

Projekt- és változásmenedzsment a ZTE FC 2022/23 idényében. Egyensúly a sportsiker és a fenntartható fejlődés között

Project and change management in ZTE FC's 2022/23 season. Balancing sporting success and sustainable development

Makrai Márk ^{1*}, Széles József ², Kassay Lili ³

¹ Egészségfejlesztési és Sporttudományi Intézet, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Magyarország,
<https://orcid.org/0009-0001-5613-7191>

² Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem, Magyarország
<https://orcid.org/0009-0002-1379-9782>,

³ Egészségfejlesztési és Sporttudományi Intézet, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Magyarország,
<https://orcid.org/0000-0002-1455-4798>

<https://doi.org/10.47833/2026.2.ECO.014>

Kulcsszavak:

Magyar Labdarúgás
NB I
Projektmenedzsment
Változásmenedzsment
SMART célok

Keywords:

Hungarian soccer
NB I
Project management
Change management
SMART goals

Cikktörténet:

Beérkezett 2026. január 10.
Átdolgozva 2026. augusztus 28
Elfogadva 2026. szeptember 5.

Összefoglalás

A tanulmány a ZTE FC 2022/23-as idényében vizsgálja a projekt- és változásmenedzsment eszközeinek alkalmazását a sportszakmai és gazdasági célok elérésében. A félig strukturált interjúra épülő esettanulmány eredményei szerint a szezon kulcsmérőföldkövei a SMART célok tudatos használatát, az adatvezérelt döntéshozatalt és a tiszta felelősségi köröket tükrözték. A Magyar Kupa megnyerése, a keret piaci értékének növekedése és a fiatal szabály kihasználása a projektalapú működés eredményességét mutatta. A ZTE FC esete alapján a strukturált menedzsmentfolyamatok versenyelőnyt és fenntartható fejlődést támogathatnak a professzionális futballban.

Abstract

The study examines the use of project and change management tools at ZTE FC during the 2022/23 season to achieve sporting and financial objectives. Findings from a semi-structured interview-based case study show that key milestones reflected SMART goals, data-driven decision-making, and clearly defined responsibilities. The Hungarian Cup victory, increased squad market value, and effective use of the youth rule demonstrate the effectiveness of the project-based approach. The case suggests that structured management processes can provide a competitive advantage and foster sustainable development in professional football.

* Kapcsolattartó szerző Makrai Márk
E-mail cím: makrai.mark@ppk.elte.hu

1. Bevezetés

A labdarúgás a 21. században nem csupán sport, hanem globális iparág, amely jelentős gazdasági és társadalmi befolyással rendelkezik. A klubok működését egyaránt befolyásolják pénzügyi keretek, politikai döntések, szurkolói elvárások, valamint a sportági trendek és technológiai fejlesztések. A futballklubokat ezért ma már olyan szervezeti egységeknek kell tekinteni, amelyek egyszerre szolgálnak sport- és üzleti célokat, és működésükben egyre inkább megjelenik a vállalatokhoz hasonló struktúra [9]. Ebben a környezetben egyre fontosabbá válik a projektalapú gondolkodás, hiszen a szezonok, az átigazolási időszakok és a stratégiai ciklusok jól körülhatárolható projektperiódusként értelmezhetők.

A tanulmány célja, hogy bemutassa, hogyan értelmezhető a ZTE FC 2022/23-as idénye projektperiódusként, és miként alkalmazta a klub a projektmenedzsment és változáskezelés eszközeit a szezon során. A vizsgálat relevanciáját az adja, hogy a sportvállalatok teljesítménye egyre inkább azon múlik, mennyire képesek strukturáltan tervezni, hatékonyan működtetni folyamataikat és gyorsan reagálni a külső környezet instabilitására.

A magyar Fizz Liga környezete különösen érzékeny a változásokra. A tizenkét csapatos bajnokságban évente két klub esik ki [17], így a relegáció veszélye szinte minden csapatot érinthet. Ez a versenykörnyezet rákényszeríti a klubokat a tudatos stratégiai gondolkodásra, a kockázatok kezelésére és a változások gyors menedzselésére. A projektmenedzsment szemlélet ezért nemcsak támogató funkciót tölt be, hanem a klubok versenyképességének és stabilitásának egyik alapfeltétele is.

