

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **Verseny-e a verseny? Versenyképesség a futball világában**

**Témavezető: Dr. Antal Anita Phd**

**Külső konzulens: Farkas Nikoletta**

**Dömötör Dorina**

**Alapképzés**

**Nappali**

**Gazdálkodási és menedzsment  
szak**

**Logisztika és  
Szolgáltatásmenedzsment  
specializáció**

**2022**

**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**  
**SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ\***

Hallgató neve:	Dömötör Dorina		
Képzési szint:	Alapképzés		
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment szak		
Szakirány (ha van):	Logisztika és Szolgáltatásmenedzsment specializáció		
Neptun kód:	EAL3YY	Védés éve:	2022
Dolgozat címe:	Verseny-e a verseny? Versenyképesség a futball világában		
Egyetemi témavezető:	Dr. Antal Anita Phd		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Farkas Nikoletta		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	futball, versenyképesség, mérés, sport, verseny		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy szakdolgozatomat/zárdolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

**A hozzájárulás szerzői feltételei:**

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
  - hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.
- (Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

**Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:**

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

**Tudomásul veszem az alábbiakat:**

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2022.11.26

Dömötör Dorina s. k.

hallgató aláírása

*\*Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépírással aláírható. Ebben az esetben kérjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet!*

## Tartalomjegyzék

Bevezetés .....	6
<b>1. Versenyképesség elméleti megközelítésben .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Mit értünk versenyképesség alatt?.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 A versenyképességre ható tényezők .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 A Regionális versenyképességi index 11 pillére .....	11
1.2.2 Vállalati szintű versenyképességi tényezők .....	12
<b>1.3 A versenyképesség mérési módszerei.....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Az országos szintű fejlettség, versenyképesség mérésének fejlődése .....	13
1.3.2 A Magyar Nemzeti Bank versenyképességi mérése.....	16
1.3.3 Versenyképességi Index .....	18
1.3.4 Kisvállalati Versenyképességi Index .....	19
<b>2. Sportágazat versenyképességi helyzete.....</b>	<b>20</b>
2.1 Üzleti elemek a sportban.....	23
2.2 A futball versenyképességi helyzete .....	24
2.2.1 Nemzetközi kitekintés – az angol futball .....	24
2.2.2 Magyar futball versenyképességi helyzete .....	26
<b>3. Empirikus vizsgálat – Mennyiben feleltethetők meg egy speciális ágazat, azaz a futball versenyképességének mérésére az általános vállalati versenyképességi modellek? .....</b>	<b>28</b>
3.1 Kutatási módszertan .....	28
3.2 ZTE FC, mint egy vidéki futball klub versenyképességi helyzetének értékelése .....	29
3.2.1 Marketing modul.....	29
3.2.2 Pénzügyi modul.....	29
3.2.3 Innováció, Környezetvédelem .....	33
3.2.4 Nézőszám .....	33
3.2.5 Elért helyezések .....	34
3.3 Ferencvárosi TC, mint fővárosi futball klub versenyképességi helyzetének értékelése ....	35
3.3.1 Marketing modul.....	35
3.3.2 Pénzügyi modul.....	36
3.3.3 Innováció, Környezetvédelem .....	38
3.3.4 Nézőszám .....	39
3.3.5 Elért helyezések .....	40
3.4 Sport Versenyképességi modell felállítása.....	40
3.5 Sport Versenyképességi Index (SVI) tesztelése a vizsgált sportklubokra .....	45
<b>4. Összegzés, konklúzió .....</b>	<b>47</b>
Irodalomjegyzék .....	51
Kiegészítő melléklet .....	55

## Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: RCI 11 pillére – Európai Bizottság 2016-os versenyképességi indexe alapján saját szerkesztés .....	11
2. táblázat: Csath Magdolna (2019), Taksás Balázs szerző által készített: A versenyképesség mérésének fokozatos bővülése .....	15
3. táblázat: Versenyképességi Index tényezői Schmuck R. (2008) alapján saját szerkesztés .....	18
4. táblázat: Kisvállalati Versenyképességi Index 10 pillére, Szerb László (2015) alapján saját szerkesztés .....	19
5. táblázat: A szabadidő-és látványsport összevetése, András Krisztina (2003).....	21
6. táblázat: Professzionalizáció elemei - Pokol (1991), idézi András (2003) alapján saját szerkesztés	23
7. táblázat: Manchester United főbb bevételeinek eloszlása, valamint a social media ismertség növekedése 2016 és 2020 között, Deloitte Football Money League 2016-2020 adatai alapján saját szerkesztés .....	25
8. táblázat: Dolgozatom kutatási kérdései, saját szerkesztés.....	28
9. táblázat: FTC Labdarúgó Zrt. adatai a beszámolók alapján 2016 és 2020 között, saját szerkesztés.	36
10. táblázat: FTC Labdarúgó Zrt. adatai a beszámolók alapján 2016 és 2020 között, saját szerkesztés	36
11. táblázat: Versenyképességi Index moduljai Schmuck (2008) alapján, saját szerkesztés .....	40
12. táblázat: Sport Versenyképességi Index pillérei, saját szerkesztés .....	42
13. táblázat: Sport Versenyképesség Index moduljai, tartalmi elemei, mutatói, mérési metódusai saját szerkesztés .....	44
14. táblázat: ROE tényező besorolási táblája, saját szerkesztés .....	44
15. táblázat: SVI értékeit és súlyozását bemutató táblázat, saját szerkesztés.....	45
16. táblázat: SVI súlyozott eredmény besorolása, saját szerkesztés.....	45
17. táblázat: ZTE FC SVI eredménye, saját szerkesztés .....	46
18. táblázat: FTC SVI eredményei, saját szerkesztés .....	46
19. táblázat: SVI értékeit és súlyozását bemutató táblázat, saját szerkesztés.....	49

## Ábrák jegyzéke

1. ábra: Vizsgált fogalmak a versenyképességgel összefüggésben, saját szerkesztés .....	7
2. ábra: Vállalati versenyképességet befolyásoló tényezők csoportjai, Dr. Gyenge Balázs – Dr. Kozma Tímea - Tóth Róbert (2016) Dr. Túróczi Imre írása alapján, 46-47. oldal saját szerkesztés .....	12
3. ábra: OECD: Green Growth Indicators 4 pillére Forrás: Csath Magdolna (2019) - Taksás Balázs szerző alapján saját szerkesztés .....	14
4. ábra: Magyar Nemzeti Bank 330 javaslatának 12 témája, MNB (2019) alapján, saját szerkesztés ..	17
5. ábra: A sport ágazat felosztása, András Krisztina (2003) alapján, saját szerkesztés.....	20
6. ábra: A sportgazdaság szintjei, Sterbenz Tamás-Szőts Gábor (2013) alapján saját szerkesztés .....	22
7. ábra: NB1-es klubok bevételeinek forrása a teljes bevétel százalékában. Forrás: Székely Sarolta (2020) .....	27
8. ábra: ZTE FC hivatalos logója, forrás: ZTE FC weboldala .....	29
9. ábra: ZTE FC Zrt. vagyon összetételének alakulása a beszámolók alapján, saját szerkesztés.....	30
10. ábra: ZTE FC Zrt. bevételi adatai a beszámolók alapján, saját szerkesztés . <b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b>	
11. ábra: Eredményhez kapcsolódó adatok a ZTE FC Zrt.-nél 2020-ban a beszámoló alapján, saját szerkesztés .....	32
12. ábra: ZTE Aréna madártávlatból, forrás: ZTE FC weboldal .....	33
13. ábra: FTC hivatalos logója, forrás: FTC hivatalos weboldala.....	35
14. ábra: FTC Labdarúgó Zrt. vagyon összetételének alakulása a beszámolók alapján, saját szerkesztés .....	36
15. ábra: FTC Labdarúgó Zrt. bevételeinek alakulása a beszámolók alapján, saját szerkesztés .....	37
16. ábra: FTC Labdarúgó Zrt. eredményhez kapcsolódó adatai 2020-ban a beszámoló alapján, saját szerkesztés .....	38
17. ábra: Groupama Aréna kívülről, forrás: <a href="https://www.groupamaarena.com/kepek">https://www.groupamaarena.com/kepek</a> .....	39
18. ábra: Schmuck (2008) Versenyképességi Indexéből kiválasztott modulok, saját szerkesztés .....	41
19. ábra: Sport Versenyképességi Index súlyozása, saját szerkesztés .....	42

## Bevezetés

Dolgozatomban a futball világában fogom elemezni a versenyképességet. A futball egyre növekvő népszerűséget mutat, mint az egész világon, úgy hazánkban is. Azonban magán a sporton túl is rengeteg minden történik a háttérben is, nem csak egyszerűen lejátszanak egy mérkőzést. A futball klubok ma már vállalkozási elvek mentén működnek, ahol szintén a legjobb eredmény elérése a cél.

Kutatásom fő témája a versenyképesség mérési lehetőségeinek vizsgálata a labdarúgás világában. Ennek mentén az alábbi kutatási kérdésekre keresem a választ:

1. Hogyan értelmezhető/definiálható a versenyképesség a futball klubok/egyesületek világában?
2. Mennyiben feleltethetők meg egy speciális ágazat, azaz a futball versenyképességének mérésére az általános vállalati versenyképességi modellek?
3. Milyen modellel lenne mérhető a labdarúgás sportágazat versenyképessége?
4. Van-e befolyása a földrajzi elhelyezkedésnek a sikeres működésben?

Mindehhez kutatásom elméleti részében áttekintem magát a versenyképességet, valamint a hozzá szorosan kapcsolódó kifejezések (verseny, hatékonyság, termelékenység) fogalmát. Ezt követően megvizsgálom mely tényezők fejtik ki hatásukat a versenyképességre mind regionális, mind vállalati szinten. Továbbá felsorakoztatok versenyképességi módszereket mindkét szegmensben, melyhez segítségemre van az országos szintű fejlettség, versenyképesség mérésnek fejlődéséről, a Magyar Nemzeti Bank versenyképességi méréséről, a Versenyképességi Indexről, valamint Kisvállalati Versenyképességi Indexről szóló tanulmányok.

Áttekintem a futball, mint sportág versenyképességi helyzetét hazai viszonylatban, majd nemzetközi kitekintőt is teszek a teljesebb kép bemutatása érdekében. Fontos elemezni, hogy került az eleinte csak szórakozásnak induló sportokba az üzlet, milyen területeken van jelen. Nemzetközi szintén a híres angol labdarúgást vizsgálom, onnan is kiemelkedő Manchester United példáján keresztül tekintem át milyen tényezők alkotják a versenyképességének alapjait. Ezt követően pedig a magyar futballt vizsgálom átfogóan, hol áll most hazánk a nemzetközi csapatokhoz viszonyítva, miben különbözik a honi futball a külfölditől.

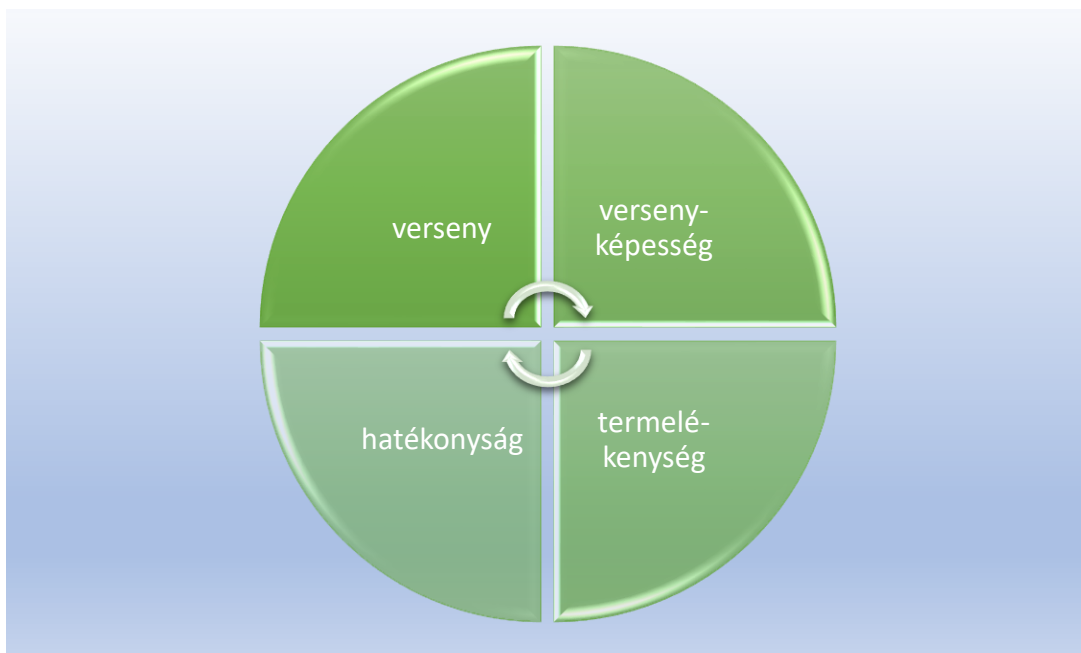
Empirikus elemzésem hazánk két csapatára koncentrálódik. A végbemenő átalakulásnak köszönhetően a fókusz úgy tűnik egyre inkább a fővárosi csapatokon van. Ehhez a vizsgálathoz egy vidéki, a ZTE FC és kontrasztként egy fővárosi csapat, a Ferencvárosi TC klubot vizsgálom annak érdekében, hogy a kutatáshoz kapcsolódóan meghatározott kérdéseimre választ kapjak.

Kutatásom során fel kívánom táni versenyképességi helyzetükben rejlő azonosságokat, különbséget és javaslatokat teszek arra, hogy mik lehetnek azok a sikerfaktorok, amelyek lehetővé tehetik a lemaradók számára a felzárkózást, illetve rámutatok a gyengeségeket okozó kockázati tényezőkre. Vizsgálatommal szeretném a hazai futball egy új szegmensét kinyitni és megfelelő javaslatokat adni a sikeres működést okozó faktorok és a gyengeségeket okozó kockázati tényezők kiemelésével a versenyképesség mérésére ebben az ágazatban.

## 1. Versenyképesség elméleti megközelítésben

Az empirikus vizsgálatok előtt nagyon fontos, hogy megfelelő módon definiáljuk, kategorizáljuk, hova is tartozik a versenyképesség, és mi a szerepe gazdaságban. Először is megvizsgálom mi maga a verseny, mit értünk versenyképesség alatt, létezik-e pontosan meghatározott fogalma a szakirodalomban. Továbbá keresem a versenyképesség mérésének lehetséges módszereit, mind a profitorientált vállalkozások, mind nonprofit vállalkozások esetében. Végül megállapítást kívánok tenni arra, hogy ezen mérési módszerek értelmezhetőek-e a sport, azon belül is a futball világában.

### 1.1 Mit értünk versenyképesség alatt?



1. ábra: Vizsgált fogalmak a versenyképességgel összefüggésben

Forrás: saját szerkesztés

Először fontos magát a versenyt megismernünk, hiszen a versenyképesség szorosan kapcsolódik ahhoz (1. ábra). Az első verseny elméletek megalkotása Adam Smith nevéhez

köthető, ő fogalmazta meg az abszolút előnyöket. Közgazdasági szempontból a **verseny** nem más, mint „*Ismeretes, hogy piacon a közgazdászok nem egy bizonyos helyet értenek, ahol az adás-vétel zajlik, hanem azt az egész területet, amelyet a szabad kereskedelem úgy köt össze, hogy az árak gyorsan és könnyen kiegyenlítődnek.*” (Madarász, 1.oldal)

Mivel a verseny létezett, ezért bizonyos résztvevőknek jobbnak, erősebbnek, innovatívabbnak kellett lenniük másoknál. Talán ez alapján alakulhatott ki a képesség, azonban a folyamatos változások miatt rendkívül nehéz meghatározni fix tényezőket és hatásokat, amelyek mind vállalati, mind országos szinten meghatározóak és befolyásolni tudják magát a versenyt.

A **versenyképesség**, mint meghatározás gyakorta előfordul az életünkben, azonban, mint fogalom nehéz meghatározni. A versenyképesség lehetővé teszi, hogy összehasonlítsunk bizonyos vállalkozásokat, régiókat, országokat abból a szempontból, hogy mennyire képesek a piacot uralni, versenytársaik előtt teljesíteni termékeikkel vagy szolgáltatásaikkal. Felmerül, hogy mégis mi az a mutatószám, vagy mutatószám rendszer, amely meghatározza egy ország, vállalkozás vagy a dolgozat témáját tekintve egy sportklub versenyképességét. Közgazdasági szempontból megkülönböztethetünk mikroökonómiai és makroökonómiai megközelítéseket egyaránt. Míg a mikroökonómia főleg a vállalatok versenyképességére koncentrálódik, addig a makroökonómia a nemzetek közti, valamint a világot körülvevő versenyképességre alapoz. A makroszintű versenyképességi elemzések további három csoportra oszthatóak Török Ádám (1999) szerint: kínálati, keresleti oldalnál a teljesítmény költségtényezőire és értékeire, míg átfogóan általános állapotjelzőként szolgál.

A **szakirodalmakban nem található egy konkrét fogalom** a versenyképességre, amelyre építeni lehet, ugyanis sokan és sokféleképpen próbálták definiálni azt. Némely állítások egymásnak ellentmondóak, de mégis igyekeztek körülírni ezt a sokak által és sok területen használt szót. Emiatt viták is folynak arról, hogy vajon tényleg egy igényes, tudományos meghatározásról beszélünk-e versenyképesség kapcsán vagy csupán trendi lett ennek a szónak a használata anélkül, hogy értenénk a mögöttes tartalmát. Az alábbiakban néhány, a szakirodalmakban fellelt **meghatározást** mutatok be a **versenyképesség fogalmára**:

*„...versenyképesség fogalma mikroszinten a piaci versenyben való pozíciószerezés, ill. helytállás képességét jelenti az egyes vállalatok, egymás versenytársai között, valamint makrogazdasági szempontból az egyes nemzetgazdaságok között” (Török Ádám 1999a: 74.oldal)*

*„...lényegében a versengésre való hajlamot, készséget jelenti, a versenyben való pozíciószerezés és tartós helytállás képességét, amit elsősorban a (valamilyen módon mért) sikeresség, a piaci*



*részesedés nagysága és a jövedelmezőség növelése jelez. Így a különböző típusú piacok (termék-, munkapiac stb.), az eltérő tényezők (pl. vállalkozókészség, munkafegyelem, kreativitás) és a verseny egyedi sajátosságai miatt a versenyképességnek többféle felfogása figyelhető meg.” (Lengyel Imre (2003) 171. oldal)*

*„Egy nemzet versenyképességét azzal mérhetjük, hogy – szabad és tisztességes piaci feltételek mellett – mennyire képes olyan termékeket és szolgáltatásokat előállítani, amelyek keresettek a nemzetközi piacokon, és hogy mennyire képes hosszabb távon is növelni a lakosság reáljövedelmeit.” (Dr. Gyenge Balázs – Dr. Kozma Tímea - Tóth Róbert (2016), 19. oldal alapján OECD<sup>1</sup> 1997)*

*„A versenyképesség mind mikro-, mind makroszinten, azaz a vállalatok, iparágak, régiók és nemzetek feletti régiók szintjén azt jelenti, hogy az áruk, szolgáltatások értékesítésével, adásvételével tartósan jövedelmet és nyereséget realizálok, mellyel a gazdasági jólét gyarapszik és nő a foglalkoztatottság.” (Botos József (2000), 218-219. oldal)*

A versenyképesség nem csak vállalati szinten mérhető, hanem regionális, országos szinten is elemzik. Mi sem tükrözi ezt jobban, minthogy az Európai Unió keretein belül több stratégiát is létrehozta az elmaradott országok fejlesztésére, valamint a miniszterek is időről időre napirendre teszik a versenyképességi teljesítmények megtárgyalását. Azonban sok közgazdász, köztük Paul Krugman<sup>2</sup> sem ért egyet a nemzetgazdaságok versenyképességének mérésével, mert úgy gondolja, nincs jelentős gazdasági verseny a kiemelkedő országok között.

