

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**JÁTÉKJOG SZÁMVITELI ÉS PÉNZÜGYI VIZSGÁLATA, A
HATÉKONYSÁG ÉS EREDMÉNYESSÉG MÉRÉSÉNEK
LEHETŐSÉGEI**

Szabóné Szőke Réka

Témavezető:

Prof. Dr. Bács Zoltán

egyetemi tanár



DEBRECENI EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2026

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

Az EUROSTAT 2025-ös tanulmánya alapján 2019-ben az Európai Unióban a sporttal kapcsolatos termékek és szolgáltatások termelése 627,5 milliárd euróval járult hozzá a GDP-hez, ami az EU teljes GDP-jének körülbelül 3,37%-át teszi ki. Ebből az összegből 251,4 milliárd euró a jellemző termékeknek tulajdonítható, ami a teljes GDP 1,36%-át jelenti. Ezenkívül a kapcsolódó termékek 376,1 milliárd euróval járulnak hozzá az EU GDP-jéhez, ami a bruttó hazai termék 2,04%-os részesedését adja (KOKOLAKAKIS - KLEISSNER, 2025). A 2020-2021-es bezuhanás és a 2022-2023-as visszatérés alapján 2024-re nagy valószínűséggel ismét 3-3,5% közötti sávba között mozog majd a sport közvetlen és közvetett GDP-hozzájárulása, de ennek pontos értéke csak a következő Eurostat vizsgálat megjelenésekor lesz ismert, várhatóan 2027-ben. A sport szerepe ugyanakkor nem merül ki a termelési és foglalkoztatási mutatókban. A humán tőke fejlesztésén, az egészségi állapot javításán, a munkaképesség és termelékenység növelésén, valamint a társadalmi kohézió erősítésén keresztül közvetett módon is hozzájárul a gazdasági növekedéshez és a jóléti rendszerek fenntarthatóságához.

Ennek kapcsán különös hangsúlyt kap a futballklubok játékosállománya, mint speciális humán tőkeelem számviteli kezelése. A közgazdasági szakirodalom régóta foglalkozik a szellemi és humán tőke értékmérésével, de a mai napig nem alakult ki egységes, általánosan elfogadott gyakorlat arra, hogy az intellektuális tőke milyen formában és hol jelenjen meg a vállalkozások vagyonszerkezetében. A futballban a játékosokhoz kötődő tudás, készségek és képességek közvetlenül befolyásolják a klub bevételeit (jegyeladások, szponzoráció, merchandising, közvetítési jogok), ugyanakkor a játékosok számviteli megjelenítése számos kérdést hordoz. A magyar szabályozási környezetben – az MLSZ Klublicenc Szabályzatának megfelelően – alapvetően csak az egy évnél hosszabb szerződéssel rendelkező, átigazolási díj ellenében megszerzett játékosokhoz közvetlenül kapcsolódó költségek aktiválhatók immateriális eszközként (MLSZ, 2025h), miközben a saját nevelésű, illetve a rövidebb időtartamú szerződéssel rendelkező játékosok a mérlegben többnyire „rejtve” maradnak, noha képzésük és versenyeztetésük költségstruktúrája a megvásárolt játékosokéhoz hasonló, és értékesítésük a klub számára bevételt generálhat.

A dolgozat gyakorlati problémája abban ragadható meg, hogy a futballklubok vezetői és a külső érintettek (tulajdonosok, befektetők, hitelezők, szabályozók) olyan számviteli információkra tartanak igényt, amelyek megbízhatóan és összehasonlítható módon tükrözik a játékosállomány gazdasági értékét, miközben a jelenlegi beszámolók a játékosvagyon egy részét – különösen a saját nevelésű játékosokat – egyáltalán nem, vagy csak részben jelenítik meg.

Elméleti szempontból a probléma gyökere az, hogy feszültség áll fenn a számviteli eszközfogalomhoz és az óvatosság elvéhez kötődő aktiválási kritériumok, valamint a humán tőke közgazdasági értelemben vett értékteremtő szerepe között. A hatályos magyar és nemzetközi standardok a megbízhatóan mérhető, szerződéses jogcímhez kötött játékjogok aktiválását teszik lehetővé, ugyanakkor a klub vagyonának és jövőbeni jövedelemtermelő képességének jelentős részét kitevő, saját nevelésű vagy rövid szerződésű játékosok értéke számviteli értelemben „láthatatlan” marad. Ez a helyzet elméleti szinten is kérdéseket vet fel az eszközök fogalmának gyakorlati alkalmazhatóságával, a humán tőke mérhetőségével és a valósághű bemutatás követelményével kapcsolatban.

A szakirodalom és a rendelkezésre álló empirikus vizsgálatok áttekintése alapján azonosítható kutatási rés, hogy a játékjogok számviteli és pénzügyi kezelését elsősorban elméleti síkon, illetve nemzetközi példákon keresztül vizsgálták, miközben hiányoznak a magyar első osztályú klubokra vonatkozó, rendszerezett empirikus elemzések, továbbá kevésbé feltárt a különböző játékos státuszokhoz (saját nevelésű, vásárolt, szabadon igazolható, kölcsönvett) kapcsolódó számviteli gyakorlat differenciált bemutatása és ezek sportszakmai eredményekkel, illetve gazdasági teljesítménnyel való összekapcsolása.

Kutatásom fő célja ezért egyrészt annak feltárása, hogy milyen kapcsolat áll fenn a játékjogként kimutatott immateriális eszközök és a futballklubok gazdasági teljesítménye, sportszakmai eredményei, illetve működési keretei között, másrészt pedig olyan módszertani megközelítés azonosítása, amely alkalmas a mérlegben nem szereplő játékosvagyon értékének megbízható becslésére, és annak bemutatására, miként jeleníthető meg mindez valósághűen a számviteli beszámolóban. Meggyőződésem, hogy a játékosállomány tényleges gazdasági értékének kimutatása elengedhetetlen a futballklubok valódi vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetét hűen tükröző beszámolók kialakításához

egy olyan gazdasági környezetben, ahol a sport egyre meghatározóbb makrogazdasági és társadalmi funkciót tölt be.

Egyetemi éveim alatt kikapcsolódást nyújtott számomra a helyi futball mérkőzéseken részt venni, a futballklubokhoz kapcsolódó érdeklődésem egészen 2015-ig nyúlik vissza. Már mesterszakos, majd doktorandusz hallgatóként is elkezdtem e témában kutatni, érdeklődési körömhöz a számvitel területe, azon belül is az immateriális javak álltak legközelebb.

A kutatás fontosabb célkitűzései

1. C1: Céлом a 2015/16 és 2024/25 közötti szezonokban az NB I-ben szereplő futballcsapatok gazdasági és sportszakmai adatainak vizsgálata.
2. C2: Céлом ezeknek a futballcsapatoknak a hatékonyságelemzése.
3. C3: Az utolsó három szezonban NB I-ben szereplő csapatok játékos összetétel vizsgálata során céloom annak kutatása, van-e kapcsolat az összetétel és a gazdasági, illetve sportszakmai eredmények között. Céloom továbbá a játékos összetétel alapján képzett klaszterek elemzése.
4. C4: Céloom annak vizsgálata is, hogy egyes játékosoknak a beszámoló részeként elkészítendő mérlegben történő ki nem mutatása hűen tükrözi-e a vállalkozás vagyonát.

A kutatás hipotézisei

1. H1: Van kapcsolat a sportszakmai eredmények, működési keretelvek és egyéb gazdasági adatok között, mint:
 - H1a: az összes bevétel,
 - H1b: az összes ráfordítás,
 - H1c: a vagyoni értékű jogok,
 - H1d: az adózott eredmény,
 - H1e: a látvány-csapatsport támogatás.
2. H2a és H2b: Az NB I-ben jobb helyezést elérő csapatok gazdaságilag hatékonyabban működnek. A gazdasági hatékonyság szoros kapcsolatban van a sportszakmai eredményekkel és működési keretrendszerrel.
3. H3a, H3b és H3c: A játékos összetétel és a sportszakmai eredmények között kapcsolat áll fenn. Ha a vásárolt játékosok aránya magasabb, a csapat eredményesebb. A játékos

összetétel alapján képzett klaszterekbe tartozó vállalatok mérethatékonysági mutatói szignifikánsan eltérnek egymástól.

4. H4: A saját nevelésű játékos mérlegben való szerepeltetésük szükséges lenne a megbízható és valós összkép biztosítása érdekében, értékmérésükre csak a költség alapú értékmérés a megfelelő módszer. A valós gazdasági érték megállapításához az utánpótlás kortól felmerülő folyamatos költségmérés szükséges vezetői számvitel segítségével.

Az átláthatóság érdekében összeállítottam egy táblázatot (1. táblázat), amely bemutatja a kutatási célokat, az ezekhez kapcsolódó hipotéziseket, valamint a vizsgálat során alkalmazott módszereket.

1. táblázat: A kitűzött célok, felállított hipotézisek, alkalmazott módszerek közötti kapcsolat

Célok	Hipotézisek	Módszerek
<p>C1: Céлом, annak vizsgálata, hogy az elmúlt 10 szezonban (2015/16 és 2024/25 között) a Nemzeti Bajnokság I. osztályában szereplő csapatokat működtető futballvállalkozások gazdasági és sportteljesítménye között mennyire erős kapcsolat található.</p>	<p>H1a: Van kapcsolat az összes bevétel és aközött, hogy a csapatok milyen eredményesen szerepeltek az NB I osztályban. A magasabb bevétellel rendelkező csapatok jobb helyezést érnek el.</p>	<p>töbttényezős és többváltozós variancia-analízis, Spearman-féle rangkorreláció</p>
	<p>H1b: Van kapcsolat az összes ráfordítás és aközött, hogy a csapatok milyen eredményesen szerepeltek az NB I osztályban. Az élvonalban szereplő csapatoknál magasabb az összes ráfordítások értéke.</p>	
	<p>H1c: Van kapcsolat a vagyoni értékű jogok és aközött, hogy a csapatok milyen eredményesen szerepeltek az NB I osztályban. A magasabb a játékjogi értékkel rendelkezők eredményesebben szerepelnek.</p>	
	<p>H1d: Van kapcsolat az adózott eredmény és aközött, hogy a csapatok milyen eredményesen szerepeltek az NB I osztályban. Akiknek magasabb az adózott eredménye, jobban teljesítenek sport szakmailag.</p>	
	<p>H1e: Van kapcsolat a látvány-csapatsport támogatása és aközött, hogy a csapatok milyen eredményesen szerepeltek az NB I osztályban. Azok a csapatok szerepelnek eredményesen, amelyek magasabb TAO-támogatást kapnak.</p>	
Célok	Hipotézisek	Módszerek
<p>C2: Céлом vizsgálni az adatbázisomban szereplő futballvállalkozások gazdasági hatékonyságát az elmúlt 9 évben (2016-2024 között), valamint ezek kapcsolatát a sportteljesítménnyel és működési keretrendszerrel.</p>	<p>H2a: Az NB I-ben jobb helyezést elérő vállalkozások gazdaságilag hatékonyabban működnek, a kisebb, sportszakmailag gyengébb futballvállalkozásokkal szemben.</p>	<p>hagyományos DEA</p>
	<p>H2b: A gazdasági hatékonyság szoros kapcsolatban van a sportszakmai eredményekkel és működési keretrendszerrel. A gazdaságilag hatékonyabb szervezetek sportszakmailag jobban teljesítenek.</p>	<p>töbttényezős és többváltozós variancia-analízis, Spearman-féle rangkorreláció</p>

<p>C3: Céлом továbbá, annak vizsgálata, hogy mennyire erős kapcsolat állt fenn az utolsó 3 szezonban (2022/23, 2023/24, 2024/2025) az NB I osztályban szereplő csapatokat működtető futballvállalkozások játékos összetétele és sportteljesítménye között. Céлом továbbá, a játékos-összetétel alapján képzett klaszterekre jellemző gazdasági és sportszakmai adatok elemzése.</p>	<p>H3a: Szignifikáns kapcsolat van a játékos-összetétel és a sportszakmai eredmény között.</p>	<p>többszempontú és többváltozós variancia- analízis</p>
	<p>H3b: Amennyiben magasabb a vásárolt játékosok aránya, a csapatok jobban szerepelnek az NB I osztályban.</p>	<p>Spearman-féle rangkorreláció</p>
	<p>H3c: A játékos összetétel alapján képzett klaszterekbe tartozó vállalatok mérethatékonysági mutatói szignifikánsan eltérnek egymástól.</p>	<p>klaszteranalízis</p>
<p>C4: Céлом, annak vizsgálata is, hogy egyes játékosoknak a beszámoló részeként elkészítendő mérlegben történő ki nem mutatása hűen tükrözi-e a vállalkozás vagyont.</p>	<p>H4: A saját nevelésű játékos értékmérésére csak a költség alapú értékmérés a megfelelő módszer, a mérlegben való szerepeltetésük szükséges lenne a megbízható és valós összkép biztosítása érdekében. A valós gazdasági érték megállapításához az utánpótlás kortól felmerülő folyamatos költségmérés szükséges vezetői számvitel segítségével.</p>	<p>esettanulmány, szakértői interjú</p>

Forrás: Saját szerkesztés, 2026

2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

Kutatómunkám során szekunder és primer kutatást egyaránt végeztem. A téma vizsgálata és feldolgozása két nagyobb területre bontható. Egyrészt statisztikai számításokkal vizsgáltam a futballklubok gazdasági adatainak és sportszakmai eredményeinek kapcsolatát, másrészt a játékjoghoz kapcsolódó számviteli elvek és eljárások kidolgozását végeztem el.