A ZTE FC 2022/23-as szezonja ebből a szempontból kiemelt figyelmet érdemel. A ZTE FC a magyar labdarúgás egyik tradicionális klubja, amely hosszú múltra és jelentős hazai szerepvállalásra építi működését [19]. A klub kettős stratégiát követett: rövid távon a sportsikerek (elsősorban a bajnoki stabilitás és a Magyar Kupa megnyerése), hosszú távon pedig az üzleti modell fenntarthatósága (fiatal játékosok fejlesztése és értékesítése) állt a középpontban [18]. A ZTE esete azért különösen alkalmas vizsgálatra, mert a klub ebben a kiélezett bajnoki környezetben tudatosan projektperiódusként kezelte a teljes idényt, világos célstruktúrával és folyamatos változáskezeléssel. Az idény végül történelmi sikert hozott: a Magyar Kupa elhódítását, amely nemcsak presztízs-növekedést, hanem jelentős pénzügyi bevételt és európai kupaindulást is eredményezett.

2. Irodalmi áttekintés

A Magyar Labdarúgás Stratégiája 2020-2025 című kiadvány [13] szerint professzionális labdarúgás pénzügyi fenntarthatósága kiemelt prioritás mind az UEFA, mind az MLSZ számára. A szövetség hosszú távon fenntartható gazdálkodásra ösztönzi a klubokat, és folyamatosan ellenőrzi ennek teljesülését. Feladata, hogy a klubokat megerősítse, felkészítse és támogassa abban, hogy adottságaikhoz mérten tervszerűen, hatékonyan és fenntartható módon működjenek. Küldetése továbbá a játék minőségének javítása, amelyhez elengedhetetlen a versenyképes utánpótlás-nevelés és a fiatalok fejlődését hosszú távon támogató tulajdonosi szemlélet kialakítása.

A 2020-2025 közötti célok és akciótervek kiemelt területei: 1.) több játéklehetőség biztosítása a fiataloknak az NB I-ben és NB II-ben. 2.) A magyar játékosok és klubok versenyképességének növelése a nemzetközi piacon.

A pénzügyi ösztönzők bevezetésével a szövetség célja a fiatal, hazai játékosok pályára lépésének elősegítése volt. A támogatási rendszer teljes körű kihasználása Zalaegerszegen tulajdonosi elvárassá is vált a fenntartható működés érdekében. Az MLSZ olyan pontszerzési modellt alkalmazott, amely a magyar állampolgárságú labdarúgók folyamatos szerepeltetését díjazta. A 2022/23-as szezonban a 2002-ben vagy később született fiatalok játékkercei ráadásul magasabb szorzóval számítottak, így jelentősen hozzájárultak a klubok által teljesítendő kategóriák eléréséhez.

Ezen a ponton válik fontossá a többszintű célkitűzés érdekében a projekt- és változásmenedzsment módszerek bevezetése és feltérképezése. A szakirodalom alapján a futbalszezon projektként értelmezhető, hiszen világos kezdő- és végpontja van, előre meghatározott célokkal és erőforrásokkal rendelkezik, és időközben változásokhoz kell alkalmazkodnia [10].

A klubok számára elsődleges feladat egy olyan csapat kialakítása, amely képes sporteredményeket produkálni, valamint ezen sikerek hosszú távú fenntartása. A mai környezetben a hatékonyság érdekében a szervezeteknek szakértői részlegekre (funkcionális egységekre) épülő, rendszerszerű struktúrát kell kialakítaniuk. Fontos a belső információáramlás és a döntéshozatal gyorsítása, mert mindez időt és erőforrást takarít meg, illetve lehetővé teszi a kockázatok csökkentését a hierarchikus folyamatok folyamatos monitorozásával. [16]

Mindezek alapján a következő projektmenedzsment eszközök bizonyultak különösen relevánsnak. SMART célok [11]: A szezon elején világosan meghatározott célrendszer került kijelölésre, amely lehetővé tette a mérhetőséget és az objektív értékelést. A klub öt kulcsfontosságú célt fogalmazott meg:

- A TOP 5-ben végezni a bajnokságban (finansziális (helyezési díj) és sportszakmai siker).
- Megnyerni a Magyar Kupát (finansziális (nemzetközi kupaindulás és pénzdíj) és sportszakmai siker).
- Legalább 1 millió euró értékben játékost értékesíteni (finansziális és sportszakmai: fenntarthatóság, referencia a további értékesítésekhez).
- Növelni a keret piaci értékét minimum 500.000 euróval (finansziális és sportszakmai siker: fejlesztésen és nevelésen keresztül).
- Maximalizálni a fiatal szabályból származó támogatásokat (finansziális és sportszakmai).

