

# SZERVEZETI MEGOLDÁSOK SIKERES SPORTVÁLLALKOZÁSOK ESETÉBEN – A NÉMET PÉLDA

## SOLUTIONS IN THE CASE OF SUCCESSFUL SPORTS ENTERPRISES – THE GERMAN EXAMPLE

**DR. PHD BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi docens**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

### **Abstract**

Sports organizations are entities conventionally based on civil, non-governmental initiatives, and – using one of today's fashionable expressions – operating in nonprofit legal forms. Concurrently with the strengthening business characteristics of sports, for-profit companies started to spread in increasing numbers. At the present, in Hungary sports organizations can be operated in the form of sports associations, business entities and public-benefit foundations for special purposes.

In view of sport-related services, it can be claimed that they have become integrated and dynamically developing areas of the economy, and as one specific consequence sports enterprises as for-profit business entities have appeared among sports organizations. Sports enterprises are typically active in team sports, especially in the field of spectator sports, while most of their business-like economic activities are associated with competitive sports. Today's Hungarian sports enterprises are in quest of the ways of successful operation both when selecting the legal form of operation and setting up their organizational structures. This article has been written to present and describe successful – in this case German – organizational options.

### **1. Bevezetés**

A modern korban a sport társadalmi, gazdasági, kulturális, politikai jelentőségének növekedése megkérdőjelezhetetlen. Napjainkban, amikor az életminőség kérdése egyre hangsúlyosabbá válik, a sport fontos szerephez jut a testi-, lelki egészség megőrzésében, az egészségtudatos életvitel kialakításában. Egyénileg ezen túl még az önmegvalósítás, a társas kapcsolatok, a kulturált szabadidő eltöltésének színtere is, nemzeti szinten pedig a nemzeti tudat, identitás formálás egyik lehetséges és hatásos tényezője. A sport gazdasági súlyát mutatja, hogy mára már jól jövedelmező iparágként is értelmezhető. Fogyasztói kiadásokban milliárdos tételt jelent, hogy emberek milliói szabadidejükben részt vesznek, vagy a helyszínen, illetve a médiák közvetítésével nézik a sporteseményeket. Ezt tükrözi, hogy a sportszolgáltatások, a sportfelszerelések, a sportturizmus piaca folyamatosan bővül, és a látványsport a szórakoztatóipar húzó ágazatává válik.

Az Európai Unió viszonylatában a sportegyesületi tagok száma 130 millióra becsülhető, ami átlagosan 25–30%-nak felel meg. Magyarországon ezzel szemben a lakosság csupán 7%-a sportol rendszeresen. A társadalom rossz fizikai állapota miatt évente a GDP egyharmadáról kell lemondanunk. A sportágazat részesedése Magyarországon a GDP-ből 0,7–1%-ra tehető, ami szintén jelentősen elmarad az európai országokban jellemző értéktől (OFTK).

A sport gazdasági súlyának elmaradása hazai viszonylatban az üzlet és a háztartások e piacon való hiányos részvételére vezethető vissza, így a terület fejlődése, fejlesztése az állam fokozott részvételével oldható meg. A rendszerváltást követően a kormányzás a sportot először túlzottan az önszabályozó civil tevékenység autonómiájára, illetve a piacra bízta, ami elméletileg és általában helyes, de gyakorlatilag alig működött. A magyar kis- és középvállalkozások tőkeszegények, zömmel a fennmaradásért küzdenek.<sup>4</sup> A magyar gazdaságban ugrásszerűen megnőtt a kisservezetek száma, részben a nagyszervezetek átalakulása, szétválása, főként pedig a többségében előzmények nélkül megszülető kisvállalkozások szaporodása nyomán. Ezen kisvállalkozások, amelyek igen rövid idő alatt jelentek meg gazdaságunkban, többségükben tőkeszegény, sokszor „kényszerállalkozások” voltak.<sup>5</sup> Hasonló a helyzet a lakossággal is. Akinek van pénze, az zömmel inkább fogyaszt, mint sportot szponzorál. A nagyvállalati szektorban döntő szerepet játszó multinacionális vállalatok viszont zömmel csak a nagy nemzetközi sporteseményeket támogatják. Ezért a sport gazdasági-társadalmi prioritásként való kezelése, az állami finanszírozás erősítése kormányzati részről megalapozott törekvés. A sport ennek megfelelően 2010 óta stratégiai ágazatként szerepel a kormányprogramban, és az állami támogatások rendszerében is prioritást élvez (TAO-rendszer, kiemelt sportágak). A sport ágazati fejlődésének végső célja viszont az lenne, hogy a látványsportokat alapvetően az üzleti világ, a szabadidősportot a lakosság (háztartások)<sup>6</sup> finanszírozza, és a központi állami finanszírozás kiegészítő-kiegészítő-korrigáló jellegű legyen, ami azt jelenti, hogy a jövőben hosszútávon, a sport állami finanszírozása a jelenlegihez képest visszafogottabb lesz.