2.1. A vizsgálat adatbázisa

Az adatbázisom két nagy részre osztható, az egyikben főként a számviteli beszámoló adatok és a sporteredmények szerepelnek. Már a szakirodalmi áttekintés során kitértem a saját nevelésű játékosok fogalmára, és a számviteli mérlegben nem szerepeltetésének problémájára, így a másik adatbázisom főként a csapatok játékos összetételére és egyéb gazdasági-, vagy sporteredményekre épül.

Az első adatbázisomat a H1 és a H2 hipotézisem igazolásához használtam fel. Ez az adatbázis 14 430 adatot tartalmaz, 22 csapat, 9 gazdasági évének és 10 sportszezonjának adataiból áll. A megfigyelési egység klub-gazdasági év (195 megfigyelési egység), illetve a sporteredményeknél klub-szezon (216 megfigyelési egység). Az adatfelvétel teljes körű, kritériumalapú, longitudinális, mivel a vizsgált időszakban az NB I-ben akár egy idényt is eltöltő valamennyi férfi labdarúgó klubot bevontam, vagyis a beválasztási kritériumnak megfelelő NB I-es klub teljes körű lefedéséről van szó. A H1 hipotézis során a csapatok sporteredményei és működési keretei, illetve az összes bevétel, az összes ráfordítás, a vagyoni értékű jogok, az adózott eredmény és a jóváhagyott látvány-csapatsport támogatásösszegeinek kapcsolatát vizsgálom. A H2 hipotézis esetében pedig a gazdasági hatékonyság és a sportteljesítmény, illetve a működési keretek viszonyát elemzem. A H1 és a H2 hipotézisekhez a 2016 és 2024 közötti időszakban, a Nemzeti Bajnokság I. osztályában szereplő férfi futball csapatokat működtető vállalkozások adataiból álló adatbázist hoztam létre. Itt szerepelnek azok az együttesek is, amelyek akár csak egyszer, de játszottak ebben az időszakban ezen a szinten. Az eredmények fejezetben az évként bemutatott változó ezt az időszakot fedi le, míg a csapatok a vizsgált vállalkozások lesznek. A 2015/16-os idénytől kezdve 12 csapat szerepel az élvonalban, míg előtte 16 szereplős volt a rendszer. A 2014/15-ös bajnokságot követően több csapatot (Győri Eto FC, PMFC-Matias, Kecskeméti TE, Nyíregyháza Spartacus FC) licencproblémákra hivatkozva kizártak. A vizsgált csapatokat a

2. táblázat mutatja be. Ebben a táblázatban piros színnel jelöltem azokat az együtteseket, amelyek az adott szezonban kieső helyen végeztek, illetve kihúzásra kerültek azok az időszakok, amikor nem szerepelt az adott klub az NB I-ben. Az elemzett időszak 10 futbalszezon, de 9 gazdasági évet fed le. A futbalszezon július 1-jén kezdődik és tart a következő év június 30-áig. A számviteli beszámolási időszak viszont ettől eltérő, ezeknél a csapatoknál 1-2 kivételtől eltekintve, január 1-től december 31-ig tart. Így a hiányzó adatok aránya 1-2% körül mozog. A vizsgálatba bevont tényleges adatok mennyisége a H1 hipotézisem igazolásához 2340 db, míg a H2-es hipotézisemhez 2925db és 7db változót kódoltam ezekhez a vizsgálatokhoz.

2. táblázat: Vizsgált csapatok helyezése 2015/16-2024/25 szezon között

Évad Csapatneve	2024/ 2025	2023/ 2024	2022/ 2023	2021/ 2022	2020/ 2021	2019/ 2020	2018/ 2019	2017/ 2018	2016/ 2017	2015/ 2016
Balmaz Kamilla Gyógyfürdő	-	-	-	-	-	-	-	11	-	-
Békéscsaba 1912 Előre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12
Budafoki MTE	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-
Budapest Honvéd	-	-	11	9	10	5	4	4	1	8
DVSC/DVSC-TEVA	9	5	3	7	-	11	3	5	8	3
DVTK	6	7	-	-	11	9	10	10	10	9
ETO FC Győr/Győri ETO FC	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fehérvár FC/MOL Fehérvár FC/MOL VIDI FC/Videoton FC	11	4	10	4	3	2	2	1	2	2
Ferencvárosi TC	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1
Gyirmót FC Győr	-	-	-	12	-	-	-	-	12	-
Kaposvári Rákóczi FC	-	-	-	-	-	12	-	-	-	-
Kecskeméti TE	12	6	2	-	-	-	-	-	-	-
Kisvárdai Master Good	-	11	6	2	5	8	9	-	-	-
Mezőkövesd Zsóry FC	-	12	7	10	8	4	6	9	9	-
MTK Budapest	5	8	-	11	7	-	11	-	11	4
Nyíregyháza Spartacus FC	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paksi FC	3	2	5	6	4	10	8	7	5	7
Puskás Akadémia FC	2	3	4	3	2	3	7	6	-	11
Szombathelyi Haladás/Swietelsky Haladás	-	-	-	-	-	-	12	8	6	5
Újpest FC	7	10	8	5	6	6	5	3	7	6

Vasas FC	-	-	12	-	-	-	-	12	3	10
ZTE FC	10	9	9	8	9	7	-	-	-	-

Forrás: Saját szerkesztés MLSZ adatai alapján, 2026

Az Újpest FC 2016-ban, a Kaposvári Rákóczi FC pedig 2019-ben a beszámolóikat a szezonnal megegyező időszakra készítették el, de előbbi visszatért később a január 1-től december 31-ig tartó időszakra. A vizsgálatok során természetesen ezt is figyelembe vettem. Arra is tekintettel voltam, hogy a Budafoki MTE Labdarúgó Kft. 2017-ben alakult meg. A beszámolási időszak és a futbalszezon nem fedi egymást, így például a 2015/2016 szezonhoz a 2016-os év beszámoló adatait társítottam, azaz adott szezon záró évét tekintetem a beszámolási időszaknak. Ez az oka annak, hogy összesen 22 csapatnak 10 szezon alatti sporteredményeit, de csak 9 év számviteli beszámoló adatait gyűjtöttem ki, mivel a 2025-ös év gazdasági adatai még nem állnak rendelkezésre.

A 2. táblázat alapján látható, hogy az egyes szezonokban a csapatok milyen helyezést értek el. A 11. és 12. helyen végzett klubok minden szezonban lekerülnek a NB II osztályba, míg az ott 1. és 2. helyezettek pedig felkerülnek az NB I-be. Egyes csapatoknál névváltoztatások történtek, ezeknél a csapatoknál feltüntettem az összes nevet, amely előfordult ezen időintervallum alatt.

Az első adatbázisom forrásai az e-beszámoló oldaláról letöltött 200 darab mérleg és eredmény-kimutatás, az MLSZ honlapján elérhető hivatalos adatok a csapatokról, valamint a látvány-csapatsport támogatások jegyzékei. Kigyűjtöttem minden egyes szezonra, minden csapat vonatkozásában, hogy mekkora az igényelt és jóváhagyott látvány-csapatsport támogatás összege. Letöltöttem a klubok hivatalos honlapján elérhető, benyújtott Sportfejlesztési programokat és a jóváhagyó határozatokat. Ezeket ellenőriztem, összehasonlítottam az MLSZ TAO jegyzékével. Utánajártam melyik csapatnak van kiemelt akadémiaja, tehetségközpontja vagy körzet-központja, illetve, hogy területileg hova tartoznak az egyes vállalkozások. A beszámoló adatok és a TAO összegek mellett, csapatonként az alábbiakat vizsgálva hoztam létre változókat az elemzéshez:

- Szerepelt-e adott évben az NB I-ben? ("NB I")
- Feljutott-e adott évben az NB I-be? ("Feljutó")
- Kiesett-e adott évben az NB I-ből? ("Kieső")

- Hányadik helyezést ért el adott évben az NB I-ben? ("NBI #")
- Területileg az adott szervezet a fővárosban, megyei jogú városban, városban, vagy egyéb településen működik-e? ("Terület")
- Van-e Kiemelt akadémiaja, Tehetségközpontja vagy Körzetközpontja, esetleg egyik sem? ("Besorolás")

A másik adatbázisomat a H3 hipotézisem vizsgálatához igazítottam, ez egy 1391 adatot tartalmazó korlátozottabb elérésű, rendelkezésre állási alapon szerveződő adatbázis. A H3 hipotézis során a csapatok játékoskeretének az összetételét, a sportszakmai eredményeiket, működési kereteiket, illetve ezek kapcsolatát vizsgálom. Ez a vizsgálat módszertani szempontból korlátozottabb, mint a H1-H2 vizsgálata, mivel a produktivitási mutató csak a 2022/23-2024/25 közötti három szezonra állt rendelkezésre. Ennek következtében a H3 alapján levont következtetések időben és a vizsgált szervezetek körét tekintve szűkebben általánosíthatók, mint a H1-H2 esetében kapott eredmények, amelyek a teljes, vizsgált NB I-es klubkörre és hosszabb időtávra vonatkoznak. Az adatbázisom 16 csapat 3 szezonra kiterjedő adatait tartalmazza, azaz klub-szezon megfigyelési egység tekintetében ez összesen 48 db. A vizsgálatba bevont adatok mennyisége végül 400 db (melynek alapját egy még nagyobb adatbázis jelentette, 1793 adattal) és 10 változót kódoltam. A játékos összetétel alatt a csapatok játékoskeret struktúráját értem, vagyis azt, hogy a klub adott időpontban regisztrált labdarúgóinak állománya milyen főbb szempontok szerint tagolható, és ezek aránya hogyan alakul. Ennek vizsgálatakor a következő dimenziókat különítettem el eredet szerint:

- saját nevelésű játékosok, azok, akik az adott klub utánpótlás-rendszerében nevelkedtek, és onnan kerültek fel a felnőtt keretbe, átigazolási díj megfizetése nélkül.
- más klubból véglegesen megvásárolt játékosok, azok, akiknek játékjogát a klub más egyesülettől, átigazolási díj ellenében szerzi meg.
- kölcsönbe érkező játékosok, akiknek játékjogát egy másik klub birtokolja, de meghatározott időre kölcsönszerződés keretében a vizsgált klubnál játszanak, a fogadó klubnál jellemzően csak kölcsönzési díj és bérköltség jelenik meg.

