

XXXII. OTDK TESTNEVELÉS- ÉS SPORTTUDOMÁNYI SEKCIÓ

**A HAZAI KLUBFUTBALL LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA A
LYONI MODELL SEGÍTSÉGÉVEL A GAZDASÁGI ÉS SPORT-
SZAKMAI SIKEREK FÉNYÉBEN**

1. BEVEZETÉS

1.1. A TÉMA VÁLASZTÁSÁNAK 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 bennünket, 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 nivója. A XXI. században jelentős eredményt sem klubcsapataink, sem nemzeti tizenegyünk nem tudott produkálni.

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

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

1.2. 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.

1.2.1. Modell külső feltételrendszere

Kuper–Szymanski (2014) egyik legfontosabb külső tényezőkként megállapította, hogy a modell elvárja az előnyös földrajzi elhelyezkedést, a könnyű elérhetőséget, a kiépített, modern infrastruktúrát. További szempont, hogy frekventált 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 fellevevőpiaccal. 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.

1.2.2. Modell belső feltételrendszere

1.2.2.1. Modell alapelve

A stratégia kidolgozása során, Kuper–Szymanski (2014) leírása alapján 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, amely sokban hasonlít Lewis (2003) nagysikerűvé vált művére, Kuper–Szymanski (2014) szerint 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.

1.2.2.2. *Modell játékos-, és átigazolási politikája*

A klubvezetés a lehető legkiegyensúlyozottabb keretet próbálja kialakítani, Levin (2012) hozzáfűzi, hogy a hiánypozstoknak 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 ifjúsági csapatoktól a felnőtt csapatig. Továbbá prioritás a játékos megfigyelő hálózat minél korszerűbb kiépítése, minél nagyobb területet lefedése, így elérve 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 sikerebb, 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, technikai-, szakmai-, sportigazgató, 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 (Dobson-Goddard, 2001). 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, hogy a szerződötett 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, hogyha 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 játszhat 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 emelkedni fog, 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, 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. Evvel párhuzamosan, előre meg kell tervezni a játékos pótlását, amivel megelőzhetik a pánikigazolásokat, kikerülik az átmeneti időszakot, ami az új játékos beilleszkedéséhez szükséges (Downward et al., 2009).

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.

2. CÉLKITŰZÉS

Vizsgálatom fő tárgya, hogy mutat-e bármiféle egyezést a magyar klubok megvalósított vagy elképzelt vezetői felfogása a francia mintamoddellével. Ehhez az adott magyar klubnak mindenképp meg kell felelnie a modell külső feltételrendszerének. A szigorú külső korlátok miatt valószínűleg a megfelelt városok halmaza szűk lesz, ezen a klubmenedzsment nem tud változtatni. Ezekkel, a modellben elvárt tényezőkkel vagy rendelkezik az adott település és régió vagy nem, ez csak hosszú távon módosulhat.

Ezután a potenciális, megfelelt hazai egyesületek játékos-, és átigazolási politikáját hasonlítom össze az Olympique Lyon csapataéval. 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.

Ezután a vizsgált honi klubok pénzügyi eredményességét is összevetem a Lyon együttesével, amelynek alá kell támasztania, hogy a francia stratégia a követendő példa.

Keresni fogom arra 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. Ehhez kapcsolódik az első hipotézisem, miszerint van Magyarországon legalább egy olyan egyesület, amelynek minden lehetősége adott a kormányzati támogatások kihasználásával, hogy megvalósítsa a modellt rövid időn belül.

A kutatásom utolsó részét egy kérdőív alapú felmérés jelenti, segítségével a csapatvezetők hajlandóságát próbáltam lemérni, mennyire értenek egyet a modell egyes alapértékeivel. Továbbá keresem a hazai klubok képviselőinek motivációját, amikor a modellel ellentétes tényezőt preferálnak.

Második hipotézisként azt fogalmaztam meg, hogy a magyar klubok nagy többsége nem követ semmilyen menedzsment modellt, csak a múlt közeli eseményeire reagálnak, követik a versenytársak példáját.