A SMART célrendszer a szezon teljes projektlogikájának egyik alapját jelentette, mivel a sportszakmai és gazdasági célokat egyszerre tette mérhetővé és nyomon követhetővé. A SMART célok sajátossága, hogy nem csupán ambíciót jelentenek, hanem iránymutatást is a szervezet minden szintjén, így biztosítva a szinergiát a sportigazgatás, az edzői stáb és a játékosok között.

A klub működését ugyanakkor jelentősen befolyásolták a külső környezeti tényezők is, különösen a gazdasági bizonytalanság, az MLSZ ösztönzőrendszere, valamint az adatvezérelt teljesítménymenedzsment-technológiák térnyerése [6].

A szezon tervezésében fontos szerepet kapott a klub erősségeinek, korlátainak és kockázatainak azonosítása is [5], különösen a fiatal játékosokra épülő stratégia és a korlátozott költségvetési lehetőségek miatt.

A projektidőszak világos mérföldköveket tartalmazott, amelyek a projektmenedzsment szemlélet szerint biztosították a folyamatos nyomon követhetőséget [10] [12].

A teljesítmény folyamatos követésében kiemelt szerepet kaptak a kulcsteljesítmény-mutatók (KPI-k), amelyek a szezon során nemcsak a csapatszintű, hanem az egyéni fejlődés monitorozását is támogatták. A kulcsteljesítmény-mutatók [15] révén a klub nemcsak a csapatteljesítményt, hanem az egyéni statisztikai mutatókat is pozícióspecifikusan mérte, ami lehetővé tette a célzott fejlesztéseket és a piaci érték maximalizálását.

A játékoskiválasztás és igazolások során a klub strukturált, több szempontot integráló döntési folyamatot alkalmazott, amelyben a scouting, az adatelemzés és az orvosi szűrés egyaránt szerepet kapott.

Változás- és kockázatmenedzsment [2] [7]: A szezon során a legjelentősebb változások a téli átigazolási időszakban következtek be. A sérüléshullám és fegyelmi ügyek miatt több játékos

távozott, így a klub kénytelen volt azonnal reagálni. A változáskezelés során kulcsfontosságú volt az akadémisták beépítése és az alacsony kockázatú döntések (pl. Eros Grezda visszaigazolása). A kockázatmenedzsment nem csupán a játékoskeretre vonatkozott, hanem a pénzügyi stabilitásra és a szezon közbeni célok újradefiniálására is.

A projektalapú működés fontos eleme volt a gyors visszacsatolásra épülő kommunikáció és döntéshozatal is. A ZTE FC esetében a formális struktúrák mellett az informális, de rendszeres egyeztetések domináltak. A sportigazgató napi kapcsolatban állt a vezetőedzővel, heti szinten konzultált a tulajdonossal, és folyamatos interakcióban volt a scouting csapattal.

3. Módszertan

3.1. Kutatási kérdések

A kutatás központi kérdése az volt, hogy a ZTE FC 2022/23-as idénye miként értelmezhető projektperiódusként, és hogyan jelentek meg a projektmenedzsment és a változáskezelés eszközei a klub működésében. További fontos kutatási kérdésként merült fel, hogy a projekt- és változásmenedzsment elméleti keretei milyen mértékben alkalmazhatók a professzionális labdarúgás világában.

3.2. Kutatási stratégia: esettanulmány

A kutatás esettanulmány-módszertanra épült, amely lehetővé teszi egy komplex jelenség – jelen esetben a klub szezonja – részletes, mélyreható vizsgálatát. A kutatás egyesetes, valóságalapú, értékelő és magyarázó esettanulmány formáját öltötte [1] [3]. A különböző esettanulmány-típusok felhasználásával Kowalik és Tóth (2012) árnyalt tipologizálást tesz lehetővé a Warner-féle, Stenhouse-féle és Yin-féle kategorizálásokra támaszkodva. A jelen kutatás esettanulmánya valóságalapú esettanulmány (Warner-féle kategória): tényszerű részletekkel és potenciális megoldásokkal írja le a jelenséget. Értékelő esettanulmányként (Stenhouse-féle kategória) betekintést ad a döntéshozói szerepbe a klub működésében. A Yin-féle kategorizáláson belül magyarázó esettanulmányként számon tartva az ok-okozati viszonyokat vizsgálja, adatokkal alátámasztva, feltárva, hogy mi milyen eredményekhez vezetett.

