékosoknál egy adott nemzetből néhány játékos bevált, akkor még jobban arra az országra kell koncentrálnia a megfigyelő hálózatnak. Az újonnan igazolt futballistáknak ez hatalmas előnyt jelent a letelepedésnél, hogy azonos nemzetbeliekkel játszhatnak együtt (*The Swiss Ramble, 2010*).

Kuper–Szymanski (2014) tovább fejte a modell igazolási elveit leírja, hogy nem szabad a kluboknak középcsatárt venniük, mert ez a poszt van a legjobban túlértékelve. Ezt a posztot saját nevelésű labdarúgóval érdemes megoldani, vagy tehetséges, de fiatal játékosal. A kapus poszt pont ellenkezője ennek, ez van a legjobban alulértékelve, ebbe a posztba érdemes befektetni nagyobb tőkét.

A modell a játékosok optimális életkorát is meghatározza az átigazolásokkor. *Kuper–Szymanski (2014)* leírja, hogy az ideális a 20-22 év közötti futballisták leigazolása. Ekkor már elég adat áll róluk rendelkezésre, de fizetésük, átigazolási díjuk jóval kevesebb, mint egy befutott játékosnak, és jövőbeli eladási árak is magasabb lesz, profit termelhető.

A modell átigazolási stratégiájában az árrésre kiemelkedő hangsúlyt fektet, ez az a pluszbevétel, ami jelentősen hozzájárul a klub gazdaságos működéséhez (*French Football Weekly, 2012*). A modell stratégiájában fontos szerepet játszik a játékosok jó időben jó pénzért való eladása. Ezért be kell árazni időszakonként előre és ha ezt az összeget megadja egy licitáló klub, akkor el kell engedni a labdarúgót. Ez azért fontos, hogy racionális döntést hozzon a klubvezetés, ne az érzelmei befolyásolják. Ezzel párhuzamosan, előre meg kell tervezni a játékos pótlását, amivel megelőzhetik a pánikigazolásokat, és kikerülnek az átmeneti időszakot, ami az új játékos beilleszkedéséhez szükséges.

Red and White Kop (2010) úgy fogalmaz, hogy ahhoz, hogy minél nagyobb különbség legyen a vételi és eladási ár között, a klubnak ki kell hoznia játékosából a maximum potenciálját, ehhez nélkülözhetetlen a megfelelő színvonalú szakma stáb. Szempont a klubbal azonos nemzetiségű edző alkalmazása, így ő is könnyebben tud beilleszkedni, könnyebben megérti a klub filozófiáját, stílusát, tradíciót. De nem csak a vezetőedzőt kell megfelelően kiválasztani, hanem az ő szakmai stábját, illetve az utánpótláscsapatok edzőit is. Hiszen ők nagymértékben befolyásolják, hogy milyen minőségű játékosokat tud produkálni az ifjúsági csapat a felnőtt csapat számára. Ez pedig a sportigazgató felelőssége.

Anyagok és módszerek

Külső tényezők alapján

A lyoni modellnek szigorú külső feltételei vannak, ezért elsőként ezeknek a tényezőknek kell megfelelniük a magyar kluboknak, mielőtt a belső elemzést végrehajtanám.

Szűrés státusz alapján

Lyon Franciaország harmadik leglakottabb városa, ebből adódik, hogy a modell csak a relatívan Lyon státuszú településeken lehet életképes. Magyarország húsz legnépesebb városát választottam ki a szűrés előtt, ők jelentették a kiinduló adatbázist. Feltétel továbbá, hogy első ligában szereplő klubokkal rendelkezzen az adott település. Másodosztályú és alacsonyabb szinten játszó csapatoknak otthont adó települések kiesnek a további elemzésből, mivel ezeknek az egyesületeknek nincsen megfelelő pénzügyi háttérük, játékosállományuk a modell megvalósításához, belátható időn belül.

Szűrés jövedelmi viszonyok alapján

Elemzésénél a következő tényezőket mérlegettem:

- A vizsgált város megyéjében, régiójában mekkora a bruttó havi átlagkereset (ez hogyan arányul a többi megyéhez, és az országos adatokhoz)?
- A bruttó jövedelem nagysága milyen irányba, és milyen mértékben változott egy év alatt (összehasonlítva a regionális adatokkal)?
- A megyei jogú városok havi bruttó- és nettó jövedelmeiből képzett átlaghoz hogyan viszonyulnak az elemzett város adatai?
- Az országos átlagos bruttó bér és a kiválasztott megye bruttó jövedelme hogyan viszonyul egymáshoz?
- A régió munkanélküliségi adatain milyen arányban osztoznak meg a megyék?
- A vizsgált város megyéjének munkanélküliségi adata milyen mértékű az országos és a megyei jogú városok értékeihez képest?

KSH adatbázisát használtam ehhez. Majd minden kérdést egy 3 fokozatú skálán értékeltem (pozitív, semleges, negatív).

Szűrés szurkolói felvevőpiac alapján

A futball klubok szurkolói bázisairól nem található országos reprezentatív felmérés. Próbáltam olyan adatokat keresni, amivel nagyságuk, egymáshoz viszonyított arányuk minél jobban megállapítható.