A sport szervezeti kereteit tekintve megállapítható, hogy a sportszervezetek hagyományosan civil kezdeményezésen alapuló, nonprofit formában<sup>7</sup> működő szerveződések, hiszen az egyesület a sporttevékenység tipikus formája. A sport üzleti jellegének erősödésével nálunk is megjelentek, majd egyre nagyobb tért hódítottak a profitorientált társaságok. Sportvállalkozások jellemzően csapatsportágakban, azon belül is főleg a látványsportok területén folytatják üzletszerű gazdasági tevékenységüket, többnyire az élsporthoz kapcsolódóan.

Összességében, jelenleg Magyarországon sportszervezet működhet sportegyesületi, vagy gazdasági társasági, illetve speciális területen közhasznú alapítvány formájában is.

Hazánkban a sport szervezeti kérdései tekintetében is megjelent az igény a strukturális formák letisztulására. A sport hazai fejlődése felveti azt a kérdést, hogy mely területeken tartható meg, működhet tovább az egyesületi alapú sportmodell, illetve hol van létjogosultsága a szervezeti felépítésében is üzleti modellnek.

A magyar sport iparági fejlődése hosszútávon – mind finanszírozási, mind strukturális tekintetben – egy hatékonyan működtethető üzleti sportmodell kialakulását igényli. E tekintetben célszerű feltérképezni a külföldi jó gyakorlatokat.

A sport üzleti jellege különösen erősen jelentkezik a professzionista labdarúgásban. E sportágban jól megfigyelhető az a strukturális átalakulási folyamat, amely a megfelelő vállalkozási forma és szerkezeti felépítés elérésére irányul.

## **2. Vállalkozási formák a német labdarúgás területén**

A labdarúgás területén releváns vállalkozási formákat a német professzionista labdarúgás változási folyamatai reprezentálják.

A hagyományos sportszervezeti forma, az egyesület alapítása, bejegyzése és működtetése viszonylag egyszerű, Németországban adózási előnyökkel is jár. A profi futballvállalkozá-

sok tevékenységük jellegéből adódóan azonban, egyrészt kevésbé tudnak élni az adózási előnyökkel, mint az amatőr- és tömegsport egyesületek; másrészt az egyesületre vonatkozó szabályok miatt még a hitelezők védelme sem megfelelően biztosított. Ezért Németországban, miután erre a törvény lehetőséget adott (1998) megkezdődött egy átalakulási folyamat, amelyben a profi labdarúgó klubok azokat a területeket, amelyeknél a modern gazdálkodás ezt szükségessé tette, kiszervezték tőketársasággá. A megmaradó egyesület ún. anyaegyesületként működött tovább, és a futball-tőketársaság szavazati többségével rendelkezett. Ezt a Die Liga – Fußballverband (röviden Ligaszövetség – a német 1. és 2. profi liga működtetője, a magyar megfelelőjének a már megszűnt Magyar Hivatásos Labdarúgó Ligát lehetne tekinteni) alapszabály 8. § (2) bek., az 50+1 szabály írta elő. Eszerint az anyaegyesületnek 50%-ot meghaladó mértékben „többségi részesedéssel”, azaz 50% + 1 szavazati többséggel kell rendelkeznie a klubja profi csapatát működtető gazdasági társaságban<sup>8</sup>.

