



Közzététel: 2025. november 20.

A tanulmány címe:

A kulturális távolság mérése és modellezési lehetősége a hivatásos labdarúgók globális migrációjának példáján

Szerzők:

FÜRÉSZ DIÁNA IVETT

a Pécsi Tudományegyetem adjunktusa

E-mail: furesz.diana@ktk.pte.hu

HAVRAN ZSOLT

a Budapesti Corvinus Egyetem docense

E-mail: zsolt.havran@uni-corvinus.hu

JARJABKA ÁKOS

a Pécsi Tudományegyetem docense

E-mail: jarjabka.akos@ktk.pte.hu

DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2025.11.hu1025>

Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) *Statisztikai Szemle* c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.

1. A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Sztj.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
2. A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
3. A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
 - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
4. A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, haszonszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Sztj. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
5. A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
6. A 3. a)–c) pontban foglaltak alapján a Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:

„Forrás: *Statisztikai Szemle* c. folyóirat 103. évfolyam 11. számában megjelent, **Fűrész Diána Ivett – Havran Zsolt – Jarjabka Ákos** által írt, **A kulturális távolság mérése és modellezési lehetősége a hivatásos labdarúgók globális migrációjának példáján** című tanulmány (link csatolása)”
7. A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem feltétlenül esnek egybe a KSH vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

Fűrész Diána Ivett – Havran Zsolt – Jarjabka Ákos

A kulturális távolság mérése és modellezési lehetősége a hivatásos labdarúgók globális migrációjának példáján*

Measuring and modeling cultural distance using the example of global migration among professional football players

Fűrész Diána Ivett, a Pécsi Tudományegyetem adjunktusa

E-mail: furesz.diana@ktk.pte.hu

Havran Zsolt, a Budapesti Corvinus Egyetem docense

E-mail: zsolt.havran@uni-corvinus.hu

Jarjabka Ákos, a Pécsi Tudományegyetem docense

E-mail: jarjabka.akos@ktk.pte.hu

A tanulmány három, globális kiterjedésű, nemzeti alapú szervezeti kulturális világmodell (*Hofstede* modellje, *Trompenaars* és *Hampden-Turner* hétdimenziós modellje, valamint a GLOBE projekt által kifejlesztett modell) segítségével vizsgálja a kulturális távolság hatását a munkavállalók migrációjára a labdarúgás példáján. Tekintettel arra, hogy a két tényező közötti feltételezett kapcsolat nem kutatható önmagában, a szerzők által alkalmazott többváltozós regressziós modellekbe olyan további gazdasági, földrajzi és szakmai presztízst mérő változókat is bevontunk kontrollváltozóként, amelyek potenciálisan befolyásolhatják az összefüggés mértékét és jellegét. Az így képzett regressziós modellek eredményei azt mutatják, hogy a kulturális távolság és az országváltások (a labdarúgók átigazolása) között negatív a viszony, ami azt jelenti, hogy a játékosok anyasországa és az őket szerződtető csapat országa közötti nagyobb kulturális távolság csökkenti az átigazolási kedvet, vagyis kevesebb országváltást eredményez.

Kulcsszavak: kulturális távolság, hivatásos labdarúgás, nemzetközi mobilitás, nemzetközi migráció

The study applies three national-based organizational cultural world models to examine the impact of cultural distance on the migration of professional footballers: Hofstede's six-dimensional model, Trompenaars and Hampden-Turner's seven-dimensional model, and the model developed by the GLOBE project. Since the relationship between the two variables cannot be investigated in itself, other potential factors have also been involved in the multiple regression models applied; measures identifying geographical, economic, and professional differences have also been considered as control variables. The results of the regression analyses revealed a negative correlation between cultural distance and migration, implying that greater cultural distance leads to fewer player transfers.

Keywords: cultural distance, professional football, global mobility, global migration

* A kutatás (TKP2021-NKTA-19 számú projekt) az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

A statisztikai módszerek alkalmazása a sporthoz kapcsolódó adatállományon nagy hagyományokkal rendelkezik (Ács, 2007), ugyanakkor egyre növekvő területnek is tekinthető, a növekedés a nagy digitalizált adatbázisok elérhetőségével függ össze (Békés–Ottaviano, 2025; Braun et al., 2022; Csató–Petróczy, 2019; Fűrész–Rappai, 2018; Szabó–Kajos, 2024). Jelen kutatásban a hivatásos labdarúgók globális migrációjának megértéséhez keresünk számszerűsíthető válaszokat a statisztika eszköztárának segítségével. A globális migráció számos kihívást és lehetőséget is tartogat a munkavállalók és a munkáltató számára, így amelyik szereplő odafigyel a kulturális különbségek mibenlétére, az integrációra és a kulturális sokk enyhítésére, versenyelőnyre tehet szert. Ez különösen igaz egy olyan területen, mint a nemzetközi sport és azon belül a labdarúgás (Nolasco, 2019), ahol a humán erőforrásnak kiemelkedő jelentősége van. Kutatásunk az országok közötti kulturális különbségek számszerűsítésének lehetőségeit mutatja be, majd azok alkalmazásával mérjük a kulturális távolság hatását a hivatásos labdarúgók nemzetközi áramlására vonatkozóan. A tanulmány új eredményeket szolgáltat, köszönhetően a három, részben különböző kulturális világmodell dimenzió értékeinek bevonásának.

A hivatásos csapatsportokra és azon belül az európai férfilabdarúgásra jellemző, hogy a játékosok egyre nagyobb arányban, illetve egyre fiatalabban érkeznek külföldről az egyes bajnokságokba. Poli és szerzőtársai (2022) a 2009 és 2022 közötti időszakra vonatkozóan vizsgáltak 31 európai első osztályú futballbajnokságot, eredményeik szerint miközben 2010 és 2013 között átlagosan a játékosok 36,1%-a volt külföldi, 2022-ben ez az arány már 42,3% volt. A tanulmány kiemeli, hogy míg a játékosok átlagéletkora az első átigazolásuk idején a 2010 és 2013 közötti időszakban átlagosan 21,98 év volt, addig 2022-ben 21,52 évre csökkent (Poli et al., 2022). A legjobb európai labdarúgóklubokban például jó néhány kiváló brazil játékost találhatunk, akik európai karrierjüket Portugáliában kezdték (Nolasco, 2019). A mai napig kiemelkedő mértékű a brazil játékosok érkezése a portugál hivatásos klublabdarúgásba, és a legtehetségesebbek néhány éven belül a legjobb európai klubokba is eljuthatnak (Alvito, 2007). Ebben minden bizonnyal szerepet játszhat a brazil és a portugál kultúra közelsége, ennek a kapcsolatnak az irányát és erősségét nagymintás adatállományon keresztül vizsgáljuk.