Elsőként megvizsgáltam az egyes klubok elmúlt három szezonbeli nézőszámait. Ezután tanulmányoztam a legnézettebb mérkőzéseket a 2013/14-es szezonból. Ezek a mecsek nagy többségében rangadók, tehát ebből lehet következtetni arra, hogy mekkora tömegeket tud megmozgatni az adott klub, van-e növekedési faktor a szurkolók számában.

A közösségi médiák (Facebook, Twitter) napjainkban rendkívül elterjedtek, így ezzel más megközelítésből is mérhető a csapatok szurkolótáborainak nagysága. Hiszen korántsem csak azok a személyek szimpatizálnak a csapatokkal, akik kilátogatnak a klubjuk mérkőzésére. A szociális hálózatok ellenben kimutatják, hogy hány emberből váltanak ki pozitív érzelmeket az adott egyesületek, hiszen csak ők fogják a kedvelést választani, illetve követni a csapatot.

Fontos elemezni, hogy a hazai futballközvetítések mekkora érdeklődést váltanak ki a nézőkből, ebből is következtethetünk a csapat szurkolóinak számára, a potenciális fogyasztókra. Vizsgáltam a 2011/12-es, a 2012/13-as és a 2013/14-es szezonokat nézőszám adatokkal és közönségaránnyal.

Játékos- és átigazolási politika

Amely klubok megfelelnek az eddigi szűrésnek, azokat tovább elemzem a modell játékos politikája, menedzsmentszemlélete alapján.

Idegenlégiósok száma

Idegenlégiósok számítottam minden olyan labdarugó, aki nem rendelkezik magyar útlevelemmel. Szezononként lebontva kielemeztem a klubok felnőtt kereteit, hogy hány idegenlégiós szerepel a legtöbbet játszó 11 emberből játékidő alapján. Ebből érzékeltetni lehet, hogy hiánypozsitra, vagy csak a keret mélységének növelése érdekében szerződtették a külföldieket, a kiválasztás hatékonysága mérhető ezzel.

Játékosok életkora

Összehasonlítást végzek öt év adatai alapján a csapatok átlagéletkorára vonatkozóan, majd ezt összehasonlítom a lyoni gyakorlati példával, illetve a bajnokság szezononkénti

átlagával. Elvárás, hogy hasonló tendenciákat kapjak a magyar egyesületeknél, mint a francia csapatnál.

Átigazolási politika

Vizsgálom, hogy az adott szezonban a 11 legtöbb játékkal rendelkező labdarúgó, tehát a kulcsjátékosok, milyen régóta állnak a klub alkalmazásában, felfedezhető-e tudatos építkezés. Továbbá az életkorarányukat is elemzem. A modell a játékos értékesítését a 24-27 éves életkorra optimalizálja, akkora kell kihozniuk a játékosoknak a potenciáljukat. Ezt csak úgy érhetik el, ha folyamatos játéklehetőséget kapnak. Stabil játéklehetőséget kell biztosítani a tehetséges 24 év alatti futballistáknak, hogy később eladhatóak legyenek és rendszeresen játszatják a keret idősebb, 27 év feletti játékosait is, az állandóság biztosítása végett. Így kell kialakítani egy egészséges, fejlődőképes keretet, ez a minta, az optimális.

Utánpótlás rendszere

A Lyon modelljében kitüntető szerepe van az utánpótlásnak. A vizsgálatomban öt évre visszamenőleg tanulmányozom, hogy évente hány saját nevelésű játékos került fel az első csapathoz. Saját nevelésbe tartozik, aki a csapat valamelyik utánpótláscsapatában futballozott. Továbbá elemeztem, hogy éves szinten mekkora arányt képviselnek a saját nevelésű labdarúgók az első keretből.

Szakmai vezetés

Érdekes megvizsgálni, hogy Lyon csapatát mennyire jellemezték az edzőváltások. Ebből következtetni lehet a stabilitás mértékére, ez arányos-e a játékos kiválasztás tendenciájával, vagy eltér ettől. Továbbá elemzem az állampolgárságukat is, amely ugyanazon okok miatt fontos, mint a labdarúgóknál. Értékelem az edzők PPM (Point per match) mutatóját is, ez azt mutatja meg, hogy meccsenként átlagban hány pontot értek el. Ebből kiolvasható, hogy az edzőváltások pozitív vagy negatív hatással voltak-e a csapat teljesítményére, tudatos építkezés tapasztalható-e.

Gazdasági mutatók összevetése

A klubok gazdasági működését vizsgálva a cash-flow kimutatásukat elemeztem. Ehhez az elmúlt három évet vettem alapul, igaz-e, hogy gazdaságos és nyereséges is a modell?

Kérdőív

Kérdőívet készítettem 5 db NB1-es, 2 db NB2-es, és 4 db NB3-as csapattal. Ebben átfogó kérdések szerepelnek a minta modellel kapcsolatban olyan módon, hogy a kitöltő személyek nem tudták, hogy egy futball menedzsmentmodell alaptételeit értékelik. Egy adott vizsgált témakört több kérdésben, más megközelítésekből is elemeztem annak érdekében, hogy megbízható adatokat tudjak felhasználni. Ezekből szemezve, az adott témához illő válaszok közül a legfontosabbakat szembeállítom az elmúlt évek folyamán megvalósított intézkedésekkel. Ebből látható, hogy egyezés vagy különbözőség húzódik ezek között, van-e szándéka a menedzsmentnek a megvalósított tényezőin javítani, vagy meggyőződése alapján alakította ezeket így ki.