Elemzés első részében tehát a megvalósított politikát mutatom be, még a második felében az elképzelt, a menedzsment számára optimálisnak tekintett. Vizsgálom, hogy van-e, és milyen mértékű a kettő között a különbség.

3. ANYAGOK ÉS MÓDSZEREK

3.1. 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.

3.1.1. 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 hátterük, játékosállományuk, a modell megvalósításához belátható időn belül.

3.1.2. Szűrés jövedelmi viszonyok alapján

Ennél az elemzésnél a következő tényezőket mérlegeltem:

- ☐ A vizsgált város megyéjében, régiójában mekkora a bruttó havi átlagkereset (ez hogyan arányul a többi megyéhez, és az országos adatokhoz)?
- ☐ 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. Minden kérdést egy 3 fokozatú skálán értékeltem (pozitív, semleges, negatív).

3.1.3. 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 meccsek 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 televíziós futball közvetítések 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, 2013/14-es szezonokat nézőszám adatok és közönségarány alapján.

3.2. JÁTEKOS-, ÉS ÁTIGAZOLÁSI POLITIKA

Amely klubok megfeleltek az eddigi szűrésnek, azokat tovább elemeztem a modell játékospolitikája, menedzsmentszemlélete alapján.

3.2.1. Idegenlégiósok száma

Idegenlégiósnek számítottam minden olyan labdarúgót, 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, szerződtetés hatékonysága mérhető évvel.

3.2.2. Játékosok életkora

Összehasonlítást végeztem öt év adatai alapján a csapatok átlagéletkorára vonatkozóan, majd ezt összehasonlítottam a lyoni gyakorlati példával, illetve a bajnokság (NB1) szezononkénti átlagával. Elvárás, hogy hasonló tendenciákat kapjak a magyar egyesületeknél, mint a francia csapatnál.

3.2.3. Átigazolási politika

Vizsgáltam, 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 az életkorarányukat is elemeztem. A modell a játékos értékesítését a

24-27 éves korra 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 játékosai is, az állandóság biztosítása végett. Így kell kialakítani egy egészséges, fejlődőképes keretet, ez a minta, az optimum.

3.2.4. Utánpótlás rendszere

Lyon modelljében kitüntető szerepe van az utánpótlásnak. A vizsgálatomban öt évre visszamenőleg tanulmányoztam, 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.

3.2.5. Szakmai vezetés

Érdemes 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 a csapat teljesítményére, tudatos építkezés tapasztalható-e.

3.3. 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?

3.4. KÉRDŐÍV

Kérdőívet készítettem 5 db NB1-es, 2 db NB2-es, és 4 db NB3-as csapattal. Ebben átfogó kérdések szerepeltek a minta modellel kapcsolatban olyan módon, hogy a kitöltő személyek nem tudták, hogy egy futball menedzsmentmodell alaptételeit értékelték. 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 szembeállítottam az elmúlt évek folyamán megvalósított klub politikájával, stratégiájával. Ebből látható, hogy egyezés vagy különbözőség húzódik ezek között, van-e szándéka a menedzsmentnek a megvalósított tényezőin javítani, vagy meggyőződése alapján alakította ily módon ki.

4. EREDMÉNYEK ÉS MEGBESZÉLÉS

4.1. KÜLSŐ TÉNYEZŐK ALAPJÁN

4.1.1. Szűrés státusz alapján

A húsz legnépesebb város közül a következők rendelkeznek első osztályú, NB1-es csapattal: Budapest, Debrecen, Miskolc, Pécs, Győr, Nyíregyháza és Kecskemét.

4.1.2. Szűrés jövedelmi viszonyok alapján

Mérlegelve a vizsgált szempontokat és a lakosságszám adta közvetlen piacot, Debrecen, Budapest, 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 elemeztem a továbbiakban.