Azonban, ha a közgazdaságtudományánál maradunk, akkor a versenyképesség előszörban a **termelékenységre** helyezi a fő hangsúlyt és annak mérésére. Ez azonban sportszervezeteknél kissé átalakulhat, hiszen egy klub csapat nem feltétlenül akkor lesz eredményes, ha a termelékenységüket vesszük alapul, még akkor se, ha ebben az esetben a definíciót úgy is értelmezhetjük, hogy például hány profi labdarúgót nevel ki az adott csapat a felnőtt válogatott számára.

A termelékenység a gazdaságban több szinten is mérhető, sőt maga a GDP is egy termelékenységi mutatószám. Magát a **termelékenység** fogalmát két aspektusból is vizsgálhatjuk: értelmezhetjük egyaránt mérőszámként, valamint gondolkodásmódként. Ha mérőszámként tekintünk rá, akkor azt az egyszerűen kiszámítható eredmények (Output) és

---

<sup>1</sup> Organization for Economic Cooperation and Development – Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet

<sup>2</sup> amerikai közgazdász (1953-)

ráfordítások (Input) hányadosából kaphatjuk meg. Azonban, ha gondolkodásmódba szeretnénk mélyebben beleásni magunkat, akkor azzal a definícióval találkozunk, hogy egy, a fejlődésbe vetett hitet tükröz vissza. Sokszor azonban próbálják egyszerűbbé és megfoghatóbbá tenni a termelékenység fogalmát, ezáltal összevonva a két aspektust.

A termelékenységen belül is beszélhetünk **munkaerő termelékenységről**, amely az egy munkás által egy egységnyi munkaóra alatt előállított eredményt hivatott mérni. Egy másik kiemelendő termelékenységi mutató a **teljes tényezőtermelékenység**, amely azt az outputot adja eredményül, amit az összes termelési tényező által képes realizálni akár egy adott vállalkozás, akár egy ország.

Fontos azonban kiemelni, hogy a termelékenység és a **hatékonyság** sem összekeverendő fogalom. Annál nagyobb a termelékenység, minél több a megtermelt áru, eredmény mennyisége; míg a hatékonyság akkor van a legjobb szinten, ha minimális a pazarlás, de az elért teljesítmény maximális az idő, energia, valamint egyéb erőforrások felhasználásával. Míg a termelékenység a termékek mennyiségére koncentrálódik, addig a hatékonyság a termékek minőségét helyezi a fókuszba.

## 1.2 A versenyképességre ható tényezők

A versenyképesség alapvető képességeket vesz sorra *Csath Magdolna (2019) A versenyképesség-mérés változásai és irányai* című elemzése alapján. Ezek a képességek két nagy csoportra bonthatóak: lehetnek megfoghatóak, valamint nem megfoghatóak. Másik oldalról mérhetünk fizikai, pénzügyi, emberi, szervezeti, szervezési, vezetési, valamint értékrendbeli képességeket.

A fizikai képességként ebben az esetben a fizikai tőkét értjük, azaz természeti erőforrásokat, mint például az oktatási intézmények, közigazgatási intézmények, kórházak, sportlétesítmények vizsgálatakor.

Pénzügyi képesség, azaz pénzügyi tőkének számít egy nemzet vizsgálata során a rendelkezésre álló pénzügyi tartalék, a felvett hitelek nagysága, valamint az eladósodottság mértéke is.

Az **emberi képességek**, azaz humán vagyon közé rengeteg aspektust sorolhatunk. Ide tartozik a népesség, a lakosság száma, kompetenciájuk, pszichés állapotuk. Maga az embereknek pedig a szervezeti, szervezési és vezetési képességeik is kiemelendők, ugyanis bár nehezen mérhetőek ezek a mutatók, de mégis nagy befolyást tesznek a versenyképesség elérésében.

**Értékrendbeli tényezőnek** vehetjük a motiváltságot, elkötelezettséget az emberek munkahelyein, a kulturális jellemzőket.

### 1.2.1 A Regionális versenyképességi index 11 pillére

A versenyképességre mint mikro-, mint makro szinten hatnak bizonyos tényezők. Regionális szinten az Európai Unió rendszerét mutatom be, hiszen azzal nap, mint nap találkozhatunk, miután az Unió rendszere által sorolják be hazánkat, régióinkat is különböző kategóriákba. Az Európai Unió 2010 óta három évente közzéteszi a *regionális versenyképességi indexet* (RCI). Ezt az indexet 11 pillér alkotja, melyek 3 nagy csoportra bonthatóak: alappillérek, hatékonyság, innováció (1. táblázat). Az alappillérek közé tartoznak az intézmények, makrogazdasági stabilitás, infrastruktúra, egészségügy, alapszintű oktatás. A hatékonysághoz tartozó pillérek a felsőoktatás, képzés és egész életen át tartó tanulás, a munkaerőpiac hatékonysága, valamint a piac mérete. Végül az innováció alá sorolható be a technológiai felkészültség, a vállalkozások fejlettségi szintje és maga az innováció.

#### REGIONÁLIS VERSENYKÉPESSÉGI INDEX (RCI) 11 PILLÉRE

Alappillérek	Hatékonyság	Innováció
<b>1. Intézmények</b>	6. Felsőoktatás, képzés és egész életen át tartó tanulás	9. Technológiai felkészültség
<b>2. Makrogazdasági stabilitás</b>	7. Munkaerőpiac hatékonysága	10. Vállalkozások fejlettségi szintje
<b>3. Infrastruktúra</b>	8. Piac mérete	11. Innováció
<b>4. Egészségügy</b>		
<b>5. Alapszintű oktatás</b>		

1. táblázat: RCI 11 pillére

*Forrás: Európai Bizottság 2016-os versenyképességi indexe alapján saját szerkesztés*

Az Európai Unió honlapján hivatalosan csupán a 2010, a 2013, valamint a 2016-os eredmények érhetőek el. Utóbbi alapján hazánkról elmondható, hogy a legfejlettebb és versenyképesebb térsége Budapest és környéke, azaz Közép-Magyarország, a fejlődési szakaszát az 1-5 közötti skálán, 4 pontra értékelték. Európa 268 régiója közül a 139. helyet érdemelte ki a regionális versenyképességi rangsorban. Ezt követi Közép- és Nyugat-Dunántúl, viszont itt a fejlődési szakasz csupán 2-es értékelést kapott, az összesített rangsorban pedig 194. és 196. hely lett az övüké. Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország, Észak-Alföld és Dél-Alföld csupán 1-es

kategóriájú fejlettségi szakaszban álltak, míg a rangsor helyezéseik 230,227,233,221. helyek voltak.

### 1.2.2 Vállalati szintű versenyképességi tényezők

Nemcsak országos, illetve regionális szinten, de vállalati szinten is kiemelhetünk bizonyos tényezőket, amelyek befolyásolják a versenyképességi helyzetet, azaz azt, hogy a vállalkozások



2. ábra: Vállalati versenyképességet befolyásoló tényezők csoportjai,  
Forrás: Dr. Gyenge Balázs – Dr. Kozma Tímea - Tóth Róbert (2016) Dr.  
Túróczy Imre írása alapján, 46-47. oldal saját szerkesztés

mennyire képesek megugrani azokat a lépcsőfokokat, amelyek lehetővé teszik, hogy versenytársaik előtt helyezkedjenek el és fenntartsák a fejlődésüket hosszútávon. A **vállalkozásokra ható tényezőket két nagy csoportba** szegmentálhatjuk (2. ábra).

A **külső tényezők** közé sorolhatjuk többek között magát a piacot, a munkaerő piaci kínálatot, a bürokratikus rendszert, továbbá a vállalkozást körülvevő környezet infrastrukturális fejlettségét. Ugyanis az a cég, amely nem tud elegendő embert foglalkoztatni, vagy nem megfelelő szakképzettségű embereket tud felvenni munkavégzésre, rögtön hatalmas versenyhátrányban érezheti magát. Ezenfelül, ha egy új innovatív termékről beszélünk, elképzelhető, hogy az az adott helyi piac nem veszi fel azt a mennyiséget, amellyel a vállalkozás túlélhetne és előfordulhat az is, hogy a nem megfelelő infrastruktúra kiépítettsége nélkül nem is tudja eljuttatni a cég a termékét egy másik környezetbe, ezáltal hátrányt fog szenvedni azokkal ellentétben, akik kiváló infrastrukturális környezetben alapították meg „birodalmukat”.

A **belső tényezők** közül a versenyképességre leginkább hat például az erőforrások megléte és azok hatékony felhasználása, a pénzügyi stabilitás, értékteremtés, azonban még számtalan tényezőt felsorolhatnánk a vállalkozás fajtájától függően, de alapvetően ezek a leglényegesebb

elemek. Természetesen az erőforrások is erős függésben állnak a külső környezettől, de ez esetben úgy értelmezzük, hogy már rendelkezésünkre állnak a szükséges erőforrások.

### 1.3 A versenyképesség mérési módszerei

Mint, az eddigi fogalmi értelmezések során is szétválaszthattuk az országok, régiókat, valamint vállalkozások versenyképességét, nincs ez másként a mérési módszereknél sem. Egy viszont közös bennük, hogy az idő előrehaladtával mindegyik vizsgálati módszer kibővült, fejlődött. Jelen fejezetben szélesebb perspektívából elindulva a vállalatok versenyképességét mérő módszerek vizsgálatáig kívánok eljutni.

#### 1.3.1 Az országos szintű fejlettség, versenyképesség mérésének fejlődése

Az országok, nemzetek versenyképességének mérésével Csath Magdolna (2019) által szerkesztett *A versenyképesség mérése és új irányai* című könyv nagyon hosszasan foglalkozik. Ezen a kötetben belül Taksás Balázs tanulmányozza a versenyképesség, valamint az országos fejlettség fejlődését azért, hogy az egyszerűnek mondható GDP mérésétől mára már a különböző fenntartható, zöld tulajdonságok is befolyásoló tényezőként való hatása is figyelembevételre kerüljön. A csupán gazdasági vizsgálat kiszélesedett, és különböző aspektusok, mint a társadalom, környezet, fenntarthatóság, szükségesek ahhoz, hogy egy komplex képet kapjunk egyes országok versenyképességi, fejlettségi helyzetéről.

Kezdetben a **fejlettséget**, versenyképességet csupán **gazdasági oldalról** közelítették meg a kutatók. Az országos versenyképesség egyik fontos mérőszáma jelenleg is a GDP<sup>3</sup>, valamint a GNI<sup>4</sup>, azonban ezek csupán a gazdasági fejlettségét mérik le az adott nemzeteknek, ezek alapján állítják össze az országok közötti különböző rangsorokat. Nem sok idő kellett ahhoz, hogy a kutatók rájöjjenek, az árszínvonal erősen befolyásolja a versenyképességet, hiszen előfordulhat, hogy valahol jobb a GDP eredmény összehasonlítva egy másik nemzettel, de mégis az árszínvonal sokkal magasabb, ezáltal maga az életszínvonal sokkal alacsonyabb szinten áll, mint egy esetleg gyengébb GDP-vel rendelkező országnál. Ezért létrehozták a PPP<sup>5</sup> mutatót, hogy az életszínvonalak is összehasonlíthatóak legyenek. Az alábbi mutatókon kívül is még sok különböző aspektust próbálnak belevonni évről évre a szakemberek a különböző fejlettségi, versenyképességi mérésekbe gazdasági szempontból. Néhány példa a további

---

<sup>3</sup> Bruttó hazai össztermék

<sup>4</sup> Bruttó nemzeti jövedelem

<sup>5</sup> Vásárlóerő paritás

mutatókra: *strukturális berendezést mérő mutatók, külgazdasági teljesítmény mutató, infrastruktúrát bemutató mutató.*

További kutatások eredményeként azonban rájöttek, hogy az adott országok akkor lesznek igazán versenyképesek, ha a gazdasági versenyzésből származó eredményekből a lakosok, népesség is profitál. Így létrejöttek a **társadalmi mutatók** is, mint a fejlettség fontos jelzői: *népességi, iskolázottsági, egészségügyi, humán infrastrukturális, jövedelem egyenlőtlenségének mértékét, társadalmi kohéziót, társadalmi kirekesztést és befogadást* számba vevő mutatók. A legelterjedtebb index, az ENSZ Társadalmi Fejlődés Programja során kialakított HDI<sup>6</sup>, amely a Maslow szükségletpiramis elméletén alapszik. Ezen mérések, mind a jólétet helyezik a középpontba, nem pedig az életminőségét.

Ahhoz, hogy az élet minőségét is vizsgálni lehessen, megjelentek a **környezetet elemző tényezők**. Ebbe beleértve az épített, valamint a természetes környezetet is, hiszen mindkettő életünk szerves részét alkotja és igencsak nagy befolyással van az életünkre. Az embereknek ugyanis nem lesz jobb azért, mert jók a gazdasági számok, vagy mert egyenlőek a jövedelmek. A versenyképesség még komplexebb mérésére van szükség a gazdasági és társadalmi mérések mellett, fontos számolnunk például a környezeti tényezőkkel is. Kiemelendő az OECD<sup>7</sup> **Better Life Index**, amely két oldalról vizsgálja a környezetet: *az ivóvíz elégedettség, valamint a 2,5 mikronnál kisebb szálló por levegőben mért átlagos értéke alapján.* Szintén az OECD jelentett meg egy tanulmányt, amely tartalmaz egy **Green Growth Indicator** nevű mérést. Ez már egy komplexebb rendszer, jelen vannak benne gazdasági, valamint környezeti mutatók is, azonban itt a társadalmi nézőpont teljes körül járása hiányzik. 4 pillér alapján történt a kutatás: *környezeti*

#### OECD: GREEN GROWTH INDICATORS 4 PILLÉRE



3. ábra: OECD: Green Growth Indicators 4 pillére

Forrás: Csath Magdolna (2019) - Taksás Balázs szerző alapján saját szerkesztés

<sup>6</sup> Emberi fejlettség mutatója

<sup>7</sup> Organization for Economic Co-operation and Development (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet)

és erőforrás-termelékenység, természetierőforrás-készlet, életminőség környezeti tényezői, végül pedig gazdasági lehetőségek és politikai válaszok (3. ábra).

Ehhez hasonló mérések egyre inkább elterjedtek, és több mérés során használják már hasonlóan mind a 3 indikátort (gazdaság, társadalom, környezet) egyaránt.

Megjelent a **fenntartósági szemlélet** is, amely napjaink egyik legfontosabb trendjének számít. Ennek a tényezőnek a figyelembevételével hozhatóak létre a legkomplexebb fejlettségi elemzések, hiszen így már egy egészen átfogó képet kaphatunk egy ország helyzetéről, ha az eddig említett összes nézőpont megvizsgálásra kerül.

Maga a **versenyképesség** is a fentebb leírt struktúra alapján fejlődött, fokozatosan hoztak létre a szakemberek különböző mérési lehetőségeket (2. táblázat), amelyek alkalmasak a széleskörű versenyképességi szint meghatározására.

*A versenyképesség mérésének fokozatos bővülése*

Dimenzió	Mérés		
Üzleti környezeti	WB, Doing Business; EU, Small Business Act; NKE	WEF, The Global Competitiveness Report; EU, Regional Competitiveness Index;	WEF, The Sustainability Adjusted Global Competitiveness Index; SolAbility, The Sustainable Competitiveness Report
Társadalmi		IMD, World Competitiveness Yearbook; MNB, Versenyképességi jelentés	
Környezeti és fenntartósági			

*2. táblázat: A versenyképesség mérésének fokozatos bővülése  
Forrás: Csath Magdolna (2019), Taksás Balázs*

A versenyképességi mérések egymás mellett, egymást kiegészítve is gyakran eredményesen használhatóak. Itt is megjelentek a kimondottan **gazdasági eredményekre** alapozó tanulmányok és módszerek. Alapvetően az országot a vállalkozások eredményei alapján rangsorolják, hiszen bizonyos elv szerint akkor lesz versenyképes egy vállalat, ha azzal az ország számára képes jövedelmet előállítani.

Természetesen vannak olyan kutatások is, amelyek a társadalmi hatásokat belevonva adnak eredményeket, csak úgy, mint a fejlettség esetében. Az egyik legismertebb a World Economic Forum által létrehozott The Global Competitiveness Report, amely 3 pillért (*egészség és alapfokú oktatás, felsőfokú oktatás és képzés, munkaerőpiaci hatékonyság*) szentel a társadalmi hatásoknak a 12-ből, a többi a gazdasági tényezőkkel foglalkozik. Szintén társadalmi

kérdéseket is számba vesz a már korábban említett Európai Unió Regionális Versenyképességi Index (1.2.1 fejezet). Magyarországon a Magyar Nemzeti Bank foglalkozik átfogóan ilyen versenyképességi méréssel, amelyet évente kiadványok formájában is megjelentet.