Eredmények és megbeszélés

Külső tényezők alapján

Szűrés státusz alapján

A húsz legnépesebb város közül, amelyek rendelkeznek első osztályú csapatokkal a következők: Budapest, Debrecen, Miskolc, Pécs, Győr, Nyíregyháza, Kecskemét.

Szűrés jövedelmi viszonyok alapján

Mérlegelve a vizsgált szempontokat és a lakosságszám adta közvetlen piacot, Debrecen, Budapest és Győr felelt meg a második szűrési szempontnak. Miskolc, Pécs, Nyíregyháza, Kecskemét, Székesfehérvár, Szombathely nem felelt meg a jövedelmi kritériumoknak, több értékük is erősen negatív státuszú.

Budapestnek négy darab első osztályú futball klubja van, a Ferencváros, MTK, Újpest, és a Budapest Honvéd. Így ezeket fogom a továbbiakban elemezni.

Szűrés szurkolói felvevőpiac alapján

Az összesített elemzésemet a melléklet *1. táblázata* mutatja be. Ebben az adott kategória legjobb értékeit produkáló csapat 1 pontot kapott, a legrosszabb 6 pontot. Látható, hogy magasan a Ferencváros rendelkezik a legnagyobb szurkolói felvevőpiaccal, minden kategóriában a legkedvezőbb eredményeket produkálta. A Debrecen követi a Fradit, az Újpest és a Győr egy következő kategóriát képvisel, de még ők rendelkeznek növekedési potenciállal, addig a Honvéd és az MTK kimondottan előnytelen eredményei miatt kiesnek a további elemzésből.

Így mindössze három magyar csapatnak otthont adó település felel meg a modell külső feltételeinek, a Ferencváros, a Győr és az Újpest.

Játékos- és átigazolási politika

Idegenlégiósok száma

A Lyon idegenlégiósainak aránya 1997-től 2008-ig átlagban mindössze 16,5% volt, ami kimondottan alacsony értéknek számít. A felső korlátot ez alapján 20%-ban állapítottam meg. Ezután megvizsgáltam az idegenlégiósok fontossági szerepét ugyanebben az időintervallumban. A külföldiek hiányosra érkeztek az egyesülethez, a modellnek megfelelően, hiszen átlagban 59%-uk a tizenegy legtöbb meccset játszó játékos közé tartozott. Ha az utolsó két évet nem számítom, akkor ez az érték 71%, ami rendkívül magas és előnyös. Ez a szinte tökéletes kiválasztási módszertannak köszönhető. A 60%-ot tekintem alsó határnak ez alapján.

A melléklet *2. táblázata* alapján kijelenthető, hogy egyik magyar klub sem szorítja le az idegenlégiósainak számát a lyoni modell elvárásainak megfelelően, a 20%-os felső korlátot mindegyikük jóval meghaladja. A külföldiek fontosságát elemezve a 60%-os alsó határt szintén egyik klub sem éri el a melléklet *3. táblázata* alapján, ez azt jelenti, hogy az idegenlégiósok nagy többsége csak a keret mélységét növeli, nem hiányosztokat töltenek be, ez pedig pont ellentétes a modell elvárásával szemben.

A megvalósulás elemzése után kérdőív segítségével megvizsgáltam, hogy a megvalósított politika a klub preferenciája, vagy más lehetőségeket tart optimálisnak. Arra voltam kíváncsi, hogy hajlandóak-e a magyar klubok többet fizetni egy ugyanolyan képességű magyar játékosért egy külföldivel szemben. Itt a válaszadók mindegyike preferálja többletköltség ellenére is a hazai labdarúgókat.

Kérdőívem következő kérdésében arra voltam kíváncsi, hogy mennyire fontos a klubvezetőknek, hogy idegenlégiósai azonos nemzetbeliek legyenek. Konzekvensen azt

válaszolta 10 klub, hogy ez számukra átlag alatti prioritás, ami ellentétes az elvárással. A modell bemutatásánál sarkalatos pont volt ez a tényező, a jobb beilleszkedés, akklimatizálódás végett.

A játékosok életkora

Ebből megállapítható, hogy Lyon keretéhez tartozó játékosoknak a sikerévek alatt magasabb volt az átlagéletkoruk, mint a liga átlaga. Ez egyértelműen tudatos és az alkalmazott átigazolási politikából következik. A folyamatos eredményesség, és állandóság jegyében a Lyon keretében megtalálhatóak a tapasztalt, rutinos futballisták. Velük egyensúlyozzák a fiatalokat, amivel egy egészséges és eredményes egyensúlyt sikerült létrehozniuk.

A melléklet 4. táblázata rávilágít, hogy a Ferencváros és a Győr megfelel az elvárásoknak, a Debrecen irányban azonos, de mértéke többszöröse az elvártnak, az Újpest pedig fiatalabb játékoskerettel rendelkezett, mint a bajnokság évenkénti átlaga.