Az esettanulmány főként strukturálatlan problémát mutat be [8], és a kutatási folyamat kezdeti, exploratív szakaszát reprezentálja, amely során a cél a jelenség körvonalazása, hipotézisek generálása, és a későbbi vizsgálatok szempontjából releváns dimenziók azonosítása.

Ugyanakkor fontos figyelembe venni, hogy a sportigazgató nézőpontja részben intézményi és öngigázoló jellegű lehet, ami befolyásolhatja az egyes döntések és folyamatok értelmezését. A kutatás ezért nem a klub működésének teljes körű, objektív bemutatására törekedett, hanem egy stratégiai döntéshozói nézőpont feltárására. A jövőbeni kutatásokban további szereplők – például edzők, stábtagek vagy tulajdonosi oldal – bevonása árnyaltabb képet adhatna a vizsgált folyamatról.

3.3. Adatgyűjtés

Az adatgyűjtés központi eleme egy félig strukturált interjú volt, amely 2023 tavaszán, Zalaegerszegen készült a klub akkori sportigazgatójával. Az interjú témáit előre meghatároztuk, ugyanakkor a formátum lehetővé tette, hogy a válaszok rugalmasan reflektáljanak a sportigazgató tapasztalataira és értelmezéseire, így mélyebb összefüggések tárhatók fel.

A sportigazgató stratégiai rálátással rendelkezik a klub teljes projektciklusára. Az ő interjúja elegendő az egyesetes esettanulmányhoz, mivel egyetlen, teljes képet adó kulcsszereplőt vizsgálunk. Bár más szereplők (vezetőedző, szakmai stábtagek, korábbi döntéshozók) relevánsak lettek volna, a sportigazgató a teljes projektciklust (normál esetben), a tulajdonosi célok megvalósítását, és a klub hosszabb távú működési logikáját átlátja. A klubspezifikus kontextus miatt azonban a tapasztalatok általánosíthatósága korlátozott.

Az interjú időtartama 80–85 perc volt. Az interjú során megbeszélte a kérdésblokkok a projektalapú gondolkodás fontosságával, a projektmenedzsment gyakorlatokkal, a kommunikáció intenzitásával, a stratégiai döntéspontokkal, a beszerzési csatornák változásával, a KPI-ok értékelésével, az iparági tervezés nehézségeivel, a célok változásával, valamint a fejlesztendő területekkel foglalkoztak.

Az interjút hangfelvétellel rögzítettük.

3.4. Elemzési módszer

Az elemzéshez a tematikus analízist alkalmaztuk, amely lehetővé tette a releváns mintázatok, fogalmak és témák azonosítását. A módszer operacionalizálása a következőképpen történt:

- Nyitott kódolás: minden fontos mondatot rövid, jelentésalapú címkével láttunk el (pl. „kényszerített döntés”, „projektkompatibilitás”, „KPI-monitoring”).
- Kódok összevonása: rokon tartalmú kódokat nagyobb egységekbe rendeztünk (pl. „változásmenedzsment”).
- Kategóriák kialakítása: a kódokból jól elkülöníthető jelentésmezőket hoztunk létre, pl. projektfilozófia, felelősségi rendszer, adat alapú működés, rugalmasság.
- Témák megalkotása: a kategóriákból 5–6 fő téma rajzolódott ki, amelyek a klub működésének alapvető dimenzióit fedik le.
- Tematikus összevetés az interjúval: a témákat visszavetettük az eredeti interjúidézetekre, biztosítva az elemzés rekonstruálhatóságát és hitelességét.