Egy csapatsportban különösen lényeges az együttműködés, hiszen az a sportteljesítményre is kihat. A hivatásos labdarúgók beilleszkedése egy külföldi csapatba és egy új országba kiemelten figyelmet érdemel egy olyan területen, ahol a

vállalatok (klubok) legfontosabb és legértékesebb erőforrása (értékteremtő tényezője) maga a játékos. Ők nem csak munkavállalók, befektetésként is értelmezhető a klubba igazolásuk, hiszen gyakran a sportvállalat befektetett eszközei (az immateriális javak) közé is bekerül a játékjoguk (Havran, 2016). Ahogy más iparágakban működő multinacionális vállalatok esetében, úgy egy labdarúgóklub számára is fontos, hogy minél inkább a globális környezetből válogathassa a legjobb szakembereit, így az ő beilleszkedésükre is nagy figyelmet kell fordítani. Kutatásunkban tehát egy olyan globális iparági jellegzetességeket mutató terület esetében vizsgáltuk a kulturális világmodellek alkalmazhatóságát, ahol a kulturális távolságnak kiemelt jelentősége van.

Tanulmányunk másik fontos újdonsága, hogy jelentős kvantitatív vizsgálaton és adatbázison alapul. Más iparágakban az alkalmazottak teljes nemzetközi mozgásának, migrációjának korlátozott része figyelhető meg, a labdarúgásban azonban a külföldre igazolás csak a Nemzetközi Labdarúgó-szövetség (a továbbiakban: FIFA) engedélyével (FIFA, 2024) történhet, így minden regisztrációhoz kötött, biztosítva ezáltal a transzparenciát és az adatok elérhetőségét. A labdarúgás emellett magas szintű társadalmi érdeklődést vált ki, rengeteg szurkoló követi kedvenc klubjainak igazolását és játékosainak mozgását. A játékospiachoz kapcsolódó kutatásokban az egyik leginkább elfogadott szakmai weboldal a Transfermarkt.de, amely 2000-től napjainkig minden külföldre igazolást rögzített (Müller et al., 2017), így az innen származó adatbázis az iparág teljes mintáját jelenti. Ezek alapján tehát transzparens üzleti folyamatokról beszélhetünk. Kutatásunk célja annak vizsgálata, hogyan alkalmazhatók a kulturális világmodellek a hivatásos labdarúgók globális migrációjának jobb megismeréséhez. Kutatási kérdésünk a következő: van-e kapcsolat a kulturális távolság és a hivatásos labdarúgók nemzetközi migrációja között, illetve módosulnak-e az eredmények különböző világmodellek alkalmazása esetén?

1. Elméleti áttekintés

A közgazdaságtanban és a statisztikában az emberi erőforrás (Kosztján et al., 2019; Márkus et al., 2022) vagy a termékek áramlásának (Székelyhidi, 2020) becslésére bevált eszköz a gravitációs modell. Ezek széles körű alkalmazása során számos gazdasági, szociális, demográfiai és geopolitikai tényezőt vizsgálnak (Balogh, 2016), amelyek a sport területén végzett elemzések esetében kiegészülnek specifikus tényezőkkel is (Pérez Hernández et al., 2023). Közöttük kiemelt szerepe lehet

a sikeresség kapcsán a kulturális különbségnek (*Choi et al., 2022*). A vizsgálatokba bevont kulturális tényezők között találhatók többek közt olyan kulturális hasonlóságot vagy eltérést mérő változók is, mint a közös nyelv (*Górnik, 2020*) vagy a gyarmati múlt (*Choi et al., 2019*). Egyelőre ritkábban használják e téren a kulturális világmodelleket (*Choi et al., 2022*), ahogy a több világmodellt egyszerre használó összehasonlító elemzések száma is alacsony (*White–Buehler, 2018*). Kutatásunkban a hivatásos labdarúgás példáján keresztül alkalmazunk három, a nemzetközi szakirodalomban méltán elismert kulturális összehasonlítással (*cross-cultural*) foglalkozó világmodellt a kulturális távolság nemzetközi migrációra gyakorolt hatásának vizsgálatára. Szakirodalmi összefoglalónkban először ismertetjük a kulturális távolság mérésének három modelljét, majd bemutatjuk ezeknek a sportban történt eddigi alkalmazását. A modellek számszerű használatáról a módszertani fejezetben írunk bővebben.

1.1. A kultúra és a kulturális távolság mérése és jelentősége

A nemzetközi menedzsment és emberierőforrás-gazdálkodás fontos kérdése a munkavállalók beilleszkedése egy, a megszokottól kulturálisan eltérő munkakörnyezetbe (többek közt *Lewis, 2006; Ronen–Shenkar, 2013*). A kultúra meghatározó tényezője egyéni, csoportos és társadalmi viselkedésünknek (*Lawrence–Lorsch, 1967*), amelyet a szocializáció során sajátítunk el, és kognitív térképként rögzülve az elme szoftverének is nevezhetjük (*Hofstede, 1991*). Különböző társadalmi és szervezeti problémákat és feladatokat eltérő kulturális kondicionálás alapján lehet kezelni és irányítani, mivel a kultúra nem más, mint az emberi elme programozása, amely által egy csoport megkülönbözteti magát egy másik csoporttól. A kultúra a környezetből tanulható, és mindig egy megosztott, kollektív jelenség (*Theculturefactor.com, 2025*). A nemzeti és szervezeti kulturális viselkedés jobb megértése, különbségük detektálása, valamint klasszifikációjuk érdekében számos különböző kritérium és ismerv alkalmazható (*Robbins, 1993; Schwartz, 1994*). A nemzeti kultúrákon alapuló szervezeti kultúra világmodelljei szintén felhasználhatók kulturális hasonlóságot mutató csoportok, klaszterek megkülönböztetésére a fenti kritériumok segítségével (*Trompenaars–Hampden-Turner, 1998; House et al., 2004; Hofstede et al., 2010*). A kulturális összehasonlító menedzsment területén munkálkodó kutatók részben hasonló dimenziókból építkező világmodelleket fejlesztettek ki, amelyek lehetővé tették a nemzeti kultúrák közötti különbségek azonosítását és a kulturális eltérések, illetve távolságok meghatározását.

1.1.1. Hofstede 6D-modellje

Hofstede (1980) egy kérdőíves módszertan alapú világmodellt dolgozott ki a nemzeti kultúrák elemzésére, amelyet világszerte használnak a nemzeti és a szervezeti kultúrákban párhuzamosan létező normarendszerek elemeinek azonosítására és a nemzeti kultúrák klasztereinek létrehozására. Eredeti modelljét négy dimenzióval (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, férfiasság-nőiesség – amelyeket manapság teljesítmény és siker iránti motivációként emlegetnek {*Theculturefactor.com, 2024*} – és individualizmus-kollektívizmus index) fejlesztette ki, majd öt dimenzióra bővítette a hosszú távú orientáció indexével kiegészítve (*Hofstede–Bond, 1988*). munkatársával, *Minkov*-val a 2000-es években hatdimenzióssá tette a modellt az engedékenység versus visszafogottság index beemelésével (*Hofstede–Minkov, 2010*). Az immáron 6D-modellben – a széles körű adatbázisának köszönhetően – a legmagasabb a feltérképezett országok száma más világmodellekhez képest.