Németországban a futball-tőketársaságok leggyakrabban a Részvénytársasági, a Korlátozott felelősségű társasági vagy a „Betéti Társaság korlátozott részvényfelelősséggel formát” alkalmazzák.

Az részvénytársasági forma választása akkor előnyös, ha nagy a tőkeszükséglet és további tőkestársak bevonása szükséges. A tőkeszerzés folyamán azonban az eredeti anyaegyesület számára a szavazati többség megmarad (FC Bayern München).

A Kft. három változatban jelenik meg a német profi futballban. Az egyik forma olyan futball-kft.-t jelent, amely a futballal kapcsolatos valamennyi üzleti tevékenységet magába foglalja, és amely az üzletidegen anyavállalat (egyesület) leányvállalataként működik (Borussia Mönchengladbach). A második forma a bajnoksági részvételi joggal rendelkező Kft., amely esetén az anyavállalat (egyesület) irányítása szintén érvényesül, de ebben az esetben a teljes játék jog (licenc) a leányvállalathoz kerül. Minden egyéb terület azonban (marketing, merchandising stb.) az anyavállalatnál marad, vagy esetleg ezeket más társaságokba szervezik ki. Ennek a Kft.-formának az az előnye, hogy a játékengedélyt (licenc) a játékjogot használó társaság kéri és így nem az egész anyavállalati társaságnak kell megfelelni a szigorú licencelőírásoknak. A harmadik eset az, amikor a Kft. a vállalatcsoporton belül fontos szerepet tölt be és hozzájárul ahhoz, hogy a tőkeszerzés tág lehetőséget kapjon, ugyanakkor az irányításban a külső befektetők ne játszhasanak vezető szerepet.

A betéti társaság a német gyakorlatban, mint „Bt. korlátozott részvénytulajdonosi felelősséggel” jelenik meg a professzionista labdarúgásban. E vállalkozási, illetve szervezeti forma esetén a személyes felelősséget az anyavállalat, mint beltág nem korlátozhatja. Az egyesületnek, ha az említett Bt.-t közvetlenül tulajdonában akarja tartani, egyidejűleg beltágként és kültagként is fel kellene lépnie, ami jogilag nem engedélyezett. Ezért kell beiktatni a mindenkori egyesület és betéti társaság közé egy Kft.-t. Ez a leány-Kft. a személyesen felelős beltág, és egyben az ügyvezető is. A kültag részvényesek magából az anyavállalatból és külső befektetőkből állhatnak. Ennek az előnye egyrészt abban áll, hogy az anyavállalatot egy korlátozott felelősségű Kft.-vel biztosítják, másrészt fennáll annak a lehetősége, hogy csaknem 100%-ig növeljék a betéti társaság kültagi részesedését, anélkül, hogy a Ligaszövetség többségi részesedésre vonatkozó előírását megsértenék.<sup>9</sup>

Németországban a professzionistának számító szervezeti és jogi struktúra bevezetésével a futballvállalkozások számára pozitív hatások érvényesültek. Egyrészt a kereskedelmi és a részvényjog alkalmazása teljesebb szabályozást jelent az egyesületinél, másrészt a tőketársasági forma külső befektetők bevonására ad lehetőséget, miközben még a hitelezők védelmét is biztosítja. A gazdasági modell alkalmazása emellett korszerű gazdaságelemzési, controlling<sup>10</sup> és management módszerek<sup>11</sup> alkalmazását is lehetővé teszi, ami ma már elengedhetetlen a vezetői döntések<sup>12</sup> megalapozásában.

A német professzionalista labdarúgás strukturális átalakulási folyamatában az eredetileg egyesületi formában működő német klubok a profi csapataik működtetésére gazdasági társaságokat alapítottak, melyek (rész)tulajdonosaiként megmaradtak az egyesületek. Ebből kitűnik, hogy a futball-tőketársaság alkalmazása nem az egyesületi formától való teljes elfordulást jelenti, hanem sok esetben ennek a formának jogilag biztosított háttérű továbbélését, ami főként a végrehajtó szervezeti egység átalakulását érinti.<sup>13</sup> Ez pedig a szervezeti struktúra átalakítási szükségszerűségére is ráirányítja a figyelmet.