Végül pedig, hogy a versenyképesség legkomplexebb elemzéseit vizsgáljuk, létrehoztak olyan méréseket, amelyek már szintén foglalkoznak a fenntarthatóság és a környezet problémáival, hatásaival. A legelterjedtebb ilyen kutatás a SolAbility által kiadott, *The Sustainable Competitiveness Report*, amely **5 pillérből** alakul ki: *természeti tőke, erőforrás-menedzsment, társadalmi tőke, szellemi tőke, kormányzás*. (Csath Magdolna (2019), Taksás Balázs szerző, 70-71. oldal)

A zöld versenyképesség egy új fogalom: *„a zöld versenyképesség nem más, mint a környezetterhelés csökkentése olyan technológiák és hozzájuk kapcsolódó termékek és szolgáltatások kifejlesztésén keresztül, amelyek növelik egy gazdaság diverzifikáltságát, emelik általános technológiai színvonalát, növelik termékeik és szolgáltatásaik vonzerejét új piacokat teremtve azok számára, és így nemcsak a környezet minőségének javulásán, hanem a gazdaság prosperálásán keresztül is javítják az országban az életminőséget.”* (Csath Magdolna (2019), Taksás Balázs szerző, 72-73. oldal). Egyértelműen látszik, hogy a jövőben csak az országok és azon belül is vállalatok lesznek versenyképesek, amelyek fel tudják venni a versenyt a környezeti hatásokkal, kihívásokkal, hiszen egyre gyakoribbak lesznek hazánkban is a hatalmas pusztítást okozó természeti katasztrófák, kifejti hatását a globális felmelegedés, valamint az évszakok átrendeződése. Ennek a versenynek pedig az lesz a győztese, aki minél hatékonyabban és gyorsabban tud fellépni és megoldást találni úgy, hogy az mind társadalmilag, környezetileg és nem utolsósorban gazdaságilag is megfelelő legyen. Ebben az államnak közvetett, valamint közvetlen módon is nagy szerep van/lesz, hogy a megadott tényezőket a vállalkozások esetében meghatározza és betartassa. Az államnak olyan oktatási rendszert kell létrehozni, amelyből olyan diákok kerülnek ki, akik a munkaerőpiacon végre tudják hajtani azokat a feladatokat, amelyeket a zöldebb jövő megkövetel. Azaz olyan zöld versenyképességet kell létrehozni, amely a társadalom fejlődését is szolgálja, esetlegesen a jólétet is erősíti.

### **1.3.2 A Magyar Nemzeti Bank versenyképességi mérése**

A hazai példa miatt érdemes megtekinteni a Magyar Nemzeti Bank (továbbiakban: MNB) versenyképesség mérési módszerét és annak kialakítását. A megközelítés alapján egy nemzetgazdaság abban az esetben versenyképes, *„ha a rendelkezésére álló erőforrásait*



optimálisan hasznosítja a lehető legmagasabb szintű, de még fenntartható jólét elérése érdekében” (MNB 2019, 6.oldal). Kormányzat felkérése miatt kezdett el az MNB foglalkozni a versenyképesség mérésével 2016-ban. 2017-ben adták ki először a Versenyképességi jelentést, amelyben száznál is több mutató segítségével ismertetik Magyarország eredményeit. Azóta évente megjelentetik kiadványukban a **versenyképesség visszamérő rendszerét**. Ez a visszamérő rendszer a nemzetek között is egy új, innovatív ötlet és mérési módszer, hiszen több ország is készít az Európai Unióban versenyképességi elemzéseket, de egyik sem annyira átfogó, nem terjed ki olyan sok területre, mint a Magyar Nemzeti Bank által megálmodott.

Ezen a rendszeren belül két külön dokumentum jelenik meg, egyrészt a **Versenyképességi tükör**, amely bemutatja, hogy az adott javaslatok milyen ütemben valósulnak meg. Másrészt, a **Versenyképességi jelentés**, amely a megvalósult javaslatok hatását hivatott feltárni.

A Versenyképességi tükör a 330 pontban összeszedett javaslatok megvalósulását osztályozza négy különböző kategóriába, melyek a következők lehetnek: *nem kezdődött meg, megkezdődött, nagymértékben megvalósult, teljesen megvalósult*. A 330 pontot emellett fontosság szerint is értékeli az MNB, ez alapján három csoportot különböztethetünk meg: *nagyon fontos, fontos, közepesen fontos*; mindegyikben 110 javaslat van. A javaslatokat témákra is felosztotta a Jegybank, amelyek a következők (4. ábra): *Új pénzügyi modell, Háztartási megtakarítások aktivizálása, Kkv stratégia, Külgazdaság és gazdaság szerkezet, Munkaerőpiac, Területi*

#### MAGYAR NEMZETI BANK 330 JAVASLATÁNAK 12 TÉMÁJA

Új pénzügyi modell	Háztartási megtakarítások aktivizálása	Kkv stratégia	Külgazdaság és gazdaság szerkezet
Munkaerőpiac	Területi felzárkózás	Családbarát program	Egészséges társadalom
Tudásalapú társadalom	Kutatás-fejlesztés és innováció	Állami hatékonyság	Modern infrastruktúra és hatékony energiafelhasználás

4. ábra: Magyar Nemzeti Bank 330 javaslatának 12 témája  
Forrás: MNB (2019) alapján, saját szerkesztés

*felzárkózás, Családbarát program, Egészséges társadalom, Tudásalapú társadalom, Kutatás-fejlesztés és innováció, Állami hatékonyság, Modern infrastruktúra és hatékony energiafelhasználás.* (MNB, 2019)

A kimutatás egyik legfontosabb tulajdonsága, hogy ha nem áll be változás a vizsgált területnél, akkor évről évre képes bemutatni a fejlődést, vagy esetleg teljesítményromlást a megelőző időszakhoz viszonyítva. Továbbá képes külön területekre lebontva, valamint Magyarország egészére is egy számban megmutatni a megvalósulás mértékét. Hiszen a már említett megvalósulás alapján kap egy számot a javaslat 0 és 3 között, ahol 0 jelöli, azt, ami „nem kezdődött meg”, 3 pedig azt, ami „teljesen megvalósult”, Majd a prioritás alapján súlyozzák a javaslatokat, így kaphatjuk meg a **teljesülési pontszámot**.

A Versenyképességi tükör pedig részletes leírást ad magáról a javaslatról, a javaslatok megvalósításáról, esetlegesen ez miatt meghozott törvénymódosításokról. Továbbá helyet kap ebben a kiadványban egy összefoglaló táblázat is, amely könnyed áttekintést nyújt mindenkinek az összes javaslat kapcsán.

Fontos kiemelni, hogy az MNB Versenyképességi Jelentése nem csupán a kormány munkáját segíti, hanem a gazdasági szereplők, vállalkozók, vállalatok vezetőinek is értékes segítséget nyújthat, irányvonalat mutat a hazai trendeket illetően.

A legújabb Versenyképességi Jelentés szerint, amely 2020-ban jelent meg, elmondható, hogy hazánk GDP-je felszálló ágban van, csak úgy, mint a környező V3<sup>8</sup> országoké, a bruttó államadósság mértéke pedig csökken. A Világbank Doing Business rangsorán Magyarország helyzete 2016 és 2020 között 10 helyet romlott, legutóbb az 52. pozíciót kapta meg a 190 országra kiterjedő mérésben.

### 1.3.3 Versenyképességi Index

A vállalatok, gazdasági szervezetek versenyképességének méréséhez létrehozták a **Versenyképességi Indexet**. Schmuck Roland (2008, 111. oldal) az alábbi tényezőket

VERSENYKÉPESSÉGI INDEX TÉNYEZŐI
1. Kutatás-fejlesztés
2. Célpiacon alakulása
3. Változáshoz való viszony
4. Marketing-költségvetés aránya
5. Stratégiai szövetségben való részvétel
6. Munkaerő-fluktuáció

3. táblázat: Versenyképességi Index tényezői  
Forrás: Schmuck R. (2008) alapján saját szerkesztés

<sup>8</sup> V3: Visegrádi hármak, amely Csehországot, Lengyelországot, valamint Szlovákiát foglalja magába. Legtöbbször Visegrádi négyek elnevezésről hallhatunk, ami a Magyarországgal kibővített elnevezés.

választotta ki ahhoz, hogy megalkossa az előbb említett mutatót: *kutatás-fejlesztés, célpiacok alakulása, változásokhoz való viszony, marketing-költségvetés aránya, stratégiai szövetségben való részvétel és a munkaerő-fluktuáció* (3. táblázat).

Ezekből a tényezőkből került sor egy *aggregált versenyképességi index* létrehozására, amelyet eredményváltozónak kell tekinteni Scmuck Roland (2008) tanulmánya szerint. A kategorikus változók miatt viszont szükség volt az *eredeti, folytonos versenyképességi indexre*, amelyet diszkrét változóvá kellett konvertálni. Három nagy csoportra bontotta a versenyképességi értékeket, így létrejött a *lemaradó, átlagos versenyképességű*, valamint az *élenjáró* kategória. A versenyképességi indexel összemérhetjük régiós szinten vállalatok, gazdasági szervezetek eredményeit kontrasztban egymással, valamint időszakokra lebontott vizsgálatokat is végezhetünk az index segítségével. Segíthet továbbá a vállalatoknak megérteni és felmérni versenyelőnyeiket, versenyhátrányaikat környezetükben.

### 1.3.4 Kisvállalati Versenyképességi Index

Egy új modellt alkotott meg Szerb László (2015) a vállalati szintű versenyképesség méréséhez, amelyet **Kisvállalati Versenyképességi Indexnek (KVI)** nevezett el.

Ez az index, a Jay Barney<sup>9</sup>, valamint Danny Miller<sup>10</sup> tanulmányai mentén lett kialakítva Szerb László által. A KVI 10 pillérből, valamint 55 változóból áll, ezzel elősegítve, hogy *kisebb gazdasági szervezetek versenyképességi mérése is megvalósulhasson*. A tíz pillért a következők alkotják (3.táblázat): *humán erőforrás, finanszírozás, együttműködés, termék, adminisztratív rutinok, versenystratégia, technológia, marketing, nemzetköziesedés, online jelenlét*. (Szerb László, 2015 15. oldal)

KISVÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI INDEX (KVI) 10 PILLÉRE
<b>1. Humán erőforrás</b>
<b>2. Finanszírozás</b>
<b>3. Együttműködés</b>
<b>4. Termék</b>
<b>5. Adminisztratív rutinok</b>
<b>6. Versenystratégia</b>
<b>7. Technológia</b>
<b>8. Marketing</b>
<b>9. Nemzetköziesedés</b>
<b>10. Online jelenlét</b>

4. táblázat: Kisvállalati Versenyképességi Index 10 pillére,  
Forrás: Szerb László (2015) alapján saját szerkesztés

<sup>9</sup> amerikai egyetemi oktató

<sup>10</sup> kanadai közgazdász

Szerb elmélete alapján a 10 pillér szoros összefüggésben áll egymással és eredményként azt kapjuk meg, hogy mennyire lehetséges ezt a tíz kritériumot egymáshoz szorosan fűzve megvalósítani. Amennyiben felmerül valamely vállalatnál egy gyengébb pillér jelenléte és azt képesek kiküszöbölni, az a versenyképességi index növelését eredményezi, hiszen nem csak az adott tényező javul a helyreállítás miatt, hanem az összes többi tényező eredménye is javulni fog. Mint az előző Versenyképességi Indexnél, itt is eredményként lemérhetőek a vállalat fejlesztésre szoruló, valamint kiemelkedő területei egyaránt.

## 2. Sportágazat versenyképességi helyzete

A 21. században életünk egyik nagyon fontos tényezőjévé vált a sport. Habár kezdetben nem gazdasági érdekek miatt sportoltak, valamint hoztak létre sportszervezeteket, mára már kialakult egy profitorientált, üzleti motivációkkal rendelkező sportvilág. Nem csak a helyszínen, hanem a televízió, internetes online adások keretében rengetegen szorítanak kedvenc sportolóiknak, csapataiknak. Az egyre nagyobb népszerűség és versengés miatt a sport összefonódott a gazdasággal, így egy külön gazdasági ágazat jött létre, amely magával a sporttal foglalkozik. Ezeket az eseményeket, rendezvényeket, meccseket más tudományterületek is felhasználják, mint a marketing, tevékenységmenedzsment és emberi erőforrás menedzsment. Célja, hogy az ország játékosai olyan stratégia és körülmények között készülhessenek, hogy versenyképesek legyenek világszínvonalban is. Ezért egyre több nemzet fektet rengeteg pénzt a sportolók kinevelésébe, versenyztetésébe, ezáltal pedig a verseny egyre csak fokozódik.

Magát a **sportot feloszthatjuk két nagy csoportra**: beszélhetünk szabadidős sportról, valamint profi szintű, versenysportról (5. ábra).



5. ábra: A sport ágazat felosztása,  
Forrás: András Krisztina (2003) alapján, saját szerkesztés

Ma már inkább a fenti két csoportot szabadidős sportnak, illetve versenysportnak nevezik a szakértők. Sok esetben a szabadidős sportolásból abszolút kiszorították a versengést, azonban a versenysport annál inkább az egymás elleni versengésből áll, legyen szó magukról a sportolókról, vagy a sportszervezetekről. A sport ma már sokak számára nem egy jó szórakozás, hanem **teljesértékű munkahelyként** funkcionál. A versenyzés miatt éppen ezért több olyan sportág is profi szintre lépett, amelyhez nem szükséges tényleges fizikai aktivitás, habár alából a sport definíciójába abszolút besorolnánk az adott kifejezés. Csak úgy, mint a technikai sportok, amelyek már egy külön csoportot alkotnak a versenysportok között. Magyarország sporttörvénye az alábbi módon definiálja a sportot: „*Sporttevékenységnek minősül a meghatározott szabályok szerint, a szabadidő eltöltéseként kötetlenül vagy szervezett formában, illetve versenyszerűen végzett testedzés vagy szellemi sportágban kifejtett tevékenység, amely a fizikai erőnlét és a szellemi teljesítőképesség megtartását, fejlesztését szolgálja.*” (2004. évi I. törvény a sportról, 1. fejezet, 1.§ (2)).

Magyarországon több, sportágakhoz létrehozott **szakszövetség** van jelen, például a Magyar Labdarúgó Szövetség (MLSZ), Magyar Kosárlabda Szövetség (MKOSZ), Magyar Kézilabda Szövetség (MKSZ), csak hogy a legnépszerűbbeket említsem.

A sportolókat is csoportosíthatjuk: megkülönböztethetünk **amatőr, valamint profi sportolókat**. A különbséget a kettő között a jogviszonyuk, valamint a jövedelemkülönbség okozza. A profi sportolók munkaént végzik az adott sportot, ebből szerzik jövedelmüket. Míg az amatőr sportolók jellemzően ingyen, fizetés nélkül mozognak, legfőképp csupán a sport szeretetért, illetve saját egészségük érdekében. András Krisztina (2003) egy táblázatban foglalta össze mindazt, amelyet a szabadidősport, illetve látványsportról érdemes tudni, melyek a legfontosabb a jellemzőik egymáshoz viszonyítottan (5. táblázat).

*A szabadidő- és látványsport összevetése*

	<b>Szabadidős</b>	<b>Látványsport</b>
A sport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szabadidős tevékenység,</li> <li>• fizikai erőfeszítéssel jár,</li> <li>• nem szükséges eleme a verseny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• munka, hivatás,</li> <li>• nem feltétlenül jár fizikai erőfeszítéssel,</li> <li>• szükséges eleme a verseny</li> </ul>
A sportoló célja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szabadidő eltöltés,</li> <li>• egészségmegőrzés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jövedelemszerzés,</li> <li>• előmenetel</li> </ul>
A sportoló közgazdasági szerepe	fogyasztó	munkaerő
Fogyasztó	a sportoló maga	a szórakozni vágyó közönség
Fogyasztó elsődleges célja	egészségre gyakorolt hatás	élvezeti érték

5. táblázat: A szabadidő-és látványsport összevetése,  
Forrás: András Krisztina (2003)

Míg a szabadidős sportolás elsődleges fogyasztója maga a sportoló, addig a látványsportban a szórakozni vágyó közönség az, hiszen mint említettem, manapság már rengetegen kíváncsiak a sporteseményekre, a sportolók pedig marketing eszközként is felhasználásra kerülnek. A látványsportban az élvezeti érték az elsődleges, sok meccs, közvetítés már sokkal inkább a showról, a meccset, versenyt körülvevő hangulatról szól. Magát a versenysportot is tovább bonthatjuk még két csoportra: az egyéni sportokra, illetve csapatsportokra.

A **sportgazdaság felosztható** makro-, valamint mikro szintre. A sajátosságot az adja, hogy megkülönböztethetünk egy mezo szintet is, amelybe beletartozik a bajnokságok gazdaságtana, illetve a játékos-piaci mozgások, mint speciális esetek. A mikro szinthez kapcsolódik magának a sportszervezetnek a működése, kereslete, illetve kínálata. A makro szinten pedig megjelenik a sport gazdaságra gyakorolt hatása (6. ábra).



6. ábra: A sportgazdaság szintjei,

Forrás: Sterbenz Tamás-Szőts Gábor (2013) alapján saját szerkesztés

A **versenyképességet** a sportban az alábbiak szerint definiálták: „*A sport területén a versenyképességen az erőforrások olyan hatékony felhasználását érthetjük, amely fenntartható módon segíti a több és jobb minőségű sporttevékenység létezését, és a gazdasági felosztáshoz hasonlóan egyre magasabb – mikro, mezo, makro – szinteken értelmezhetjük*” (Sterbenz Tamás – Szóts Gábor 2013, 7-23. oldal). Kimondottan az élsport versenyképességének meghatározás már nehezebb, hiszen gyakran nemzetközi viszonylatban tudjuk csak értelmezni.

## 2.1 Üzleti elemek a sportban

A legtöbb sportoló, klubcsapat arra törekszik, hogy minél professzionálisabb légkört és háttérrel teremtsen játékosainak és munkatársainak. A profizmus az alábbi dolgokat foglalhatja magába Pokol (1991) alapján. (6.táblázat)

### PROFESSZIONALIZÁCIÓ ELEMEL

Sportoló sajátos „profi” szocializációja (Heinemann, 1974)

Sportoló „profi” kiválasztási (szelekciós) mechanizmusa

Pályán maradási mechanizmusok „profi” feltételei

Sajátos jutalmazás és büntetés

Szponzori integrációnak való „profi” megfelelés

Előre kidolgozott „profi” karrierút a versenyzés befejezése utánra is kitekintve

Nyerni versus veszteni bináris kódon való orientáció (Shimank, 1984) elsajátítása és életirányítási elvvé, gyakorlattá való tétele

6. táblázat: Professzionlizáció elemel

Forrás: Pokol (1991), idézi András (2003) alapján saját szerkesztés

Természetesen a felsorolást befolyásolhatja az egyes sportok egyéni szükségletei, irányai, de általánosságban ez a 7 elem szinte mindig előfordul. Üzleti vonások több elemben is jelentkezhetnek a sport világában. Az alapot a **sportág, sportklub népszerűsége** adja, amelynek fő tényezője a **nézettség, és amit a szurkolók jelenlétének növekedésével** állapíthatunk meg. Minél nagyobb az érdeklődés egy adott csapat, illetve sportág iránt, annál nagyobb figyelmet kap a médiában, valamint egyre több **marketing célú vállalkozás jelenik meg** üzleti céllal. Így bevételre tehet szert a csapat, szervezet a **közvetítési jogok, jogdíjak, hirdetési felületek, sportolói átigazolások** miatt. Ezáltal olyan új szereplők jelennek meg, amelyek további pénzáramokat idéznek elő, úgymint a **sportügynökségek, esemény szervezők**. Maguk a sportszervezetek ezek miatt vállalkozásszerűen működhetnek.

Sok kutató foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy vajon van-e kapcsolat a gazdaság fejlettsége és a sportban sikeres nemzetek, csapatok között. A kutatások azonban arra az eredményre jutottak, hogy a **gazdasági fejlettség nem befolyásolja a sport eredményességét**, ezáltal nagyon fontos a **sport és a sportgazdaság eredményességének különválasztása**. Külön kell tehát foglalkozni a sportban elért eredményességgel, valamint a sportgazdasági eredményességgel.