1.1.2. A kultúra hét dimenziója (Trompenaars és Hampden-Turner)

Trompenaars adatbázisa az egyik leggazdagabb forrása a társadalmi és az üzleti konstrukcióknak. A nyers adatok több mint 100 000 válaszadótól származnak, több mint 140 országból, ezeket esettanulmányokon alapuló kvantitatív kérdőív segítségével gyűjtötték össze. Az adatbázist részletes kritikai statisztikai tesztelésnek, elemzésnek és adatbányászatnak vetették alá (*Trompenaars, 1993; Trompenaars–Hampden-Turner, 1998*). *Trompenaars* az egyes nemzetek kultúráit az alapján különbözteti meg, ahogyan a problémáikat megoldják. Így három csoportra osztotta a problémamegoldás gyökereit (*Gaál et al., 2005*):

Az emberek kapcsolatai:

1. másokkal (univerzalizmus/partikularizmus, individualizmus/kommunitarizmus, specifikus/diffúz, neutrális/affektív, teljesítmény/tulajdonítás, múlt-/jelen-/jövőorientált),
2. az idővel (szekvenciális vagy szinkrón időfelhasználás) és
3. a környezettel (befelé/kifelé irányuló szervezeti fókusz).

1.1.3. GLOBE- (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) projekt

Az 1990-es években a GLOBE-projekt a társadalmi kultúra, a vezetés és a szervezeti gyakorlatok közötti kapcsolatokat vizsgálta, több mint 200, nemzetközileg elismert kutató együttműködésével, 62 országban, amely így az egyik legnagyobb és legátfogóbb tanulmányá vált a társadalomtudományok ezen területén (*House*

et al., 2004). A projekt kulturális dimenziói az alábbi kultúramegkülönböztető területekre terjedtek ki: teljesítményorientáció, asszertivitás, jövőorientáció, humán orientáció, társadalmi szintű kollektívizmus, csoporton belüli kollektívizmus, nemek közötti egyenlőség, hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés.

A modell egyediségének tekinthető, hogy a jelenlegi kulturális helyzet (As Is – leíró) mellett a felmérés azt is mérte, hogy a válaszadók milyen ideális kultúrában szeretnének élni (Should Be – normatív) (*Browaeys–Price*, 2011). Az azonosított kulturális jellemzők alapján a modell tíz, földrajzilag elkülönülő kulturális klasztert különböztet meg (*Gupta et al.*, 2002).

A kulturális elemzésünk szempontjából a globális modellek országadatainak összehasonlítása okán a következő elemzési kritériumok voltak számunkra különösen fontosak:

- minden modell elemezze az adott kulturális ismérvet,
- a modellek értelmezése koherens legyen, vagyis az adatok összehasonlíthatók legyenek egymással, végül
- a dimenzió kulcsfontosságú legyen a labdarúgás mint csapatsport sikeréhez.

Több kulturális világmodell használata a globális migráció tanulmányozására ritka, de nem példa nélküli. *White és Buehler* (2018) kutatásában a Hofstede, a GLOBE és a World Value Surveys adatait használta. Kiemelték, hogy a Hofstede egyéni versus kollektívizmus dimenziója és a GLOBE-csoporton belüli kollektívizmus dimenziója a legbefolyásosabb tényezők a nemzetközi migrációs áramlásokban. A hivatásos labdarúgásban *Maderer és szerzőtársai* (2014), valamint *Jarjabka és szerzőtársai* (2024) is ezt a dimenziót alkalmazták a kulturális távolság méréséhez. *Triandis* (1993) egyenesen az individualizmus-kollektívizmus dimenzióját azonosítja a kultúrák tipologizálásának egyetlen megfelelő tényezőjeként. Mivel a kutatás tárgya a leghíresebb csapatsport, a labdarúgás, egyértelműen az individualizmus-kollektívizmus kulturális dimenzióját választottuk eszközként a kulturális dimenziók közül.

1.2. A kulturális világmodellek alkalmazása a hivatásos sportban

A kultúra jelentősége a sportgazdasági kutatásokban alapvető (*Girginov*, 2010). *Hofstede* (1984) kiemeli a kulturális dimenziók fontosságát a gazdálkodásban, mivel a menedzsment olyan társadalmi-technikai tevékenység, amely egyaránt magában foglalja az emberekkel (emberi oldal) és a nem emberi erőforrásokkal (technikai oldal) való foglalkozást. Az emberi oldalra való összpontosításra példaként a futballklubok menedzsmentjét emelte ki. A kulturális világmodellek használata a sportban és a labdarúgásban jól ismert. *Szymanski és szerzőtársai* (2021b) kiváló összefoglalást adtak arról, hogy a sport hogyan használható a nemzetközi

üzleti életben, továbbá vizsgálták a multikulturális környezet és a teljesítmény kapcsolatát is a labdarúgásban (Szymanski–Karla, 2021; Szymanski et al., 2021a).

Hofstede modelljét alkalmazva Maderer és szerzőtársai (2014) az öt nagy európai ligában (angol, német, olasz, spanyol, francia) vizsgálták a kulturális sokszínűség hatását a csapat teljesítményére. Egyaránt találtak pozitív szignifikáns és nem szignifikáns hatást arra vonatkozóan, hogy a csapaton belüli kulturális közelség pozitívan hat-e a teljesítményre. Három fontos okot is felsoroltak, amelyek miatt a labdarúgás – más iparágak adatállományához is viszonyítva – jó mintája a kulturális távolsághoz kapcsolódó kutatásoknak: 1. a hivatásos klubok játékosokra és edzőkre vonatkozó nyilvános adataik nagyon részletesek; 2. a játékosok teljesítményéhez és nemzetiségéhez kapcsolódóan sokkal több adat érhető el, mint más területen; 3. a labdarúgók jellemzően több évig szerepelnek egy klubnál, így lehetőség van az időhatás figyelembevételére is.

Jagielski és Zhang (2021) a játékosokra vonatkozóan mutatott ki empirikus összefüggést a kulturális különbségekre alapozva. Kutatásukat a lengyel első osztályú bajnokságon végezték el. 2009 és 2020 közötti adatok alapján azt vizsgálták, hogyan alakult a külföldi edzők és játékosok száma az egyes országokból, és hogy ezt mennyiben magyarázza a lengyel kulturális értékektől való távolság. A Hofstede által létrehozott kulturális dimenziókat használva arra a megállapításra jutottak, hogy a klubok gyakran választanak edzőt és játékosokat ugyanabból az országból, továbbá hogy a kulturális távolság szignifikáns tényező.

Foroughi és szerzőtársai (2018) Hofstede modelljét alkalmazva a nemzeti csapatok edzőinek leváltásának gyakoriságát vizsgálták a kulturális háttér alapján. Eredményeik szerint azon külföldi edzők leváltásának az esélye kisebb, akiknek a származási országuk kulturális értékei közelebb állnak a befogadó ország értékeihez. A 90 ország eredményeit feldolgozó cikk jó megerősítése Hofstede kulturális dimenziók alkalmazhatóságának a hivatásos labdarúgás példáján.