A kérdőív segítségével, amely a melléklet 1. ábráján is látszik, arra az eredményre jutottam, hogy a válaszadók többsége ennek ellenére a bajnokság átlagnál fiatalabb kerettel dolgozna inkább együtt. Ez a felfogás olyan szempontból pozitív, hogy több fiatal labdarúgót alkalmaznának, de így nem töltenének be elég hangsúlyos szerepet a rutinosabb labdarúgók, akik a stabilitást biztosítják és az eredményesség fenntartásában óriási szerepet vállalnak.

Átigazolás politika

Ehhez a Lyon bajnokságot nyerő keretét vizsgáltam meg, az első bajnoki cím idejében (2001/02). Azt láthatjuk, hogy egy nagyon jól kombinált, egészséges összetétel alakult ki, hiszen négyen már legalább három éve a klub játékosai voltak a vizsgált szezon kezdetén, öt játékos egy vagy két éve volt a klubnál, míg egy játékos frissen, a szezon kezdete előtt került a klubhoz. Ez tudatos építkezésre vall.

A Fradi és az ETO esetében egy nagyon friss összetételt vehetünk észre, hiszen nincs olyan játékos, aki a vizsgált szezon kezdetén már legalább 3 éve a klub alkalmazottja lenne. Ez gyors keretcsere lődésre utal, ami nem ideális. Az ETO esetében is csak egyetlenegy játékos tartozott a klub kötelékébe már legalább két évvel a szezon kezdete előtt.

A DVSC esetében egy jól kombinált, vegyes összetétel alakult ki, hiszen heten már legalább három éve a klub játékosai voltak a vizsgált szezon kezdetén, egy játékos egy éve volt a klubnál, míg két játékos frissen került a klubhoz. Ez egy jól felépített magra utal, viszont négy játékos már legalább 5 éve a klub alkalmazottja, ez kicsit magas szám, arra utalhat, hogy kevésbé cserélődnek a játékosok a szezonok során, mint az optimális.

Az Újpestenél egy viszonylag jól kombinált, egészséges összetétel alakult ki, hiszen hárman már legalább három éve a klub játékosai voltak a vizsgált szezon kezdetén, 5 játékos egy vagy két éve volt a klubnál, míg három játékos frissen került a klubhoz. Ez tudatos építkezésre vall.

A modell kimondja, hogy az átigazolási stratégia kidolgozása során prioritás a minél kiegyensúlyozottabb keret kialakítása. Ehhez képest az erre vonatkozó kérdésre adott válaszok alapján, amely eredményét a melléklet 2. ábrája tartalmazza, a magyar NB1-es klubok többsége ennek pont az ellenkezőjét gondolta. Ehhez kapcsolódóan azt is vizsgáltam, hogy az egyesületek képviselői melyik posztokat súlyozzák az átigazolási terv kidolgozásakor. Itt mindenképp érdemes ránézni a melléklet 3. ábrájára, mert nagyon szépen kitűnik, hogy a csatárok szerződtetését tartják prioritásnak a csapatok, ami szöges ellentéte a mintául szolgáló modellnek.

Az utánpótlás rendszere

Átlagosan majdnem négy játékos került fel a Lyon felnőtt keretéből valamelyik utánpótlás csapatából, és ez átlagban több mint 40%-os saját nevelésű játékost eredményezett az első keretben. Ez rendkívül magas szám, de az eredményesség igazolja ezt a politikát.

Ferencvárosnál az elmúlt 3 szezonban átlagosan 1,3 labdarúgó került fel utánpótlásból az első kerethez, Győrben 0,7 Újpestnél 2, Debrecen esetében 1,5 fő. A felnőtt csapat 18,3 %-a volt saját nevelésű Fradinál, Győrben 17,5%, Debrecennél 41,91%, Újpestnél 26,3%, ez a franciáknál 43%-ot tett ki. Nagyságrendekkel le vannak maradva utánpótlás nevelés terén a Debrecen kivételével a honi csapatok a minta klubhoz képest.

Kérdőívemben fő szempontként jelent meg, hogy miért nem használnak nagyobb mértékben saját nevelésű labdarúgókat a klubok. Az NB1-es válaszadók közül ketten a nem megfelelő színvonalú utánpótlásképzést jelölik meg fő okként, egy válaszadó a rövid távú sikerességi elvárát jelöli meg indokként, egy klub pedig a csapat eredményességét és az ebből fakadó bevételkiesés miatt fél nagyobb számú saját nevelésű játékost használni. Van racionalitás a futballban, a tehetséges fiatal játékosok beépítése sikereket fog eredményezni, ami a modellel összhangban van.

Szakmai vezetés

Lyon esetében az edzők maximális bizalom mellett dolgozhattak, nem találhatunk hirtelen edzőváltásokat. A PPM az edzőcserék hatására egyre növekszik, igaz, hogy egyre jobb kerettel dolgozhattak, de a csapatban rejlő potenciált csak a jól felkészült edzők képesek kihozni. Megfigyelhető, hogy mindegyik vezetőedző francia állampolgár volt, 1976. 06. 01-től napjainkig kizárólag francia útlevéllel rendelkező személy vezette az első csapatot.

Lyonnál a vezetőedzők megbízatásának átlagos hossza több mint kétszerese a Ferencvároséhoz és az ETO-hoz képest, hatalmas szakadékot mutat (160 nap vs. 955 nap) az Újpesttel összehasonlítva. Nem tökéletes az edzőválasztási szempont sem ezeknél a kluboknál, mivel PPM arány több esetben visszaesett. Továbbá látható, hogy a Ferencvárosnál a hazai vezetőedzőket nem preferálják eléggé.