- szabadon igazolható játékosok, akiknek korábbi szerződése lejárt vagy közös megegyezéssel megszűnt, így nem állnak szerződéses kötelékben más klubbal, és átigazolási díj fizetése nélkül igazolhatóak az új egyesülethez.

Célom klaszterek képzése, és azok jellemzőinek analízise volt. Adatbázisom forrása az utolsó 3 szezon során (2022/23, 2023/24, 2024/2025) az NB I osztályban szereplő csapatokat működtető futballvállalkozások játékos összetételének vizsgálatához az MLSZ adatbankja, valamint a sportszakmai eredményeken túli produktivitási mérőszám, szintén az MLSZ adatbázisából. Az első adatbázisomhoz 22, míg ebben az esetben 16 csapathoz kapcsolódóan gyűjtöttem adatokat, és csak azokét, amelyek szerepeltek az NB I-ben ebben a 3 szezonban. Azért erre az utolsó három idényre tudtam a vizsgálatot elvégezni, mert a produktivitási mérőszám csak ezekre a szezonokra volt elérhető. A számviteli beszámolók adatait nem rendeltem ezekhez a szezonokhoz, mivel nem áll rendelkezésre még a 2025-ös év beszámolója. Két évet pedig nem találtam elég reprezentatívnak, így ez majd egy következő kutatás tárgyát képezheti, ahol a beszámoló adatokkal való kapcsolat is megvizsgálásra kerülhet. Kigyűjtöttem mindegyik szezonban, hogy mekkora volt a keretlétszáma a 16 csapatnak, és mennyi volt a vásárolt, a saját nevelésű vagy a szabadon igazolható játékosok aránya. Megvizsgáltam, hogy mennyien érkeztek az adott csapathoz, illetve mennyien távoztak az elemzett szezonokban. Ezekhez a létszámadatokhoz, valamint, hogy ki milyen jogon van a csapatnál, az MLSZ adatbank mellett, a transfermarkt.com oldalról jutottam információkhoz. A transfermarkt.com oldalon azt is megtaláltam, hogy mekkora piaci értékűnek becslik az adott csapatot (Market Value). Ezen kívül a távozók és az érkezők becsült piaci értékeinek is utánanézttem. Itt is szerepelnek a H1 és H2 hipotézishez rendelt változók.

A produktivitási mérőszámokat is kigyűjtöttem az adatbázisomba a 16 csapathoz az elmúlt 3 szezonban. Fontos megemlíteni, hogy egyes csapatok a produktivitási rendszerben Klubcsoport szinten vesznek részt, így a vizsgálatomba betettem egy olyan változót is, hogy klubcsoportban szerepel-e az adott szervezet. Klubcsoport például a DVSC tekintetében a DVSC Futball Szervező Zrt., a DVSC LA Létesítményfenntartó Nonprofit Kft. és a DVSC Labdarúgó Akadémia Nonprofit Kft. Ez a változó viszont nem befolyásolta az eredményeimet, így külön nem tértem ki rá.

2.2. A vizsgálat során alkalmazott módszertan

A vizsgálat során több statisztikai módszert is alkalmaztam. Ezek:

- variancia-analízis,
- Spearman-féle rangkorreláció,
- határelemzés,
- klaszteranalízis,
- statisztikai eloszlás.

A **variancia-analízis** segítségével arra kaphatunk választ, hogy a magas mérési szintű függő változó átlagértékei szignifikánsan eltérnek-e egy vagy több alacsony mérési szintű független változó csoportjai között. Alkalmazása megmutatja, hogy van-e szignifikáns különbség a csoportátlagok között. A számítás a magyarázott (csoportok közötti) és a nem magyarázott (csoporton belüli, reziduális) varianciák összevetésére épül. Célunk, hogy magyarázni tudjuk a függő változó változékonyságát. Az adott változó teljes változékonyságát az átlagtól való négyzetes eltérések összege adja. A variancia-analízis szignifikanciaszintjét az F-statisztika által meghatározott p-érték jelzi. Az F-próba nullhipotézise szerint a csoportok átlagai azonosak, vagyis a független változó(k) nem gyakorolnak hatást a függő változóra, azaz a két (vagy több) változó között nincs szignifikáns összefüggés. Az összes eltérésnégyzet a függő változó teljes varianciáját fejezi ki. Ezen belül a tényezőkhöz rendelt eltérésnégyzet azt jelzi, hogy ebből a teljes varianciából mekkora hányad magyarázható a modellben szereplő magyarázó változók hatásával, és ennek arányát fejezi ki a determinációs együttható. A determinációs együttható kifejezi, hogy a függő változót milyen mértékben határozza meg a független változó alakulása (SZŰCS, 2002). A hibaeltérésnégyzet pedig azt a varianciarészt adja meg, amely a modellben nem szereplő, egyéb befolyásoló tényezőknek, illetve a véletlenszerű ingadozásoknak tudható be (BENE, 2024). Számításaim során elsősorban a többváltozós és többtényezős (manova) Pillai tesztet végeztem el, majd ezeknek a tényezőknek a további vizsgálata miatt a kétváltozós anova tesztet. A Pillai-féle trace teszt a többváltozós variancia-analízis (manova) egyik leggyakrabban használt tesztstatisztikája. Azt vizsgálja, hogy egy vagy több független változó szignifikánsan befolyásolja-e több függő változó együttes eloszlását. A kétváltozós anova teszt esetében ismerünk egy függő és egy független változót, és ezek kapcsolatát vizsgáljuk. A normalitást a függő változók esetében

csoportonként Shapiro-Wilk teszttel, valamint Q-Q plotok vizuális ellenőrzésével vizsgáltam. Számos változónál a normalitást szignifikánsan elutasítottam, ezért a páronkénti összefüggések vizsgálatánál paraméteres korreláció (Pearson) helyett nemparaméteres Spearman-féle rangkorrelációt alkalmaztam. A megfigyelések függetlensége az adatfelvétel logikájából adódik. Egy sor egy klub-év / klub-szezon egységet jelent, azaz egy adott egység csak egyszer szerepel az adatbázisban. A klubok közötti függést a vizsgálat nem feltételezi, a mintavétel nem párosított. Az elemzés során elvégeztem a variancia–kovariancia mátrix homogenitásának vizsgálatát a Box M-próbával, valamint a kollinearitás ellenőrzését a VIF-mutatók segítségével. Mivel ezek a feltételek nem minden esetben teljesültek maradéktalanul, a többváltozós elemzéshez a Pillai's Trace próbát alkalmaztam, amely robusztus eljárásnak tekinthető, és a feltételektől való kisebb eltérések mellett is megbízható eredményeket szolgáltat.

A **korrelációs vizsgálat** során két változó közötti összefüggés erősségét és irányát elemezzük. Ilyenkor arra vagyunk kíváncsiak, hogy a két változó milyen mértékben mozog együtt, vagy ellentétesen. Például, ha ez egyik változó magasabb vagy alacsonyabb értéke a másik változónk magasabb vagy alacsonyabb értékével járna együtt. A korreláció elemzés során lehetőség van arra is, hogy ne csak mennyiségi, hanem ordinális változók közötti kapcsolatot is vizsgáljunk (BENE, 2024). A korrelációs együttható a lineáris kapcsolatok legjellemzőbb mutatószáma (SZŰCS, 2002). A korrelációs együtthatóval mérhetjük a lineáris összefüggést a változók között, jelezve a pontok tömörülését egy egyenes körül (FREEDMAN et al., 2005). Az adataim nem normális eloszlásúak, ezért a rangkorrelációs vizsgálatot alkalmaztam. A Spearman-féle rangkorreláció az esetek rangsorolásán alapuló sorrendeket veti össze. Abban az esetben, ha az egyik változó előrébb kerül a sorrendben és a másik változó is szintén, akkor a két változó között pozitív irányú kapcsolat áll fenn. Ha a mozgásuk ellentétes, akkor pedig a kapcsolat negatív irányú. A rho érték ordinális adatokhoz használható, ami azt jelenti, hogy rangsorolható, de nem feltétlenül mérhető pontosan. A Spearman-féle rangkorrelációban a rho érték 1 és -1 közötti értéket vehet fel, minél közelebb van az 1/-1 értékhez, annál erősebb a kapcsolat, a 0 körüli érték a kapcsolat hiányára utal. Oláh (2021) előadásában az alábbi értékeléseket mutatja be a Spearman-féle rangkorrelációhoz kapcsolódóan, melyet a vizsgálat során én is alkalmaztam:

- 0,00-0,19 "very weak" – nagyon gyenge

- 0,20-0,39 "weak" – gyenge
- 0,40-0,59 "moderate" – közepes
- 0,60-0,79 "strong" – erős
- 0,80-1,00 "very strong" – nagyon erős

A sportvállalkozások teljesítményének a méréséhez a **határelemzést** használtam. A határelemzési eljárások között megkülönböztethetünk paraméteres és nem-paraméteres, illetve determinisztikus és sztochasztikus megközelítéseket. A termelési folyamatok gazdasági sajátosságait tekintve a nem-paraméteres eljárások kínálják a legnagyobb rugalmasságot, míg az adatok minőségére vonatkozó feltevések terén a sztochasztikus modellek bizonyulnak rugalmasabbnak (FENYVES, 2014). A Data Envelopment Analysis (DEA) egy nem parametrikus, lineáris programozáson alapuló módszer, amelyet Charnes, Cooper és Rhodes (1978) dolgozott ki a termelési relatív hatékonyságának mérésére. A DEA lényege, hogy több input és több output egyidejű figyelembevételével határozza meg, hogy egy adott megfigyelési egység mennyire hatékonyan alakítja át bemeneti erőforrásait kimeneti teljesítménnyé, és ezt összeveti a mintában szereplő többi egység teljesítményével. A hagyományos DEA-modellekben két alapvető orientáció különböztethető meg: az inputorientált modell azt vizsgálja, hogy adott outputszint mellett mennyivel lehetne csökkenteni az inputokat, míg az outputorientált modell azt, hogy adott inputszint mellett mennyivel lehetne növelni az outputokat. Ezen kívül megkülönböztetünk változó (Variable Return to Scale - VRS) és konstans (Constant Return to Scale- CRS) mérethozamú modelleket is. A mérethatékonyság éppen e két modell eredményének hányadosaként számítható: a CRS-hatékonyság és a VRS-hatékonyság hányadosa megmutatja, hogy egy vállalkozás, mennyire működik optimális méreten. A DEA-modellben alkalmazott input- és outputváltozók megválasztását az indokolta, hogy első lépésben a klubok pénzügyi hatékonyságát kívántam megragadni, a felhasznált erőforrások (ráfordítások) és a létrehozott gazdasági eredmények (bevétel, adózott eredmény) viszonyán keresztül. Ha a mérethatékonyság kisebb, mint 1, az azt jelenti, hogy a vállalkozás nem optimális méretben működik, és vagy növekvő, vagy csökkenő mérethozadék jellemzi (FENYVES, 2014). Az 1-hez közeli értéket tekintjük hatékonynak.

Az NB I-es osztályban egy szezonban legfeljebb 12 klub szerepelhet. Ez azt jelenti, hogy a DEA-modell egyes ajánlásokhoz képest alacsonyabb elemszámmal fut, amit módszertani korlátként tekintek. Ugyanakkor ez a korlát a magyar NB I struktúrájából fakadó rendszerszintű adottság, amit nem lehet nagyobb mintavétellel kiküszöbölni. A modellt ezért úgy tekintem, mint az adott év NB I-es mezőnyén belüli relatív hatékonyságot mérő eszközt, és az eredményeket ennek megfelelő óvatossággal értelmezem.