Peeters és szerzőtársai (2019) a menedzserek migrációját elemezve azt vizsgálták, hogyan áramlik a nemzetközi menedzseri tudás (*know-how*) az edzőkkel együtt. Eredményeik szerint a magas labdarúgó-kultúrával rendelkező (magas *know-how*) országból származó külföldi menedzser alkalmazása előnyös a fogadó ország teljesítményére nézve. A külföldi menedzser és a célország közötti nagyobb kulturális távolság csökkenti a *learning-by-hiring* hatékonyságát, de ezt a hatást mérsékli a külföldi menedzser korábbi nemzetközi tapasztalata.

Bosker és Gürtler (2024) a Hofstede-féle kulturális dimenziókat használta a labdarúgócsapatokon belüli kulturális diverzitás méréséhez, amelyet aztán a csapatok eredményességével vetettek össze. Velema (2024) pedig Jarjabka és szerzőtársai (2024) tanulmányához hasonlóan a játékosok globális migrációjának elemzéséhez használta a Hofstede-modell adatait.

Girginov és szerzőtársai (2006) tanulmánya a sportvezetők vezetési gyakorlatát vizsgálta a kulturális irányultságuk alapján. A kutatáshoz a *Trompenaars–Humpden–Turner*-modell kérdőívét használták. Eredményeik szerint a különböző országok kultúrájának ismerete értékes eszközzel ruházta fel a sportvezetőket mind a saját munkaerejük kulturális sokszínűségének kezelésében, mind a nemzetközi események, marketingkampányok, szponzori megállapodások és közös vállalkozások lebonyolításához szükséges megfelelő interkulturális készségek ki-fejlesztésében.

Webb és Thelwell (2015), valamint *Webb és szerzőtársai (2016)* a kulturális távolság hatását vizsgálták a játékvezetők tevékenységére vonatkozóan a nemzetközi mérkőzéseken. A kutatások módszertana kvalitatív volt, de a *Trompenaars–Humpden–Turner*-modell dimenzióiból indultak ki. A GLOBE-modell elméleti keretét használta kutatásában *Madichie (2013)* az orosz labdarúgás, *Baker és Lotts (2014)* pedig az amerikai futball (NFL) elemzése során. Ezek a kutatások azonban a világmodellek országszintű mérőszámait nem vonták be kvantitatív elemzések elvégzésébe.

Összességében elmondható, hogy a sport területén számos kutató használ kulturális világmodelleket, de kevés publikáció vesz figyelembe egyszerre többet is. Szintén korlátozott számú tanulmány foglalkozik a sportolók migrációjával, nem kifejezetten a vezetéssel vagy a szervezeti teljesítménnyel összefüggően.

2. Adatok és módszertan

A kutatás a következő kérdésre keresi a választ: van-e kapcsolat a kulturális távolság és a hivatásos labdarúgók nemzetközi migrációja között, illetve módosulnak-e az eredmények különböző világmodellek alkalmazása esetén? A labdarúgók átigazolásainak adatai a sportgazdasági kutatásokban gyakran alkalmazott (*Müller et al., 2017*) Transfermarkt.de weboldalról származnak, és a 2000 és 2022 közötti összes nemzetközi labdarúgó-átigazolást tartalmazzák, ami több mint 84 000 átigazolást jelent. Az adatkezelés során – mivel a kutatás a játékosok karrierjét jelentősen érintő kulturális távolságra összpontosít – csak az első nemzetközi átigazolásokat vizsgáltuk, ami az eredeti mintaelemszámot csökkenti (a végső mintánkba 50 191 átigazolás került). Továbbá úgy véljük, hogy az első hosszabb külföldi munkavégzésnek van a legnagyobb hatása – az expatrióták ekkor szembesülnek a legnagyobb kulturális sokkal –, amelynek eredményeképp a következő külföldi munkavállaláskor már felhasználják a korábbi tapasztalataikat. Adatállományunk ezért minden sportoló

esetében csak a karrierjük első országváltásával számol. A végső adatállományt mindemellett a kiválasztott kulturális világmodellek is meghatározzák. Míg Hofstede 6 dimenziós modellje 122 ország adatait tartalmazza (*Theculturefactor*, 2024), addig a 7 dimenziós (továbbiakban 7D) kultúramodell 125 (*Thtconsulting*, 2024), a GLOBE pedig 63 ország adatait elemzi (*Globeproject*, 2025). Kutatásunk végső adatállományát tehát az átigazolások mellett az alkalmazott indexek is meghatározzák, amelyeknek a modellekre vetített leíró statisztikáit az 1. és 2. táblázat mutatja.

A kulturális távolságnak a játékosok nemzetközi migrációjára gyakorolt jelentős negatív hatására a Hofstede-modell alkalmazásával már ismerünk empirikus bizonyítást (*Jarjabka et al.*, 2024). A kutatásban arra törekedtünk, hogy a korábbi eredményeket összevessük egy, a többi világmodellt együttesen alkalmazó vizsgálat eredményeivel.

A modellezés során többváltozós regresszioanalízist alkalmaztunk a kulturális távolság (mint magyarázóváltozó) és a labdarúgók nemzetközi migrációja (mint eredményváltozó) közötti kapcsolat vizsgálatára. A kihagyott változók okozta torzítás elkerülése végett a modellekbe kontrollváltozóként más tényezőket is beépítettünk: *Jarjabka és szerzőtársai* (2024) tanulmányát tovább gondolva mindhárom regressziós modellben a gazdasági és a szakmai szempontok mellett a földrajzi távolságot is szerepeltettük.

A három világmodell (mindösszesen négy index) által szolgáltatott individualizmus-kollektívizmus változókra vonatkozó leíró statisztikákat az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

A kulturális távolságmérések leíró statisztikái
Descriptive statistics of cultural distance measures

Index	Országok száma	Kulturális távolság			
		minimum	maximum	átlag	szórás
Individualista-kollektivisták (Hofstede 6D)	122	0,00	85,00	25,18	19,05
Individualizmus-kommunitarianizmus (7D)	125	0,00	89,00	28,20	20,39
Intézményi kollektívizmus (GLOBE)	63	0,00	1,97	0,51	0,37
Kisközösségi vagy csoporton belüli kollektívizmus (GLOBE)	63	0,00	3,01	0,86	0,66

Forrás: saját számítás.

A táblázat alapján fontos megjegyezni, hogy a minimumértékek esetében a nullás különbségeket eredményező megfigyelések jelentőségük miatt nem kerültek eltávolításra, mivel olyan országok közötti kulturális távolságokról van itt szó,

amelyek esetében az adott kulturális mutatók megegyeznek az összes világmodellben, vagyis az egyezőséget vagy hasonlóságot mutatják. Ezzel szemben a maximális értékek 1,97 és 89,00 között mozognak. Például a 7D-modell esetében a 89-es különbség a Ghána és Norvégia közötti transzferekre utal. Ugyanakkor az intézményi kollektívizmus maximuma (1,97) a Görögország és Svédország közötti kapcsolatokat, ezáltal a közöttük azonosított kulturális távolságot határozza meg.

