

# MAGYAR FUTBALLTÁRSASÁGOK SZERVEZETI KÉRDÉSEI

## STRUCTURAL QUESTIONS OF HUNGARIAN SOCCER ENTERPRISES

**BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi docens**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

### ABSTRACT

This article has been written to present business-based functioning of Hungarian soccer clubs by structural analysis. The national first-league (NB I) clubs operate in the legal form of for-profit enterprises, that shows their business-type operation. My goal is to assess what kind of organizational solutions characterize the soccer clubs in the national league. I analyze organizational structure of clubs from aspects of legal form, ownership structure and division of labor in the organization.

I would like to find out whether process of structural transformation that is directed at the realization of the appropriate form of enterprise and the structural setup was successful, and could combine economic and sports successes, or not. And whether in Hungary business-based sports models are efficiently operable, or not.

### 1. Bevezetés

Jelen cikkben a sportgazdaság egyik szegmensét, olyan sportvállalkozásokat vizsgálom, melyek látványcsapat sporthoz kapcsolódva folytatják sportszolgáltató üzleti tevékenységüket. Az üzleti jelleg indokoltságát (Müller 2009, Müller et al., 2013) az adja, hogy az 1998/99-es magyar labdarúgó bajnokság hivatásos bajnokságként került kiírásra, amelyben a törvény szerint csak jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságok indulhattak. Az előírásnak megfelelően, így megtörtént a hivatásos bajnokságban induló csapatok társasággá történő átalakulása. A Sporttörvény szerint sportvállalkozás korlátolt felelősségű társasági, illetve részvénytársasági formában alapítható, illetve működhet a gazdasági társaságokról szóló törvény szabályai szerint.

Az idei (2015/16) első osztályú labdarúgó bajnokságban (NB I.) a csapatok kétharmada korlátolt felelősségű társaság, a fenn maradó egy-harmada pedig részvénytársaság formában működik.

Céлом annak felmérése, hogy hazai viszonyok közt milyen szervezeti megoldások jellemzik a nemzeti bajnokság élvonalában játszó labdarúgó klubokat. A lezajlott strukturális átalakulási folyamatok, amelyek a megfelelő vállalkezési forma és szerkezeti felépítés elérésére irányultak mennyire párosultak sport, illetve gazdasági sikerekkel. Arra a kérdésre keresem a választ, hogy formálódik-e egy financiálisan és strukturálisan hatékonyan működtethető üzleti sportvállalkozási modell a labdarúgás sportághoz kapcsolódva.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A múlt század második felében felerősödtek a sport elüzletiesedését okozó tendenciák. Először a professzionális sport területén jelentek meg a piaci hatások, a sport szolgáltatás-ként való értelmezése és a fogyasztó középpontba állítása. A hivatásos sport és annak „médiaképes” változatai, az ún. látvány sportágak a szórakoztatóipar részévé váltak (András et al, 2010). A sport gazdasági súlyának növekedését mutatja, hogy értékét ma már világgazdasági és nemzetgazdasági viszonylatban GDP-arányosan is ki lehet fejezni (Andreff, 2008). A sportágazat a globális GDP körülbelül 2%-át termeli (Világgazdasági Fórum, Davos 2009) (I01).

A sport szervezeti kereteit tekintve követte a változásokat, és megjelentek e területen is a tőke megtérülését biztosító gazdasági társasági formák. Történetileg, kezdetekben a sporttevékenység szervezeti formája Angliában az arisztokrata klubok, a kontinensen pedig az egyesületek/egyesületek voltak. Mai kifejezéssel élve civil kezdeményezésen alapuló önszerveződő társaságok voltak ezek, melyeket a közös tevékenység hozott és tartott össze. A gazdasági tényezők térnyerése miatt azonban megjelentek a nonprofit szervezetek mellett a profitorientált vállalkozások is (Hoya et al., 2015). Ezek különösen a látvány-csapatsportokhoz tartozó labdarúgás esetében váltak meghatározóvá.