### **3. Egy sikeres német példa: a Borussia Dortmund**

Sport siker vs. gazdasági siker: egy professzionális sportszervezet számára ez nem kérdés, hanem számukra létszükséglet az eredményesség mindkét területen! A nagyhírű futballvállalkozásokra általában jellemző, hogy képesek sportszakmai sikereiket gazdasági nyereséggé transzformálni. A német 1. profi ligában szereplő Borussia Dortmund csapatáról is elmondható, hogy az elmúlt évtized egyik siker csapatává lett, amit úgy emlegetnek, mint a sikeres futballvállalkozás prototípusát<sup>14</sup>.

A sportsikerek alátámasztására csupán néhány adat: BVB Borussia Dortmund nyolcsoros német bajnok (legutóbb 2012-ben), háromszoros Kupa- és Superkupa-győztes, KEK- (1965), BL- (1997), és Világkupa-győztes (1997). A csapat nemzetközi szereplése az utóbbi években is jelentős, 2013-ban BL döntőt játszottak.

A BVB Borussia Dortmund jelenleg Betéti Társaság korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel formában működik. 1999-ben a gazdasági területek kiszervezésével történt meg a Borussia Dortmund Kft. és Co. Bt. részvénykibocsátással működő tőketársaság megalapítása. A belfelleg a Borussia Dortmund Ügyvezető Kft. lett, amely az Egyesület 100%-os leányvállalata. Az Egyesület az ellenőrzést a licenccrészleg felett megtartotta. 2000-ben a Deutsche Bank AG. vezetésével került sor a társaság tőzsdére való bevezetésére.<sup>15</sup>

A sportszakmailag sikeres klubok egy csoportjára jellemző, hogy gyorsan növekvő bevételeiket új labdarúgók megvásárlására és fizetésére költik, így a gazdasági megtérülés elmarad. Ebbe a hibába esett a Borussia Dortmund is, aminek eredményeként 2005-ben csaknem csődbe jutott (Németh, 2012). Ekkor a Borussia Dortmund Kft.–Co. Bt. kulcsjátékosok eladásával próbálta pénzügyi helyzetét javítani (nem kevés kritikát kapva az Egyesület vezetésétől), illetve eladta a tőzsdére való bevezetéskor még 75%-ban tulajdonában lévő Westfalenstadiont is a Commerzbank AG.-nak. A részvények mélyen a kibocsátási ár alá estek és a szakértők hosszú távon sem láttak reményt az árfolyam emelkedésére (Nagy, 2012). Ekkor a befektetők követelésére új vezetést választottak az Egyesület és a Kft.–Co. Bt. élére. A gazdasági nehézségek megoldására a Morgan Stanley amerikai befektetési bank hathatós támogatásával többszörös tőkeemelésre került sor, majd visszavásárolták az eladott stadiont is.