A **klaszteranalízis** egy többváltozós, feltáró jellegű statisztikai módszer, amelynek célja, hogy a megfigyelési egységeket több változó egyidejű figyelembevételével homogén csoportokba sorolja oly módon, hogy a klasztereken belül a megfigyelések minél hasonlóbbak legyenek egymáshoz, míg a különböző klaszterek között a lehető legnagyobb eltérés mutakozzon (EVERITT et al., 2011). A klaszteranalízis alkalmazása során első lépésként a releváns változókat kell kiválasztani, amelyeket standardizálni célszerű, hogy egyetlen változó se domináljon a távolságszámításban. A csoportosítás alapját a megfigyelések közötti távolság vagy hasonlóság mérése adja (SZŰCS, 2002). Az optimális klaszterszám meghatározására több kritérium is rendelkezésre áll (SAJTOS-MITEV, 2007). A klaszteranalízis eredményeként azonosított csoportok később felhasználhatók további elemzésekben, így a klaszteranalízis nem csupán önálló módszer, hanem a komplex statisztikai elemzések fontos kiindulópontja is. A klaszteranalízisben a különböző mértékegységű és nagyságrendű változók közvetlen összehasonlíthatósága érdekében a releváns bemeneti változókat 0-1 közötti min-max skálázással normalizáltam, így minden változó azonos skálán szerepelt a klaszterezésben. A klaszterképzés tehát standardizált adatokon történt, és a sziluett-mutatót is ezekre a standardizált értékekre számoltam ki az optimális klaszterszám meghatározásához.

A **statisztikai eloszlások** a vizsgált adatok megoszlását mutatják különböző érték kategóriák között. A relatív gyakoriság az egyes értékek vagy értékcsoporthoz előfordulásának arányát fejezi ki a teljes elemszámhoz viszonyítva, általában százalékos formában (HUNYADI-VITA, 2008). Az eloszlások vizsgálatakor fontos eszköz a halmozott relatív gyakoriság, amely megmutatja, hogy az adott értékig bezárólag az elemek hány százaléka található. Ez különösen akkor válik fontossá, amikor a megoszlás egyenlőtlenségét szeretnénk elemezni, hiszen a koncentrációs mutatók számításának alapját képezi (SZŰCS, 2002). A koncentrációs vizsgálat célja annak megállapítása, hogy a vizsgált ismérv értékeinek

összege milyen mértékben összpontosul kevés statisztikai egységnél. A koncentráció grafikus ábrázolására szolgál a Lorenz-görbe, amely a statisztikai egységek halmozott relatív gyakoriságát veti össze az ismerv halmozott értékarányával (ÁCS-LACZKÓ, 2008). A kvantilis eloszlások szoros kapcsolatban állnak a koncentrációs vizsgálatokkal, hiszen segítségükkel jól szemléltethető az egyenlőtlenség mértéke. A kvantilis eloszlás a statisztikai sokaság olyan felosztását jelenti, amelyben a statisztikai egységeket a vizsgált ismerv értékei szerint rendezve egyenlő létszámú csoportokra bontjuk. A kvantilisok tehát olyan határértékek, amelyek a rendezett adatsort meghatározott arányokban osztják fel, például kvartilisek (négy egyenlő részre osztás), a decilisek (tíz egyenlő részre osztás) és a percentilisek (száz egyenlő részre osztás) (SPIEGEL, 1995).

A kutatás során szakértői interjúkat alkalmaztam. A szakértői interjú módszere különösen alkalmas arra, hogy a formális dokumentumokban nem, vagy csak részben megjelenő gyakorlati tapasztalatokat, döntési szempontokat és háttér információkat feltárja, illetve, hogy a kvantitatív eredmények értelmezését és jóváhagyását segítse. A kiválasztott interjúalanyok esetében az volt a fő szempont, hogy a labdarúgó klubokat mind működési, mind szervezeti és gazdasági szempontból is átfogóan ismerjék, és közvetlen döntési felelősséggel rendelkezzenek a játékosokkal kapcsolatos gazdálkodási, illetve számviteli kérdésekben. Ennek megfelelően olyan klubvezetőket és pénzügyi szakembereket kerestem meg, akik:

- élvonalbeli vagy ahhoz közvetlenül kapcsolódó klubnál töltenek be vezető pozíciót,
- napi szinten foglalkoznak játékos szerződésekkel, költségvetéssel, illetve jól ismerik a klubok beszámoló adatait,
- részt vesznek a klub utánpótlás-stratégiájának kialakításában vagy megvalósításában.

A klubvezetők és pénzügyi szakemberek nagyon készségesek voltak, mind az interjúk, mind a hivatalosan nem közzétett dokumentumok bemutatásában, de kérésükre az általuk biztosított információ tartalomra és kilétükre anonimitást biztosítok. Az anonimitás nemcsak etikai okokból indokolt, hanem azért is, mert a játékosokhoz kötődő pénzügyi és szerződéses feltételek üzleti titoknak minősülnek. Az interjúk félig strukturált formában zajlottak. Előre kidolgozott kérdésblokkot használtam (számviteli elszámolások gyakorlata, utánpótlás-nevelés finanszírozása, játékospolitika, költségkontroll, szabályozási környezet

és annak korlátai), ugyanakkor helye volt a spontán felvetéseknek és kérdéseknek is. Az interjúk időtartama 30 és 180 perc között mozgott, több esetben két részre bontva, ami lehetővé tette, hogy visszatérjek az előző beszélgetésben felmerült, pontosítást igénylő kérdésekre. A szakértői interjúkra vonatkozó releváns adatokat a 3. táblázatban mutatom be.

3. táblázat: Szakértői interjúk módszertana

Kód	Szerepkör	Interjú dátuma	Interjú hossza összesen	Rögzítés módja	Elemzés módja
I1	Gazdasági igazgató	2025.12.10. 2026.01.25.	180 perc	leirat	tematikus elemzés
I2	Szakszervezet vezető	2025.11.17. 2025.12.10.	100 perc	leirat	tematikus elemzés
I3	Szakszervezet vezető	2025.11.20.	60 perc	leirat	tematikus elemzés
I4	Operatív igazgató	2025.12.08.	30 perc	leirat	tematikus elemzés

Forrás: Saját szerkesztés, 2026

Az interjúk feldolgozásához deduktív tematikus elemzést alkalmaztam. A kutatási kérdésekhez igazodva előre meghatározott fő témaköröket (számviteli elszámolások, utánpótlás-stratégia, játékospolitika, költségkontroll, szabályozási politika) használtam, és ezek alá soroltam be az egyes szövegrészeket. Ezt manuálisan végeztem el, az egyes interjúalanyok kijelentéseit témák szerinti táblázatos rendezésben hasonlítottam össze. A tematikus elemzés fő célja az volt, hogy:

- feltárja, a gyakorlatban milyen érvek és tapasztalatok szólnak a diszkontált cash flow, a piaci alapú és a költségalapú értékelés mellett vagy ellen,
- megvilágítsa, a klubvezetők milyen mértékben tartják reálisnak a saját nevelésű játékosok mérlegbeli kimutatását,
- és visszaigazolja vagy árnyalja a kvantitatív eredményeket (különösen a H4 hipotézis – a költségalapú megközelítés preferáltsága esetében).

Az interjúkból származó idézeteket és szintetizált megállapításokat az értekezés empirikus fejezeteiben építettem be, elsődleges felhasználási területük a saját nevelésű játékosok értékelési módszereinek (DCF, piaci, költségalapú) összevetése és a javasolt költségalapú modell szakmai megalapozása volt.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Véleményem szerint a sport gazdasági szerepének fontossága napjainkban már nem lehet kérdéses. Foglalkozni kell az aktuális problémákkal, kérdésekkel és a fejlődési tendenciákkal. A labdarúgók esetében a szellemi tőkét tekinthetjük úgy, mint lehetőséget, amely a játékosban rejlő tudást, tapasztalatot, játékintelligenciát és kreativitást foglalja magában. Erőforrássá akkor válik, amikor ezeket a képességeket a pályán ténylegesen használja, edzésen és mérkőzésen egyaránt. Ha egy csapatban megfelelő mennyiségben, megfelelő összetételben és minőségben áll rendelkezésre ez a szellemi tőke (például jó helyzetfelismerés, taktikai fegyelem, gyors döntéshozatal), akkor az a csapat egyértelmű erősségét jelenti. Ha viszont ez a tőke hiányzik, vagy a játékosok és az edzői stáb nem használja ki megfelelően, akkor könnyen a csapat játékának gyenge pontjává, a teljesítményt korlátozó tényezővé válhat sportszakmailag és gazdaságilag is.

Az értekezésemben bemutatott elméleti és empirikus vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a labdarúgó-játékosok játékjogainak számviteli kezelése és pénzügyi értékelése komplex kérdéskör, amely egyaránt érinti a jogi szabályozást, a számviteli standardokat, a sportgazdaságtan sajátosságait és a humán tőke értékelésének elméleti alapjait. A kutatás során világossá vált, hogy bár a játékjogok a professzionális futballklubok legértékesebb eszközei közé tartoznak, azok számviteli megjelenítése mind a magyar, mind a nemzetközi és mind az UEFA szabályozási környezetében is jelentős korlátokkal és ellentmondásokkal bír. A jelenlegi gyakorlat ugyanis csak a megszerzett, vásárolt, aktiválható költséggel rendelkező játékjogok aktiválását teszi egyértelműen lehetővé, és az egyéb játékjogok láthatatlanok maradnak a mérlegben. Ez a megközelítés ugyan összhangban áll a számviteli óvatosság elvével és a megbízható értékelhetőség követelményével, ugyanakkor jelentősen torzítja a beszámoló információtartalmát, és megnehezíti a klubok valós vagyoni helyzetének és értékteremtő képességének megítélését. Kutatási célom annak bizonyítása volt, hogy egyes játékosokhoz kapcsolódó jogok meg nem jelenítése a magyar vállalkozói mérlegben, hiányos információkat közöl a vállalkozás belső és külső érintettjeivel egy olyan eszköz értékéről, amely az egész tevékenységet működteti.

Célom (C1) volt annak vizsgálata, hogy az elmúlt 10 szezonban (2015/16 és 2024/25 között) a Nemzeti Bajnokság I. osztályában szereplő csapatokat működtető futballvállalkozások

gazdasági és sportteljesítménye között mennyire erős kapcsolat található. Ehhez kapcsolódóan a **H1a hipotézisem** az volt, hogy van-e kapcsolat az összes bevétel és aközött, hogy a csapatok milyen eredményesen szerepeltek az NB I osztályban. A magasabb bevétellel rendelkező csapatok jobb helyezést érnek el. A hipotézisem alátámasztásához többtényezős és többváltozós variancia-analízis és Spearman-féle rangkorrelációs számításokat végeztem, csak úgy, mint a H1 hipotézisem többi alpontjához is. A legerősebb szerepe a bevételek alakulásában az NB I-ben szereplésnek és az ott elért helyezésnek volt, amit a Spearman-féle korreláció is alátámasztott. Annak, hogy egy csapat játszott-e az NB I-ben 36,81%, míg az ott elért helyezésnek 35,73% volt a tényezőhatás mértéke. A legmagasabb osztályban szereplő klubok előnyösebb bevételi pozícióban vannak, mivel a bajnokság presztízse és a médiafigyelem révén diverzifikáltabb bevételi forrásokhoz férnek hozzá. A központi támogatások, a televíziós közvetítési jogdíjak és a szponzoráció mind kedvezőbb feltételekkel érhetőek el az élvonalban. A szponzorok számára ezek a klubok vonzóbb lehetőséget kínálnak a márkaépítési céljaik eléréséhez, mivel a médiajelenlét intenzitása és a közönség mérete lényegesen magasabb. A sikeresebb csapatok nagyobb nézőérdeklődést generálnak, ami a jegy- és bérletértékesítésben, valamint a merchandising bevételekben is megmutatkozik. Mindez azt eredményezi, hogy a sportszakmai siker és a gazdasági teljesítmény kölcsönösen erősítik egymást. A korrelációs együttható az NB I-ben szereplés esetében 0,63, míg az elért helyezés esetében -0,67. Az utóbbi jelentése, hogy minél hátrébb végez egy csapat, annál alacsonyabb a bevételi szintje. *Mindezek alapján a H1a hipotézisemet elfogadom.*