A DVSC esetében az edzők átlagos megbízatása 726,5 nap, amely 31,55%-kal alacsonyabb, mint a Lyon esetében. A PPM mutató az edzőcsereket alátámasztja. Az állampolgárságokat vizsgálva dominánsak a hazai edzők.

Következtetésként levonható, hogy egyik vizsgált magyar csapat sem követi tudatosan a mintamodell egyik legfontosabb tételét, viszont egymással nagyon hasonló menedzsment-felfogással rendelkeznek.

A kérdőív eredménye megosztott, a válaszadók majdnem felének fontos, másik felének viszont ez nem képez semmilyen mértékű prioritást. Egy másik kérdésben a csapat által megvalósított játéktípust vizsgáltam, amelynek eredményét melléklet 4. ábrája tartalmazza. A válaszadók többsége szerint a vezetőedző elképzelése valósítja ezt meg. Csak egy NB3-as klub válaszolta azt, hogy rendelkezik a klub egy alap játéktípussal. A lyoni modell értékével ez is ellentétes, ahogy a modell bemutatásánál olvasható.

Gazdasági mutatók összevetése

Ami hatalmas különbség a Lyon és a magyar klubok között, hogy egyik vizsgált magyar klub sem volt képes pozitív működési cash-flow-t elérni. Lyon modellje kimondja, hogy akkor lehet gazdaságos egy futballklub, ha normál üzleti vállalkozásnak tekintjük. Ekkor pedig problémás üzletmenetet vett fel a negatív működési CF érték. A vállalati CF pedig pozitív legyen, ahogy a Lyon példájából kiderül (melléklet 5. táblázata). Ezzel szemben a hazai klubok veszteséget termelő évei túl nagy arányt képviselnek, példaként a Debrecen eredménye látható a melléklet 6. táblázatában.

Ezek az adatok alátámasztják a modell elméletét, tényleg megvalósítható nyereséges és sikeres futballvállalkozás a modell alkalmazásával.

Hipotézisek értékelése

Első hipotézisem az volt, hogy létezik hazánkban legalább egy olyan csapat, amely ha tudtán kívül is, de preferálja a lyoni modell értékeit. Ezt nem tudtam bizonyítani, a külső feltételeknek megfelelő négy klub egyike sem mutatott hasonlóságot. Egyes értékeknél látok hasonlóságot, de ezek csak a véletlen művei, erre jó példa a játékosok átlagéletkora, ahol hiába egyezik meg a magyar csapatok tendenciája a Lyonéval, a kérdőívből kiderül, hogy ők nem is ezt preferálnák. Pedig, ahogy a sportklubok jövedelmezőségi vizsgálatánál láthatjuk, borzasztóan megérvé áttérni a csapatoknak erre a menedzsmentszemléletre.

Azt viszont ki lehet emelni, hogy a vizsgált négy csapat hasonló klubstratégiával, játékos politikával rendelkezik, mindegyik vizsgált kategóriánál 4-ből legalább 2 klub szinte azonos eredményeket produkált. Ez felettébb furcsa, mivel már több évtizede nem sikerült elérniük kimondott nemzetközi sikert az egyesületeknek. Ez igazolja a második hipotézisemet, miszerint a magyar klubok nagy többsége nem követ semmilyen menedzsment modellt, csak a múlt közeli eseményeire reagálnak, követik a versenytársak példáját. Az állóvizet felkavarni egy újfajta, nyugati menedzsmentszemlélettel érdemes lenne, be kellene vállalniuk kockázatot a klubvezetőknek. Eltéréseket nem javítani kell, hanem szempontrendszerrel kell követni.

A kérdőív eredménye azt mutatja, hogy minden második-harmadik modell által megfogalmazott értékkel értenek együtt a magyar klubok képviselői. A gyakorlatban viszont ennek a töredékét sem alkalmazzák. Válaszaik nagy részéből azt érzékelem, hogy nem egy kialakított szempontrendszerrel követnek, hanem a közelmúlt eseményeire reagálnak. Lyon esetében láthatjuk, hogy a futballban ez nem megtérülő, több mint egy évtizedre volt szüksége a francia csapatnak is, hogy beérjen az elgondolásuk. A legfontosabb tényező a türelem, ha ez megvan, akkor nyugodtan dolgozhat a menedzsment, hosszú távon kifizetődőnek kell lennie.

Összefoglalás

Arra kerestem a választ, hogy miként válhat a magyar labdarúgás újra meghatározó tényezővé Európa futballtérképén. Dolgozatom mozgatórugóját az utóbbi évek kormányzati politikája adta, amely eddig nem tapasztalt mértékben próbálja talpra állítani a magyar labdarúgást. Ezeket az önerő nélkül kapott nyugati körülményeket viszont csak szintén fejlett, nyugati típusú menedzsmentmódszerekkel lehetnek képesek a honi klubok kiaknázni.