4.1.3. Szűrés szurkolói felvevőpiac alapján

Az összesített elemzésemet a melléklet 1. táblázata mutatja be. Ebben az adott kategória legjobb értékeit produkáló csapat 1 pontot kapott, még értelemszerűen a legrosszabb 6 pontot. Látható, hogy magasán a Ferencváros rendelkezik a legnagyobb szurkolói felvevőpiaccal, minden kategóriában a legkedvezőbb eredményeket produkálta. A Debrecen követi Fradit, még 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 elemzéstől.

Így mindössze három magyar csapat felelt meg a modell külső feltételrendszere által támasztott követelményeknek, a Ferencváros, a Győri ETO és az Újpest.

4.2. JÁTÉKOS-, ÉS ÁTIGAZOLÁSI POLITIKA

4.2.1. Idegenlégiósok száma

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 hiányposztra 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 2. melléklet 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 3. melléklet alapján, ez azt jelenti, hogy az idegenlégiósok nagy többsége csak a keret mélységét növeli, nem hiányposztokat töltenek be, ez pedig pont ellentétes a modell elvárásával.

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. A válaszadók mindegyike preferálja többet költség 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.

4.2.2. Játékosok életkora

Megállapítható, hogy Lyon keretéhez tartozó játékosoknak a sikereik 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 4. melléklet 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 7. melléklet grafikonján 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.

4.2.3. 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, még egy játékos frissen, a szezon kezdete előtt került a klubhoz. Ez tudatos építkezésre vall.

A Fradi és az ETO 2013/14-es kerete esetében egy nagyon friss összetételt tapasztaltam, hiszen nincs olyan játékos, aki a szezon kezdetén már legalább 3 éve a klub alkalmazottja lenne. Ez gyors keretcsereélődésre utal, ami nem ideális. Az ETO esetében is csak egyetlen egy játékos tartozott a klub kötelékébe már legalább 2 éve 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, még 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 Újpestnél egy viszonylag jól kombinált, egészséges összetétel alakult ki, hiszen hárman már legalább 3 éve a klub játékosai voltak a vizsgált szezon kezdetén, 5 játékos 1 vagy 2 éve volt a klubnál, még három játékos frissen került a klubhoz. Ez tudatos építkezésre vall.

A modell kimondja, hogy az átigazolási stratégia kidolgozása során prioritás a minél kiegyensúlyozottabb keretet kialakítása. Ehhez képest az erre vonatkozó kérdésre adott válaszok alapján, amely eredményét a 8. melléklet 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 9. melléklet diagramjára, mert nagyon szépen ki-tűnik, hogy a csatárok szerződtetését tartják prioritásnak a csapatok, ami szöges ellentéte a mintául szolgáló modellnek.

4.2.4. Utánpótlás rendszere

Évente átlagosan majdnem négy játékos került fel a Lyon felnőtt keretéből valamelyik utánpótlás csapatából, és ez 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 Fradínál, Győrben 17,5%, Debrecennél 41,91%, Újpestnél 26,3%, ez a franciáknál 43%-ot tett ki. Nagyságrendekkel lemaradtak az 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, állítja a modell.

4.2.5. 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 kettővel 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-955 nap) az Újpesttel összehasonlítva. Nem tökéletes az edzőválasztási szempont sem ezeknél a kluboknál, mivel PPM arány több esetben visszaesett. Továbbá látható, hogy a Ferencváros a hazai vezetőedzőket nem preferálja eléggé.

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

Következtetesként levonható, hogy egyik vizsgált magyar csapat sem követi tudatosan a mintamodell egyik legfontosabb tételeit, viszont egymással nagyon hasonló menedzsmentfelfogással rendelkeznek.

A kérdőív eredménye megosztott, a válaszadók majdnem felének fontos a hazai edző, másik felének viszont ez nem képez semmilyen mértékű prioritást. Egy másik kérdésben a csapat által megvalósított játéktípust vizsgáltam, amelynek eredményét a 10. számú melléklet diagramja 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.