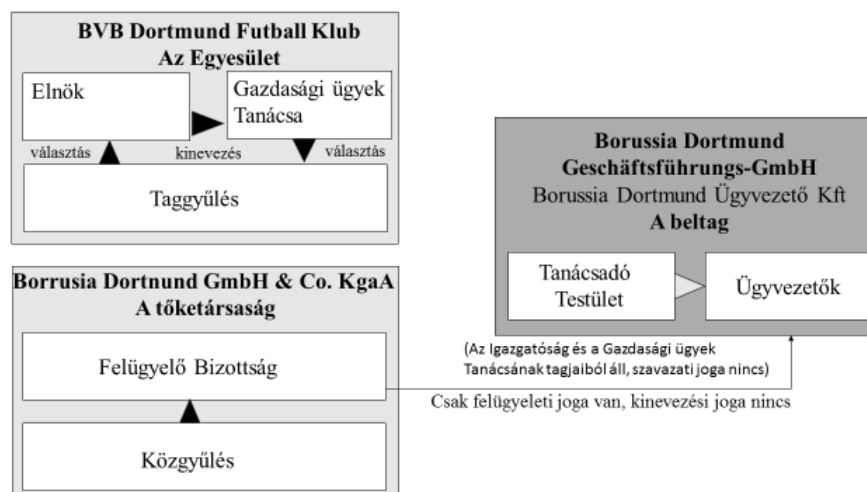
A vezetés tanult a korábbi hibákból és a játékosállomány kialakításakor, a labdarúgók vásárlása során – a transzferdíj, a fizetés és a sérülékenység mellett – az ár/érték arány, a teljesítmény alapján kiaknázható gazdasági lehetőségek, így az elérhető sportsikerekből származó bevételek és az adott labdarúgó értéknövekedésének (esetleges értékcsökkenésének) figyelembevétele lett az irányadó. Ma a Borussia Dortmundnál a hangsúly az optimális költségvetéssel elérhető sportszakmai teljesítményen van: egyértelműen meghatározott cél a gazdasági profit biztosítása, ehhez rendelik hozzá az elérhető/elérendő sportsikereket. A klub stratégiájában kiemelt szerepet kap a saját nevelésű labdarúgóknak és a fiatal tehetségeknek a szerződtetése. Ez több szempontból is kedvező: ezeknél a labdarúgóknál

nagy a sikeréség, alacsonyabb a sérülékenység, ugyanakkor motiváltak<sup>16</sup> relatív alacsonyabb fizetéssel is.<sup>17</sup> Ezen túl mivel jellemzően karrierjük korai szakaszában vannak,<sup>18</sup> így – sikeres szereplés esetén – piaci értékük jelentős növekedésére lehet számítani. Szintén fontos pillér a teljesítményorientált, rugalmas bérek kialakítása: kiemelkedő eredmények esetén a labdarúgó is profitál az elért sikerekből, így motivált lesz, ugyanakkor a sportsikerek gyengébb kimenetele esetén nem nyomják agyon a klubot a játékosok igen magas fix költségei.<sup>19</sup> A rendszer pozitív hozadéka lehet továbbá a játékosok növekvő intrinzik motivációja.<sup>20</sup>

A sportszakmai és gazdasági siker egyik kulcsa a tőketársasági struktúra kialakítása volt. Ugyanis ennek bevezetésével a szervezeti stratégiában az üzleti szemlélet vált dominánssá (ami például a játékosállomány kialakításának költséghatékony módszerében is megnyilvánult). Így a Borussia Dortmund példájából levonható tanulság, hogy a gazdasági profit-kényszer lehet az egyik sportsikerekhez vezető tényező, ami viszont a sport társadalmi-közösségi értékeire hathat vissza pozitívan, hiszen stabilizálódhat, nőhet a csapat szurkolói támogatottsága. A hatás pedig fordítva is érvényesül, hiszen a sportszakmai siker biztosíthatja a szurkolók, nézők fogyasztási igényeinek fennmaradását, akár növekedését is, ami aztán gazdasági eredményként köszönhet vissza.

**1. ábra. A Borussia Dortmund Futball Egyesület, Borussia Dortmund Kft & Co. Bt, és a Borussia Dortmund Ügyvezető Kft közötti szervezeti kapcsolatok**

**Graphic 1. The structures and responsibilities among BV. Borussia 09 e.V. Dortmund, Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, and Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH.**



*Forrás:* Borussia Dortmund hivatalos honlapja.  
<http://aktie.bvb.de/eng/BVB-at-a-glance/Company-Portrait2>