Munkámban evégett szembeállítottam egy újszerű, innovatív, francia menedzsmentmódszert a hazai együttesekével, hogy mutat-e bármiféle egyezést a magyar klubok megvalósított vagy elképzelt vezetői felfogása, kell-e változtatni hazánk klubjainak, vagy megfelelő stratégiát folytatnak. A megvalósított politika elemzése összehasonlításon alapul, vizsgáltam, hogy a modell alapértékeivel, menedzsmentfelfogásával, játékos-, és átigazolási politikával milyen fokú egyezést vagy eltérést mutatnak a magyar egyesületek. Ebből ki kell tűnnie, melyek azok a kulcsfontosságú elméleti faktorok, amelyeket gyakorlatba konvertálva is képes volt a francia egyesület megvalósítani, és ezzel hatalmas sportsikereket elérni. Kerestem a választ, hogy a valószínűsíthető eltéréseket képes-e rövid időn belül korrigálni a hazai sportklubok vezetése, és megvan-e bennük a lehetőség, hogy akár teljes egészében, vagy legalább nagymértékben átvegyék a modell filozófiáját.

A kutatásomat kiegészítettem egy kérdőív alapú felméréssel, melynek segítségével a csapatvezetők hajlandóságát próbáltam lemérni, mennyire értenek egyet a modell egyes

alapértékeivel, a felfogások gyökereit keresem. Továbbá kerestem a hazai klubok képviselőinek motivációját, amikor a modellel ellentétes tényezőt preferálnak. Ebből láthatóvá válik, hogy a magyar klubok megvalósított politikája a menedzsment meggyőződése miatt alakult ki, vagy tőle független tényezőktől, korlátoktól. Majd a klubok pénzügyi eredményességét összevettem Lyonéval a cash-flow kimutatások segítségével, amely alátámasztotta, hogy a francia stratégia a követendő példa.

Összegzésként értékeltem az elemzés egészét, a vizsgált magyar klubok milyen mértékben felelnek meg a mintául vett modellnek. Mely tényezők hasonlítanak, melyek mutatnak teljes különbözőséget. Értékelem a kérdőív alapján motivációjukat, ez összhangban áll-e a modell elvárásaival, majd a cash-flow kimutatás eredménye alapján levontam a végső következtetést.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton is szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Paár Dávid tanár úrnak, aki segítette elindítani tudományos munkámat és folyamatosan támogatott a megvalósításában. A konzultációkon nyújtott részletes iránymutatásai és segítőkész tanácsai, ötletei nélkül nem valósulhatott volna meg ez a dolgozat.

Irodalomjegyzék

- Kuper S. – Szymanski S. (2014): *Soccernomics*. Nation Books, New York
- Fellerath D. (2009): Liverpool versus Lyon, tradition versus “soccernomics” 2009. november
<http://sites.duke.edu/wewp/2009/11/04/liverpool-versus-lyon-tradition-versus-soccernomics/>
(Letöltve: 2014.10.29.)
- The Swiss Ramble (2010): The Trade Secrets Behind Lyon's Rise. 2010. október
<http://swissramble.blogspot.hu/2010/10/trade-secrets-behind-lyons-rise.html>
(Letöltve: 2014.10.29.)
- Red and White Kop (2010): Soccernomics: The Moneyball for Football?
<http://www.redandwhitekop.com/forum/index.php?PHPSESSID=7qgk19qcm9b56pctva06761o84&topic=264503.0>
(Letöltve: 2014.10.29.)
- Levin T. (2012): 5 Basic Steps to Moneyball Approach in Football Manager. 2011.
<http://www.aidtheboss.com/moneyball-approach/>
(Letöltve: 2014.10.29.)
- Fadugba J. (2013): Lyon flounder as PSG and Monaco make real progress. 2013. augusztus
<http://www.fourfourtwo.com/features/lyon-flounder-psg-and-monaco-make-real-progress>
(Letöltve: 2014.10.29.)
- Bairner R. (2011): Financial Analysis: Transfer King Jean-Michel Aulas Is The Reason Olympique Lyonnais Are Champions League Hopefuls. 2011. február
<http://www.goal.com/en-us/news/465/france/2011/02/12/2350141/financial-analysis-transfer-king-jean-michel-aulas-is-the-reason>
(Letöltve: 2014.10.29.)
- French Football Weekly (2012): Making Lyon financially strong again: Why Jean-Michel Aulas was right. 2012. szeptember
<http://frenchfootballweekly.com/2012/09/07/making-lyon-financially-strong-again-why-jean-michel-aulas-was-right/>
(Letöltve: 2014.10.29.)

Függelékek

1. táblázat: Vizsgált klubok elért eredményei a szurkolói felvevőpiacuk alapján

Rangsor						
Vizsgált szempont	FTC	Újpest	MTK	DVSC	Győr	Honvéd
<i>Stadionok látogatottsága</i>	1.	3.	7.	2.	5.	6.
<i>TOP10 legnézettebb mérkőzések a stadionokban</i>	1.	3.	6.	2.	4.	6.
<i>Közösségi média tábor</i>	1.	6.	7.	2.	2.	5.
<i>TV nézettségi adatok 2011/12</i>	1.	3.	7.	1.	3.	6.
<i>TV nézettségi adatok 2013/14</i>	1.	2.	5.	2.	4.	5.
Összesítve	5 pont	17 pont	32 pont	9 pont	18 pont	28 pont

Forrás: Saját szerkesztés HLSZ.hu (2014) és magyarfutball.hu (2014), Facebook.com, Twitter.com, MTVA.hu (2014), csakfoci.hu (2011) adatai alapján