4.3. 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 futball klub, ha normál üzleti vállalkozásnak tekintjük. Ekkor pedig problémás üzletmentet vett fel a negatív érték. A vállalati CF pedig pozitív kell, hogy legyen, ahogy Lyon példájából kiderül (5. melléklet). Evvel szemben a hazai klubok veszteséget termelő évei túl nagy arányt képviselnek, példaként a Debrecen eredménye látható a 6. melléklet táblázatában.

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

4.4. HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉS

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 műve, 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 megérné 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. Az állóvizet felkavarni egy újfajta, nyugati menedzsmentszemlélettel érdemes lenne, be kellene vállalniuk kockázatot a klubvezetőknek. Eltéréseket nem javítani kell, hanem szempontrendszert 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 szempontrendszert 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 kifizetődöttnek kell lennie.

5. 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 kihasználni.

Munkámban évégett szembeállítottam egy újszerű, innovatív, francia menedzsmentmódszert a hazai együttesekével, mutat-e evvel 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, a klubstratégiával, játékos-, és átigazolási politikával milyen fokú egyezést vagy eltérést mutatnak a magyar egyesületek. Ebből ki kell tűnnie, melyek azok a kulcsfontosságú elméleti faktorok, amelyeket a modellből a gyakorlatba konvertálva is képes volt a francia egyesület megvalósítani, és ezzel hatalmas sportsikereket elérni. Kerestem a választ, hogy a valószínűsíthető eltéréseket képesek lennének-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.

Végül a magyar klubok pénzügyi eredményességét összevetettem Lyon csapataával a cash-flow kimutatások segítségével, amely alátámasztotta az elméleti modellt, hogy a francia stratégia a követendő példa.

Összegzőként értékeltem az elemzés egészét, a vizsgált hazai együttesek modellhez való viszonyulásuk irányát és mértékét. Minősítettem a kérdőív alapján motivációjukat, majd a cash-flow kimutatás eredményei alapján levontam a végső következtetéseket.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Kuper S. – Szymanski S. (2014): Soccernomics. Nation Books, New York
- Lewis M. (2003): Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game. W. W Norton & Company; Inc, New York
- Dobson S. – Goddard J. (2001): The Economics of Football. Cambridge. University Press, Cambridge
- Downward P. et al. (2009): Sports Economics. Butterworth-Heinemann, Oxford

Internetes források

- Fellerath D. (2009): Liverpool versus Lyon, tradition versus “soccernomics” 2009. november <http://sites.duke.edu/wcwp/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.)

1. MELLÉKLET: VIZSGÁLT KLUBOK ELÉRT EREDMÉNYEI A SZURKOLÓI FELVEVŐPIACUK ALAPJÁN

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

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

2. MELLÉKLET: VIZSGÁLT MAGYAR KLUBOK IDEGENLÉGIÓSAINAK ARÁNYA

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

Forrás: Saját szerkesztés a www.transfermarkt.de adatai alapján

3. MELLÉKLET: VIZSGÁLT MAGYAR KLUBOK IDEGENLÉGIÓSAINAK FONTOSSÁGI ARÁNYA

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

Forrás: Saját szerkesztés a www.transfermarkt.de adatai alapján

4. MELLÉKLET: VIZSGÁLT MAGYAR KLUBOK ÁTLAGÉLETKOR ELEMZÉSE

szezon	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 a www.transfermarkt.de adatai alapján

5. MELLÉKLET: LYON CASH-FLOW KIMUTATÁSA

eEuro	2006	2007	2008
<i>Működési cash-flow</i>	24329	9216	-10,577
<i>Befektetési cash-flow</i>	-14437	3380	-10,137
<i>Finanszírozási cash-flow</i>	7200	87047	19,107
<i><u>Vállalati cash-flow</u></i>	17091	99643	-1,607