A kulturális távolság leírása után érdemes értékelni a játékosok nemzetközi migrációját a különböző világmodellek tekintetében (2. táblázat).

2. táblázat

A vizsgált transzferek leíró statisztikái
Descriptive statistics of transfers examined

Index	Megfigyelések száma, n	Transzfer			
		minimum	maximum	átlag	szórás
Individualista-kollektivista (Hofstede 6D)	2192	2,00	1445	19,43	68,25
Individualizmus-kommunitarizmus (7D)	1966	2,00	1445	20,09	70,73
Intézményi kollektívizmus (GLOBE)	970	2,00	1032	20,48	56,98
Kisközösségi vagy csoporton belüli kollektívizmus (GLOBE)	970	2,00	1032	20,48	56,98

Forrás: saját szerkesztés.

Tekintettel arra, hogy számos olyan országváltás is szerepelt az adatállományban, amelyek esetében a vizsgált időszakban mindössze egyetlen átigazolás történt, a torzítóhatás elkerülése végett ezen tranzakciókat az elemzés során nem vettük figyelembe. Míg ennek következtében az egyes transzferek számának minimális értéke 2, addig a maximális értékeket érdemes külön is megemlíteni. Kiemelendő, hogy a vizsgált időszakban a legtöbb játékos Ukrajnából került Oroszországba, a 6D- és a 7D-modellben mindkét ország szerepel, a maximális érték ezekben az esetekben 1445. Mivel Ukrajna nincs benne a GLOBE-modellekben, a legtöbb átigazolás itt (1032) Ausztriából Németországba történt. Az is látható, hogy az országváltások esetében átlagosan 20 átigazolás ment végbe, 57 és 70 közötti szórással.

Az előző statisztikák alapján a módszertani rész négy többváltozós regressziós modellt mutat be a három különböző világmodell (6D, 7D), intézményi kollektívizmus (*GL_int*) és csoporton belüli kollektívizmus (*GL_csop*) négy különböző indexével, amelyek az egyes modellekben magyarázóváltozóként szerepelnek. Tekintve, hogy a modellekben eredményváltozóként szereplő átigazolási számok

nem normális eloszlásúak, az átigazolások (az adott országba érkező játékosok) száma helyett azok logaritmusát használjuk mind a négy modell esetében. Az alkalmazott többváltozós (log-lineáris) modellek a következők (1–4):

$$l_Tr = b_0 + b_1 \times 6D + b_2 \times EcoD + b_3 \times ProfD + b_4 \times GeoD + e \quad (1)$$

$$l_Tr = b_0 + b_1 \times 7D + b_2 \times EcoD + b_3 \times ProfD + b_4 \times GeoD + e \quad (2)$$

$$l_Tr = b_0 + b_1 \times GL_int + b_2 \times EcoD + b_3 \times ProfD + b_4 \times GeoD + e \quad (3)$$

$$l_Tr = b_0 + b_1 \times GL_csop + b_2 \times EcoD + b_3 \times ProfD + b_4 \times GeoD + e \quad (4)$$

Mint említettük, az adott magyarázóváltozók (az adott világmodell indexe) mellett – elkerülendő a kihagyott változó(k) okozta esetleges torzításokat – szükségesnek véljük kontrollváltozók beépítését is a modellekbe. Hasonlóan a témában megjelent tanulmányokhoz (*Bosker–Gürtler, 2024; Choi et al., 2022; Foroughi et al., 2018; Górnik, 2020*), úgy véljük, hogy a két változó közti kapcsolatot alapvetően befolyásolhatják a következő tényezők:

- az adott tranzakcióban érintett két ország közötti gazdasági távolság (*EcoD*), amelynek proxyjaként az egy főre jutó GDP-k különbségét azonosítottuk (ezer USD-ben mérve),
- az országok között meglévő, ez esetben sportszakmai távolság (*ProfD*), amelynek proxy-ja a FIFA világranglista-helyezések különbsége, valamint
- az adott két ország fővárosa között meglévő földrajzi távolság ezer km-ben (*GeoD*).

Tekintettel arra, hogy az eltérések esetében csak azok mértéke érdekes, a modellezés során a különbségek abszolútértékét vettük figyelembe. A labdarúgók nemzetközi átigazolásait a *Transfermarkt (2025)*, a gazdasági adatokat a *Worldbank (2025)*, a sportszakmai adatokat a *Football-ranking (2025)*, a földrajzi távolságokat pedig a *Github (2025)* oldalról töltöttük le.

3. Eredmények

Az előzőekben bemutatott többváltozós regressziós modellek paraméterbecslési eredményeit a 3. táblázat ismerteti.

A paraméterbecslések egyértelmű és konzisztens eredményeket mutatnak: mivel a magyarázóváltozókhoz (a három világmodell négy indexe) kapcsolódó paraméterek előjele minden modellben negatív, megállapítható, hogy negatív, és a 7D-változótól eltekintve 1%-on szignifikáns kapcsolat mutatható ki a kulturális távolság és a transferek (logaritmus) között. Mindebből arra következtethetünk, hogy minél nagyobb a kulturális távolság, annál kevesebb játékos érkezik az adott

országba. Érdeemes megemlíteni azt is, hogy a földrajzi távolság kontrollváltozóként való bevonása a Hofstede-modellt alkalmazó regresszióba (1) nem változtatta meg *Jarjabka és szerzőtársai* (2024) tanulmányának főbb megállapításait.

A magyarázóváltozók értelmezése esetében a szignifikáns paraméterek alapján megállapítható, hogy az egyes világmodellek indexei a következők szerint alakulnak: A szignifikáns paramétereket vizsgálva az 1. modellben szereplő 6D-változó esetében a kulturális távolság 1 egységnyi „növekedése” 0,5%-kal csökkenti az átigazolások átlagos számát; a 3. és a 4. modell esetében pedig amennyiben az adott indexszel mért kulturális távolság 1 egységgel nagyobb, az átigazolások 28,5, illetve 23,3%-kal csökkennek átlagosan, a többi tényező változatlansága mellett. A modellekben szereplő kontrollváltozókhoz tartozó paraméterek szignifikáns volta azt mutatja, hogy ezek a tényezők torzíthatják a kapcsolatot; következőképpen e változók bevonása a regressziós modellekbe szükséges lépés. A modellek determinációs együtthatója (R-négyszet) 8,9 és 9,4% között mozog, amely nem magas, a globális F-próbák eredményei azonban egyértelműen igazolják a modellek létezését.