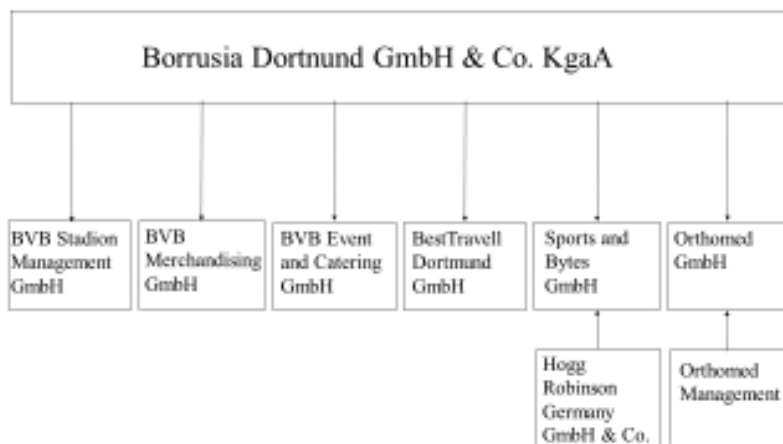
Az 1. ábrán látható a Borussia Dortmund egyesület-tőketársasági szerkezete, amelyet elemezve megállapítható, hogy az egyesületből kiszervezett gazdasági tevékenység a Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA tőketársaság (Bt korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel) keretein belül zajlik. Ennek a Bt.-nek a beltagja a Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH (Ügyvezető Kft). A GmbH (Kft) a BV Borussia Dortmund 09 Futball Egyesület leányvállalata.

Az Bt. Felügyelő Bizottsága – amelyet a kültagok közgyűlése választ – egyrészt felügyeli a személyes felelősséggel eljáró beltág munkáját, másrészt végrehajtja a közgyűlési

határozatokat, amelyek egyébként a beltág elfogadó, beleegyező nyilatkozatát is magukba foglalják a fontosabb döntések esetén<sup>21</sup>. Ez a kölcsönösség biztosítja, hogy mind az egyesület által képviselt közösségi értékek, mind a tőketársaság által képviselt üzleti szemlélet érvényesüljön.

A gazdasági sikerekhez a Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (Borussia Dortmund Bt korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel társaság)-nál kialakított konszernstruktúra is hozzájárul. A kialakított üzleti modellt a 2. ábra mutatja be.

**2. ábra. A Borrusi Dortmund Kft.-Co. Bt szervezeti felépítése**  
**Graphic 2. Structural scheme of Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA**



Forrás: Borussia Dortmund hivatalos honlapja.  
<http://aktie.bvb.de/eng/BVB-at-a-glance/Company-Portrait2>

Borussia Dortmund Kft.–Co. Bt leányvállalatai a labdarúgáshoz kapcsolódó gazdasági tevékenységeket végzik. BVB Stadionmanagement GmbH (100%-os részvénytulajdonban) üzemelteti a közel 80 000 férőhelyes stadiont. A BVB Merchandising GmbH (100% részvénytulajdonban) gyártja és forgalmazza a merchandising termékeket a szurkolók számára. A BVB Event & Catering GmbH (100%-os részvénytulajdonban), Sport & Bytes GmbH (100 %-os részvénytulajdonban), programok rendezésével biztosítja a stadion kihasználtságát, illetve önállóan valósítja meg a szervezet kommunikációs és marketingstratégiáját. A BestTravell Dortmund GmbH (51% részesedéssel) szervezi meg a játékosok, a stáb, a szponzorok és a szurkolók idegenbeli mérkőzéseire való eljutását. Az ORTHOMED Medizinisches Leistungs- und Rehabilitationszentrum GmbH gyógyászati cégben való 33,4%-os részesedés hozzájárul a csapat edzéseinek hatékonyságnöveléséhez, a legújabb gyógyászati módszerek bevezetéséhez, a sérült játékosok lehető leggyorsabb felépüléséhez. Az üzleti modell biztosította, tárgyi-környezeti működési feltételekben bekövetkezett színvonal-emelkedésnek érzékelhető hatása van az eredményességre<sup>22</sup> úgy gazdasági, mint sportszakmai szinten.

#### 4. Összefoglalás

A sport a gazdaság integrált és dinamikusan fejlődő területévé válik, aminek egyik következménye a sportvállalkozások, mint nyereségérdekelt gazdasági társaságok megjelenése a sportszervezetek körében. A sportvállalkozások jellemzően csapatsportágakban, azon belül is főleg a látványsportok területén tevékenykednek, és üzletszerű gazdasági

tevékenységüket többnyire az élsporthoz kapcsolódóan folytatják. A mai magyar sportvállalkozások keresik a sikeres működés lehetőségeit, mind a társasági forma megválasztásakor, mind a szervezeti struktúra kialakításakor.