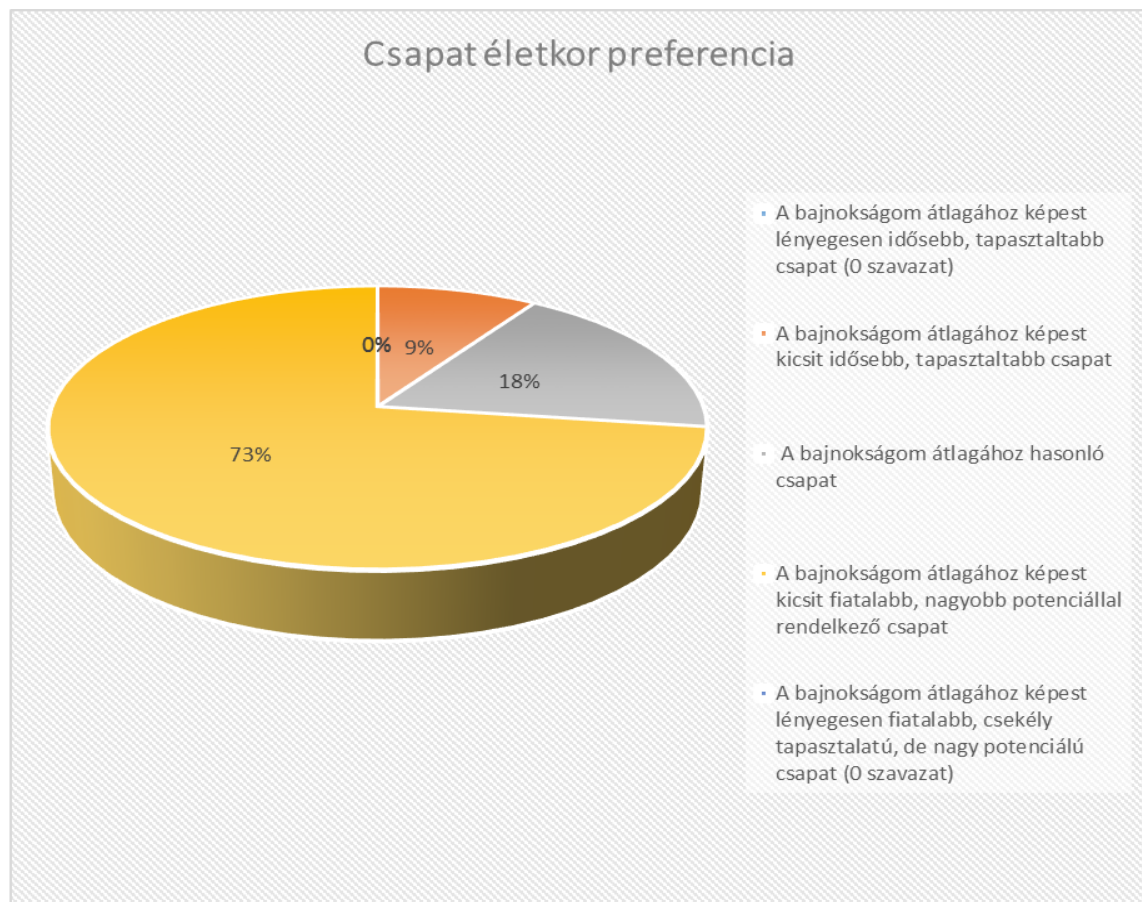
Forrás: <http://www.actusnews.com/documents/ACTUS-0-1916-OL-RA-2006-2007-GB-version-definitive-201107.pdf>

6. MELLÉKLET: DVSC CASH-FLOW KIMUTATÁSA

eFt	2010	2011	2012	2013
<i>Működési cash-flow</i>	-232540	-518311	14869	-427231
<i>Befektetési cash-flow</i>	-119566	201792	-7538	-90613
<i>Finanszírozási cash-flow</i>	0	0	-451270	1200
<i>Vállalati cash-flow</i>	-352106	-316519	-443939	-516644