2. táblázat: Vizsgált magyar klubok idegenlégiósainak aránya

Idegenlégiósok aránya				
Szezonok	DVSC	ETO	UTE	FTC
<i>2010/11</i>	34,6%	44,0%	55,6%	42,3%
<i>2011/12</i>	29,3%	47,4%	56,6%	44,4%
<i>2012/13</i>	31,7%	55,6%	36,4%	48,6%
<i>2013/14</i>	43,2%	40,0%	14,0%	33,3%
<i>2014/15</i>	35,9%	66,7%	11,4%	50,0%
Átlag	34,9%	50,7%	34,8%	43,7%

Forrás: Saját szerkesztés transfermarkt.de adatai alapján

3. táblázat Vizsgált magyar klubok idegenlégiósainak fontossági aránya

Idegenlégiósok fontossága								
	számuk	arányuk	számuk	arányuk	számuk	arányuk	számuk	arányuk
Szezonok	DVSC		ETO		UTE		FTC	
<i>2010/11</i>	5	35%	8	33%	1	25%	5	31%
<i>2011/12</i>	4	30%	8	50%	2	33%	5	35%
<i>2012/13</i>	2	15%	5	25%	4	33%	6	35%
<i>2013/14</i>	2	16%	7	38%	6	28%	7	43%
<i>2014/15</i>	2	20%	4	36%	4	26%	6	54%
Átlag		23,2%		36,4%		29%		39,6%

Forrás: Saját szerkesztés transfermarkt.de adatai alapján

4. táblázat: Vizsgált magyar klubok átlagéletkor elemzése

Szezonok	DVSC	18/	ETO	18/	UTE	18/	FTC	18/	NB1 átlag- életkor
(átlagéletkor) 18 NB1-es csapat közül hányadik?									
14/15	28,1	16.	27,2	14.	24,5	3.	26,3	9.	25,1
13/14	25,8	15.	25,6	13.	22,9	3.	24,1	10.	23,4
12/13	25,4	15.	25,2	14.	23,9	4.	23,7	3.	23,9
11/12	25,7	15.	24,0	5.	22,9	1.	24,6	11.	23,9
10/11	25,4	14.	24,9	13.	22,2	2.	24,5	11.	23,8
Átlag	26,1	15.	25,4	9,4	23,3	2,6	24,6	8,8	24,0

Forrás: Saját szerkesztés transfermarkt.de adatai alapján

5. táblázat: Lyon cash-flow kimutatása

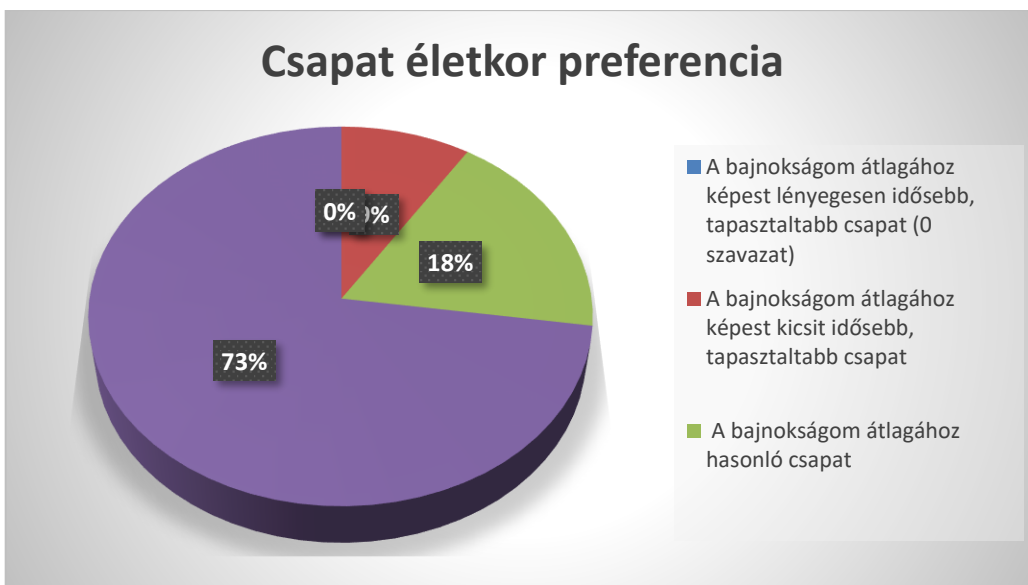
(adatok ezer Euróban)	2006	2007	2008
Működési cash-flow	24 329	9 216	-10,577
Befektetési cash-flow	-14 437	3 380	-10,137
Finanszírozási cash-flow	7 200	87 047	19,107
Vállalati cash-flow	17 091	99 643	-1,607

Forrás: <http://www.actusnews.com/documents/ACTUS-0-1916-OL-RA-2006-2007-GB-version-definitive-201107.pdf>