## 2.2 A futball versenyképességi helyzete

A világban egyértelműen a **futball áll az első helyen közel 3,5 milliárd nézővel** minden sportot összevetve. Ez a sport bír a legnagyobb szurkoló táborral, legnagyobb bevétellel, valamint legnagyobb nézettséggel világviszonylatban. Sokan úgy vélik, a stadionokban olyan szurkoló táborok jöttek létre, ahol mindenki egyenlő. Ugyanúgy a csapatért rajong a postás, a bankár, valamint a kórházból ismert orvos is. Azonban ez mára már átalakulni látszik, hiszen **díszpáholyokban** foglalnak helyet a rangos igazgatók, vezetők, meghívott úgynevezett VIP vendégek. Mára a legnagyobb játékosok **ünnepelt sztárok**, egészen a legkisebb ajándéktárgyaktól a hatalmas márkákig, mindenhol találkozunk arcukkal. Teljesen kinyílt a világ, hiszen szinte bármely ország futball küzdelmeit követhetjük otthonunkból. Ma **Magyarországon már 11 televízió csatorna közvetít** foci meccset.

Sokan még mindig képesek úgy kimenni mérkőzésre, leülni a televízió képernyője elé, hogy a labdarúgást sportként nézik, a csapat számukra egy klub. Azonban a mai világban már sokkal több ennél. A **futball már sokkal inkább üzlet**, a csapatok mára már vállalkozások, esetenként pedig részvénytársaságok. Azok a csapatok és nemzetek, amelyek gyorsan tudtak adaptálódni a változásokhoz, a mai napig hatalmas versenyelőnyt élveznek.

### 2.2.1 Nemzetközi kitekintés – az angol futball

A futball fellegvárának számító angol futball története kiemelkedő a többi nemzetből. Közel 30 éve az angol foci a szurkolói huligánokról, idejét múlt stadionokról és egy mondhatni nézhetetlenül védekező játékról volt híres. Ez azonban hatalmasat változott a fejlődés megjelenésével. Ha a koronavírus időszaka előtt keresünk adatokat, abból is egyértelműen megtudhatjuk, hogy az angol liga (Premier League) abszolút nyertes az európai bajnokságokban. A 2018/2019-es idényben a Premier League 5845 eurós bevételre tett szert, amely 7%-kal magasabb, mint az azt megelőző szezonban. Az angol bajnokságot követi a német (Bundesliga), valamint a spanyol liga (La Liga), amelyek 3 milliárd eurós árbevétel körül teljesítettek. Negyedik helyre fért be már csak az olasz első bajnokság, míg az ötödik a franciák bajnoksága lett a bevételek szempontjából.

Az egész európai futball bevétele az említett szezon során 28,9 milliárd euró volt, ebből az imént felsorolt 5 topliga 17 milliárd eurót zsebelt be.

A bevételt némiképp csökkentette a koronavírus járvány, azonban így is **megtartotta az angol futball a vezető pozícióját**, sőt kiváló játékosokat tudtak igazolni, számunkra csillagászati áron. A liga körülbelül 200 milliárd forint kiesést tapasztalt, de a klubok bevételeinek közel



60%-át a televíziós közvetítések képezik, így nem volt nehéz számukra továbbra is fedezni az átigazolásokat, még úgy is, hogy a jegybevételek teljesen kiestek.

Az angol **bajnokság bevételeit** egyenlő mértékben osztja szét a top ligában szereplő csapatai között. A televíziós bevételek 50%-át egyenlően osztják szét a csapatok között, 25%-át a tabellán elfoglalt helyezések szerint, az utolsó negyedét pedig az élő közvetítésekért kapják a klubok: meccsenként 1 millió font, vagy ha valamelyik csapat kevesebb, mint 10 alkalommal kapott műsoridőt a TV-ben élőben, az fix 10 millió fontot kap. A külföldi televízió társaságoktól érkező bevételt pedig szintén egyenlő mértékben osztják el.

Habár a **közvetítéssel** adják a klubcsapatok legnagyobb bevételeit, természetesen más jövedelmekre is szert tesznek. Többek között a **jegybevétel** is kiemelendő faktort jelent, a **kereskedelmi és szponzorációs bevételek** mellett. Az egyik legkiemelkedőbb angol csapat a Manchester United, amely hatalmas média figyelmet kap. Ennek bevételeit táblázatba foglalva (7. táblázat) látni a csökkenést, de így is fent tudta tartani első helyét az európai klubcsapatok között. Abszolút észrevehető a mérkőzésnapra bevételek csökkenése, hiszen a televíziós közvetítések miatt egyre kevesebb ember vesz részt élőben a mérkőzéseken. Viszont a reklámokból származó bevételek, amelyek a legnagyobb részét képezik a Manchester United

	2016	2017	2018	2019	2020
• Mérkőzésnapra bevételek	114 millió €	137,5 millió €	125,2 millió €	119,5 millió €	98,8 millió €
• Árbevételhez viszonyított aránya	22%	20%	19%	18%	17%
• Reklám bevételek	263,9 millió €	363,8 millió €	325,2 millió €	316,1 millió €	321,7 millió €
• Árbevételhez viszonyított aránya	51%	53%	48%	47%	55%
• Közvetítésből származó bevételek	141,6 millió €	187,7 millió €	225,9 millió €	230,4 millió €	159,9 millió €
• Árbevételhez viszonyított aránya	27%	27%	33%	35%	28%
Social Media rajongói tábor aktivitás	nem ismert	97,4 millió	110,6 millió	117,2 millió	140,8 millió
Árbevétel összesen	519,5 millió €	689 millió €	676,3 millió €	666 millió €	580,4 millió €

7. táblázat: Manchester United főbb bevételeinek eloszlása, valamint a social media ismertség növekedése 2016 és 2020 között,

*Forrás: Deloitte Football Money League 2016-2020 adatai alapján saját szerkesztés*  
 csapatának, folyamatos növekedése volt tapasztalható egészen a pandémia idejéig. Ezzel együtt nőtt a social media felületek aktivitása és megfigyelhető a követő tábor növekedése is. A közvetítésekből származó bevételek 2019-ben megfigyelhető nagy esését követően 2020-ban

tovább csökkentek. A bevétel tehát nehezen zárkózik fel a korábbi évek szintjére a kialakult helyzet miatt, viszont a csapat még így is kiemelkedően jó helyen áll más klubcsapatokhoz viszonyítva. A vizsgált periódus alatt egyszer sem volt rosszabb helyen, mint 4. hely a Deloitte Football Money League elemzése alapján (Deloitte Sports Business Group, 2016-2019).

### 2.2.2 Magyar futball versenyképességi helyzete

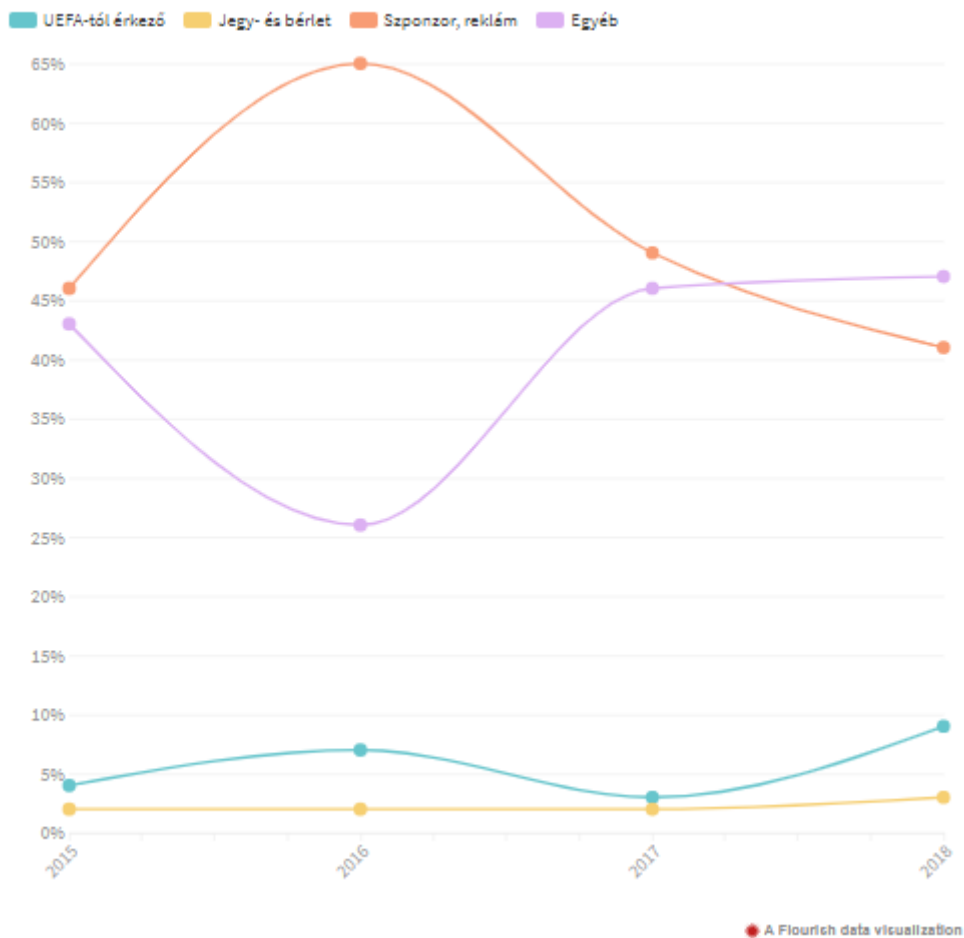
A Magyar Labdarúgó Szövetséget (MLSZ) 1901-ben alapították, 1907 óta pedig a FIFA (Nemzetközi Labdarúgó Szövetség) tagja. Magyar viszonylatban csupán a két kiemelkedő kézilabda csapat (Telekom Veszprém, MOL- Pick Szeged) tudják felvenni a népszerűséget bármelyik másik hazai labdarúgócsapattal. A magyar foci folyamatosan fejlődik nem csupán klub, de válogatott szinten is. Ha nemzeti szinten nézzük a futballt, nagyon sok helyen van lehetőség a fejlődésre. Talán a legfontosabb a nézők bevonása lenne a stadionokba, hogy ne csak a válogatott játszasson teltház előtt, hanem a klub csapatok is megérezhessék a szurkolók támogatását. Továbbá fontos lenne fenntartani azt a tendenciát, hogy az Európa Bajnokságon képviseltesse magát Magyarország, valamint a klub csapatok is megmérkőzzenek Európa top csapataival. A magyar bajnokság kiegyenlítettnek nevezhető: az elmúlt 15 bajnoki év során 6 csapat is magasba emelhette a bajnoki trófeát, amely kevés más európai országra mondható el.

A magyar futball mai **bevételeinek nagy része az úgy nevezett TAO rendszerből származik.** A társasági adót fizető cégek, vállalatok felajánlhatják adójukat a kiemelt sportágakban szereplő egyesületeknek (futball, kosárlabda, kézilabda, röplabda, vízilabda, jégkorong), filmalkotás, valamint előadó-művészeti szervezet támogatására 2015 óta (előadói-művészeti tevékenység újonnan támogatására 2019-től már nem jár adókedvezmény). Ezáltal 2018-ra ugrásszerűen megnőtt a magyar klubok bevétele, közel 50%-kal, amivel az európai országok között a 18. helyre lépett Magyarország.

Hazánkban a **televíziós közvetítési bevételek** nem egyből a klubcsapatokhoz érkeznek, hanem az MLSZ-hez, amely tovább osztja a csapatokhoz. A TAO rendszer miatt a magyar klubok bevételeinek nagyon nagy hányadát teszik ki az egyéb bevételek, míg szponzori vagy marketing összegek csak egy kis részét teszik ki a költségvetésnek. A Covid időszak előtt azonban a nézőszám megnőtt, átlagosan már több mint 3000 ember volt kíváncsi az egyes profi labdarúgó mérkőzésekre, de így is csak 3%-át teszi ki átlagosan a bevételeknek a jegy- és bérleteladás (7. ábra).

### NBI-es klubok bevételeinek forrása a teljes bevétel százalékában

Forrás: mfor.hu, UEFA



7. ábra: NBI-es klubok bevételeinek forrása a teljes bevétel százalékában.  
Forrás: Székely Sarolta (2020)

Habár az ábra nem tartalmazza, de az NB1-ben szereplő csapatok (12 db) közül 9 csapat bevételeinek szinte 90%-a származik a szponzoroktól, MLSZ támogatásokból. Hazánkban a játékos eladás nagyon kicsi hányadát jelenti a befolyó összegeknek. Ennek egyik oka lehet, hogy a játékosok nem kerülnek annyi pénzbe, mint a legjobb ligákban.

### 3. Empirikus vizsgálat – Mennyiben feleltethetők meg egy speciális ágazat, azaz a futball versenyképességének mérésére az általános vállalati versenyképességi modellek?

A versenyképesség mérésének sokféle megoldása létezik, nincs egységes megfogalmazása sem, emiatt pedig nincs egységes módszer sem. Ez a mérési terület az ágazati gazdaságban, mint amilyen a futballt magában foglaló sportágazat is jelentős hiányosságokat mutat.

#### 3.1 Kutatási módszertan

Kutatási célom, hogy a versenyképességi mérési módszerek hiányossága miatt létrehozzak egy kezdetleges, azonban a sportágazat számára relevánsabb **Sport Versenyképességi Indexet (SVI)**. Segítségével választ kaphatok kutatási kérdéseimre (8. táblázat).

1. kutatási kérdés: Hogyan értelmezhető, definiálható a versenyképesség a futball csapatok világában?

2. kutatási kérdés: Mennyiben feleltethetők meg egy speciális ágazat, azaz a futball versenyképességének mérésére az általános versenyképességi modellek?

3. kutatási kérdés: Milyen modellel lenne mérhető a labdarúgás sportágazat versenyképessége?

4. kutatási kérdés: Van-e befolyása a földrajzi elhelyezkedésnek a sikeres működésben?

*8. táblázat: Dolgozatom kutatási kérdései,  
Forrás: saját szerkesztés*

Kutatásom során nyilvánosan is elérhető adatokat gyűjtöttem össze, ugyanis a csapatok, valamint a mögöttük álló zrt-k sok információt szolgáltatnak, és a pénzügyi adatok (éves beszámoló, kiegészítő melléklet) is nyilvánosak. A marketing tevékenység, nézőszám, helyezésekre vonatkozó adatok szintén összegyűjtésre kerültek.

Adataim forrásait egyrészt a ZTE, valamint az FTC labdarúgó csapatok mögött jelenlévő vállalatok **éves beszámolói, kiegészítő mellékletei** adták. Ezen felül a két csapat **weboldala** is több sportág specifikus információt tartalmaz, amelyek segítségemre voltak az egyes modulok szerkesztésében. Végül pedig, a **Magyar Labdarúgó Szövetség adatbankját** is használtam, mely visszamenőleg képes megmutatni a bajnoki szezonok eredményeit, mérkőzéseit.

Az **adattfeldolgozás** pénzügyi, illetve statisztikai megoldásokkal történt, amelyekhez technikai eszközként az MS Excel funkcionált.

### 3.2 ZTE FC, mint egy vidéki futball klub versenyképességi helyzetének értékelése

A ZTE FC 1920-ban alakult meg, 1972-ben mutatkozott be a legmagasabban jegyzett ligában,



8. ábra: ZTE FC hivatalos logója, forrás: ZTE FC weboldala

az NB1-ben. Legnagyobb sikere a 2002-es Magyar Bajnoki cím, melyet követően a 2002/2003-as évadban a Bajnokok Ligájában szerepelt, ahol sikerült megverni a Manchester United-ot. 2012-ben kiestek a legfelső osztályból, és a visszajutásra hét évet kellett várni. Az 2019/2020-as szezon óta játszik újra a Zalaegerszeg hétről hétre az NB1-ben. Jelenleg a klub filozófiája, hogy fiatal magyar játékosokat karolnak fel, ezért is hirdetik magukat a „Jövő klubja” szlogennel.

#### 3.2.1 Marketing modul

A ZTE FC marketing tevékenysége sok részből tevődik össze. Rendelkezik **szurkolói shoppal**, amely a Zete Shop nevet viseli. A shophoz kapcsolódóan fejlett **webshoppal** rendelkeznek, ahol széles termékválasztékkal várják drukkereiket. A klub weboldalán található tájékoztatás szerint mára már közel 1 éve indították el a webshopot, 2020. decemberében.

A marketinghez kapcsolódóan a csapat rendelkezik **weboldallal**, amely nagyon friss és hasznos információkkal szolgál. Ezen felül, amely már könnyebben mérhető, azok a **közösségi felületek**: a csapat rendelkezik Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TikTok csatornával is. A Facebook oldalukon 2021. novemberében több, mint 22.670 látogató volt jelen, akik követik a klub mindennapjaival kapcsolatos posztokat. Ez a szám az Instagramon 7400 fő felett van, YouTube-n 886, míg a TikTokon 3240-nél is több követővel rendelkeznek. Így a social media rajongótábor 34 ezer fő nagyságrendű.

Csakugyan a marketinghez kapcsolódnak az úgy nevezett **hirdetésből és reklám szolgáltatásokból származó bevételek**. A társaság beszámolójának kiegészítő melléklete szerint 2020-ban 318.869.000 Ft-ot tett ki, 2018-ban 258.609.000 Ft-ot, 2016-ban pedig csupán 114.786.000 Ft bevételre tettek szert hirdetésekéből és reklámból.

#### 3.2.2 Pénzügyi modul

A klub mögött a ZTE Football Club Zrt. áll, melynek székhelye Zalaegerszegen található. A cég főtevékenysége Egyéb sporttevékenység. Az elmúlt évet lezáró (2020. január 1 – 2020.

december 31.) beszámoló alapján az értékesítés nettó árbevétele 1.107.174.000 Ft, az adózott eredmény értéke pedig 195.850.000 Ft volt. Az értékesítés nettó árbevételébe beleszámítanak a **jegy és bérlet eladások** is, amelyek 2016-tól 2020-ig 94%-kal növekedtek. Mindegyik jelentősen növekedett a vizsgált 5 év során.

Ebben az időszakban a klub csapata játszott az NB2-ben is, csupán a 2019-es év nyarán kezdték meg a szereplést az első osztályban. A cég vagyona, azaz **mérlegfőösszege** fokozatosan növekedett az elmúlt időszak során, csupán a 2019 és 2020. évi között van egy kisebb visszaesés. Szintén a beszámolóból megállapítható, hogy hol keletkeznek a cég forrásai. A vagyon legnagyobb részét a **passzív időbeli elhatárolások** képezik. Ezek halasztott bevételeknek minősülő fejlesztési célra kapott támogatások, melyek az elszámolt



9. ábra: ZTE FC Zrt. vagyon összetételének alakulása  
 Forrás: Éves beszámolók alapján, saját szerkesztés

értékcsökkenés arányában kerülnek feloldásra. Szintén a vagyon részét képezi a **saját tőke**, amely 2020-ban az előző évhez képest több, mint kétszeresére (220%) növekedett. Az említett két kategórián felül a **kötelezettségek** is jelen vannak a forrásszerkezetben viszonylag kis arányban (9. ábra).