A **H1b hipotézisem** szerint van kapcsolat az összes ráfordítás és aközött, hogy a csapatok milyen eredményesen szerepeltek az NB I osztályban. Az élvonalban szereplő csapatoknál magasabb az összes ráfordítás értéke. A ráfordításokra szintén ez a két tényező volt a legnagyobb hatással (NB I-ben szereplés 34,58%, NB I helyezés 32,23%), amit a korrelációs együttható értéke is megerősített (0,63 az NB I-ben szereplésnél és -0,68 az NB I-ben elért helyezésnél). A magasabb sportszakmai célokat kitűző klubok esetében a ráfordítások szerkezete és nagysága is jelentősen eltér az alacsonyabb helyezést elérő, vagy kieső klubokétól. Ahhoz, hogy egy klub az élvonalba jusson és meg is tartsa a pozícióját magasabb színvonalú játékosállomány fenntartására van szükség, ami nemcsak a transzferköltségekben, hanem elsősorban a bér- és járulékok költségeiben is

megmutatkozik, mivel a jobb játékosok magasabb díjazást várnak el. A sportszakmai infrastruktúra működtetése, az edzői stáb szakmai minősége, az utánpótlás-nevelés intézményi háttere és a versenyeztetés költségei szintén arányosan emelkednek a sportszakmai elvárásokkal. Emellett a marketingtevékenység is jelentős költségtételeket generál. Összességében tehát a magasabb sportszakmai eredményesség elérése szükségszerűen magasabb költségszinttel jár együtt, ami azt jelenti, hogy a sikeresebb klubok jellemzően nagyobb pénzügyi erőforrásokat fordítanak működésükre. ***A H1b hipotézisemet elfogadom.***

H1c hipotézisemhez kapcsolódó vizsgálataim alapján van kapcsolat a vagyoni értékű jogok és aközött, hogy a csapatok milyen eredményesen szerepeltek az NB I osztályban. A magasabb játékjogi értékkel rendelkezők eredményesebben szerepelnek. Legerősebben a vagyoni értékű jogokra is ez a két tényező gyakorol hatást (NB I-ben szereplés 27,41%, NB I-ben elért helyezés 48,43%), amelyeket szintén megerősít a korrelációs számítás. A Spearman-féle korrelációs együttható ebben az esetben itt már a korábbiakhoz képest gyengébb kapcsolatot mutatott, ahol a legmagasabb érték (-0,486) az NB I-ben elért helyezés esetében volt. A vagyoni értékű jogok állományának nagysága és a sportszakmai eredményesség között kimutatott szignifikáns kapcsolat megerősíti azt a feltételezést, hogy a játékjogokba történő befektetések közvetlenül hozzájárulnak a klub versenyképességéhez és teljesítményéhez. A magasabb könyv szerinti értékű játékjoggal rendelkező klubok jellemzően jobb bajnoki helyezéseket érnek el. A variancia-analízis alapján megállapítható, hogy a vagyoni értékű jogok állományára legnagyobb mértékben az NB I-ben elért helyezés van hatással. A korrelációs vizsgálatok szintén alátámasztják ezt az összefüggést, megerősítve, hogy a sportszakmai célok és a játékjogokba történő befektetések szorosan összefüggnek a magyar élvonalbeli futballban. ***A H1c hipotézisemet elfogadom.***

H1d hipotézisként azt fogalmaztam meg, hogy van kapcsolat az adózott eredmény és aközött, hogy a csapatok milyen eredményesen szerepeltek az NB I osztályban. Akiknek magasabb az adózott eredménye, jobban teljesítenek a ranglistán. Az adózott eredmény és a sportszakmai teljesítmény közötti összefüggés vizsgálata ellentmondásos képet mutat, ami a futballklubok sajátos gazdálkodási logikájára világít rá. Az adózott eredményre legnagyobb hatással (72%) az NB I-ben elért helyezés van, bár a korreláció igen gyenge - 0,242, ami arra utal, hogy a jobb helyezést elérő klubok nem feltétlenül érnek el magasabb

adózott eredményt, sőt gyakran alacsonyabbat. Ez a látszólagos ellentmondás abból fakad, hogy a sportszakmailag törekvő klubok hajlandók rövidtávon alacsonyabb jövedelmezőséget, akár veszteséget is vállalni a kitűzött célok elérése érdekében, mivel a jobb bajnoki szerepléshez szükséges keret kialakítása és a működési feltételek biztosítása jelentős ráfordításokat igényel. Mindez rávilágít arra, hogy a professzionális labdarúgásban a pénzügyi eredményesség és a pályán elért siker nem feltétlenül jár együtt, és az egyesületek gyakran tudatosan részesítik előnyben a sportcélok megvalósítását a rövid távú nyereségességgel szemben. A kapott eredmények alapján a ***H1d hipotézisemet nem fogadom el.***

A ***H1e hipotézisem*** szerint van kapcsolat a látvány-csapatsport támogatása és aközött, hogy a csapatok milyen eredményesen szerepeltek az NB I osztályban. Azok a csapatok szerepelnek eredményesen, amelyek magasabb TAO-támogatást kapnak. ***Ezt a hipotézisemet (H1e) nem fogadom el.*** A variancia-analízis során kapott eredmények alapján a legnagyobb tényezőhatással az NB I-ben szereplés (46,59%) és a terület (36,37%) bír. A korrelációs együttható ezeknél rendre 0,32 és -0,23. A látvány-csapatsport támogatás és a sportszakmai eredményesség közötti feltételezett kapcsolat vizsgálata meglepő eredményre vezetett, amely cáfolja azt a közkeletű feltételezést, miszerint a magasabb TAO-támogatásban részesülő klubok szükségszerűen jobb sportszakmai teljesítményt nyújtanak. A variancia-analízis szerint a TAO-támogatás nagyságát elsősorban az NB I-ben való szereplés ténye magyarázza közel ötven százalékos mértékben, ami természetes, hiszen az élvonalbeli klubok strukturálisan nagyobb támogatásra jogosultak. Jelentős, 36%-os magyarázó erővel bír továbbá a klub földrajzi elhelyezkedése, ami arra utal, hogy a fővárosi, megyei jogú városi, városi vagy települési státusz befolyásolja a támogatások elérhetőségét és mértékét, feltehetően a helyi gazdasági környezet, a vállalati bázis és a támogatói háttér különbségei miatt. A korrelációs vizsgálatok azonban csak gyenge kapcsolatot mutatnak, és a területi változó esetében negatív irányú összefüggés figyelhető meg, ami azt jelzi, hogy a kisebb településeken működő klubok arányosan kisebb támogatást kaphatnak. Mindez arra enged következtetni, hogy bár a TAO-támogatás fontos bevételi forrást jelent, annak mértéke nem határozza meg közvetlenül a sportszakmai sikert, mivel a támogatás felhasználásának hatékonysága, a klubvezetés stratégiai döntései és a helyi adottságok legalább olyan meghatározóak, mint maga a támogatás nagysága.

Céлом (C2) volt vizsgálni az adatbázisomban szereplő futballvállalkozások gazdasági hatékonyságát az elmúlt 9 évben (2016-2024 között), valamint ezek kapcsolatát a sportteljesítménnyel és működési keretrendszerrel. A **H2a hipotézishez** kapcsolódó vizsgálatom a futballklubok határelemzéssel történő teljesítményértékelésére terjedt ki, amit a Data Envelopment Analysis (DEA) módszerrel vizsgáltam (4. táblázat), míg a H2b hipotézisem igazolásához ismét többtényezős és többváltozós variancia-analízist és Spearman-féle rangkorrelációt használtam (5. táblázat). H2a hipotézisem, hogy az NB I-ben jobb helyezést elérő vállalkozások gazdaságilag hatékonyabban működnek, a kisebb, sportszakmailag gyengébb futballvállalkozásokkal szemben. Ezt a hipotézisemet (H2a) nem fogadom el, mert eredményül azt kaptam, hogy a kisebb csapatok, amelyek a tabella végén találhatóak, vagy épp kiestek az NB I-es bajnokságból gazdaságilag hatékonyabban működnek, mint az élvonalbeli csapatok. A legkevésbé hatékonyan működő gazdasági szervezet a vizsgált időszak alatt legtöbbször bajnoki címet szerző FTC Labdarúgó Zrt, illetve a Honvéd Futball Club Kft volt. Az átlagos SE (mérethatékonysági) értéke azoknak a csapatoknak, amelyek szerepelnek az NB I-ben 0,937, míg azoknak, amelyek nem szerepelnek 0,945. *Így a H2a hipotézisemet elvetem.* Az is látható az eredményekből, hogy a fővárosban, vagy megyei jogú városban működő klubok kevésbé hatékonyak gazdaságilag. A sportszakmailag ambiciózusabb, élvonalbeli klubok tudatosan vállalják a magasabb költségszintet és az ezzel járó alacsonyabb hatékonyságot, mivel céljuk nem elsősorban a gazdasági optimalizálás, hanem a sportszakmai siker maximalizálása. Ezzel szemben a kisebb, szerényebb erőforrásokkal rendelkező klubok erősebb költségkontrollt építenek be a működésükbe és hatékonyabb gazdálkodásra törekednek, mivel számukra a működés fenntartása és a pénzügyi stabilitás megőrzése elsődleges szempont. A földrajzi elhelyezkedés hatása a hatékonyságra szintén több tényezőre vezethető vissza. A fővárosban és a megyei jogú városokban működő klubok jellemzően magasabb működési költségekkel szembesülnek, például magasabb bérleti díjak, nagyobb infrastrukturális költségek, drágább munkaerő, ami önmagában csökkenti a hatékonyságukat. Ugyanakkor ezek a klubok gyakran nagyobb bevételi potenciállal is rendelkeznek. Ezzel szemben a kisebb településeken működő klubok szűkösebb bevételi lehetőségekkel bírnak, így a költségek minimalizálására és az erőforrások hatékonyabb felhasználására kényszerülnek.