3.5. A fő témák és kódok

- **Változásmenedzsment és kényszerhelyzetek:** sérülések, fegyelmi ügyek, piaci lehetőségek miatti gyors döntések; erőforrás-pótlás komplexitása; biztonságos igazolások preferálása
- **Projekt- és klubfilozófiához való illeszkedés:** kompatibilitás a projekt koncepciójával; hosszú távú értékteremtés; koncepcióközpontú döntéshozatal
- **Szervezeti struktúra és felelősségi körök:** hatáskörök tisztelete; gyors következtetés–korrekció ciklus; strukturált működés
- **Teljesítményértékelés és adatelemzés:** KPI-ok heti monitorozása; hosszú távú utánpótlásértékelés; adatok és szakmai intuíció kombinálása
- **Rugalmasság és alkalmazkodás:** váratlan helyzetek elfogadása; a struktúrához való adaptáció
- **Projektkimenetek és eredmények:** projektmenedzsment hatása; kulcsmérföldkövek elérése; piaci érték és stabilitás növekedése

3.6. Elemzés és interpretáció

Az interjú elemzése manuálisan, deduktív és induktív (tematikus) megközelítésben történt. A szakirodalmi keretek és a személyes tapasztalatok alapján előre meghatározott témák mentén vizsgáltuk, milyen mintázatok rajzolódnak ki a projektmenedzsment és a változáskezelés szempontjából.

A tematikus táblázatok és az audit trail biztosítják a vizsgálat transzparenciáját és rekonstruálhatóságát, lehetővé téve, hogy az elemzési logika és a kódolás folyamata nyomon követhető legyen.

3.7. Összegzés

A kutatás az esettanulmány-módszertan segítségével feltárja a ZTE FC 2022/23-as szezonjának projektperiódus jellegét, bemutatja a projekt- és változásmenedzsment eszközeinek alkalmazását, és hozzájárul a futballmenedzsment projektszemléletének mélyebb megértéséhez

4. Eredmények

4.1. A vizsgált NB I-es szezon a pénzügyi eredmények és a teljesítmény összefüggésében

A bajnoki szezon rendkívül kiélezett versenyt hozott, és a dobogós, illetve kieső helyek sorsa egészen az utolsó fordulóig nyitott maradt. Noha a Ferencvárosi TC pénzügyileg jelentősen kiemelkedett a mezőnyből, **nem mutatkozott szignifikáns összefüggés** a klubok éves bevétele és a megszerzett pontok száma között.

A pénzügyi ráfordítások szerkezetében az NB I-es klubok 2022-ben a működési bevétel 72%-át fordították személyi jellegű ráfordításokra, ami növekedést jelent a 2021-es 67%-hoz képest. A teljesítményt tekintve a Ferencváros és a DVSC felülteljesített, míg a Honvéd és a Fehérvár alülteljesített a bértömegükhöz viszonyítva. A szakmai tapasztalat alapján az is kirajzolódik, hogy a játékosok fizetésére építő stratégia hosszú távon nagyobb sikert eredményezhet a magas átigazolási díjak helyett [14].

4.2. A SMART célok teljesülése

A ZTE FC idénye a projektalapú gondolkodás szempontjából több konkrét eredményt is felmutatott. A kitűzött SMART célok teljesülése az alábbi képet mutatta:

- Nem teljesült: a bajnoki TOP 5 helyezés (a csapat a 9. helyen zárt).
- Megvalósult: a Magyar Kupa megnyerése, amely történelmi siker és európai kupaindulás.
- Megvalósult: az 1 millió eurós játékoseladási cél (Májér, Mocsi, Ikoba, Tajti, Demjén, Gergényi).
- Megvalósult: a keret piaci értéke 700 000 euróval nőtt, miközben a ligaátlag 3,8%-kal csökkent.
- Megvalósult: a fiatal szabály maximális kihasználása (Szalay 1502 perc, Németh 1241 perc).

4.3. A támadójáték aktivitása és a teljesítménymutatók

A Zalaegerszeg a Paks és a Ferencváros mellett a harmadik legaktívabb csapat volt a támadóharmadban, ami összhangban állt a klub tudatosan támadó fókuszú játékfilozófiájával.

- Eduvie Ikoba: 79 lövés, ebből 27 kaput talált, 11 gól született.
- Gergényi Bence: szezonbeli beadási hatékonysága 51% volt (144 beadásból 74 pontos), 90 percre vetítve 2,63 pontos beadással.