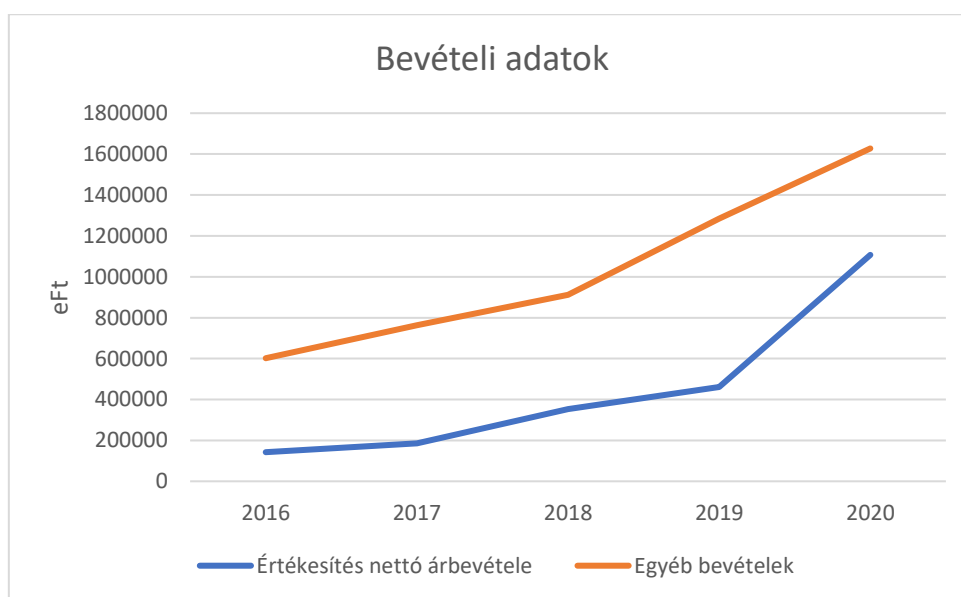
A bevételek alakulása két összetevőből áll: az értékesítés nettó árbevételéből, valamint az egyéb bevételekből. A pénzügyi műveletek bevétele minimális, csupán 20%-át teszi ki a bevételeknek. (10. ábra) Az eredménykimutatások alapján elmondható, hogy az **egyéb bevételek** 2018 és 2019 között nőttek hatalmasat, több, mint 47%-kal. Valószínűsíthetőleg erre hatással volt a feljutás is. Azonban az elmúlt évre a 2018-as év értéke alá csökkent, egészen 520.413.000 Ft-ra. Az egyéb bevételek között jelenik meg többek között a TAO támogatás, MLSZ vagyoni értékű jogok, Zala Megyei Jogú Város (ZMJV) Önkormányzati támogatása, valamint az MLSZ

támogatása is. A 2020-as kiegészítő mellékletben már nem szerepel ennek lebontása, azonban 2019-ben az alábbi jogcímek alapján alakult az egyéb bevételi kategória:

- Vagyoni értékű jogok, MLSZ vagyoni értékű jogok
- Utólag kapott engedmény
- Képzési kártalanítás, költségtérítések bevétele
- Elengedett kötelezettség
- ZMJV Önkormányzati támogatás
- TAO támogatás
- Egyéb támogatás
- MLSZ támogatás
- ÉCS arányában feloldott fejlesztési célra kapott támogatás
- Egyéb

A 2019-es évben az egyéb bevételek 46%-át alkották a vagyoni értékű jogok, illetve MLSZ vagyoni értékű jogok. 22%-át alkotja a TAO támogatás, 16%-át a ZMJV Önkormányzati támogatás.

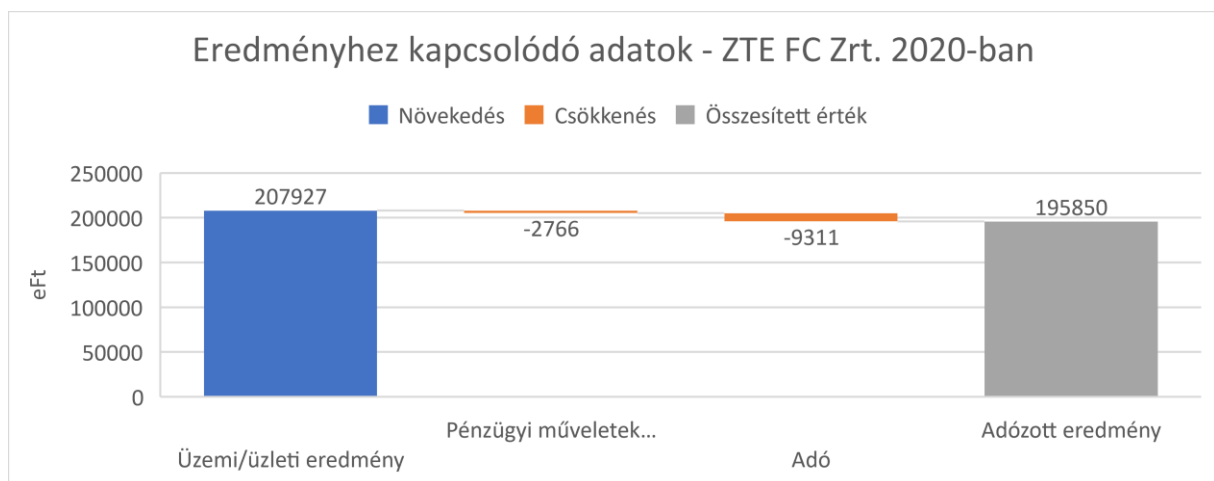
A 2018-as évben az egyéb bevételekben okozott különbséget a vagyoni értékű jogok, MLSZ vagyoni értékű jogok okozták. Valószínűsíthetőleg az alacsonyabb osztály miatt részesült a klub alacsonyabb mértékű juttatásban.



10. ábra: ZTE FC Zrt. bevételi adatai  
Forrás: Éves beszámolók alapján, saját szerkesztés

Az **anyagjellegű ráfordítások** az 5 év alatt folyamatosan nőttek, 2016-ban még csak 132.171.000 Ft volt az erre szánt kiadás, míg 2020-ban már 331.708.000 Ft volt ez a tétel. Ezzel összhangban a **foglalkoztatottak száma** is növekvő tendenciát mutat 2018-ig, majd egy kisebb csökkenés történt, jelenleg pedig tovább növekszik a számuk. A vizsgált időszak elején, azaz 2016-ban 65 munkavállalót foglalkoztatott a cég, amelybe beletartoznak a sportolók, edzők, valamint a háttér stáb is. 2018-ban 54, viszont 2020-ban már 59 dolgozó volt.

Az eredményekhez kapcsolódó **vízés diagram** látványosan szemlélteti, hogy a 2020-as adatok alapján hogyan alakul ki az adózott eredmény. Az üzemi, üzleti eredményt csökkenteni kell a pénzügyi műveletek eredményével, mivel az veszteséget mutatott, ezáltal megkapjuk az adózás előtti eredményt, majd az adó csökkentésével az adózott eredmény is láthatóvá válik (11. ábra).



*11. ábra: Eredményhez kapcsolódó adatok a ZTE FC Zrt.-nél 2020-ban  
Forrás: Éves beszámoló alapján, saját szerkesztés*



### 3.2.3 Innováció, Környezetvédelem



12. ábra: ZTE Aréna madártávlatból,  
forrás: ZTE FC weboldal

Hazai környezetben a ZTE FC az úgynevezett ZTE Arénában (12. ábra) játssza mérkőzéseit Zalaegerszegen. A stadion 11.200 fő befogadására képes. A bajnoki cím után kezdték el építeni a modern stadiont, amely azonban félbe maradt és csak 2016-ban készült el a mai formájában. A zalai a 13. legnagyobb befogadóképességű stadion Magyarországon.

Az innovációhoz hozzátartozik a társadalmi felelősségvállalása is a klubnak. A 2020/2021-es szezon során elsők között vezették be az újrahasznosítható úgy nevezett re poharakat, amelyek visszaválthatóak vagy akár haza is vihetőek. Szintén a hulladék csökkentésének érdekében bevezették a szelektív hulladékgyűjtést a stadion egész területén. A saját shopjukban is kínálnak újrahasznosított és környezetbarát termékeket. A ZTE Aréna körül bicikli tárolókat létesítettek, hogy minél többen válasszák a meccsre érkezés ezen módját. A pálya öntözése rengeteg vizet igényel, ehhez összegyűjtött lehulló csapadékot használnak. Végül, de nem utolsó sorban pedig együttműködnek a WWF Magyarországgal, a világ egyik legnagyobb civil természetvédelmi szervezetének hazai képviselőjével.

### 3.2.4 Nézőszám

A **nézőszámok** tekintetében a ZTE FC az elmúlt szezon során 2020/2021-ben a bajnokság harmadik helyre ért, átlagban 2.538 nézővel. Hazai mérkőzéseiken, amelyből 17-ből csupán 7 mérkőzésen lehettek élőben szurkolók, 3.147 fő volt jelen, míg idegenben csupán 1.684 fő látogatott ki a mérkőzéseikre. Leglátogatottabb hazai mérkőzésük a Ferencvárosi TC ellen volt 2020.08.30-án amikor 8.429 néző előtt mérhették össze tudásukat a játékosok. Az azt megelőző szezon ennél jobban sikerült a zalai klubnak nézőszámok tekintetében, hiszen a Covid járvány sem korlátozta a meccsre kilátogatókat. A 2019/2020-as szezonban átlagban 3.185 fő volt

kíváncsi a zalaegerszegi csapat szereplésére ismét a legfelső osztályban, amely a klub csapatok között a 4. helyre rangsorolta a nagy múltú, de épp csak visszajutott csapatot. Az otthonául számító ZTE Arénában átlagosan 3.814 fő tekintette meg a meccseket, míg idegenben 2.556 fő volt jelen átlagban. A legnagyobb érdeklődés ekkor is a Ferencvárosi TC ellen volt, ekkor 10.566 fő tekintette meg élőben az összecsapást. Az NB2-ben szerepelve a csapaté volt a legmagasabb nézőszám, csupán átlagosan 1.284 fővel 2018/2019-ben. Ebben a ligában egyik másik csapat nem érte el a szezonban az átlagos 1000 nézőt.

### **3.2.5 Elért helyezések**

A **csapat helyezéseit** tekintve a 2020/2021-es szezon során a 12 csapatos bajnokság 9. helyén zárt, ezzel bent maradva az élvonalban. Ezt megelőzően a 7. helyre ért be a klub, míg 2018/2019-ben megnyerte az NB2-t. Emellett a MOL Magyar Kupa során 2020/2021-ben és 2019/2020-ban a negyeddöntőben búcsúztak, 2018/2019-ben a legjobb 64 között fejeződött be számukra a kupa sorozat.

### 3.3 Ferencvárosi TC, mint fővárosi futball klub versenyképességi helyzetének értékelése

A Ferencvárosi Torna Clubot eredetileg futball csapatként hozták létre 1900-ban, majd a legelső NB1-es szezonban már képviselhetők is magukat 1901-ben. 2006 és 2009 között az FTC is megjárta a másodosztályt, 2019-ben azonban már a klub 30. bajnoki címét szerezték meg, amelyhez az elmúlt 2 szezon során további két bajnoki címet gyűjtöttek be. Ezzel ők Magyarország legsikeresebb labdarúgó csapata. Az elmúlt szezonban bejutottak a Bajnokok Ligája (BL) csoportkörébe is, ahol olyan nagy nevű csapatokkal mérhették meg magukat, mint a Barcelona, Dinamo Kijev, Juventus. A 2021/2022-es szezonban nem sikerült a BL-be jutás, így jelenleg az UEFA Europa League-ban mérkőznek meg a nemzetközi szinten.



13. ábra: FTC hivatalos logója, forrás: FTC hivatalos weboldala

#### 3.3.1 Marketing modul

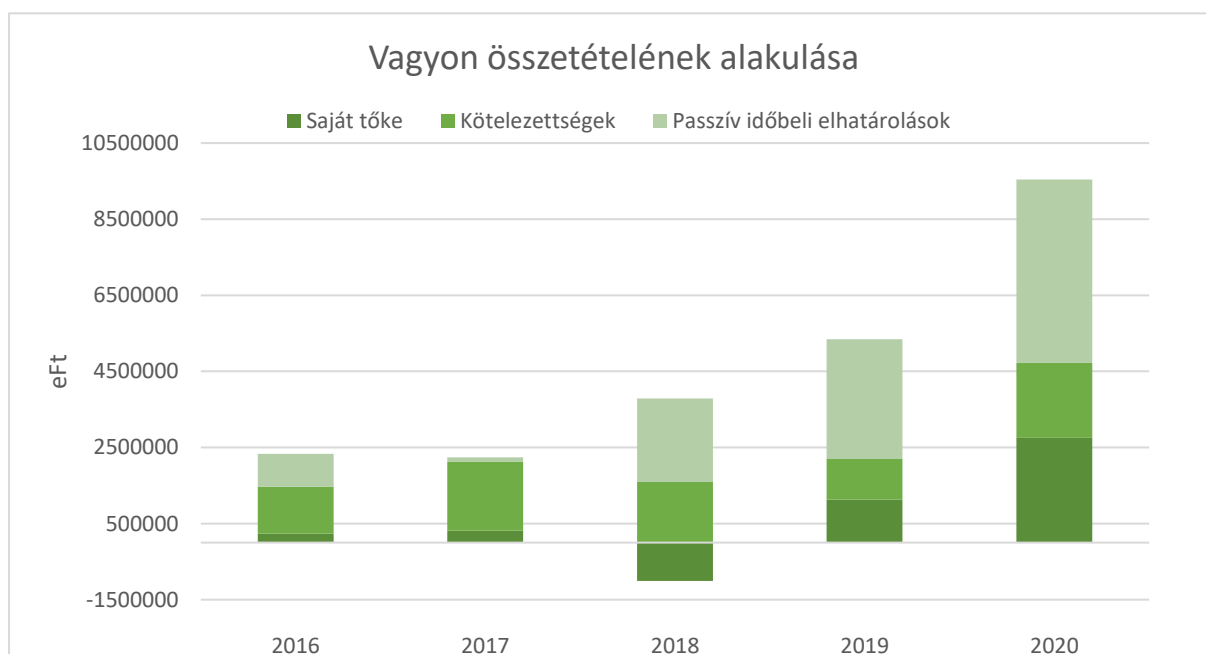
A Ferencvárosi csapat is rendelkezik **szurkolói bolt**tal, valamint **webshop**pal. Webshopjukon nagyon széles termékválaszték érhető el a csapat logójával fémjelezve. Egészen a csapat mezétől kezdve, szurkolói pólókon át az ajándéktárgyakon keresztül egészen az étel-italokig minden megtalálható náluk. Ezen felül természetesen rendelkeznek **weboldallal**, valamint széles közösségi média eléréssel. Megtalálhatóak a **Facebookon, Instagramon, YouTube-on, TikTokon, Twitteren, Viberen**, valamint **Spotify**-on is. Csak a Facebookon több, mint 267 ezer ember követi a legfrissebb híreket, azonban ez a felület nem csak a labdarúgással, hanem a Ferencváros többi szakosztályával is foglalkozik. Ez a szám Instagramon 106 ezer fő, ez a közösségi oldal már szinte teljes mértékben csak a futballisták életét, mérkőzéseit mutatja be. YouTube-on sok színes videóval próbálják felhívni magukra a több, mint 51 ezer követő figyelmét. A legnagyobb hangsúly a focin van, de más sportágak is megtalálhatóak ezen a platformon is. TikTok platformjukon kizárólag a focistáké a főszerep, közel 47 ezer embert szórakoztatnak videóról videóra. Viberen több, mint 30 ezres tábor van jelen, míg Twitteren 15 ezer ember. Összesítve ezeket az adatokat, amelyekben természetesen benne vannak és lehetnek más sportágak kedvelői is, de mivel minden platformon a foci a legdominánsabb, ezért nagy százalékban a követőket ők is érdeklik. Mindent összevetve több, mint 510 ezer felhasználó követi a klub mindennapjait.

Marketing tevékenységükhöz hozzátartoznak a **szponzori és reklám bevételek**. Ez az összeg a társaság beszámolója szerint 2020-ban 2.149.269.000 Ft volt, 2018-ban 1.427.529.000 Ft, míg

2016-ban 276.876.000 Ft volt. Természetesen ennek az összegnek a befolyásában nagy szerepet játszik a nemzetközi kupákban való részvétel, hiszen ott is megjelennek a Fradi reklámjai a hirdetőfalakon, LED táblákon.

### 3.3.2 Pénzügyi modul

A Ferencvárosi TC labdarúgócsapata mögött a budapesti székhelyű **FTC Labdarúgó Zrt.** áll. A cég főtevékenysége Egyéb sporttevékenység. Az elmúlt évet (2020), lezáró beszámoló alapján a **mérlegfőösszeg** 77%-kal növekedett a 2019. évi összeghez képest, viszont a legnagyobb változás 2018 és 2019 között volt, amely időszakban csaknem duplájára, 196%-ra emelkedett a mérlegfőösszeg. Az **értékesítés nettó árbevétele** 3.640.072.000 Ft volt, míg az **adózott eredmény** 1.620.065.000 Ft. Az értékesítés nettó árbevételében jelen van a jegy és bérlet eladás is, amely abban az esztendőben, ezt azonban az elmúlt évek során nem tüntette fel külön a cég kiegészítő mellékletében. Számottevő a **kereskedelmi bevételek nagyságrendje**, hiszen 2020-ban az ebből befolyt összeg 1.435.597.000 Ft volt. Forrásainak jelentős részét a **saját tőke** adja, amely jelentősen növekedett az elmúlt évek során. Kiemelendő továbbá az elmúlt években itt is a passzív időbeli elhatárolások növekedése, amely a vagyonnak egyre nagyobb hányadát teszi ki a vizsgált időszakban. Szintén jelen vannak a kötelezettségek is a vagyonban, amelyek egy közel azonos szinten mozognak az évek során. (14. ábra).