A futballklubok vállalkozásokká való átalakulása 70-es években kezdődött el. A nyugati országokban felismerték a labdarúgásban rejlő üzletszerű szórakoztatási lehetőségeket és óriási pénzeket fektettek ebbe a sportágba, hogy növeljék a népszerűségét és a marketingértékét. A labdarúgás, mint termék eladhatóbb és értékesebb lett és így a klubok működését egyre inkább befolyásolták az előtörő üzleti érdekek. Ennek is köszönhető, hogy az elérendő célok között a győzelem mellett megjelent a profit termelés. Az angol csapatok voltak az első olyan klubok, akik vállalatként kezdtek el működni (az elsőként még a Birmingham City 1888-ban).

Az angol klubokkal ellentétben a német csapatokat működtető egyesületeknek a német Ligaszövetség (DFB) csak több, mint 100 évvel később, 1998-ban engedélyezte a gazdasági társasággá történő átalakulást. Olaszországban a nagyobb klubok mind társasági formában működnek, az esetek többségében a többségi tulajdonos valamely gazdag vállalkozó család (például AC Milán – Berlusconi, Juventus – Agnelli, Internazionale – Moratti). Franciaországban, a 1990-es években a labdarúgó csapatok pénzügyi nehézségekkel küzdöttek, ezért új bevételi, finanszírozási lehetőségeket kerestek. Ennek lett a következménye, hogy a mai nagy francia csapatok (Olympique Marseille, PSG, Girondins Bordeaux) ma már mind gazdasági társasági formában működnek (I02).

Spanyolországban található néhány kivételt ebből a szempontból, hiszen néhány spanyol klub egyesületként működik. Itt a klubok működését jelentősen befolyásolják az autonóm közösségek, amelyek ragaszkodnak az egyesületi formához és elzárkóznak a gazdasági társasággá történő átalakítástól. Ilyen klubok például a Real Madrid FC (Kasztília), a Barcelona FC (Katalónia), és az Athletic Bilbao FC (Baszk) is.

A futballvállalkozások számos különlegességet mutatnak a többi gazdasági ágazat társaságaihoz képest, hiszen itt:

- sajátos hatósági (játékengedélyt felügyelő licenszszervezet) irányítás érvényesül,
- a működés rendkívüli érdeklődés mellett zajlik (népszerű sportág, szurkolók),
- sajátos, összetett (sport és gazdasági) eredményelvárás és célrendszer jellemző,
- az átlagosnál magasabb az ágazati kockázat,
- jelentős és növekvő a terület gazdasági súlya, és
- tőketársasági formába való átalakulási folyamat zajlott le (Nagy, 2010).

Ezek a jellemzők a magyar labdarúgó kluboknál is fellelhetőek. Nagy (2010) megállapítja, hogy nemhogy a magyar, de sok, átalakulást korábban átélt külföldi futballklub is csak nehezen tud a gazdasági követelményeknek megfelelni, ezekhez felnőni, ezekkel együtt növekedni. Úgy tűnik, hogy a professzionista labdarúgás keretfeltételei gyorsabban változnak, mint ahogy a futballklubok jelentős részének alkalmazkodó képessége azzal lépést tudna tartani. A professzionista labdarúgásban szervezet-szerkezeti változtatások, és hatékony gazdasági kontrollrendszerek (Becky-Nagy et al., 2015) alkalmazása szükségeltetik, hogy ezek a méreteiket tekintve közép, illetve esetenként nagy vállalatok hosszútávon stabilan működhessenek.

András (2003) szerint sportszolgáltatások menedzsmentjének rendszere egyszerre összetett és egyszerű. Összetett, hiszen sok területet kell komplex módon kezelnie és egyszerű is egyben, hiszen minden kérdés központjában a fogyasztó és a neki szánt szolgáltatás áll. A sportszervezetek menedzsment irodalma foglalkozik e szervezetek lehetséges, illetve leggyakrabban megjelenő szervezeti felépítésével.