4.4. A téli átigazolási időszak, mint kritikus projekt mérföldkő

A téli átigazolási időszak a szezon egyik kulcsfontosságú fordulópontja volt, amelyben egyszerre jelentek meg kényszerítő külső tényezők és tudatos projektmenedzsment-eszközök.

Az átigazolások mögött jelentős változáskezelési feladat állt. Ahogy a sportigazgató fogalmazott: **„Szezon közben mindig számolni kell változásokkal... A Grezda-ügylet biztonságos döntés volt, mert ismertük őt.”** Ez jól illusztrálja, hogy a klub a bizonytalanságot

strukturált módon kezelte: távozott Diego Carioca, Manzinga és Májer, két akadémista mutatkozott be, visszatért Grezda, mint **alacsony kockázatú** megoldás.

4.5. A projektfilozófiához való illeszkedés és a döntéshozatal

A játékosmozgások és stratégiai döntések alapvető szempontja a klub koncepciójához való illeszkedés volt. Ezt az interjú egyértelműen alátámasztja: „Az első szempont, hogy mennyire kompatibilis a projektünkkel... hosszabb távon csak így jelent értéket.”

Az eredmények alapján a ZTE FC tudatosan olyan játékosokkal dolgozott, akik hosszú távon vagy piaci értékben, vagy utánpótlásfejlődésben járultak hozzá a projekt céljaihoz.

4.6. A szervezeti struktúra és a felelősségi körök szerepe a szezonban

A szervezeti stabilitás és a felelősségi körök tisztázása a szezon egyik meghatározó tényezője volt. Az interjú alapján: „A siker alapja a struktúra és a felelősségi körök tisztázása... a korrekciókat azonnal végre kell hajtani.”

Ez összhangban áll a projektalapú megközelítéssel, amelyben a gyors visszacsatolás–korrekció ciklus kulcsfontosságú.

4.7. KPI-monitoring és teljesítménykövetés

A klub a szezon során rendszerszintű, adatvezérelt működést alkalmazott, amely közvetlenül hatott a teljesítményre értékelésére és a fiatalok fejlődési ívének meghatározására. Az interjú kiemeli: „Hetente értékeljük a teljesítményt... a fiataloknál minimum egy év kell, hogy reális képet kapjunk.”

Ez azt mutatja, hogy a ZTE FC a rövidtávú eredmények mellett hosszabb távú KPI-időtávokat is használt, ami elengedhetetlen a projektalapú játékosnevelésben.

4.8. Összegzés

Az eredmények alapján a ZTE FC 2022/23-as szezonja több dimenzióban igazolta, hogy a projekt- és változásmenedzsment eszközei hatékonyan integrálhatók a professzionális labdarúgás működésébe. A pénzügyi teljesítmény, a SMART-célok vegyes, de lényeges sikereket mutató teljesülése, a támadójáték statisztikai adatai, valamint a téli átigazolási időszak döntései mind egy következetes projektfilozófia mentén valósultak meg.

5. Következtetések

A szezon elemzése alapján megállapítható, hogy a ZTE FC működésében a projekt- és változásmenedzsment eszközök tudatos alkalmazása érdemi sportszakmai és gazdasági eredményeket hozott. Bár a bajnoki célok nem teljesültek, a klub elérte legfontosabb stratégiai mérföldkövét: megszerezte története első Magyar Kupa-győzelmét, növelte piaci értékét, és fenntarthatóbb szervezeti struktúrát alakított ki.

A támadójáték tudatos fejlesztése nemcsak a pályán hozott eredményeket, de hozzájárult a játékosok piaci értékének növekedéséhez, és megkönnyítette az értékesítéseket. A klubmodell így sikeresen egyensúlyozott a teljesítménycélok és a pénzügyi fenntarthatóság között.

A téli átigazolási időszak jól mutatta, hogy a szezon során bekövetkező kényszerhelyzetek – sérülések, formaingadozás, fegyelmi ügyek, piaci ajánlatok – szerves részét képezik a futballprojekt

dinamikájának. A sportigazgatói döntések fő irányítúje a projektfilozófiához való illeszkedés volt, ami stabilitást biztosított a változó környezetben.