14. ábra: FTC Labdarúgó Zrt. vagyon összetételének alakulása  
Forrás: Éves beszámolók alapján, saját szerkesztés

Az **egyéb bevételek** is fontos részét képezik az árbevételnek, azonban a Fradi esetében ez a szám eltöprel szponzori és reklámbevételek, valamint a kereskedelmi bevételek mellett. Viszont elmondható, hogy az elmúlt évek során meredeken emelkedett és mind az **értékesítés nettó árbevételénél**, mind a **pénzügyi műveletek bevételeinél** nagyobb hányadban van jelen a cég bevételeiben az utóbbi két évben. (15. ábra)



*15. ábra: FTC Labdarúgó Zrt. bevételeinek alakulása  
Forrás: Éves beszámolók alapján, saját szerkesztés*

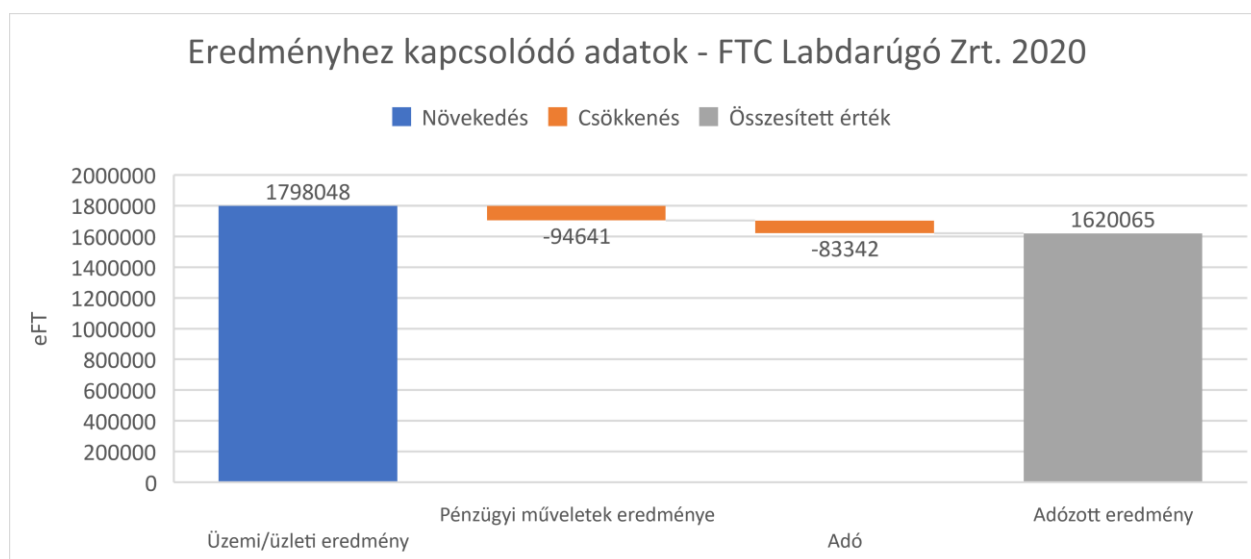
Egyéb bevételeit, amelynek értéke az elmúlt évben több, mint 10 milliárd forintot tett ki, az alábbi tényezők alkották 2020-ban:

- Férfi, felnőtt csapat szereplése utáni vagyoni értékű jogok
- FTC-től kapott támogatás
- Sportakadémiai támogatás
- Játékjog értékesítés
- Látvány-csapatsport támogatás
- Halasztott bevételek feloldása
- Közvetítési jogdíjak
- Különböző egyéb bevételek
- Harmadik féltől kapott támogatás

A felsorolt elemek közül is a **szereplésük után járó vagyoni értékű jogok** emelkednek ki, amelyek a 2020-as évben az egyéb bevételek 80%-át, 2019-ben 56%-át képezték.

Az anyagjellegű ráfordítások értéke 2018 és 2019 között emelkedett több, mint 180%-ra. Az elmúlt két évben 2019-ben és 2020-ban viszont közel azonos szinten állt. A foglalkoztatottak száma folyamatosan növekedett: míg 2018-ban csak 162 dolgozója volt a cégnek, addig 2020-ban az átlagosan foglalkoztatottak száma 203 főre nőtt.

A FTC Labdarúgó Zrt. 2020. évi eredményét is **vízesés diagrammal** szemléltetem. Az FTC-nél is látható, hogy a pénzügyi eredmény negatív volt. Összességében azonban a magas üzemi eredmény miatt jelentős összegű az adózott eredmény nagyságrendje. (16. ábra)



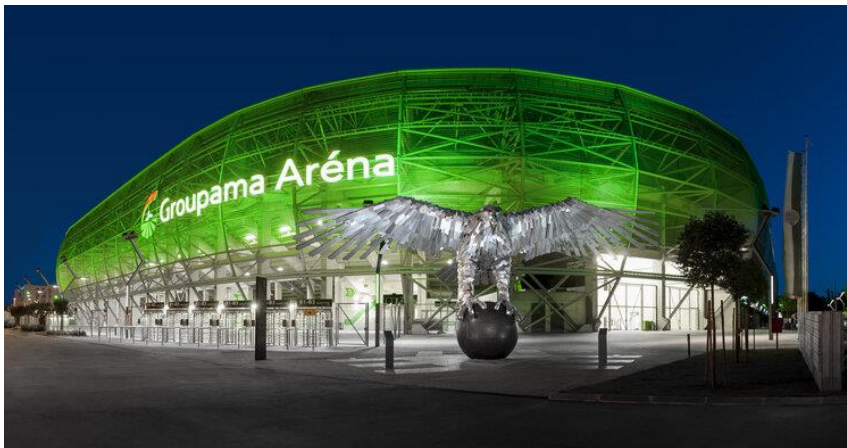
16. ábra: FTC Labdarúgó Zrt. eredményhez kapcsolódó adatai 2020-ban  
 Forrás: Éves beszámoló alapján, saját szerkesztés

A vizsgált időszakban a Ferencváros végig az élvonalban játszott, mely mellett nemzetközi kupa sorozatokban is részt vett a magyar bajnokságban elért kiváló helyezései miatt.

### 3.3.3 Innováció, Környezetvédelem

Stadionjuk az ország, sőt Európa egyik legmodernebb sportlétesítménye a Groupama Aréna (17. ábra), amely 2014-ben nyitotta meg kapuit hatalmas szurkolótáboruk számára. A stadion 21.659 fő befogadására alkalmas, ahol a futball mérkőzéseken kívül egyéb eseményeknek, koncerteknek is otthont ad, ezzel Magyarország 2. legnagyobb befogadóképességű stadionja. Csupán a válogatott mérkőzéseknek helyszínéül szolgáló új Puskás Aréna előzi meg hazánkban. Lehetőség van stadion túrára is, amely keretében a szurkolók és kirándulók betekintést kaphatnak a ferencvárosi csapat otthonául szolgáló létesítménybe, megtekinthetik

hol öltöznek a játékosok, melyik folyosón keresztül jutnak ki a játékosok a gyepre. A stadionon belül múzeum is üzemel, amely a bejárással együtt szintén megtekinthető.



17. ábra: Groupama Aréna kívülről,  
forrás: <https://www.groupamaarena.com/kepek>

A Ferencváros labdarúgócsapata sokszor kiáll fontos társadalmi ügyek mellett, valamint igyekeznek környezeti teljesítményük javítására. Hagyományosan részt vesznek kórház látogatáson, együttműködnek a Magyar Ökomenikus Segélyszervezettel 2014 óta. Létrehozták a Fradi Fair Play díjat, amellyel olyan fontos dolgokra próbálják felhívni a figyelmet, mint erkölcsi szabályok betartása, erőszakmentesség, doppingmentesség, ellenfelek tisztelete. Továbbá rendelkeznek egy úgy nevezett Fradi Suli Programmal is, amely során a sport és a tanulás fontosságára igyekeznek felhívni a gyermekek figyelmét.

Szintén a Groupama Aréna területén is bevezették a re poharat, amellyel csökkenteni kívánják a felesleges hulladékot.

### 3.3.4 Nézőszám

Az elmúlt három szezon során a Ferencváros letaszíthatatlan a képzeletbeli dobogó legfelső fokáról a nézőszámokat tekintve. 2020/2021-as szezon során, amelyet sajnálatos módon a Covid járvány hátráltatott, és a mérkőzések csupán kevés számát tudták szurkolók előtt megtartani, átlagosan 6.323 néző vett részt az FTC magyar bajnoki mérkőzésein. Ez a szám messze kimagaslik a hazai mezőnyben, hiszen az őket követő MOL Fehérvár FC a második helyen csupán 2.844 nézővel áll. A 2019/2020-es idényben ennél is jobb átlagot produkáltak, hiszen az átlagos nézőszám 7.195 fő volt, míg 2019/2018-ban 7.885 néző volt átlagosan kíváncsi élőben a labdarúgóikra. Mind a három szezon során ők adtak otthont a legnagyobb nézőszámú mérkőzésnek is, minden alkalommal ez a mérkőzés a nagy derbi a Ferencvárosi TC – Újpest FC összecsapás volt.



2018 elejétől nézve 8 olyan mérkőzést játszottak, amely során teljesen, szinte teljesen megtelt vagy minden jegy elkelt a Groupama Arénába, beleértve nemzetközi mérkőzéseket is.

### 3.3.5 Elért helyezések

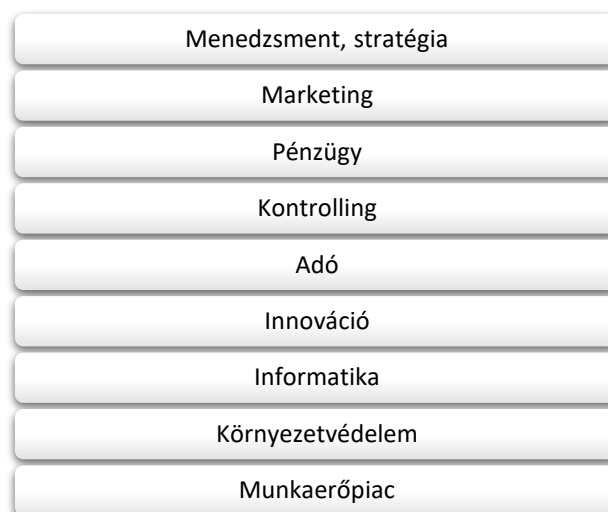
Az elmúlt három szezon során, mind a háromszor a Ferencvárosi TC állhatott a magyar bajnokság legfelső fokára. A 2017/2018-as szezonban csupán csak az ezüstéremet tudhatták magukénak, hiszen a Videoton FC 2 ponttal előzte meg őket a tabellán.

A Magyar Kupában a 2018/2019-es szezonban a nyolcaddöntőig meneteltek, 2019/2020-ban a legjobb 36 között búcsúztak, míg 2020/2021-ben a legjobb 16 között ért végig számukra a sorozat.

Nemzetközi kupa sorozatban az elmúlt szezonban, azaz 2020/2021-ben bejutottak a Bajnokok Ligája csoportkörébe, 2019/2020-ban az Európa Liga csoportkörében mérkőzhettek, míg 2019/2018-ban már az Európa Liga első selejtezőkörében búcsúztak.

### 3.4 Sport Versenyképességi modell felállítása

A vállalati versenyképesség méréséhez a Schmuck Roland által kidolgozott az úgynevezett **Versenyképességi Indexet veszem alapul**. Egy olyan modellt hozott létre, amely segítségével a gazdasági szféra versenyképességét mérte, és ezen belül 9 modul felhasználásával alakította ki a Versenyképességi Indexet (11. táblázat).



11. táblázat: Versenyképességi Index moduljai  
Forrás: Schmuck (2008) alapján, saját szerkesztés

Megvizsgáltam, hogy a futball versenyképességének méréséhez **adaptálható-e ez a megoldás**. Megállapítottam, hogy **maradéktalanul nem lehet ezt a módszert felhasználni**, hiszen egyes tényezők (informatika, környezetvédelem) **nem jelenik meg olyan értelmezésben**, mint egy



általános értelemben vett vállalkozásnál. Mérésben a **marketinget, pénzügyet, adózást, innovációt**, valamint az **környezetvédelmet** fogom felhasználni, melyet **kiegészíték az általam a labdarúgásra vonatkozóan azonosított speciális elemekkel**. A kihagyott elemek nehezen mérhetők és értelmezhetők a futball világában.

A sporton belül a kiválasztásra kerülő faktorok is más aspektusban jelennek meg, mint a gazdasági szférában, ezért a **következőkben leírt specifikációt** határozom meg az alkalmazott moduloknál. A marketing tevékenység mérése ma már minden profi labdarúgó csapatnál jelen van, rendelkeznek szurkolói boltokkal, weboldallal, közösségi média felületekkel, amelyekkel mérhető eredmények jelennek meg. Továbbá ide kapcsolódik a hirdetésekkel és reklám szolgáltatásokkal elért bevétel is. Pénzügyi eredmény a vállalkozásokkal megegyezően megadható, hiszen a vizsgált két klub mögött jelen van olyan szervezet, amely pénzügyi beszámolóval rendelkezik. Ehhez kapcsolódóan vizsgálom az adózásukat is, végül pedig az innovációt úgy értelmezem, hogy megvizsgálom az infrastrukturális feltételét a csapatnak azzal, hogy milyen stadionnal rendelkeznek. A környezetvédelem alatt felsorakoztatom azokat a törekvéseket, amelyek a fenntartható fejlődést segítik elő. (18. ábra)



18. ábra: Schmuck (2008) Versenyképességi Indexéből  
kiválasztott modulok,  
Forrás: saját szerkesztés

A fentiekén túl a labdarúgás világában fontos szerepet kap a **nézőszám**, valamint az **elért helyezés** az adott bajnoki időszakban. Ezen elemekkel egészítem ki a futball versenyképességi mérését, amely felhasználásra létrehoztam egy ún. nyers **Sport Versenyképességi Index-et** (SVI). Az Index természetesen nem fed le minden aspektust, amely befolyással van a

labdarúgócsapatok versenyképességére, azonban kiindulásképpen is tisztább képet ad, mint egy általános vállalati index, mivel tartalmazza a sportágazat néhány speciális elemét. (12. táblázat)

Marketing	<b>Vállalkozásspecifikus modulok</b>
Pénzügy	
Adó	
Innováció	
Környezetvédelem	
Nézőszám	<b>Ágazatspecifikus modulok</b>
Elért helyezés	

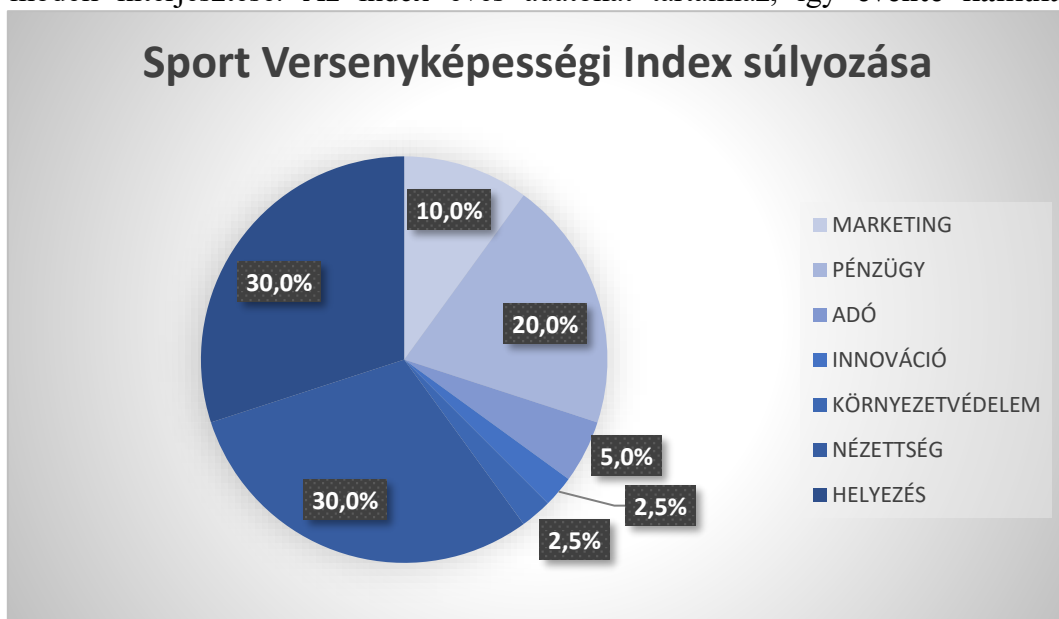
12. táblázat: Sport Versenyképességi Index pillérei  
 Forrás: saját szerkesztés

A fentiek alapján a következő módon **értelmezem** a futball versenyképességét:

**Versenyképes az a klubcsapat, amely**

- Eredményes marketing tevékenységet folytat,
- Pénzügyi teljesítménye pozitív,
- Innovatív módon fejlődik, jelen van az újítás a klub életében,
- Magas nézettséget tud elérni mérkőzéseivel,
- Eredményes csapat szinten is, jó helyezést ér el a bajnokságokban.

A felállított modell csak egy ún. **törzs vagy alap modell**, tehát további kutatási célkitűzés lehet ezen modell kiterjesztése. Az index éves adatokat tartalmaz, így **évente kalkulálható**,



19. ábra: Sport Versenyképességi Index súlyozása  
 Forrás: saját szerkesztés

**validálható.** Az index számításában az egyes modul értékeket **súlyozom**, mivel nem azonos szerepük egy futball csapat életében a felsorolt versenyképességet befolyásoló tényezők. (19. ábra)

Az **index egyes pilléreihez** tartozó értékek **kvantifikálása** az alábbiak szerint történik:

- Marketing modul 2 tényezőből tevődik össze: **közösségi média elérés**, valamint a **hirdetés és reklám bevételekből**. A közösségi média látogatottságának arányát vizsgálom a lakosság arányában, míg a hirdetés és reklámbevételeket az összes bevétel arányában határozom meg.
- Pénzügy modulban a ROA mutató segítségével a vagyon **jövedelem termelő képességét** vizsgálom, a ROE mutatót a **tőkejövedelmezőség** mérésére alkalmazom, valamint a likviditási mutató segítségével mérem a klub **likviditását**.
- Az Adó modulban a **közterhekben történő megtakarítást** határozom meg.
- Az Innováció modulban a stadion nagyságát, **befogadóképességét** veszem figyelembe.
- Környezetvédelem modulhoz keresem a klubok fenntartható fejlődése irányába tett lépéseit, számba veszem tevékenységeiket ezen a területen.
- A Nézettség modulban az **átlagos nézőszámot** határozom meg.
- A Helyezés modulban elsődlegesen a magyar bajnokság lesz a mérvadó, az **elért helyezést** veszem figyelembe.