Forrás: e-beszamolo.kim.gov.hu/

7. MELLÉKLET: CSAPAT ÁTLAGÉLETKORÁNAK PREFERENCIÁI



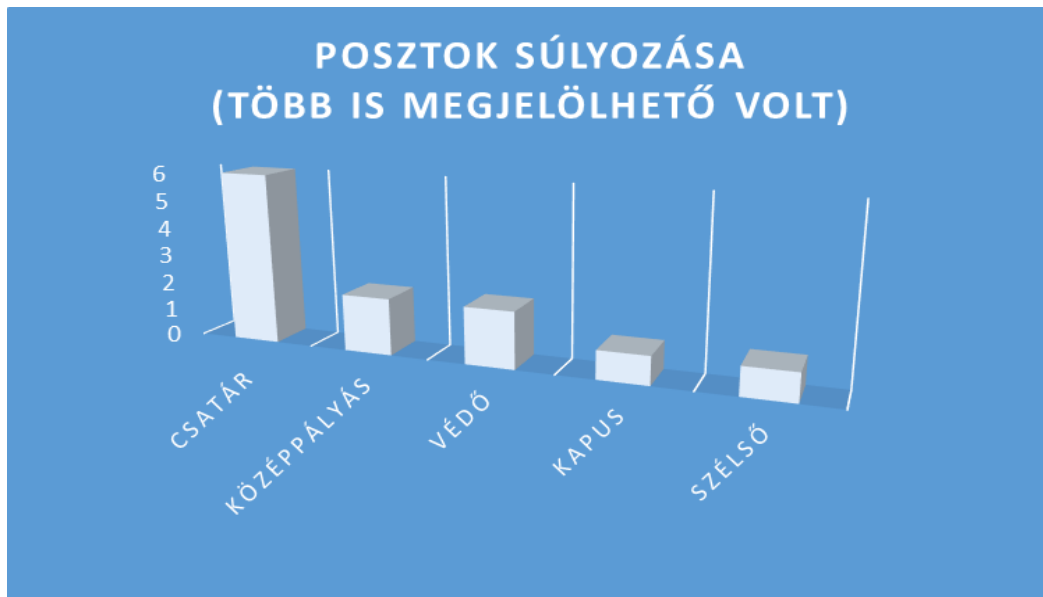
Forrás: Saját szerkesztés saját kérdőív alapján

8. MELLÉKLET: KERETKIALAKÍTÁS SZEMPONTJAI



Forrás: Saját szerkesztés saját kérdőív alapján

9. MELLÉKLET: POSZTOK SÚLYOZÁSA



Forrás: Saját szerkesztés saját kérdőív alapján

10. MELLÉKLET: HELYZETJELENTÉS A VÉGEKRŐL



Forrás: Saját szerkesztés saját kérdőív alapján

NYILATKOZAT AZ EGYÉNI HOZZÁJÁRULÁSOMRÓL A PÁLYAMŰBEN LEÍRT EREDMÉNYEKHEZ

Az első fejezet, a lyoni modell bemutatása szakirodalmakból nyert információkból készült.

Saját munkámból született viszont az összes elemzés, amely a dolgozatban megtalálható. Így a külső tényezők alapján végzett elemzéskor a települések státusz-, jövedelmi viszonyok-, valamint szurkolói felvevőpiac alapján végzett szűrés.

Továbbá saját munkámból készült a játékos-, és átigazolási politika alapján végzett vizsgálatba tartozó idegenlégiósok száma-, játékosok életkora-, átigazolási politika-, utánpótlás szerepe-, szakmai vezetés témakörébe tartozó összes összehasonlítás, elemzés, szűrés.

A dolgozatban bemutatott kérdőív is saját munkám eredménye, ahogy ennek az elemzése is.

A cash-flow kimutatásokat nem én állítottam össze, számoltam ki, viszont az összehasonlítások szintén az én munkám eredménye.

Saját munkámhoz tartozik továbbá a mellékletben szereplő összes grafikon, táblázat, diagram elkészítése a megjelölt források alapján.