Az angolszász szakírók (Slack-Parent, 2006; Masteralexis et al., 2012; Hoye et al., 2015) megállapítják, hogy a sportszervezetek kialakítása funkcionális elveket követ. Ennek megfelelően a for-profit szervezeteknél elkülöníthető egy általános és egy szakmai menedzsment (Hoye et al., 2015), illetve a leggyakrabban megtalálhatóak a következő szervezeti egységek/bizottságok: kereskedelmi, pénzügyi, operatív, sportverseny-szervező, kommunikációs/média, kapcsolatok, és logisztikai teamek (Slack-Parent, 2006).

### 3. Anyag és módszer

Sportvállalkozás az a gazdasági társaság, amelynek a cégnyilvántartásba bejegyzett főtevékenysége sporttevékenység, továbbá gazdasági társaságként célja a sporttevékenység szervezése, a sporttevékenység feltételeinek megteremtése, gazdasági haszon szerzés céljából. A Sporttörvény szerint sportvállalkozás formája: korlátolt felelősségű társaság (kft.), és részvénytársaság (rt.) lehet. A sportvállalkozásokra jelenlegi a Polgári törvénykönyv 3.88. §-3.324. §, illetve a 2011 évi CLXXII. Törvény a sportról előírásai az irányadóak. A magyar futballklubok sportvállalkozások, mivel az 1998. évi XXXI. törvény kimondta, hogy a nemzeti labdarúgó bajnokság első osztályában kizárólag gazdasági társasági formában működő sportszervezet indulhat (I03). Így az átalakulás meg is történt, a korábban egyesületi formában működő klubok korlátolt felelősségű társasággá, illetve részvénytársasággá alakultak át. Bár a 2004/05-ös bajnokság óta vegyes rendszerben hirdetik meg a bajnokságot – azaz gazdasági társaságok mellett ismét sportegyesületek is indulhatnak –, mégis, változatlanul valamennyi NB I-es csapat gazdasági társasági formában működik, azaz sportvállalkozás, amelynek „üzleti” megoldásokat kell alkalmaznia (Bácsné, 2016).

Vizsgálatom anyaga tehát a 2015/16-os nemzeti bajnokság I. osztály NB I. OTP Bank Liga férfi felnőtt nagypályás labdarúgó bajnokságban induló futballklubok, illetve az azokat működtető gazdasági társaságok voltak. 12 csapat működését kellett áttekintennem, mivel ettől az időnytől ennyi résztvevője lehet a bajnokságnak (korábban 16 résztvevője volt).

Vizsgálatom módszere dokumentumelemzés volt. Ennek során megvizsgáltam a klubokat működtető gazdasági társaságok legutóbbi elérhető éves beszámolóit (2014 évről), alapszabályokat, illetve a honlapokon fellelhető információkat.

Elemzésem során felállítottam azokat a vizsgálati szempontokat, amelyeket feltétlenül fel kell mérni egy labdarúgó klub esetében, mint szervezeti struktúrát meghatározó ténye-

zót. Korábbi vizsgálataimban nemzetközi szinten kiemelkedő sport és gazdasági sikerekkel jellemezhető futballtársaságokat vizsgáltam (pl. Manchester United FC, Borussia Dortmund FC, Real Madrid FC), és vizsgálataim összegző eredményeként megállapítottam, hogy a klub társasági formája, tulajdonosi szerkezete és a szervezeti munkamegosztás a legfontosabb szerkezetformáló hatású tényezők, így jelen kutatásban ezekre a szempontokra fókuszálok.

#### 4. Eredmények – Szervezeti kérdések

Az első szempont, ami egy labdarúgó vállalkozás szervezeti struktúráját meghatározza, az maga a választott társasági forma, hiszen a Ptk. előír bizonyos szervezeti egységeket az egyes gazdasági társaságok működtetése esetén.