A **közösségi média** elérésnek mérését azért találtam relevánsnak, mert a mai digitális világban egyértelműen mutatja a klubok népszerűségét, míg a **hirdetési és reklám bevételek** finanszírozási forrásként is funkcionálnak, egyben a marketing területén folytatott munka eredményességét is jelzi. A **pénzügy modulban** fontosnak tartottam vizsgálni a vagyon értékét abban az aspektusban, hogy mennyire jövedelmezően tudja a klub felhasználni az eszközeit. Szintén a pénzügy modulban kiszámítom a tőkejövedelmezőséget a ROE mutatóval, hiszen az egy nemzetközi mutatószám, amellyel megállapítható a tulajdonosi érdekeltségre vonatkozó eredményesség. Végül a pénzügyi modulban mérem a likviditást, hiszen fontos, hogy a cég fizetőképese is legyen. Az **adó modulban** figyelembe veszem a foglalkoztatás közterheiben történő megtakarítást, ugyanis a sportolók a minimálbér feletti jövedelmükre választhatják az egyszerűsített közteherviselés (ekho) szerinti adózást. A vonatkozó jogszabály szerint (2005. évi CXX. törvény) ekkor a kifizető mentesül a közterhek megfizetése alól és az adózás a sportolónak is kedvezőbb. A modulban az általános közterhekhez képest jelentkező adómegetakarítást veszem figyelembe a társaság szempontjából. Az **innováció modul** vizsgálata

során azért találtam relevánsnak a stadion által befogadható látogatók létszámának vizsgálatát, mert tendencia, hogy a nagyobb befogadóképességű infrastruktúrák ma már egyben sokkal modernebbek is. A **környezetvédelem modul** létrehozása azért volt fontos, mert napjaink egyik legfontosabb trendje közé tartozik a fenntartható fejlődés biztosítása, így minden ágazatban egyre nagyobb figyelmet kap a fenntarthatóság és a környezet védelme. A két sportág specifikus modul közül az első a **nézettség**, azon belül is a nézőszám alakulása, valamint a bajnoki szereplés, amelyen belül a bajnoki szezon során **elért helyezések** adják a releváns információkat a méréshez.

Az Index **7 modul** tartalmaz **összesen 10 faktorral**. A mérés tartalmi elemeit, az alkalmazott mutatót, valamint a mérési metódust összefoglalva a 13. táblázatban mutatom be (13. táblázat).

MODUL	TARTALMI ELEMÉK	MUTATÓ (MÉRTÉKEGYSÉG)	MÉRÉSI METÓDUS
MARKETING	Közösségi média elérés	Látogatottság mértéke (%)	Feliratkozók száma/lakosság létszáma
	Hirdetés és reklám bevételek	Bevételek belüli aránya (%)	Éves összeg/összes bevétel
PÉNZÜGY	Vagyon/eszközök jövedelem termelő képessége	ROA	Adózott eredmény/összes eszköz
	Tőkejövdelmezőség mérése	ROE	Adózott eredmény/saját tőke
	Likviditás mérése	Likviditási mutató	Forgóeszközök/rövid lejáratú kötelezettségek
ADÓ	Közterhekben történő megtakarítás	Megtakarítás mértéke (%)	Megtakarítás összege/általános közteher összege
INNOVÁCIÓ	Stadion nagysága	Befogadóképesség (fő)	Befogadható látogatók létszáma
KÖRNYEZETVÉDELEM	Környezettudatos tevékenységek	Tevékenységek (db)	Tevékenységek száma
NÉZETTSÉG	Nézőszám	Éves átlagos nézőszám (fő)	Átlagos nézőszám
HELYEZÉS	Bajnoki szereplés	Helyezés	Helyezés besorolása

13. táblázat: Sport Versenyképesség Index moduljai, tartalmi elemei, mutatói, mérési metódusai  
Forrás: saját szerkesztés

A modulokon belül, minden szempontra a csapatok **1-5 közötti skálán** kaphatnak pontszámot. Példaként a tőkejövdelmezőség méréséhez kapcsolódó besorolási táblát mutatom be. (14. táblázat) A modulokhoz kapcsolódó összes besorolási táblát az 1. számú melléklet tartalmazza.

Pontszám	Mutató értéke
<b>1</b>	<0
<b>2</b>	$0 \leq ROE < 0,10$
<b>3</b>	$0,10 \leq ROE < 0,40$
<b>4</b>	$0,40 \leq ROE < 0,70$
<b>5</b>	$0,70 \leq ROE$

14. táblázat: ROE tényező besorolási táblája  
Forrás: saját szerkesztés

A 10 szempont alapján **50 pontot** lehet elérni, melyből a **vállalkozásspecifikus**, valamint a **sportágspecifikus** modulok aránya a súlyozás alapján **60%-40%** (15. táblázat).

Végeredményül olyan pontszámot kapunk az Index értékeként, amelynek növekvő sorrendje alapján rangsorba állíthatóak a csapatok.

MODUL	Súlyozás	Pontszám	Súlyozott pontértékek	Index összetétele
MARKETING	10,0%	10	1,00	60% VÁLLALATSPECIFIKUS MODUL
PÉNZÜGY	20,0%	15	3,00	
ADÓ	5,0%	5	0,25	
INNOVÁCIÓ	2,5%	5	0,13	
KÖRNYEZETVÉDELEM	2,5%	5	0,13	
NÉZETTSÉG	30,0%	5	1,50	40% SPORTSPECIFIKUS MODUL
HELYEZÉS	30,0%	5	1,50	
<b>Összesen</b>	<b>100,0%</b>	<b>SVI=50</b>	<b>súlyozott SVI=7,5</b>	<b>100%</b>

15. táblázat: SVI értékeit és súlyozását bemutató táblázat

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények értelmezéséhez **minősítési kategóriákat** hoztam létre a súlyozott eredmény vonatkozásában. (16. táblázat)

Alacsony szintű versenyképesség	súlyozott SVI <1,0 pont
Elfogadható szintű versenyképesség	1,0 pont ≤ súlyozott SVI érték <2,0 pont
Közepes szintű versenyképesség	2,0 pont ≤ súlyozott SVI érték <4,0 pont
Jó szintű versenyképesség	4,0 pont ≤ súlyozott SVI érték <6,0 pont
Kiváló szintű versenyképesség	6,0 pont ≤ súlyozott SVI érték

16. táblázat: SVI súlyozott eredmény besorolása

Forrás: saját szerkesztés

### 3.5 Sport Versenyképességi Index (SVI) tesztelése a vizsgált sportklubokra

A számításokat elvégezve és levezetve a két vizsgált csapatnál hasonló eredményt kaptam. Mindkét csapat esetében a **2020-as adatokat** használtam fel a vizsgálatokhoz annak érdekében, hogy összemérhető legyen a két klub teljesítménye.

A ZTE FC esetében az SVI=26, vagyis a labdarúgó csapat az elérhető 50 pontból 26 pontot szerzett meg. A vállalkozás-specifikus modul 40 pontjából 22-t szerzett, azaz átlagban 2,2 pontot kaptak mindenhol az elérhető 5 pontból. Azonban a sportágspecifikus modulokban alul teljesített, hiszen a maximális 10 pontból, csupán 4-et szerzett. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy **vállalkozás szempontú működést tekintve megfelelő** szinten áll a klub, azonban a **sportteljesítmény terén** - eredmények és a nézettség- **elmarad** az átlagostól. A súlyozás figyelembevételével **3,6-os eredményt** kapunk (súlyozott SVI=3,6), amely a **közepes szintű versenyképesség** kategóriába sorolja be a klubcsapatot. (17. táblázat)

MODUL	Pontszám	Súlyozott pontértékek	Modul összetétele
MARKETING	2	0,200	Vállalkozásspecifikus modul
PÉNZÜGY	9	1,800	
ADÓ	4	0,200	
INNOVÁCIÓ	2	0,050	
KÖRNYEZETVÉDELEM	5	0,125	Sportspecifikus modul
NÉZETTSÉG	2	0,600	
HELYEZÉS	2	0,600	
<b>Összesen</b>	<b>26</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>

17. táblázat: ZTE FC SVI eredménye  
Forrás: saját szerkesztés

Az FTC az 50 pontból 30-at kapott, vagyis csupán négy ponttal szerzett többet, mint a ZTE FC, azonban a specifikumokból fakadó eredmények között van különbség. A Ferencváros labdarúgócsapata 22 pontot szerzett a megszerzhető 40 pontból a vállalatspecifikus tényezők területén, míg az ágazatspecifikus tényezők esetében 8-ból 10 pontot szereztek. A labdarúgó csapat **sportspecifikus eredményei** sokkal jobbak - azok adják eredményének 47 %-át - mint a vidéki labdarúgócsapaté, azonban a **vállalkozás szintű versenyképességben gyengébben** teljesítenek. A súlyozott eredményben már látszik a csapat versenyképességének magasabb szintje, ugyanis az FTC **5,2-es pontszámot (súlyozott SVI=5,2)** ért a súlyozott eredményével. Ezáltal a budapesti csapat már egy szinttel feljebb, a **jó szintű versenyképesség** kategóriájába sorolható be.

MODUL	Pontszám	Súlyozott pontértékek	Modul összetétele
MARKETING	5	0,500	Vállalkozásspecifikus modul
PÉNZÜGY	10	2,000	
ADÓ	3	0,150	
INNOVÁCIÓ	3	0,075	
KÖRNYEZETVÉDELEM	1	0,025	Sportspecifikus modul
NÉZETTSÉG	3	0,900	
HELYEZÉS	5	1,500	
<b>Összesen</b>	<b>30</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>

18. táblázat: FTC SVI eredményei  
Forrás: saját szerkesztés

A súlyozott SVI alapján a Ferencváros „győzelme” rajzolódott ki, amely sokféle hatásnak tudható be. Mindamelllett, hogy sokszorosa pénzből gazdálkodnak és rengeteg tényezőjük sokkal jobb szintű külön-külön a ZTE csapataénál, a versenyképesség szempontjából nincs behozhatatlan előnye. A **ZTE számára fontos lenne az ágazatspecifikus modulok erősítése,**

azaz a nézőszámok, illetve az elért helyezésekben lenne szükség elsősorban előrelépésre ahhoz, hogy a versenyképességüket növelni tudják. A **Ferencvárosnak** pedig ahhoz, hogy tovább növelhesse előnyét, a **vállalatspecifikus modulokban kell fejlődnie**, hogy még inkább elléphessen a magyar futballcsapatok mezőnyétől.

A versenyképességbe beleszámíthat a klubcsapat **földrajzi elhelyezkedése** is, ugyanis tendencia Magyarországon, hogy egyre inkább beszűkül a mezőny Budapest agglomerációjába. Míg 10-20 évvel ezelőtt nagyvárosok, megyeszékhelyek csapatai (Pécs, Békéscsaba, Sopron, Szombathely, Nyíregyháza stb.) versenyeztek a legjobbak között, addig mára már kevés vidéki elsőosztályú csapat maradt, a többségük kisvárosok (Kisvárd, Mezőkövesd, Gyirmót), mellettük pedig budapesti, illetve annak közelébe tartozó csapatok vannak jelen.

#### **4. Összegzés, konklúzió**

Dolgozatomban a futball világában vizsgáltam a versenyképességet. Ehhez először áttekintettem a versenyképesség témáját elméleti megközelítésben, megkerestem a versenyképességgel összefüggő fogalmakat. A versenyképesség fogalma, mint kiderült nem határozható meg egyértelműen. A versenyképességre ható tényezők viszont megtalálhatóak, mind a regionális, mind a vállalati szintű versenyképesség esetében. Mérések is végezhetőek mind makro-, mind mikro szintű versenyképesség esetén. Az országos szintű versenyképesség mérése során megállapítható a fejlődés, valamint az egyik legmodernebb mutató az OECD Green Growth Indicators a 4 pillérével. Kiemelendő még az országos versenyképesség mérése során a Magyar Nemzeti Bank mérési metódusa, amely magába foglalja a Versenyképességi Jelentést és a Versenyképességi tükröt. A vállalati versenyképesség méréséből a Versenyképességi Index-et emeltem ki, amely a saját kutatásom alapjául is szolgált, továbbá létezik egy Kisvállalati Versenyképességi Index is a vállalkozások versenyképességének méréséhez.

Ezt követően a sport versenyképességi helyzetét vizsgáltam, valamint magát a sportgazdaságot, amelyen belül megtalálható makro-, mezo-, illetve mikro szint is. A sportban megjelentek az üzleti elemek is, ennek integrációját mutattam be, majd magának a futball sportnak a versenyképességi helyzetét elemeztem. Ma már a futballisták ünnepezt sztárok, a futball pedig már sokkal inkább üzlet, mint jó kedvű időtöltés. Nemzetközi kitekintést is tettem a teljesebb kép elérése érdekében. A híres és sikeres angol futballt vizsgáltam, azon belül is a Manchester United futballcsapatának eredményeit vettem górcső alá. Végül pedig a magyar futball általános versenyképességét néztem át. Megállapítottam, hogy a magyar futball folyamatosan fejlődik,

nem csak válogatott szinten, hanem klubcsapatok szintjén is. Elég csak a Ferencváros példáját megnézni, akik odaértek az elmúlt évben a legjobbak közé a Bajnokok Ligájában. Ebben fontos szerepe lehet a TAO támogatásnak, amellyel hazánkban a versenysportok támogathatóak.

Az alábbiakban **válaszolom meg** a kutatási kérdéseimet:

**Kutatási kérdés 1:** Hogyan értelmezhető/definiálható a versenyképesség a futball klubok/egyesületek világában?

#### Versenyképes az a klubcsapat, amely

- Eredményes marketing tevékenységet folytat,
- Pénzügyi teljesítménye pozitív,
- Innovatív módon fejlődik, jelen van az újítás a klub életében,
- Magas nézettséget tud elérni mérkőzéseivel,
- Eredményes csapat szinten is, jó helyezést ér el a bajnokságokban.

**Kutatási kérdés 2.** Mennyiben feleltethetők meg egy speciális ágazat, azaz a futball versenyképességének mérésére az általános vállalati versenyképességi modellek?

Empirikus vizsgálatom során megállapítottam, hogy bár a versenyképesség mérésére sok különféle mérési módszer létezik, önmagában azonban egyik sem alkalmazható a sportágazat versenyképességének mérésére. Egy klub versenyképességét ugyanis nem csak a vállalkozásokra jellemző tényezők határozzák meg, hanem ágazatspecifikus (sport) befolyásoló tényezők is vannak. A sport klubok vállalalkozási teljesítményének mérésére a modellek egyes vállalati elemei a tartalom specializálásával adaptálhatók.



**Kutatási kérdés 3.** Milyen modellel lenne mérhető a labdarúgás sportágazat versenyképessége?

A sportklubok versenyképességének méréséhez létrehoztam az ún. nyers Sport Versenyképességi Indexet (SVI), amelyhez Schmuck (2008) vállalkozásokra vonatkozó Versenyképességi Indexe alapján kiválasztottam bizonyos vállalkozásspecifikus modulokat, amelyeket kiegészítettem ágazatspecifikus modulokkal. Ehhez meghatároztam a faktorok specifikációját, és hozzárendeltem a számítási metódust. Az SVI értékéhez egy súlyozási rendszert is képeztem, melyben eltérő arányban vettem figyelembe a vállalatspecifikus és a sportspecifikus elemeket. A súlyozott SVI alapján felállítható a sportklubok versenyképességi rangsora, illetve az általam készített besorolási tábla alapján a csapatok versenyképességi minősítése. (19. táblázat)

MODUL	Súlyozás	Pontszám	Súlyozott pontértékek	Index összetétele
MARKETING	10,0%	10	1,00	60% VÁLLALATSPECIFIKUS MODUL
PÉNZÜGY	20,0%	15	3,00	
ADÓ	5,0%	5	0,25	
INNOVÁCIÓ	2,5%	5	0,13	
KÖRNYEZETVÉDELEM	2,5%	5	0,13	40% SPORTSPECIFIKUS MODUL
NÉZETTSÉG	30,0%	5	1,50	
HELYEZÉS	30,0%	5	1,50	
<b>Összesen</b>	<b>100,0%</b>	<b>SVI=50</b>	<b>súlyozott SVI=7,5</b>	<b>100%</b>

19. táblázat: SVI értékeit és súlyozását bemutató táblázat  
Forrás: saját szerkesztés

Az Index számítását lefuttattam a két futball klub 2020-as eredményeivel. A vidéki futball klub helyzetének bemutatásához a Zalaegerszegi TE FC csapatát választottam, míg összehasonlításba vele egy budapesti csapatot a Ferencváros TC csapatát vizsgálom. Az elemzés során kitértem marketing tevékenységeikre, pénzügyi adataikra, innovációs, illetve környezettudatos tevékenységeikre, az átlagos nézőszámaikra, valamint az elért helyezéseikre. A két klub versenyképességének mérésén keresztül fel kívántam táni versenyképességi helyzetükben rejlő azonosságokat, különbséget és javaslatokat tenni arra, hogy melyek lehetnek azok a faktorok, amelyek lehetővé tehetik a lemaradók számára a felzárkózást, illetve rámutatok a gyengeségeket okozó kockázati tényezőkre is.

Az empirikus kutatás eredményeként megállapítottam, hogy a kidolgozott Sport Versenyképességi Index alapján az FTC versenyképessége magasabb szinten áll - a jó versenyképesség kategóriájába került besorolásra - mint a ZTE versenyképessége, amely a

közepes versenyképesség kategóriájába fért be. A különbséget a sportágspecifikus eredmények okozzák, hiszen a Ferencváros eredményének csaknem 50%-át onnan szerezte, míg a zalaegerszegi csapat ennél jóval gyengébben szerepelt ebben a szegmensben. Ahhoz, hogy a budapesti klub tovább növelhesse versenyképességét, hasznos lenne a vállalati modulok fejlesztése, hogy a kiváló kategóriát elérhesse.

Ahhoz, hogy az FTC növelni tudja versenyképességét, szükséges lenne a vállalati modulokban való fejlődés. Ugyanakkor a ZTE FC-nek a sportspecifikus összetevőkben vannak hiányosságai legfőképp. Amennyiben ezen tudnak változtatni, könnyen felvehetik a versenyt a budapesti együttessel.

#### **Kutatási kérdés 4.** Van-e befolyása a földrajzi elhelyezkedésnek a sikeres működésben?

A 4. kutatási kérdésemre a kutatás jelenlegi szakaszában nem adható egyértelmű válasz. A versenyképességbe beleszámíthat a klubcsapat **földrajzi elhelyezkedése** is, ugyanis tendencia Magyarországon, hogy egyre inkább beszűkül a mezőny Budapest agglomerációjába.

A pontos válasz a teljes hazai futball csapat versenyképességi vizsgálata után adható, hiszen az eredmények alapján kirajzolódhat a főváros – vidék közötti különbség. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a potenciálisan kialakuló differencia nem kizárólag a földrajzi elhelyezkedésnek tudható be, arra más tényezők is hatást gyakorolhatnak, melyek feltárása további vizsgálat tárgyát képezhetik.

Fontos kiemelni, hogy a Sport Versenyképességi Index jelenlegi változata bővíthető, valamint validálható. A jelenlegi változata alkalmas lehet arra, hogy a meghatározott modulok alapján évről évre látható legyen a klubok esetében a fejlődés vagy a teljesítmény csökkenése, illetve látni lehessen az évek során melyek azok a faktorok, amelyek az egyes klubok eredményességét a leginkább befolyásolják. Az Index segítségével ráláthat a klub vezetése, hogy mely területek erősítésére van szükség, megadva így a jövőbeli fejlesztés irányait.

Vizsgálatommal a hazai futball egy új szegmensét igyekeztem kinyitni, és megfelelő javaslatot adni a sikeres működést okozó faktorok és a gyengeségeket okozó kockázati tényezők kiemelésével a versenyképesség mérésére ebben az ágazatban.