Cikkemben a német professzionális labdarúgás területéről a Borussia Dortmund példáját bemutatva vázoltam fel egy lehetséges vállalkozási, szervezeti megoldást. A bemutatott modell erőssége az, hogy az egyesületi környezetben nem, vagy nehezen kezelhető üzleti tevékenységek folytatását gazdasági feltételrendszerbe helyezi át, miközben az önszabályozó- civil értékek sem vesznek el, hiszen az egyesület „anyavállalatként” megmarad. A működésben így lehetőség van a gazdasági tevékenységek esetén, a más területeken jól működő üzleti modell alkalmazására, miközben az egyesület fennmaradása fenntartja azon célok megvalósulásának lehetőségét, amelyek a sport természetéből adódóan az önszerveződéssel biztosíthatóak.

## Jegyzetek

1. Juhász Tímea (2014) Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek, Publikon 130. p.
2. András K. (2003): Üzleti elemek a sportban a labdarúgás példáján. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras\\_krisztina.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_krisztina.pdf)
3. 1/2014. (I. 3.) OGY határozat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról. [http://www.complex.hu/kzldat/o14h0001.htm/o14h0001\\_56htm](http://www.complex.hu/kzldat/o14h0001.htm/o14h0001_56htm)
4. Sárközy T. (2013): A sport, mint nemzetstratégiai ágazat. <http://mozgovilag.com/?p=6483>
5. Oláh J.–Molnár T. (2001): A Mikrohitel Program bemutatása, folyósításának rendszere és tapasztalatai. Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények I. Debrecen, 2001. 81–86. p.
6. Sárközy T. (2013): A sport, mint nemzetstratégiai ágazat. <http://mozgovilag.com/?p=6483>
7. Pierog A, Szabados Gy. N. (2013): The examination of managerial processes of civic organizations. Proceedings of „Scientific Management” and Management Science Today, International Scientific Conference. 365–373 pp.
8. Rippel-Szabó P. (2013): A Bundesliga sikereit biztosító jogi struktúra / The legal structure behind the success of Bundesliga. <http://sportjog.wordpress.com/2013/02/11/a-bundesliga-sikereit-biztosito-jogi-struktura/>
9. Nagy I. Z.–Bácsné Bába É. (2014): Adaptation of Professional Football Enterprises in Europe and Hungary. In: Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century 2014. Ed.: P. Michelberger, Vice Dean for Research, Keleti Faculty of Business and Management. Óbuda University, J. Fodor, Budapest. pp. 337–360.
10. Fenyves V. (2013): Problems with the application of conventional financial ratios in corporate risk measurement. APSTRACT – APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 13/3–4. pp. 5–12.
11. Gulyás László (2008): A vezetéstudomány modern irányzatai. In: Gulyás László (szerk.): A vezetéstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 55–62. old.
12. Orbán I. (2003): A jövedelmezőség elemzése a döntésmegalapozás fényében. AVA Nemzetközi konferencia. 264. CD kiadványa. Debrecen.
13. Nagy I. Z. (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99–134.
14. Németh G. (2012): A futball, mint befektetési lehetőség. <http://www.totalreturn.hu/futball-mint-befektetesi-lehetoseg-3-resz/>
15. Nagy I. Z. (2012) A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99–134.
16. Németh G. (2012): A futball, mint befektetési lehetőség. <http://www.totalreturn.hu/futball-mint-befektetesi-lehetoseg-3-resz/>