4. táblázat: Évenkénti mérhető hatékonysági mutatók (2016-2024)

Csapatok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Végösszeg
BALMAZÚJVÁROS	1,00	0,82	1,00	0,73	0,81	1,00	0,79	0,80	1,00	0,88
BÉKÉSCSABA	1,00	1,00	0,98	0,89	0,88	0,91	0,73	0,97	1,00	0,93
BUDAFOKI MTE	n.a.	0,96	1,00	1,00	1,00	1,00	0,68	1,00	1,00	0,95
DIÓSGYŐR	1,00	0,92	0,79	0,99	0,97	0,99	1,00	1,00	0,96	0,96
DVSC	1,00	1,00	1,00	0,95	0,96	0,79	0,79	0,95	0,96	0,93
ETO	0,81	1,00	0,99	1,00	1,00	0,77	0,89	0,98	0,86	0,92
VIDEOTON	0,75	0,93	1,00	1,00	1,00	0,93	0,86	0,86	0,93	0,92
FTC	0,77	0,83	0,98	0,92	0,94	0,79	0,84	0,62	0,73	0,82
GYIRMÓT	1,00	0,98	0,85	0,96	0,88	1,00	0,98	0,95	1,00	0,96
HONVÉD	1,00	0,89	0,88	0,70	0,66	0,74	0,81	1,00	0,99	0,85
KAPOSVÁR	0,98	1,00	1,00	1,00	0,83	0,47	1,00	1,00	n.a.	0,91
KTE	1,00	1,00	0,88	0,82	0,75	0,79	0,87	1,00	1,00	0,90
MEZŐKÖVESD	1,00	1,00	1,00	0,97	0,93	0,98	0,98	0,98	1,00	0,98
MTK	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
NYÍREGYHÁZA	1,00	0,99	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
PAKS	1,00	0,98	0,96	1,00	0,91	0,90	1,00	1,00	1,00	0,97
PUSKÁS	1,00	0,95	1,00	0,99	0,99	0,86	0,93	1,00	0,94	0,96
HALADÁS	1,00	0,88	0,88	1,00	0,94	0,92	0,98	0,92	n.a.	0,94
ÚJPEST	0,86	0,96	0,99	0,93	0,99	0,84	1,00	0,97	0,98	0,95
KISVÁRDA	0,98	1,00	0,93	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99
VASAS	1,00	0,95	0,99	0,96	0,95	0,96	1,00	1,00	0,92	0,97
ZTE	0,99	0,99	1,00	0,99	0,94	0,97	1,00	0,98	0,99	0,98
Végösszeg	0,96	0,96	0,96	0,95	0,92	0,89	0,92	0,95	0,96	0,94

Forrás: Saját szerkesztés, 2026

A **H2b hipotézisem** esetében azt feltételeztem, hogy a gazdasági hatékonyság szoros kapcsolatban van a sportszakmai eredményekkel és működési keretrendszerrel. A gazdaságilag hatékonyabb szervezetek sportszakmailag jobban teljesítenek. Az empirikus eredmények azonban **egyértelműen cáfolják ezt a feltételezést (H2b)**, és rávilágítanak arra, hogy a két teljesítménydimenzió között nincs szignifikáns statisztikai összefüggés. A variancia-analízis ugyan azt mutatja, hogy a hatékonysági mutatók variációjának közel negyven százalékát az NB I-ben elért helyezések, és további harminc százalékát a kiesés ténye magyarázza, azonban a korrelációs együtthatók rendkívül alacsony, gyakorlatilag nulla közeli értékei azt jelzik, hogy ezek az összefüggések nem lineáris kapcsolatot tükröznek. A korrelációs együttható értékeit a 5. táblázat tartalmazza.

5. táblázat: Korrelációs együtthatók a hatékonyságra és a sportszakmai eredményekre, illetve működési keretrendszerre vonatkozóan

	HatBev	MhatBev	Év	NB1	Kieső	Feljutó	NB I helyezés	Terület	Besorolás
HatBev	1,00	0,05	-0,05	-0,09	-0,12	-0,03	-0,01	0,09	0,03
MhatBev	0,05	1,00	0,09	-0,10	0,12	0,13	0,22	0,15	0,07
Év	-0,05	0,09	1,00	0,01	0,00	0,01	-0,01	-0,01	0,42
NB I	-0,09	-0,10	0,01	1,00	-0,35	0,28	-0,72	0,06	0,13
Kieső	-0,12	0,12	0,00	-0,35	1,00	-0,10	0,16	-0,05	-0,05
Feljutó	-0,03	0,13	0,01	0,28	-0,10	1,00	0,27	0,00	-0,07
NB I helyezés	-0,01	0,22	-0,01	-0,72	0,16	0,27	1,00	-0,01	-0,11
Terület	0,09	0,15	-0,01	0,06	-0,05	0,00	-0,01	1,00	0,16
Besorolás	0,03	0,07	0,42	0,13	-0,05	-0,07	-0,11	0,16	1,00

Forrás: Saját szerkesztés, 2026

Céлом (C3) volt továbbá annak vizsgálata, hogy mennyire erős kapcsolat állt fenn az utolsó 3 szezonban (2022/23, 2023/24, 2024/2025) az NB I osztályban szereplő csapatokat működtető futballvállalkozások játékos összetétele és sportteljesítménye között. Céлом volt ezentúl még, a játékos-összetétel alapján képzett klaszterekre jellemző gazdasági és sportszakmai adatok elemzése is. Ezekhez a vizsgálatokhoz többtényezős és többváltozós variancia-analízist, Spearman-féle rangkorrelációt és klaszteranalízist használtam. Az 6. táblázatban mutatom be, milyen korrelációs együttható értékeket kaptam a vizsgálat során.

6. táblázat: Korrelációs együttható értékei a játékos összetételre vonatkozóan

	Saját nevelésű	Kölcsön	Szabadon igazolt	Vásárolt	Produktivitási rangsor	NB I	Kiemelt akadémia	Kieső	Feljutó	NB I helyezés
Saját nevelésű	1,00	-0,38	-0,49	0,15	-0,59	-0,36	0,50	-0,13	0,17	0,23
Kölcsön	-0,38	1,00	0,04	-0,33	0,05	-0,08	0,21	0,16	0,14	0,10
Szabadon igazolt	-0,49	0,04	1,00	-0,57	0,66	-0,05	-0,38	0,13	-0,05	0,26
Vásárolt	0,15	-0,33	-0,57	1,00	-0,21	0,40	-0,03	0,05	-0,34	-0,47
Produktivitási rangsor	-0,59	0,05	0,66	-0,21	1,00	0,27	-0,57	0,08	-0,16	0,03
NB I	-0,36	-0,08	-0,05	0,40	0,27	1,00	-0,21	0,23	-0,49	-0,69
Kiemelt akadémia	0,50	0,21	-0,38	-0,03	-0,57	-0,21	1,00	-0,16	0,23	-0,05
Kieső	-0,13	0,16	0,13	0,05	0,08	0,23	-0,16	1,00	-0,11	0,25
Feljutó	0,17	0,14	-0,05	-0,34	-0,16	-0,49	0,23	-0,11	1,00	0,40
NB I helyezés	0,23	0,10	0,26	-0,47	0,03	-0,69	-0,05	0,25	0,40	1,00

Forrás: Saját szerkesztés, 2026

H3a hipotézisként azt fogalmaztam meg, hogy szignifikáns kapcsolat van a játékos-összetétel és a sportszakmai eredmény között. Majd bizonyítani szerettem volna (**H3b**),

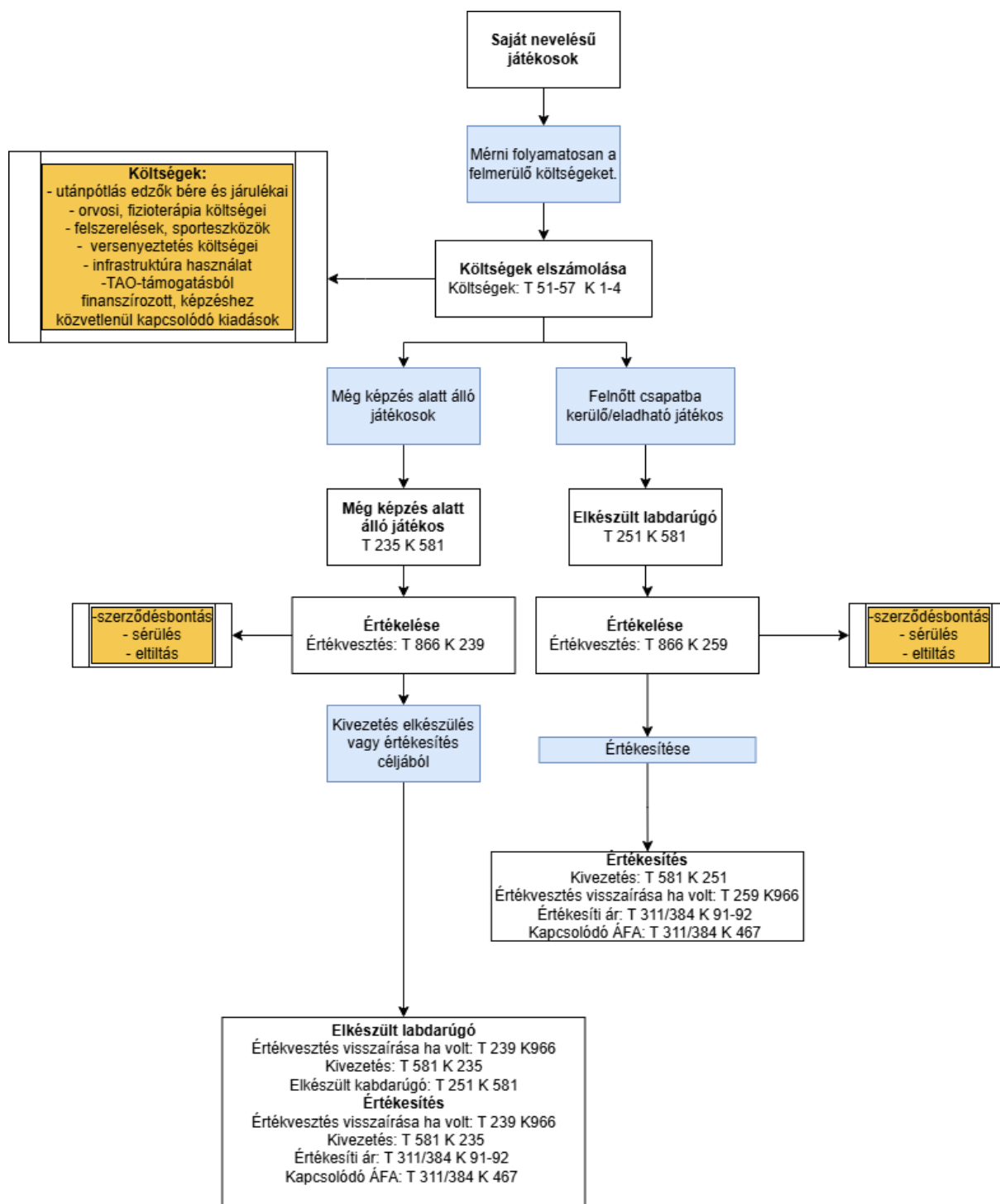
hogy amennyiben magasabb a vásárolt játékosok aránya, a csapatok jobban szerepelnek az NB I osztályban. *A H3a és a H3b hipotéziseimet elfogadom.* A korrelációs együttható értékeit az 6. táblázatban mutatom be. A játékos-állomány összetételének és a sportszakmai teljesítménynek a kapcsolata az értekezés egyik legfontosabb empirikus megállapítása, amely megerősíti azt a feltételezést, hogy a klubok transzferstratégiája közvetlenül befolyásolja a bajnoki eredményességüket. A variancia-analízis és a korrelációs vizsgálatok egyaránt alátámasztották, hogy szignifikáns összefüggés mutatható ki a játékos összetétel és a sportszakmai eredmények között. Az eredmények egyértelműen igazolják, hogy azok a klubok, amelyek játékos állományában magasabb arányban szerepelnek vásárolt játékosok, szignifikánsan jobb bajnoki helyezéseket érnek el, mint azok, amelyek elsősorban saját nevelésű, szabadon igazolt vagy kölcsönjátékosokra támaszkodnak. A vásárolt játékosok aránya és az NB I-ben való szereplés (0,4) között közepes erősségű pozitív korreláció mutatható ki, míg az NB I-ben elért helyezéssel (-0,47) közepes erősségű negatív korrelációt kaptam, ami azt jelenti, hogy minél magasabb a vásárolt játékosok aránya, annál jobb helyezést ér el a csapat. Ez az összefüggés logikusan értelmezhető, hiszen a transzferpiacon aktív klubok jellemzően olyan játékosokat szereznek meg, akik már magasabb szinteken játszanak, szemben a fiatal, még fejlődő saját nevelésű játékosokkal vagy a rövidebb távon megoldást jelentő kölcsönjátékosokkal. A saját nevelésű játékosok aránya ezzel szemben más mintázatot mutat. A legerősebb kapcsolata a produktív rangsor (-0,59) és a kiemelt akadémiával rendelkező klubok (0,5) között volt. Az utóbbi természetes, mert ezek a klubok tudatosan fektetnek be az utánpótlás-nevelésbe, és stratégiájuk része a saját játékosok felnevelése és beépítése a felnőtt keretbe. A kölcsönjátékosok esetében tapasztalt nagyon gyenge korrelációs értékek arra utalnak, hogy ez a játékos szerzési forma nem mutat következetes összefüggést sem a sportszakmai eredményekkel, sem a működési keretrendszerrel.