## Irodalomjegyzék

### Szakirodalom

Buday-Sántha Attila (2004) A természeti tőke és az agrárgazdaság szerepe a területi versenyképességben

Papp-Váry Árpád (2019) Országmárkázás, Versenyképes identitás és imázs teremtése, Akadémiai Kiadó

Findrik Mária, Szilárd Imre (2000) Nemzetközi versenyképesség képességek versenye, Kossuth Kiadó

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaság-Tudományi Kara – Évkönyv 2007

Lengyel Imre (2003) Verseny és területi fejlődés

Csath Magdolna (2019) A versenyképesség-mérés változásai és irányai, Dialóg Campus Kiadó

Török Ádám (1999) Verseny a versenyképességért? Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon

Török Ádám (2014) Tudomány vagy versenyképesség, Tudomány és versenyképesség! - MTA

N. Kovács Tímea: A versenyképesség fogalma, jelentései, megközelítései a német nyelvű szakirodalomban

Dr. Gyenge Balázs – Dr. Kozma Tímea - Tóth Róbert (2016) Folyamatmenedzsment kihívásai - Versenyképességi tényezők a 21. században

Botos József (2000) Versenyképesség- elemzés: fogalmi körüljárás, hazai esélyek, Farkas B. – Lengyel I. (szerk.): Versenyképesség – regionális versenyképesség

Sterbenz Tamás-Szóts Gábor (2013): Verseny-pályán, Magyar Sporttudományi Társaság, Budapest

### Internetes források

MNB (2019): A versenyképesség mérésnek módszertana, Budapest URL: <https://www.mnb.hu/letoltes/a-versenykepesseg-meresenek-modszertana.pdf> (Letöltés időpontja: 2021.10.15)

Európai Bizottság (2017): Az Ön régiója mennyire versenyképes? A Bizottság közzétette a 2016-os regionális versenyképességi indexet URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP\\_17\\_333](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_17_333) (Letöltés időpontja: 2021.10.15)

Országgyűlés Hivatala (2017) – infojegyzet – 2017/40, 2017. május 23. URL: [https://www.parlament.hu/documents/10181/1202209/Infojegyzet\\_2017\\_40\\_versenykepesseg.pdf/98cadfea-4a4f-4da7-a6b7-6c1f714f3345](https://www.parlament.hu/documents/10181/1202209/Infojegyzet_2017_40_versenykepesseg.pdf/98cadfea-4a4f-4da7-a6b7-6c1f714f3345) (Letöltés időpontja: 2021.10.18)

Európai Tanács, Az Európai Unió Tanácsa URL: <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/competitiveness-check-up/> (Letöltés időpontja: 2021.10.18)

European Commission: European Regional Competitiveness Index – Scorecards 2019 URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/rci2019\\_scorecards.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/rci2019_scorecards.pdf) (Letöltés időpontja: 2021.10.18)

HPC Consulting Kft – Termelékenység mérés és termelékenység menedzsment URL: <https://www.hpcconsulting.hu/tudastar/termelekenyseg/termelekenyseg-meres-es-menedzsment/> (Letöltés időpontja: 2021.10.18)

Gazdasági Versenyhivatal (2007): Verseny és termelékenység (Irodalmi áttekintés), Budapest  
[https://www.gvh.hu/data/cms1024198/print\\_elemezsek\\_gvhtanulmanyok\\_verseny\\_termelekenyseg\\_2007\\_07.pdf](https://www.gvh.hu/data/cms1024198/print_elemezsek_gvhtanulmanyok_verseny_termelekenyseg_2007_07.pdf)  
(Letöltés időpontja: 2021.10.20)

Gadget-info.com (2019): A termelékenység és a hatékonyság közötti különbség URL: <https://hu.gadget-info.com/difference-between-productivity> (Letöltés időpontja: 2021.10.20)

Schmuck Roland (2008): Vállalati versenyképesség mérése, Szeged, 108-115. oldal URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/338634043\\_Vallalati\\_versenykepesseg\\_merese](https://www.researchgate.net/publication/338634043_Vallalati_versenykepesseg_merese) (Letöltés időpontja: 2021.10.20)

Szerb László (2015): A versenyképesség mérése és empirikus vizsgálata a magyar kisvállalati szektorban, Prosperitas Vol. I. 2015/2. (14–18.) URL: <http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/1070/1/Szerb-L..pdf>  
(Letöltés időpontja: 2021.10.20)

Kendelényi-Gulyás Erika (2017): A magyar élsport versenyképessége és az állami finanszírozás hatékonyságának kapcsolata, Budapest URL: <http://real-phd.mtak.hu/691/2/guly%C3%A1serika.m.pdf> (Letöltés időpontja: 2021.10.22)

András Krisztina (2003): A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok, Budapest URL: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/61/1/Andr%C3%A1s34.pdf> (Letöltés időpontja: 2021.10.22)

Krausz Tamás-Mitrovits Miklós (2008): A játék hatalma: Futball-pénz-politika, Budapest URL:  
[http://real.mtak.hu/19168/1/Krausz\\_Mitrovits\\_A\\_jatek\\_hatalma\\_u\\_134318.477632.pdf](http://real.mtak.hu/19168/1/Krausz_Mitrovits_A_jatek_hatalma_u_134318.477632.pdf) (Letöltés időpontja: 2021.10.22)

MTI (2020): A Premier League bevételei mellett minden más bajnokságé eltölpül URL:  
<https://www.origo.hu/sport/futball/20200611-europai-futballbajnoksagok-bevetelei-sorrend-deloitte-a-premier-league-termelte-a-legtobb-penz.html> (Letöltés időpontja: 2021.10.24.)

Veres Szilárd (2020): Továbbra is hatalmasat szakít tévés bevételekből a Premier League  
<https://hamuesgyemant.hu/premier-league-pl-liverpool-manchester-united-bevetelek/particle-9> (Letöltés időpontja: 2021.10.24)

Kovács Gábor (2017): Egy médiamánás ölelése emelte egekbe a tévés focipénzeket  
<https://www.origo.hu/gazdasag/20170704-premier-league-la-liga-teves-penzek.html> (Letöltés időpontja: 2021.10.24)

Deloitte Sports Business Group (2021): Deloitte Football Money League 2021 URL:  
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>  
(Letöltés időpontja: 2021.10.24)

Deloitte Sports Business Group (2019): Bullseye Football Money League, URL:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2019.pdf>, letöltés időpontja: 2021.10.24

Deloitte Sports Business Group (2018): Rising Starts Football Money League URL:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-dfml2018.pdf> (Letöltés időpontja: 2021.10.24)

Deloitte Sports Business Group (2017): Planet Football Football Money League URL:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sport-football-money-league-2017.pdf> (Letöltés időpontja: 2021.10.24)

Szabados Gábor (2021): Merre tovább, magyar futball? (1. rész) URL:  
<https://www.nemzetisport.hu/szabados/merre-tovabb-magyar-futball-1-resz-2835869> (Letöltés időpontja: 2021.10.26)

Szabados Gábor (2021): Merre tovább, magyar futball? (2.rész) URL:  
<https://www.nemzetisport.hu/szabados/merre-tovabb-magyar-futball-2-resz-2837021> (Letöltés időpontja: 2021.10.26)

Tao támogatás: URL: <https://tao-tamogatas.hu/> (Letöltés időpontja: 2021.10.26)

Székely Sarolta (2020): Itt az UEFA bizonyítéka, mennyire könnyen bedőlhet a magyar foci URL:  
<https://mfor.hu/cikkek/makro/itt-a-bizonyitek-mennyire-mestersegesen-felpumpalt-a-magyar-foci.html> (Letöltés időpontja: 2021.10.26)

Jandó Zoltán (2021): Míg a nyugati klubok szenvedtek a magyar focit válságállóvá tette a Fidesz URL:  
<https://g7.hu/vallalat/20210823/mig-a-nyugati-klubok-szenvedtek-a-magyar-focit-valsagallova-tette-a-fidesz/> (Letöltés időpontja: 2021.10.26)

Ilku Miklós (2021): Mennyire versenyképes a magyar bajnokság? URL:  
<https://index.hu/sport/futball/2021/03/05/fifa-versenykepessegi-riport-magyar-bajnoksag/> (Letöltés időpontja: 2021.10.26)

MT System: Ezek a világ legnépszerűbb sportjai URL: <https://www.mtsystem.hu/hasznos-infok/ezek-a-vilag-legnepszerubb-sportjai> (Letöltés időpontja: 2021.10.26)

Szendrei Zoltán (2020): Csak egyetlen csapat tudja felvenni a versenyt a Fradival itthon népszerűség terén URL:  
<https://www.origo.hu/sport/futball/20201112-kulfoldi-topcsapatok-nepszerusege-a-magyar-klubokhoz-kepest-ftc-telekom-veszprem-real-madrid.html> (Letöltés időpontja: 2021.10.26)

David Eccles School of Business – Jay Barney URL: <https://eccles.utah.edu/team/jay-barney/> (Letöltés időpontja: 2021.10.26)

DBpedia: About Danny Miller (economist) URL: [https://dbpedia.org/page/Danny\\_Miller\\_\(economist\)](https://dbpedia.org/page/Danny_Miller_(economist)) (Letöltés időpontja: 2021.10.26)

Madarász Aladár: A láthatatlan kéz – szemelvények egy metafora „előtörténetéből” URL:  
[http://real.mtak.hu/22087/1/Madarasz\\_A\\_lathatlan\\_kez\\_u\\_102602.999214.pdf](http://real.mtak.hu/22087/1/Madarasz_A_lathatlan_kez_u_102602.999214.pdf) (Letöltés időpontja: 2021.10.28)

MNB (2020): Versenyképességi jelentés <https://www.mnb.hu/letoltes/versenykepessegi-jelentes-hun-2020-0724.pdf> (Letöltés időpontja: 2021.10.28)

MLSZ Adatbank: URL: <https://adabank.mlsz.hu/league> (Letöltés időpontja: 2021.10.29)

ZTE FC: Történetünk URL: <https://www.ztefc.hu/hu/klub/tortenetunk> (Letöltés időpontja: 2021.11.01)

ZTE FC weboldala URL:<https://www.ztefc.hu/> (Letöltés időpontja: 2021.11.02)

Magyar Futball: NB 1 2020/2021: nézőszámok URL:  
[https://www.magyarfutball.hu/hu/merkozések/bajnoki\\_merkozések/nb\\_i/2020\\_2021/nezoszamok](https://www.magyarfutball.hu/hu/merkozések/bajnoki_merkozések/nb_i/2020_2021/nezoszamok)(Letöltés időpontja: 2021.11.02)

Magyar Futball: NB 1 2019/2020: nézőszámok URL:  
[https://www.magyarfutball.hu/hu/merkozések/bajnoki\\_merkozések/nb\\_i/2019\\_2020/nezoszamok](https://www.magyarfutball.hu/hu/merkozések/bajnoki_merkozések/nb_i/2019_2020/nezoszamok)(Letöltés időpontja: 2021.11.02.)

Magyar Futball : NB 1 2018/2019: nézőszámok URL:  
[https://www.magyarfutball.hu/hu/merkozések/bajnoki\\_merkozések/nb\\_ii/2018\\_2019/nezoszamok](https://www.magyarfutball.hu/hu/merkozések/bajnoki_merkozések/nb_ii/2018_2019/nezoszamok)(Letöltés időpontja: 2021.11.02)

Magyar labdarúgó stadionok listája URL:[https://hu.wikipedia.org/wiki/Magyar\\_labdar%C3%BAg%C3%B3-stadionok\\_list%C3%A1ja](https://hu.wikipedia.org/wiki/Magyar_labdar%C3%BAg%C3%B3-stadionok_list%C3%A1ja)(Letöltés időpontja: 2021.11.02)

FTC shop URL:<https://shop.fradi.hu/> (Letöltés időpontja: 2021.11.03)

Groupama Aréna weboldala URL:<https://www.groupamaarena.com/> (Letöltés időpontja: 2021.11.03)

Fradi.hu – az FTC hivatalos honlapja, Labdarúgás URL: <https://www.fradi.hu/labdarugas> (Letöltés időpontja: 2021.11.03)

Magyar Futball: Telt házas, telt ház közeli mérkőzések URL: <https://www.magyarfutball.hu/hu/merkozések/telt-haz> (Letöltés időpontja: 2021.11.03)

Wikipédia: Ferencvárosi TC európai szereplései URL: [https://hu.wikipedia.org/wiki/A\\_Ferencv%C3%A1rosi\\_TC\\_eur%C3%B3pai\\_szerepl%C3%A9sei](https://hu.wikipedia.org/wiki/A_Ferencv%C3%A1rosi_TC_eur%C3%B3pai_szerepl%C3%A9sei) (Letöltés időpontja: 2021.11.03)

Groupama Aréna – Képek URL: <https://www.groupamaarena.com/kepek> (Letöltés időpontja: 2021.10.30)

ZTE FC Zrt. Éves Beszámoló 2020,2019,2018,2017,2016

ZTE FC Zrt. Kiegészítőmelléklet 2020,2019,2018,2017,2016

FTC Labdarúgó Zrt. Éves Beszámoló 2020,2019,2018,2017,2016

FTC Labdarúgó Zrt. Kiegészítőmelléklet 2020,2019,2018,2017,2016

## **Jogszabályok**

2005. évi CXX. törvény az egyszerűsített közteherviselésről

2004. évi I. törvény a sportról, 1. fejezet, 1.§ (2)

## Kiegészítő melléklet

1. számú melléklet:

Besorolási tábla (ROE)	
1	$<0$
2	$0 \leq \text{ROE} < 0,10$
3	$0,10 \leq \text{ROE} < 0,40$
4	$0,40 \leq \text{ROE} < 0,70$
5	$0,70 \leq \text{ROE}$

Besorolási tábla (%-os eredmények esetén)	
1	Eredmény $< 20\%$
2	$20\% \leq \text{Eredmény} < 40\%$
3	$40\% \leq \text{Eredmény} < 60\%$
4	$60\% \leq \text{Eredmény} < 80\%$
5	$80\% \leq \text{Eredmény}$

Besorolási tábla (Környezetvédelem)	
1	Eredmény=1 db
2	Eredmény=2db
3	Eredmény=3db
4	Eredmény=4db
5	5 db $\leq$ Eredmény

Besorolási tábla (Nézőszám)	
1	$< 1000$ fő
2	$1000 \text{ fő} \leq \text{Eredmény} < 4000 \text{ fő}$
3	$4000 \text{ fő} \leq \text{Eredmény} < 7000 \text{ fő}$
4	$7000 \text{ fő} \leq \text{Eredmény} < 10000 \text{ fő}$
5	$10000 \text{ fő} \leq \text{Eredmény}$

Besorolási tábla (Helyezés)	
1	10.-12. helyezés
2	7.-9. helyezés
3	4.-6. helyezés
4	2.-3. helyezés
5	1. helyezés

Besorolási tábla (Befogadóképesség)	
1	<5000 fő
2	5000 fő ≤Eredmény<20000 fő
3	20000 fő ≤Eredmény<35000 fő
4	35000 fő ≤Eredmény<50000 fő
5	50000 fő ≤Eredmény

Besorolási tábla (ROA)	
1	<1
2	1%≤ROA<10%
3	10%≤ROA<20%
4	30%≤ROA<40%
5	40%≤ROA

Besorolási tábla (Közösségi média)	
1	<1%
2	1%≤Eredmény<2%
3	2%≤Eredmény<4%
4	4%≤Eredmény<6%
5	6%≤Eredmény



**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS**

A dolgozat címe: Verseny-e a verseny? Versenyképesség a futball világában	
Hallgató neve: Dömötör Dorina	NEPTUN kód: EAL3YY
Képzési szint: alapképzés	
Szak: Gazdálkodási és menedzsment	Szakirány: Logisztika és Szolgáltatásmenedzsment
Témavezető neve: Dr. Antal Anita PhD	Beosztása: egyetemi docens
Tanszék: Pénzügy és Gazdálkodás Tanszék	

A futball egyre növekvő népszerűséget mutat, mint az egész világon, úgy hazánkban is. Azonban magán a sporton túl is rengeteg minden történik a háttérben is, nem csak egyszerűen lejátszanak egy mérkőzést. A futball klubok ma már vállalkozási elvek mentén működnek, ahol szintén a legjobb eredmény elérése a cél.

Kutatásom fő témája a versenyképesség mérési lehetőségeinek vizsgálata a labdarúgás világában. Ennek mentén az alábbi kutatási kérdésekre keresem a választ:

- Hogyan értelmezhető/definiálható a versenyképesség a futball klubok/egyesületek világában?
- Mennyiben feleltethetők meg egy speciális ágazat, azaz a futball versenyképességének mérésére az általános vállalati versenyképességi modellek?
- Milyen modellel lenne mérhető a labdarúgás sportágazat versenyképessége?
- Van-e befolyása a földrajzi elhelyezkedésnek a sikeres működésben?

Mindehez kutatásom elméleti részében áttekintem magát a versenyképességet, valamint a hozzá szorosan kapcsolódó kifejezések (verseny, hatékonyság, termelékenység) fogalmát. Ezt követően megvizsgálom mely tényezők fejtik ki hatásukat a versenyképességre mind regionális, mind vállalati szinten. Továbbá felsorakoztatok versenyképességi módszereket

mindkét szegmensben, melyhez segítségemre van az országos szintű fejlettség, versenyképesség mérésnek fejlődéséről, a Magyar Nemzeti Bank versenyképességi méréséről, a Versenyképességi Indexről, valamint Kisvállalati Versenyképességi Indexről szóló tanulmányok.

Áttekintem a futball, mint sportág versenyképességi helyzetét hazai viszonylatban, majd nemzetközi kitekintőt is teszek a teljesebb kép bemutatása érdekében. Fontos elemezni, hogy került az eleinte csak szórakozásnak induló sportokba az üzlet, milyen területeken van jelen. Nemzetközi szintéren a híres angol labdarúgást vizsgálom, onnan is kiemelkedő Manchester United példáján keresztül tekintem át milyen tényezők alkotják a versenyképességének alapjait. Ezt követően pedig a magyar futballt vizsgálom átfogóan, hol áll most hazánk a nemzetközi csapatokhoz viszonyítva, miben különbözik a honi futball a külfölditől.

Empirikus elemzésem hazánk két csapatára koncentrálódik. A végbemenő átalakulásnak köszönhetően a fókusz úgy tűnik egyre inkább a fővárosi csapatokon van. Ehhez a vizsgálathoz egy vidéki, a ZTE FC és kontrasztként egy fővárosi csapat, a Ferencvárosi TC klubot vizsgálom annak érdekében, hogy a kutatáshoz kapcsolódóan meghatározott kérdéseimre választ kapjak. Vizsgálattal szeretném a hazai futball egy új szegmensét kinyitni és megfelelő javaslatokat adni a sikeres működést okozó faktorok és a gyengeségeket okozó kockázati tényezők kiemelésével a versenyképesség mérésére ebben az ágazatban.