Az interjú alapján a ZTE FC működésének egyik legfontosabb tanulsága, hogy:

- a struktúra és felelősségi körök tisztázása csökkenti a szervezeti bizonytalanságot,
- a KPI-ok rendszeres monitorozása támogatja a rövid és hosszú távú döntéseket,
- a rugalmasság kulcsfontosságú, mert egy projekt „soha nem úgy alakul, ahogy megtervezzük”.

A szezon összképét tekintve a klub projektalapú működése azt igazolja, hogy a professzionális futballban a projektmenedzsment-eszközök hatékonyan adaptálhatók, és eredményesen támogatják mind a sport-, mind a gazdasági célok elérését.

Irodalomjegyzék

- [1] Dobay, P. (2020). Az esettanulmány-módszer – hol, mikor, miért? In: Dobay, P. (szerk.) *Kísérletek a közgazdászok képzés megújítására a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán* (pp. 165–188). Pécs: Cultura Oeconomica Alapítvány; Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. ISBN: 978-963-429-502-0.
- [2] Franklin, M. (2021). *Agile Change Management: A Practical Framework for Successful Change Planning and Implementation* (2nd ed.). London: Kogan Page. ISBN: 978-1-3986-0314-1.
- [3] Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2000). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. ISBN: 978-0-13-011638-3.
- [4] Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study? *Evidence-Based Nursing*, 21(1), 7–8. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102845>
- [5] Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- [6] Jędrusik, A. (2021). *Project Risk Management Based on a Set of Best Practices*. Modern Management Review, 26(3), 79–86. <https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.19>
- [7] Karadzov, V., & Patarchanova, E. (2025). *How to Create the Best PESTEL Analysis*. *International Journal of Digital Research*, 1(3), 8–20. <https://doi.org/10.63711/ijdr.net20250301>
- [8] Kowalik, T., & Tóth, R. (2013). *Esettanulmány alapú módszertan (Case Method)*. ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001. Közigazgatási Vezetői Akadémia. Elérhető: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100182/586.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [9] Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics: Why England Loses, Why Germany and Brazil Win, and Why the U.S., Japan, Australia, Turkey and Even India Are Destined to Become the Kings of the World's Most Popular Sport*. New York: Nation Books. ISBN: 978-1-56858-425-6.
- [10] Lock, D. (2013). *Project Management* (10th ed.). Abingdon, UK: Routledge. ISBN: 978-1-4094-5269-0.
- [11] MacLeod, L. (2012). *Making SMART goals smarter. Physician Executive*, 38(2), 68–70, 72. PMID: 23971403
- [12] McAlister, D. T. (2006). The project management plan: Improving team process and performance. *Marketing Education Review*, 16(1), 97–103. <https://doi.org/10.1080/10528008.2006.11488946>
- [13] Magyar Labdarúgó Szövetség. (2020). *A magyar labdarúgás stratégiája 2020–2025*. Budapest: Magyar Labdarúgó Szövetség. Elérhető: <https://szovetseg.mlsz.hu/adat/dokumentum/6847/dokumentumok/4.-napirendi-pont---az-mlsz-2021-2025-kozotti-strategiajanak-elfogadasa.pdf>
- [14] Magyar Labdarúgó Szövetség. (2024). *Professzionális futballkörkép* (2. kiadás). Budapest: Magyar Labdarúgó Szövetség. Elérhető: https://szovetseg.mlsz.hu/file/newse/35744/file/professzionalis_futballkorkep_22_23_v3.pdf
- [15] Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119019855>
- [16] Samur, S. (2018). Organization Design in Football Management Process. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 6(2), 38–46. <https://doi.org/10.13189/saj.2018.060203>
- [17] Transfermarkt. (2023). *Nemzeti Bajnokság 23/24*. Online adatbázis. Elérhető: https://www.transfermarkt.com/nemzeti-bajnoksag/startseite/wettbewerb/UNG1/saison_id/2023 (Hozzáférés: 2026. augusztus 3.).
- [18] Transfermarkt. (2023). *Zalaegerszegi TE FC – Keret 2022/23*. Online adatbázis. Elérhető: https://www.transfermarkt.com/zalaegerszegi-te-fc/kader/verein/1391/saison_id/2022/plus/1 (Hozzáférés: 2026. augusztus 3.).
- [19] Zalaegerszegi Torna Egylet Football Club. (2023). *Történelmünk*. Elérhető: <https://www.ztefc.hu/hu/klub/tortenelmunk>