H3c hipotézisem szerint a játékos összetétel alapján képzett klaszterekbe tartozó vállalatok mérethatékonysági mutatói szignifikánsan eltérnek egymástól. Az eredmény arra enged következtetni, hogy a játékos-állomány megszerzési módjának szerkezete önmagában nem határozza meg a klub gazdasági hatékonyságát, és a mérethatékonyság alakulását. Mindez megerősíti azt a korábbi megállapítást, hogy a gazdasági hatékonyság és a játékosállomány-

stratégia között nincs egyértelmű, közvetlen kapcsolat a magyar élvonalbeli futballban. ***H3c hipotézisemet elvetem.***

Koncentrációs vizsgálatot is végeztem a vagyoni értékű jogokra az elmúlt három gazdasági évre, 2022 és 2024 között. Megállapítottam, hogy mindegyik évben erősen koncentrált volt a vagyoni értékű jogok értéke.

Célom (**C4**) volt annak vizsgálata is, hogy egyes játékosoknak a beszámoló részeként elkészítendő mérlegben történő ki nem mutatása hűen tükrözi-e a vállalkozás vagyonát. Szerettem volna bizonyítani, hogy a saját nevelésű játékosok mérlegben történő ki nem mutatása mennyiben torzítja a vállalkozás valós vagyoni helyzetének bemutatását, és milyen értékelési módszerek alkalmazhatók ezen speciális humán tőke számviteli megjelenítésére. A megfogalmazott hipotézis (**H4 hipotézis**) szerint a saját nevelésű játékosok értékmérésére kizárólag a költség alapú megközelítés tekinthető megfelelő módszernek és ezeknek a játékosoknak a mérlegben való szerepeltetése elengedhetetlen lenne a beszámoló megbízhatóságának és valódiságának biztosításához. Az empirikus vizsgálatok és a szakmai vezetőkkel folytatott mélyinterjúk alapján ezt a ***hipotézist elfogadtam (H4).***



1. ábra: Saját nevelésű játékosok lehetséges könyvviteli elszámolásai

Forrás: Saját szerkesztés, 2026

A mérlegben jelenleg ki nem mutatott saját nevelésű játékosok megjelenítésére egy egységes számviteli döntési modellt dolgoztam ki (1. ábra). A klubvezetőkkel és pénzügyi szakemberekkel (I1–I4) folytatott interjúk, valamint a koncentrációs vizsgálatok eredményei egyértelműen rámutattak arra, hogy a nemzetközi gyakorlatban alkalmazott diszkontált cash flow-modell és a piaci összehasonlításra alapuló értékelés a magyar

futballklubok működési környezetében nem alkalmazható kellő megbízhatósággal. Ezzel szemben a költségalapú értékmérés – a dokumentálható és ellenőrizhető utánpótlás- és képzési költségekre építve – reális alternatívát kínál a saját nevelésű játékosok értékének meghatározására. Az általam javasolt megközelítés a termelő vállalkozások önköltségszámítási és készlet elszámolási logikáját adaptálja: a képzés alatt álló játékosokat befejezetlen termelésként, a felnőtt keretbe felkerülő, szerződötett saját nevelésű játékosokat pedig saját előállítású késztermékként kezeli. A játékoshoz rendelhető bekerülési értéket a képzés során felmerült, egyedileg azonosítható, közvetlen ráfordítások (edzői munka, infrastruktúra-használat, versenyeztetés, felszerelés stb.) összessége adja, amely a későbbiekben terv szerinti értékcsökkenés alapjául szolgálhat. Bár ez a módszer nem tükrözi a játékos aktuális piaci értékét, láthatóvá teszi a klub játékos fejlesztésbe fektetett erőforrásait, csökkenti a rejtett vagyon nagyságát, és érdemben növeli a beszámolók információtartalmát.

További kutatási célom a játékosok piaci értékre történő értékhelyesbítésének elszámolási kérdése, tekintettel arra, hogy ezt az UEFA szabályzata nem engedi meg. Illetve a 2025/2026-os szezonról érvényes a „ötmagyaros” szabály hatásainak elemzése, amely szerint az NB I-es kluboknak minden bajnoki folyamatosan legalább öt magyar játékosnak kell a pályán lennie, akik közül legalább egy U21-es (2005. jan. 1. után született) fiatal legyen.

Összességében megállapítható, hogy az eredmények alapján az NB I-ben elért jobb sportszakmai teljesítmény összefügg a magasabb bevételekkel, nagyobb ráfordításokkal és a játékosok magasabb könyv szerinti értékével, ugyanakkor nem jár együtt szükségszerűen jobb adózott eredménnyel vagy gazdasági hatékonysággal. A DEA-elemzések azt mutatták, hogy a sportszakmailag sikeres, élvonalbeli klubok jellemzően kevésbé hatékonyan működnek, míg a kisebb csapatok szigorúbb költségkontroll mellett hatékonyabb gazdálkodást valósítanak meg. A játékos-összetétel vizsgálata igazolta, hogy a magasabb arányban vásárolt játékosokra támaszkodó klubok jobb bajnoki helyezéseket érnek el, míg a saját nevelésű játékosokra építő modell inkább az utánpótlás-nevelési stratégiához és a produktivitáshoz kapcsolódik. A játékosok számviteli kezelésére vonatkozóan megállapítható, hogy a jelenlegi szabályozás torzítja a beszámolók információtartalmát, mivel egyes játékosok értéke nem jelenik meg a mérlegben. A szakmai interjúk alapján

esetükben kizárólag a költség alapú értékelés tekinthető reálisan alkalmazható módszernek. A kutatás rámutatott arra is, hogy az UEFA szabályzata által tiltott piaci értékre történő érték helyesbítés jelenleg komoly korlátot jelent a játékosok valós gazdasági értékének mérlegbeli megjelenítésében és egyben fontos jövőbeli kutatási irányt jelöl ki számomra.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

A doktori értekezés célja a labdarúgó játékosokhoz kapcsolódó számviteli és pénzügyi kérdések tisztázása, és ezáltal a beszámolók valós és megbízható összképének elősegítése. A kutatás során a játékjoghoz kapcsolódó törvényi, jogszabályi és egyéb szabályozási környezet, a hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint az empirikus vizsgálataim eredményeinek együttes figyelembevételével az alábbi új, illetve újszerű eredményeket azonosítottam:

(1) Újszerű eredménynek tekintem, hogy empirikus vizsgálataim alapján igazoltam, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki a futballvállalkozások gazdasági adatai és sportszakmai eredményei között. Azok a klubok, amelyek tevékenységük során magasabb bevételt realizálnak, amelyhez magasabb költségszinttel is párosul, összességében sportszakmailag eredményesebbek. Szintén jobb helyezést érnek el, azok a csapatok, amelyeknek a vagyoni értékű jogaik értéke magasabb, viszont a magasabb adózott eredmény nem párosul jobb helyezéssel. Ugyanakkor a látvány-csapatsport támogatás mértéke nem mutat érdemi hatást a sportszakmai eredmények alakulására.

(2) Új eredménynek tekintem a futballvállalkozások hatékonyságvizsgálata (határelemzése) során kapott eredményt, amely szerint azok a klubok, amelyek az NB I-ben sportszakmailag gyengébben teljesítenek, pénzügyi-gazdasági értelemben jellemzően hatékonyabban működnek. Vagyis a jobb sportszakmai pozíció nem feltétlenül jár együtt a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb felhasználásával.

(3) Új eredménynek tekintem annak bizonyítását, hogy a vizsgált mintában nem áll fenn statisztikailag igazolható összefüggés a gazdasági hatékonysági mutatók és a sportszakmai eredményesség között. A hatékonyan működő klubok nem szükségszerűen érnek el kiemelkedő bajnoki eredményeket, és fordítva, a sportszakmailag sikeres klubok nem feltétlenül a leghatékonyabb gazdálkodók.

(4) Új eredménynek tekintem a játékos összetétel vizsgálata során levont következtetéseimet, amelyek szerint a játékoskeret szerkezete érdemben befolyásolja a sportszakmai eredményeket. Kimutattam, hogy azok a klubok, amelyek játékos-állományán belül a vásárolt játékjogok aránya magasabb, összességében sportszakmailag

eredményesebbek, mint azok, amelyek inkább saját nevelésű, szabadon igazolható vagy kölcsönjátékosokra támaszkodnak.

(5) Újszerű eredménynek tekintem, hogy a klaszteranalízis eredményei alapján megállapítottam, hogy a klubok mérethatékonysági mutatói nem differenciálhatók érdemben a játékos összetétel alapján. Vagyis a játékoskeret szerkezete nem magyarázza a mérethatékonyságban megfigyelhető különbségeket.

(6) Új eredményemnek tekintem, hogy megszereztem a játékosok különböző eseteit és ezek számviteli kezelését, és ennek alapján kidolgoztam egy egységes, döntési logikát bemutató folyamatábra-rendszert; és hogy a folyamatábrákra és az empirikus eredményeimre támaszkodva javaslatot tettem egy olyan, a hatályos szabályozás keretei között alkalmazható számviteli megoldásra, amely a saját nevelésű játékosokban rejlő értéket jobban láthatóvá teszi a beszámoló felhasználói számára.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

A kutatás eredményei több, egymástól jól elkülöníthető szakmai területen is közvetlenül hasznosíthatók, a futballklubok tulajdonosi és menedzsment döntéshozatalában, a szakmai (sportigazgatói, edzői) munkában, a számviteli-pénzügyi gyakorlatban, valamint a sportpolitikát alakító döntéshozók számára a jogi környezet alakításában.

A gazdasági adatok és a sportszakmai eredmények közötti kapcsolat gyakorlati haszna: Vizsgálati eredmények alapján igazoltam, hogy a magasabb bevétel és az ehhez kapcsolódó magasabb költségszint összességében jobb sportszakmai teljesítménnyel jár együtt. Ez alátámasztja a bevételnövelő stratégiák kiemelt szerepét. A vagyoni értékű jogokba (játékos-vásárlásba) történő beruházás sportszakmai szempontból kulcstényezőnek bizonyult, miközben a magas adózott eredmény önmagában nem garantál jobb bajnoki helyezést. Ez segíti a klubokat abban, hogy a profitmaximalizálás helyett a hosszú távú sporteredményességgel összehangolt gazdálkodási célokat fogalmazzanak meg. Az, hogy a látvány-csapatsport támogatás volumene nem mutat érdemi hatást a sportszakmai eredményekre, a támogatáspolitikát és a klubstratégiák felülvizsgálatát is ösztönözheti, kiemelve annak tényét, hogy nem a támogatás mértéke, hanem felhasználásának módja a meghatározó.

A hatékonyságvizsgálat eredményeinek hasznosíthatósága: A határelemzés rávilágított arra, hogy a bajnokságban gyengébben teljesítő klubok gyakran hatékonyabb erőforrás-felhasználással működnek. Ez a benchmarking gyakorlatában használható, hiszen a klubok nemcsak a sikeres, hanem a hatékony, bár sportszakmailag kevésbé eredményes versenytársakat is választhatják mintaként. A tulajdonosok és menedzsment számára ez jelzi, hogy a sportszakmai és gazdasági célokat külön-külön is szükséges értékelni, és olyan KPI-rendszert kialakítani, amely a tabellahelyezés mellett az eredmények arányát is figyelembe veszi.

A gazdasági hatékonyság és sporteredményesség közötti kapcsolat hiányának következményei: A statisztikailag igazolható összefüggés hiánya segíti a döntéshozókat abban, hogy realisabban értékeljék a klubteljesítményt. A jó gazdasági hatékonyság nem jelent automatikusan kiemelkedő bajnoki pozíciót, és fordítva. Ez okot adhat az elvárások, ösztönzőrendszerek, prémiumstruktúrák, illetve teljesítményalapú szerződések

újrágondolására. A befektetőknek és hitelezőknek pedig segít a kockázatok felmérésében, hiszen látják, hogy a gazdasági racionalitás és a pályán elért siker két külön dolog.