3. táblázat

Az (1–4) regressziós modellek paraméterbecslési eredményei
The results of parameter estimates in the case of models 1–4

Függőváltozó: log_transzfer				
Magyarázóváltozók	(1)	(2)	(3)	(4)
6D	–0,005***			
7D		–0,002		
GL_int			–0,285***	
GL_csop				–0,233***
Kontrollváltozók				
EcoD	–0,009***	–0,010***	–0,011***	–0,006***
ProfD	–0,005***	–0,006***	–0,005***	–0,005***
GeoD	–0,035***	–0,37***	–0,031***	–0,037***
konstans	2,710***	2,749***	2,877***	2,861***
SER	1,094	1,110	1,115	1,113
R ²	0,090	0,094	0,090	0,089

*p < 0,1, **p < 0,05, ***p < 0,01.

Forrás: saját számítás.

Amennyiben szeretnénk, hogy a négy modellben használt mutatók által azonosított kulturális különbség, valamint annak átigazolásokra gyakorolt hatása összehasonlítható legyen, a világmodellek esetében a normalizált – vagyis 0 és 1 közé transzformált – értékekkel is számolnunk kell. Mindez a világmodellek eltérő

nagyságrendjéből adódik, hisz míg az első két modell (6D és 7D) indexének terjedelme 0 és 100 közé esik, addig a GLOBE-modellek esetében a mutató minimális és maximális értéke 0 és 7 közé. A normalizálás következtében a regressziós paraméterek az alábbiak szerint változtak a kulturális távolságok esetében (4. táblázat).

4. táblázat

Az (1–4) modellek normalizált regressziós együtthatói
The parameter estimates of the variables (models 1–4)

Függőváltozó: log_transzfer				
Magyarázóváltozók	(1)	(2)	(3)	(4)
6D	–0,400***			
7D		–0,136		
GL_int			–0,561***	
GL_csop				–0,740***

*p < 0,1, **p < 0,05, ***p < 0,01.

Forrás: saját számítás.

A normalizálás tulajdonságaiból adódóan a modellek esetében csak az adott paraméter változott, vagyis a többi regressziós együttható, illetve a modell illeszkedésére vonatkozó eredmények változatlanok, ezért azok nem kerültek ismételt feltüntetésre. A hatások összehasonlításakor látható, hogy a legerősebb negatív összefüggés a GLOBE-világmodellek által szolgáltatott kulturális távolság esetében figyelhető meg.

Összefoglalva elmondható, hogy az eredmények egyértelmű választ adtak a kutatási kérdésre, miszerint a labdarúgók globális mobilitása és a kulturális távolság közötti kapcsolat tekintetében nincs jelentős különbség a kiválasztott világmodellek között: a kulturális távolság változóhoz kapcsolódó paraméterek negatív előjele és (a 7D-t kivéve) szignifikáns volta azt jelzi, hogy minél nagyobb a kulturális távolság, annál kisebb a nemzetközi migráció. Az eredmények összhangban vannak *Veleva (2024)*, valamint *Bosker és Gürtler (2024)* eredményeivel. *White és Buehler (2018)* nem iparágspecifikus kutatásukban is megerősítették a globális migráció és a kulturális különbségek közötti negatív kapcsolatot, a vizsgálatukhoz párhuzamosan több kulturális világmodell méréseit alkalmazva. Jelen tanulmány, összhangban *White és Buehler (2018)* kutatásával, azzal járul hozzá a szakirodalomhoz, hogy egy olyan adatállományon, mint a hivatásos labdarúgás, párhuzamosan több világmodell bevonásával, többváltozós regressziós modelleket alkalmazva „teszteli” a korábbiakban megfogalmazott kapcsolatot. Továbbá megmutatja azt is, hogy az iparágspecifikus kutatások esetében fontos azonosítani azokat a tényezőket, amelyek befolyásolhatják a globális mobilitást (lásd például a labda-

rúgás esetében a sportszakmai különbségeket). A nemzetközi labdarúgás tehát kiváló „tanulási terep” lehet a multikulturális szervezetek vezetői számára, mivel ebben az üzleti környezetben a globális migráció gyakoribb, mint más területeken. A csapatsportokkal kapcsolatos megállapításaink tanulságokkal szolgálhatnak más iparági kontextusok számára is (*Grosskopf et al., 2024*).

4. Konklúzió

A vizsgált időszakban a hivatásos labdarúgók globális mobilitása más iparágakhoz hasonlóan megnőtt (*Smith–Favell, 2006*). Az iparági kihívások (pl. a Covid19-járvány) mellett az egyéni karriertervezés is nehezebbé vált, ezért nagyobb figyelmet kell fordítani a tehetséggondozásra (*Collings, 2014*). Más iparágak magasan képzett munkavállalóihoz képest a labdarúgók sokkal fiatalabb korban mennek külföldre (*Poli et al., 2024*). Eredményeink azt mutatják, hogy a hivatásos labdarúgók vállalják a kulturális távolsággal járó kockázatokat, ami más iparágakhoz képest nagyobb felelősségvállalással kellene párosuljon a szövetségek, klubok és ügynökök részéről a kultúrsokk okozta problémák csökkentése érdekében (*Ward et al., 2005; Lago et al., 2023*).

A vezetők számára fontos tanulság lehet, hogy a sikeres csapatépítés nem csak arról szól, hogy a legképzettebb és legkompetensebb szakembereket rendeljék a csapatukba, mivel a szakirodalom szerint ez gyakran kontraproduktív, ún. Apolló-szindrómához vezethet (*Belbin, 2010; Gershkov–Schweizer, 2017*). Természetesen fontos a szakmaiság, de az is lényeges, hogy a csapat egésként viselkedjen. Ehhez elengedhetetlen a kölcsönösen elfogadott gondolkodási minták kialakítása, valamint az, hogy a csapattagok kötődjenek egymáshoz, és megértsék egymást. Kíváncsús tehát a vállalatoknál egységes gondolkodásmód kialakítása egy koherens szervezeti viselkedés, szervezeti kultúra és „csapatszellem” létrehozására. Ez, ahogy a nemzetközi labdarúgásban tapasztalható, különösen nehéz egy multikulturális környezetben. Ilyen helyzetben tehát nemcsak a szakértelmet kell figyelembe venni a játékosok leigazolásakor, hanem azt is, hogy azok, akik együtt fognak dolgozni, meg tudják-e majd érteni egymást, és ki tudnak-e alakítani egy szinergikus, egymást elfogadó és empatikus közeget. A kérdés azonban jelentős üzleti kockázatot és problémákat jelenthet radikálisan eltérő társadalmi és kulturális attitűdök esetében.

A hivatásos labdarúgásban a játékosok az anyakultúrájuktól akár gyökeresen eltérő kulturális közegben próbálnak szerencsét, jórészt a szakmai kihívás, valamint a jobb pénzügyi kondíciók csábítása miatt (lásd például afrikai játékosok Európában vagy az arab ligák igazolásai). Ezért érdemes különös figyelmet fordítani a kiválasztott játékosok társadalmi-kulturális hátterére és a szervezet által tolerált és megkövetelt viselkedési minták közötti különbségekre. Minél nagyobb ugyanis a kulturális szakadék és távolság közöttük, annál több potenciális konfliktushelyzet alakulhat ki a kulturális félreértések miatt, ami a szakértelem érvényesülésének rovására mehet, és kockázatosabbá teheti a munkacsoportok harmonikus együttműködését, amely végeredményben a szervezeti siker alapja.