6. táblázat: DVSC cash-flow kimutatása

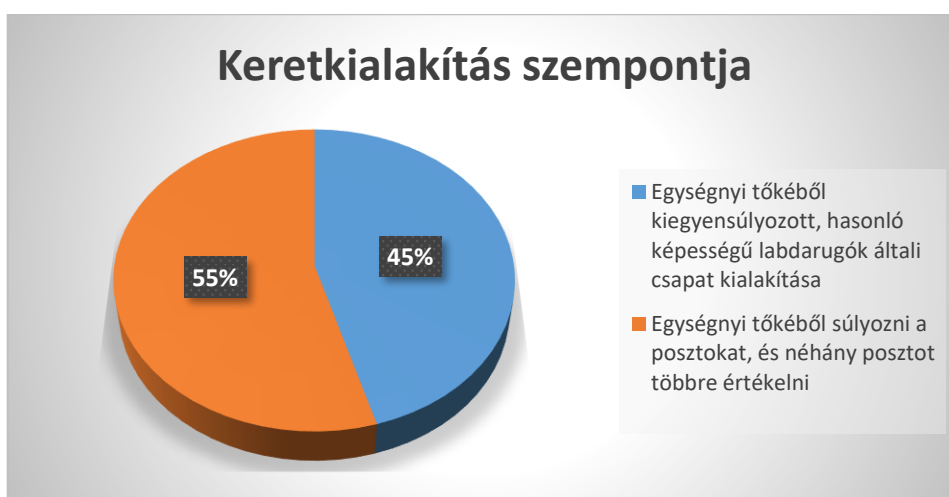
(adatok ezer Forintban)	2010	2011	2012	2013
Működési cash-flow	-232 540	-518 311	14 869	-427 231
Befektetési cash-flow	-119 566	201 792	-7 538	-90 613
Finanszírozási cash-flow	0	0	-451 270	1 200
Vállalati cash-flow	-352 106	-316 519	-443 939	-516 644

Forrás: e-beszamolo.kim.gov.hu/



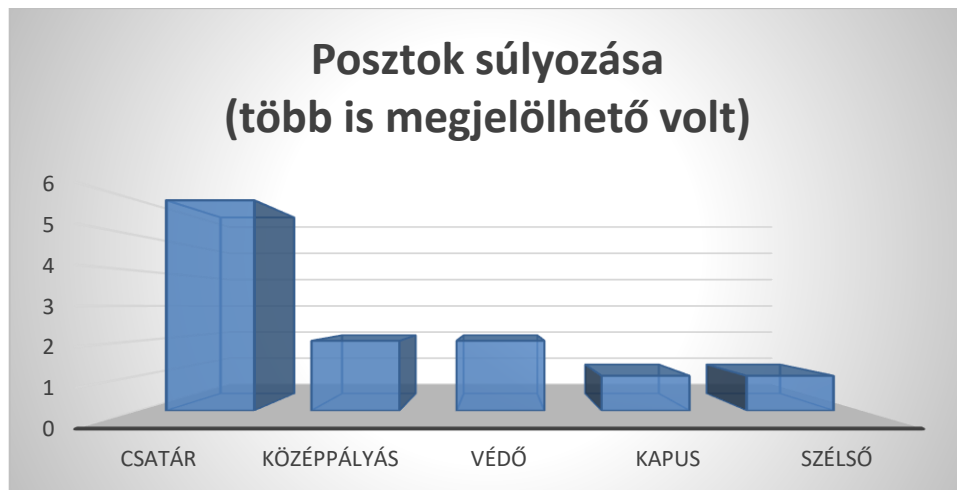
1. ábra: Csapat átlagéletkorának preferenciái

Forrás: Saját szerkesztés saját kérdőív alapján

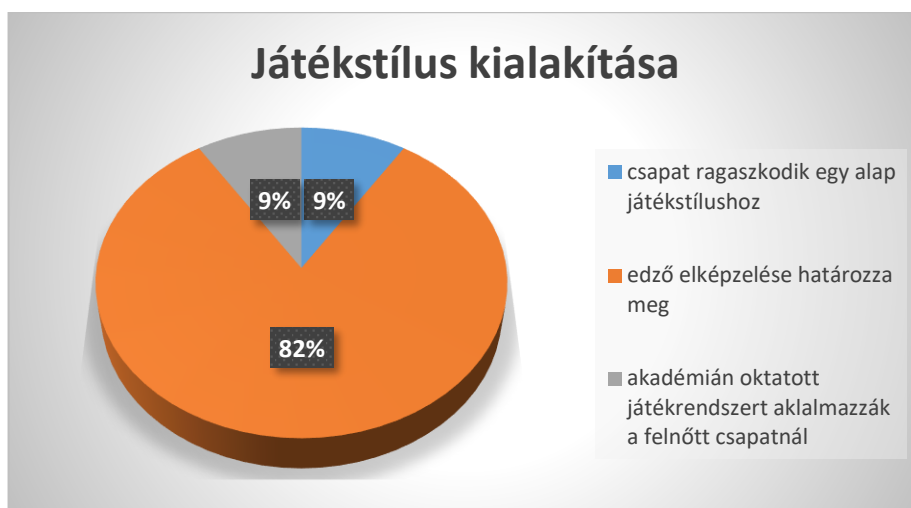


2. ábra: Keretkialakítás szempontjai

Forrás: Saját szerkesztés saját kérdőív alapján



3. ábra: Posztok súlyozása
 Forrás: Saját szerkesztés saját kérdőív alapján



4. ábra: Játékstílus kialakítása
 Forrás: Saját szerkesztés saját kérdőív alapján