A játékos-összetétel sportszakmai jelentőségének következtetései: A játékoskeret szerkezetére vonatkozó eredmények közvetlenül felhasználhatók a sportigazgatói döntéshozatalban és kerettervezésben. Kimutattam, hogy a magasabb arányban vásárolt játékjogokra épülő keret általában jobb sportszakmai eredményességgel társul, mint az elsősorban saját nevelésű, szabadon igazolható vagy kölcsönjátékosokra épülő modellek. Ez segít a kluboknak megtalálni az egyensúlyt az utánpótlás-nevelés és a játékospiaci befektetések között, és racionálisan dönteni arról, hogy az akadémiára vagy az igazolásokra fordított forrás aránya milyen legyen.

A mérethatékonyság és a játékos-összetétel kapcsolatának eredményei: A klaszteranalízis eredményei szerint a klubok mérethatékonysága nem differenciálható érdemben a játékos-összetétel alapján. Ez a menedzsment számára azt jelzi, hogy a mérethatékonyság javításának fő területei inkább a szervezeti felépítésben, a belső működési folyamatokban, az infrastruktúra kihasználtságában és a bevételtermelő képességben keresendők, nem elsősorban a játékoskeret módosításában.

A játékjogok számviteli kezelésére kidolgozott folyamatábrák és javaslatok alkalmazhatósága: A játékjogok különböző eseteire készített részletes számviteli folyamatábrák közvetlen módszertani segítséget nyújtanak a klubok könyvelési és beszámolóképzési gyakorlatában. Lehetővé teszik egységes eljárásrendek kialakítását, ami növeli a beszámolók összehasonlíthatóságát és átláthatóságát a hazai és nemzetközi piacon egyaránt. A „láthatatlan” játékosok értékének kimutatására tett javaslatom a hatályos szabályozási keretek között is segíti a klubokat abban, hogy beszámolóik közelebb kerüljenek a valós és megbízható összképhez. Ez nemcsak a befektetőknek és tulajdonosoknak ad jobb alapot a döntésekhez, de a jogalkotóknak és szakmai szervezeteknek is kiindulópontot jelenthet a sport-specifikus számviteli szabályozás továbbfejlesztéséhez.

Összefoglalva, a kutatásom abban segít, hogy a futballklubok gazdálkodása, sportstratégiája és számviteli gyakorlata tudatosabb és összehangoltabb legyen. A cél, hogy a számviteli

beszámolók valóban megbízható és teljes képet adjanak egy futballvállalkozás működéséről.

6. IRODALOMJEGYZÉK

Ács P. – Laczkó T. (2008): Területi különbségek a hazai egészségturizmus kínálatában. *Területi Statisztika*, 48 (3). : 344-356.

Bene M. (2024): *Adatelemzés R-ben*. Typotex Kiadó (ISBN: 978-963-493-288-8)

Cooper, J. O. – Heron, T. E. – Heward, W. L. (2007): *Applied Behavior Analysis in Residential Settings: Use of a Mobile Application to Support Parental Engagement in At-Home Educational Activities* Elérhető: <https://www.scribd.com/document/490095700/Cooper-et-al-2007> (letöltve: 2025.08.10.)

Kokolakakis, T. – Kleissner, A. (2025): *EU Sport Satellite Account: Research into estimating the economic value of sport in the EU*. Elérhető: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3888793/22121382/KS-01-25-041-EN-N.pdf/c8266460-9f1a-affd-f288-d2669de405d2?version=1.0&t=1756987715084> (letöltve: 2025.12.05.)

Everitt, B. S. – Landau, S. – Leese, M. – Stahl, D. (2011): *An Introduction to Classification and Clustering*. Elérhető: https://www.researchgate.net/publication/285381578_An_Introduction_to_Classification_and_Clustering (letöltve: 2025.08.10.)

Fenyves V. (2014): Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával. szám 40 (2014): *Acta Scientiarum Socialium*: 135-147.

Freedman, D. – Pisani, R. – Purves, R. (2005): *Statisztika*. Typotex Kiadó (ISBN: 963-954-863-4)

MLSZ (2025h): *Klublicenc Szabályzat 2025/26* Elérhető: https://dokumentumtar.mlsz.hu/file/dokumentumtar/4299/file/klublicenc-szabalyzat_2025-26.pdf (letöltve: 2025.12.10.)

Oláh S. (2021): *Rangkorreláció előadás sorozat*. ELTE Elérhető: <https%3A%2F%2Fzemleni.elte.hu%2Frangkorr.pdf&tabId=1505102543&cLen=748196&chunk=true> (letöltve: 2025.06.04.)

Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó (ISBN: 978-963-9659-08-7)

Spiegel, M. R. (1995): Statisztika elmélet és gyakorlat. Panem Kft. (ISBN: 963-545-029)

Szűcs I. (2002): Alkalmazott statisztika. AGROINFORM Kiadó és Nyomdai Kft (ISBN: 963-502-761-6)

7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK (nyilvános vita esetén a hitelesített publikációs jegyzék)

Idegen nyelvű tudományos folyóirat

1. BECSKY NAGY P. – DÉKÁNT. – SZŐKE R. – BÁCS Z. (2015): The relevance of sports financing. APSTRACT – Applied Studies in agribusiness and commerce : 19-22.
2. SZŐKE R. – BÁCS Z. – DÉKÁN TAMÁSNÉ ORBÁN I. – DÉKÁN T. (2015): Information content of a sports undertaking's statements serving different purposes – particularly with reference to the player rights. Apstract – Applied Studies in Agribusiness and Commerce 1789-221X 1789-7874 9 (1-2): 119-133.
3. SZŐKE R. – DÉKÁN T. (2015): Presentation of sporting players's right in hungarian and international accounting. Annals of the University of Oradea : Economic Science. 1222-569X 1582-5450 24: 959-967.

Magyar nyelvű tudományos folyóirat idegen nyelvű összefoglalóval

4. SZABÓNÉ SZŐKE R. – BÁCS Z. (2026): Sportsiker vagy pénzügyi stabilitás? Játékostransfer-stratégiák a magyar labdarúgásban. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok (megjelenés alatt)
5. SZABÓNE SZŐKE R. (2017a): „Látni a láthatatlant? Mélni a mérhetetlent?” - avagy a humánérőforrás számviteli és pénzügyi kérdései. Controller Info 2063-9309 1K: 283-292.
6. SZABÓNE SZŐKE R. (2017b): Játékjogok nyilvántartása és kapcsolódó menedszment kérdések. TAYLOR: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Középe-Európai Kutatására Közleményei 2064-4361 2676-8917 9 (28): 68-74.
7. HERCZEG A. – SZABÓNE SZŐKE R. (2016): Adózási specialitások Magyarországon a sportszervezetek versenyképessége tükrében. TAYLOR: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 2064-4361 2676-8917 8 (4): 45-53.

8. SZŐKE R. – BÁCS Z. (2015): Egy vállalkozás magyar, nemzetközi és UEFA szerinti beszámolójának összehasonlítása, különös tekintettel a játékjogokra versus sportcontrolling. Controller Info 2063-9309 3 (2): 2-7.
9. SZŐKE R. – KONDOROSI FERENCNÉ Dr. (2014): A társasági adókedvezmény sporttámogatási rendszere, vezetői döntést támogató információk. Controller Info 2063-9309 3 II évf/2:2-5.

Tudományos könyv/tankönyvrészlet magyar nyelven

10. BÁCS Z. – FENYVES V. – DÉKÁN TAMÁSNÉ ORBÁN I. – SZŐKE R. (2015): Sportszervezetek számvitele. Campus Kiadó (2015), 200 p. (ISBN: 9789639822207)



Nyilvántartási szám: DEENK/212/2026.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Szabóné Szőke Réka

Doktori Iskola: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10051770

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (8)

1. **Szabóné Szőke, R.**, Bács, Z.: Sportsiker vagy pénzügyi stabilitás? Játékostransfer-stratégiák a magyar labdarúgásban.
Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok. 21 (1), 139-152, 2026. ISSN: 1788-7593.
DOI: <http://dx.doi.org/10.14232/jtgf.2026.1.139-152>
2. **Szabóné Szőke, R.**: "Látni a láthatatlant? Mélni a mérhetetlent?": avagy a humánerőforrás számviteli és pénzügyi kérdései.
Controller Info. 1K, 283-292, 2017. ISSN: 2063-9309.
3. **Szabóné Szőke, R.**: Játékosjogok nyilvántartása a számvitelben és kapcsolódó menedzsment kérdések.
Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 28, 68-74, 2017. ISSN: 2064-4361.
4. Herczeg, A., **Szabóné Szőke, R.**: Adózási specialitások Magyarországon a sportszervezetek versenyképessége tükrében.
Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 8 (4), 45-53, 2016. ISSN: 2064-4361.
5. Bács, Z., **Szabóné Szőke, R.**: Egy vállalkozás magyar, nemzetközi és UEFA szerinti beszámolójának összehasonlítása, különös tekintettel a játékosjogogra versus sportcontrolling.
Controller Info. 3 (2), 2-7, 2015. ISSN: 2063-9309.
6. **Szabóné Szőke, R.**, Bács, Z., Dékán Tamásné, O. I., Dékán, T.: Information content of a sports undertaking's statements serving different purposes: particularly with reference to the player rights.
Apstract. 9 (1-2), 119-133, 2015. ISSN: 1789-221X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/21>
7. Becsky-Nagy, P., Dékán, T., **Szabóné Szőke, R.**, Bács, Z.: The relevance of sports financing
Apstract. 9 (1-2), 19-22, 2015. ISSN: 1789-221X.
8. **Szabóné Szőke, R.**, Kondorosi, F.: A társasági adókedvezmény sporttámogatási rendszere, vezetői döntést támogató információk.
Controller Info. 2 (2), 2-5, 2014. ISSN: 2063-9309.





Konferenciaközlemények (1)

9. **Szabóné Szőke, R.**, Dékán, T.: Presentation of sporting player's rights in Hungarian and International accounting.
Analele Universitatii din Oradea : Stiinte Economice = Annals of University of Oradea. Economic science. 24, 959-967, 2015. ISSN: 1222-569X.

További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (4)

10. Bartha, É. J., Pfau, C., **Szabóné Szőke, R.**, Müller, A. É., Bácsné Bába, É.: A csoportos órákat tartó fitneszedzők képzettségének vizsgálata debreceni fitneszklubokban.
Régió kutatás Szemle. 6 (2), 15-22, 2021. ISSN: 2559-9941.
DOI: <http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/21/2/2>
11. Pfau, C., Bartha, É. J., Bácsné Bába, É., **Szabóné Szőke, R.**, Müller, A. É.: Debreceni csoportos órát tartó fitnesz termék szolgáltatás kínálatának felmérése.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 6 (2), 35-48, 2021. EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2021.2.4>.
12. **Szabóné Szőke, R.**, Pfau, C., Bartha, É. J., Müller, A. É., Bácsné Bába, É.: A debreceni top 9 fitnesz szolgáltató vállalkozás gazdasági elemzése.
Economica. 11 (3-4), 26-36, 2020. ISSN: 1585-6216.
DOI: <http://dx.doi.org/10.47282/economica/2020/11/3-4/8707>
13. Fenyves, V., Bácsné Bába, É., **Szabóné Szőke, R.**, Kocsis, I., Juhász, C., Máté, E., Pusztai, G.: Kísérlet a lemorzsolódás mértékének és okainak megragadására a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar példáján.
Neveléstudomány. 5 (3), 5-14, 2017. ISSN: 2063-9546.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21549/NTNY.19.2017.3.1>

A DEENK a Jelölt által a Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2026.04.22.