A fentiekből következően a jövőbeli kutatási irányok között szerepelhet a kulturális világmodellek további dimenzióinak vizsgálata, például az idő/orientáció dimenziójának kutatási modellünkbe való bevonása. A kvalitatív jellegű háttérkutatás jelentős elméleti és gyakorlati hozzáadott értéket jelentene. Például a sikeres és a sikertelen nemzetközi átigazolások, a nemzetközi karrier, a kultúrsokk megélése vagy a klubok kultúrák közötti jó gyakorlatok és az áthidaló menedzsment-megoldások jó témái lehetnek a kvalitatív kutatásoknak.

Irodalom

- Ács P. (2007): A magyar sport területi versenyképességének vizsgálata többváltozós statisztikai módszerekkel. *Tér és Társadalom*, 21(2), 117–126.
<https://doi.org/10.17649/TET.21.2.1113>
- Alvito, M. (2007): Our piece of the pie: Brazilian football and globalization. In: Tiesler, N. C. – Coelho, J. N. (eds.): *Globalised Football. Nations and Migration, the City and the dream*. Routledge, New York, pp. 85–105.
- Baker, J. – Lottes, D. – Brown, R. D. (2014): Leadership within NFL Organizations: Lessons for Emerging Global Sports Teams. *Leadership & Organizational Management Journal*, 3, 2–15.
- Balogh J. M. (2016): A földrajzi távolság, a kulturális hasonlóság és a szabadkereskedelem hatása a borkereskedelemre. *Közgazdasági Szemle*, 63(7–8), 858–881.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2016.7-8.858>
- Békés G. – Ottaviano, G. I. P. (2025): Cultural Homophily and Collaboration in Superstar Teams. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.01799>
- Belbin, R. M. (2010): *Management teams: Why they succeed or fail* (3rd ed.). Routledge, London.
<https://doi.org/10.4324/9780080963594>
- Bosker, J. – Gürtler, M. (2024): The impact of cultural differences on the success of elite labor migration – Evidence from professional soccer. *Annals of Operations Research*, 341(2), 781–824.
<https://doi.org/10.1007/s10479-024-06200-4>
- Braun E. – Gyimesi A. – Murai G. (2022): A Bajnokok Ligája mérkőzéseinek vonzereje – győzelmi esélyek és központi csapatok. *Statisztikai Szemle*, 100(3), 234–265.
<https://doi.org/10.20311/stat2022.3.hu0234>

- Browaeyns, M.-J. – Price, R. (2011): *Understanding Cross-Cultural Management*, Pearson Education Limited. Prentice Hall – Financial Times, Harlow, Essex, England.
- Choi, H. – Woo, H. – Kim, J. H. – Yang, J. S. (2019): Gravity model for dyadic Olympic competition. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 513, 447–455.
<https://doi.org/10.1016/j.physa.2018.09.045>
- Choi, Y. H. – Wei, Q. – Zhang, L. – Choi, S.-J. (2022): The Impact of Cultural Distance on Performance at the Summer Olympic Games. *Sage Open*, 12(1).
<https://doi.org/10.1177/21582440221085265>
- Collings, D. G. (2014): Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253–261.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.009>
- Csató L. – Petróczy D. G. (2019): Hogyan tehető igazságosabbá a labdarúgó-mérkőzéseket követő büntetőpárbaj? *Statisztikai Szemle*, 97(8), 779–798. <https://doi.org/10.20311/stat2019.8.hu0779>
- FIFA (2024): *Regulations on the Status and Transfer of Players*.
<https://digitalhub.fifa.com/m/620d0240c40944ed/original/Regulations-on-the-Status-and-Transfer-of-Players-October-2022-edition.pdf>
- Football-ranking (2025): *Database*. www.football-ranking.com
- Foroughi, B. – Gholipour, H. F. – McDonald, H. – Jafarzadeh, B. (2018): Does national culture influence the turnover frequency of national football coaches? A macro-level analysis. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), 902–911.
<https://doi.org/10.1177/1747954118787492>
- Fűrész D. I. – Rappai G. (2018). Koncentrációs mérőszámok „sportos” szerep körében. *Statisztikai Szemle*, 96(10), 949–972. <https://doi.org/10.20311/stat2018.10.hu0949>
- Gaál, Z. – Szabó, L. – Kovács, Z. (2005): International corporate strategies and the interrelationship of national and corporate cultures. *Vezetéstudomány*, 36(7–8), 2–14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.07.01>
- Gershkov, A. – Schweinzer, P. (2017): Dream Teams and the Apollo Effect (March 06, 2017). *CEifo Working Paper Series*, 6381.
<https://ssrn.com/abstract=2941446> or <https://doi.org/10.2139/ssrn.2941446>
- Girginov, V. (2010): Culture and the Study of Sport Management. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 397–417. <https://doi.org/10.1080/16184742.2010.502741>
- Girginov, V. – Papadimitriou, D. – De D'Amico, R. L. (2006): Cultural orientations of sport managers. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 35–66.
<https://doi.org/10.1080/16184740600798347>
- Github (2025): *Database*. 28 March. [www.github.com/mlschneid/country-distance/](https://github.com/mlschneid/country-distance/)
- Globeproject (2025): *Database*.
https://globeproject.com/about%3Fpage_id=intro.html#globe2020_intro
- Górnik, M. (2020): Analysis of Football Players' Labor Market Migrations Using Panel Gravity Models. In: Ciałowicz, B. (ed.): *Quantitative methods in the contemporary issues of economics*. Krakow: Wydawnictwo edu-Libri s.c., pp. 40–47.
- Grosskopf, S. – Barmeyer, C. – Landes, A. (2024): Organizational integration of highly skilled migrants? Social worlds as multiple cultures dismantling conventional framings. *Journal of Industrial and Business Economics*, 1–34. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00290-0>
- Gupta, V. – Hanges, P.J. – Dorfman, P. (2002): Cultural Clusters: Methodology and Findings. *Journal of World Business*, 37, 11–15. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00070-0)
- Havran Zs. (2016): A játékosvásárlás és az eredményesség kapcsolata a hivatásos labdarúgásban. *Vezetéstudomány*, 47(6), 30–40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.06.03>

- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1984): Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81–99. <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organization: Software of the Mind*. McGraw–Hill Book Co.
- Hofstede, G. – Bond H. M. (1988): The Confucius Connection from Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4–21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. – Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations*. McGraw–Hill Publishing: New York.
- House, R. – Hanes, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (2004): *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage.
- Jagielski, M. – Zhang, Y. (2021): Role of cross-cultural management in professional football: The perspective of Polish Ekstraklasa SA. *Journal of Physical Education and Sport*, 21, 1219–1224.
- Jarjabka, Á. – Fűrész, D. I. – Havran, Zs. (2024): The impact of cultural distance on the migration of professional athletes as high-skilled employees. *Journal of Industrial and Business Economics*, 51, 585–603. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00288-8>
- Kosztján Z. T. – Banász Z. – Csányi V. V. – Virág I. – Telcs A. (2019): A hallgatói mobilitás vizsgálata gazdasághálózati módszerekkel. *Statistikai Szemle*, 97(11), 1007–1049. <https://doi.org/10.20311/stat2019.11.hu1007>
- Lago, I. – Lago-Peñas, C. – Lago-Peñas, S. (2023): Work group diversity in professional football: An individual-level approach to the effects of diversity in organizations. *Social Science Quarterly*, 104(4), 927–941. <https://doi.org/10.1111/ssqu.13262>
- Lawrence, P.R. – Lorsch, J.W. (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. R. D. Irwin Inc., Illinois. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lewis, R. D. (2006): *When Cultures Collide, Leading Across Cultures*. Nicholas Brealey, Boston.
- Maderer, D. – Holtbrügge, D. – Schuster, T. (2014): Professional football squads as multicultural teams: Cultural diversity, intercultural experience, and team performance. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 14(2), 215–238. <https://doi.org/10.1177/1470595813510710>
- Madichie, N. O. (2013): *From 'fair play' to 'Serious Play': Any Leadership Lessons from the Russian Football League?* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2373173
- Márkus Á. – Tóth M. – Tóth E. (2022): Az Erasmus+ hallgatók áramlásának vizsgálata gravitációs modellel. *Economica*, 13(3–4). <https://doi.org/10.47282/economica/2022/13/3-4/10732>
- Müller, O. – Simons, A. – Weinmann, M. (2017): Beyond crowd judgments: Data-driven estimation of market value in association football. *European Journal of Operational Research*, 263(2), 611–624. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.05.005>
- Nolasco, C. (2019): Player migration in Portuguese football: a game of exits and entrances. *Soccer & Society*, 20(6), 795–809. <https://doi.org/10.1080/14660970.2017.1419470>
- Peeters, T. L. – Mills, B. M. – Pennings, E. – Sung, H. (2019): Manager migration, learning-by-hiring, and cultural distance in international soccer. *Global Strategy Journal*, 11(3), 494–519. <https://doi.org/10.1002/gsj.1354>
- Pérez Hernández, I. – de Frutos Madrazo, P. – Rodríguez-Prado, B. – Martín-Cervantes, P. A. (2023): A gravity model to explain the flows away of football fans: A panel data analysis. *The Social Science Journal*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/03623319.2023.2181713>
- Poli, R. – Ravanel, L. – Besson, R. (2022): Demographic profiling of players, clubs and leagues across Europe. *CIES Football Observatory Monthly*. <https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr79en.pdf>

- Poli, R. – Ravenel, L. – Besson, R. (2024): Origins and destinations of football expatriates (2020–2024). *CIES Football Observatory Monthly Report*, 95.
<https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr95en.pdf>
- Robbins, S. P. (1993): *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice-Hall Int. Inc.
- Ronen, S. – Shenkar, O. (2013): Mapping world cultures – Cluster formation, sources and implications. *Journal of International Business Studies*, 44, 867–897.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2013.42>
- Schwartz, H. S. (1994): Beyond Individualism / Collectivism. New Cultural Dimensions of Values. In: Kim, U. – Triandis, H. C. – Kagitcibasi, C. – Choi, S. C. – Yoon, G. (eds.): *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 85–119.
- Smith, M. P. – Favell, A. (eds.) (2006): *The human face of global mobility: International highly skilled Migration in Europe, North America, and the Asia-Pacific*. Transaction Publishers.
- Szabó, Á. – Kajos, A. (2024): Which factors can be used to persuade managers to start workplace physical activity programmes and what motivates employees to participate? A Hungarian study on goals, effects and motivations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(2), 287–308. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2023-0061>
- Székelyhidi K. (2020): Magyarország élelmiszer-gazdasági külkereskedelmének vizsgálata gravitációs modellel. *Statisztikai Szemle*, 98(9), 1082–1108.
<https://doi.org/10.20311/stat2020.9.hu1082>
- Szymanski, M. – Alon, I. – Kalra, K. (2021a): Multilingual and multicultural managers' effects on team performance: insights from professional football teams. *Multinational Business Review*, 30(1), 40–61. <https://doi.org/10.1002/tie.22175>
- Szymanski, M. – Kalra, K. (2021): Performance effects of interaction between multicultural managers and multicultural team members: Evidence from elite football competitions. *Thunderbird International Business Review*, 63(2), 235–251. <https://doi.org/10.1002/tie.22175>
- Szymanski, M. – Wolfe, R. A. – Danis, W. – Lee, F. – Uy, M. A. (2021b): Sport and international management: Exploring research synergy. *Thunderbird International Business Review*, 63(2), 253–266. <https://doi.org/10.1002/tie.22139>
- Theculturefactor.com (2024): *Country comparison tool*.
<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>
- Theculturefactor.com (2025): *What do we mean by „culture”?*
https://news.theculturefactor.com/news/what-do-we-mean-by-culture?_gl=1*1hwmife*_gcl_au*NDc4NzczMDI4LjE3NDk3MDY2NTg
- Thtconsulting (2024): *Database*. <https://www.thtconsulting.com/>
- Transfermarkt (2025): *Database*. www.transfermarkt.de
- Triandis, H. C. (1993): Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes. *Cross-Cultural Research*, 27(3–4), 155–180. <https://doi.org/10.1177/106939719302700301>
- Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey.
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. (1998): *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Velema, T. A. (2024): The macro-structure of football's global migration system: How linguistic, economic, and geographic boundaries constrain player mobility. *International Review for the Sociology of Sport*, 60(5), 874–899. <https://doi.org/10.1177/10126902241295829>
- Ward, C. – Bochner, S. – Furnham, A. (2005): *The Psychology of Culture Shock*. Taylor & Francis e-Library.

<https://perpus.univpancasila.ac.id/repository/EBUPT181257.pdf>

<https://doi.org/10.4324/9780203992258>

Webb, T. – Wagstaff, C. R. – Rayner, M. – Thelwell, R. (2016): Leading elite association football referees: challenges in the cross-cultural organization of a geographically dispersed group. *Managing Sport and Leisure*, 21(3), 105–123. <https://doi.org/10.1080/23750472.2016.1209978>

Webb, T. – Thelwell, R. (2015): “He’s taken a dive” Cultural comparisons of elite referee responses to reduced player behaviour in association football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(3), 242–258. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2014-0019>

White, R. – Buehler, D. (2018): A closer look at the determinants of international migration: Decomposing cultural distance. *Applied Economics*, 50(33), 3575–3595.

<https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1430337>

Worldbank (2025): *Database*. <https://www.data.worldbank.org>