17. Dajnoki K. (2010): Csoportkialakítás és beillesztés sajátosságai az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsmentben. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM XXXI: pp. 11–20.
18. Kozák A.–Móré M. (2013): Mennyi az annyi? A munkahelyi beillesztés számszerűsíthető költségeinek bemutatása esettanulmány alapján. Társadalomtudományi Tanulmányok VI.: Menedzsment tanulmányok. Debrecen, Akadémiai Kiadó, Debreceni Egyetem Kiadó, pp. 73–87.
19. Németh G. (2012): A futball, mint befektetési lehetőség. <http://www.totalreturn.hu/futball-mint-befektetesi-lehetoseg-3-resz/>
20. Gergely Éva (2014): A teljesítményértékelő interjú célja, a visszajelzés hatása a teljesítményre. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására (VIKEK) VI. évf. 3–4. sz. (No. 16–17.) pp. 106–114.
21. Nagy I. Z. (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99–134.
22. Vántus András–Hagymássy Zoltán–Csatári Nándor–Nagy Orsolya–Kith Károly (2014): A termelés tárgyi tényezőinek hatása az eredményességre. Műszaki Tudomány az Északkelet-Magyarországi Régióban. (Szerk. Pokorádi László) Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága, Debrecen. pp. 313–318.

### Felhasznált irodalom

- András K. (2003): Üzleti elemek a sportban a labdarúgás példáján. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras\\_krisztina.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_krisztina.pdf)
- Dajnoki K. (2010): Csoportkialakítás és beillesztés sajátosságai az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsmentben. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM XXXI: pp. 11–20.
- Fenyves V. (2013): Problems with the application of conventional financial ratios in corporate risk measurement. APSTRACT – APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 13/3-4. pp. 5–12.
- Gergely Éva (2014): A teljesítményértékelő interjú célja, a visszajelzés hatása a teljesítményre. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására (VIKEK) VI. évf. 3–4. sz. (No. 16–17.) pp. 106–114.
- Gulyás László (2008): A vezetéstudomány modern irányzatai. In: Gulyás László (szerk.): A vezetéstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 55–62. old.
- Juhász Tímea (2014) Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek, Publikon 130. p.
- Kozák A.–Móré M. (2013): Mennyi az annyi? A munkahelyi beillesztés számszerűsíthető költségeinek bemutatása esettanulmány alapján. Társadalomtudományi Tanulmányok VI.: Menedzsment tanulmányok. Debrecen, Akadémiai Kiadó, Debreceni Egyetem Kiadó, pp. 73–87.
- Nagy I. Z. (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99–134.
- Nagy I. Z.–Bácsné Bába É. (2014): Adaptation of Professional Football Enterprises in Europe and Hungary. In: Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century 2014. Ed.: P. Michelberger, Vice Dean for Research, Keleti Faculty of Business and Management. Óbuda University, J. Fodor, Budapest. pp. 337–360.
- Németh G. (2012): A futball, mint befektetési lehetőség. <http://www.totalreturn.hu/futball-mint-befektetesi-lehetoseg-3-resz/>
- Oláh J.–Molnár T. (2001): A Mikrohitel Program bemutatása, folyósításának rendszere és tapasztalatai. Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények I. Debrecen, 2001. 81–86. p.
- Orbán I. (2003): A jövedelmezőség elemzése a döntésmegalapozás fényében. AVA Nemzetközi konferencia. 264. CD kiadványa. Debrecen.
- Pierog A, Szabados Gy. N. (2013): The examination of managerial processes of civic organizations. Proceedings of „Scientific Management” and Management Science Today, International Scientific Conference. 365–373. pp.



- Rippel-Szabó P. (2013): A Bundesliga sikereit biztosító jogi struktúra / The legal structure behind the success of Bundesliga. <http://sportjog.wordpress.com/2013/02/11/a-bundesliga-sikereit-biztosito-jogi-struktura/>
- Sárközy T. (2013): A sport, mint nemzetstratégiai ágazat. <http://mozgovilag.com/?p=6483>
- Vántus András–Hagymássy Zoltán–Csatári Nándor–Nagy Orsolya–Kith Károly (2014): A termelés tárgyi tényezőinek hatása az eredményességre. Műszaki Tudomány az Északkelet-Magyarországi Régióban. (Szerk. Pokorádi László) Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága, Debrecen. pp. 313–318.
- <http://aktie.bvb.de/eng/BVB-at-a-glance/Company-Portrait2>
- 1/2014. (I. 3.) OGY határozat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról. [http://www.complex.hu/kzldat/o14h0001.htm/o14h0001\\_56htm](http://www.complex.hu/kzldat/o14h0001.htm/o14h0001_56htm)