A magyar nemzeti labdarúgó bajnokság első osztályában játszó csapatokat működtető vállalkozások két-harmada korlátolt felelősségű társaság, egy-harmada pedig részvénytársaság formájában működik (1. táblázat). A kft. forma túlsúlyát magyarázhatja, hogy ilyen társasági forma esetén lényegesen alacsonyabb összegű alaptőkét kell biztosítani. Ez annál is inkább szempont lehetett, mivel éppen 1998-ban, amikor a klubok számára előírták a gazdasági társasággá történő átalakulást, emelték fel az alapításhoz szükséges saját tőke mértékét, kft. esetében egy milliőről háromra, rt. esetében tíz milliőről, húszra. A részvénytársasági formánál az is meghatározó volt, hogy alapítani csak zárt rt. alapítható, amelynek részvényei nincsenek bevezetve a tőzsdére, és a működési forma megváltoztatásához, nyílttá tételéhez a részvényesek három-negyedes szótöbbsége kell. Ez olyan helyzetet teremt, ami hosszútávon meghatározhatja a klub tulajdonosi szerkezetét.

**1. táblázat. A 2015/16-os első osztályú nemzeti bajnokság labdarúgó klubjait működtető társaságok**  
**Table 1 The legal forms of clubs in the Hungarian National First Soccer League (NB I) in 2015/16**

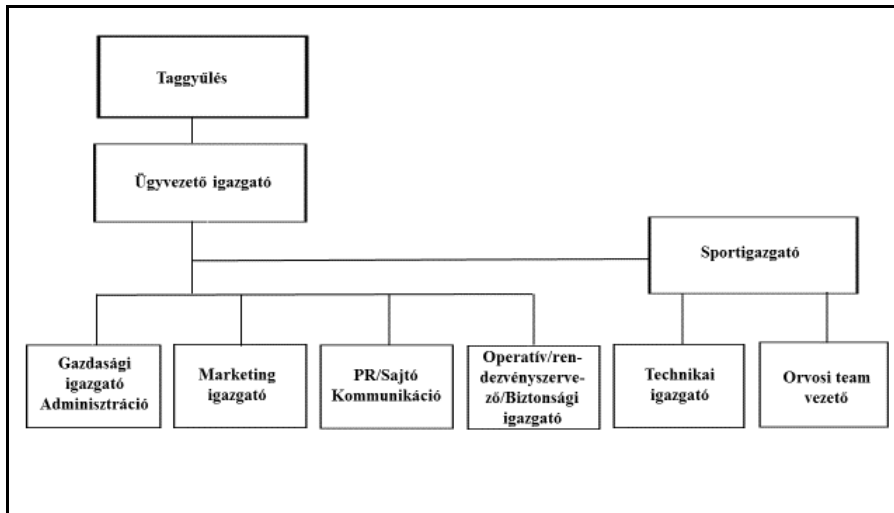
Csapat	Társaság
1. Ferencváros	Ferencváros Labdarúgó Zrt.
2. MTK	MTK Budapest Zrt.
3. DVSC-Teva	DVSC Futball Szervező Zrt.
4. Újpest	Újpest 1885 Futball Kft.
5. Videoton	Fehérvár F.C. Kft.
6. Haladás	Szombathelyi Haladás Kft.
7. Paks	Paksi Futball Club Kft.
8. Honvéd	Honvéd FC Kft.
9. Diósgyőr	Diósgyőr Futball Club Kft
10. Vasas	Vasas Futball Club Kft
11. Puskás AFC	Puskás Akadémia Partner Nonprofit Közhasznú Kft.
12. Békéscsaba	Békéscsaba 1912 Előre Futball Zrt.

Forrás: saját szerkesztés

Amint az 1. ábrán látható a kft. formánál a legfőbb szerv a taggyűlés, amely dönthet a beszámoló elfogadásáról, az osztalékról, a törzstőke felemeléséről, leszállításáról, tag ki-zárásáról, illetve a tisztségviselők, például az ügyvezető megbízásáról. Az ügyvezetést az ügyvezető látja el, a munkáltatói jogokat ő gyakorolja.

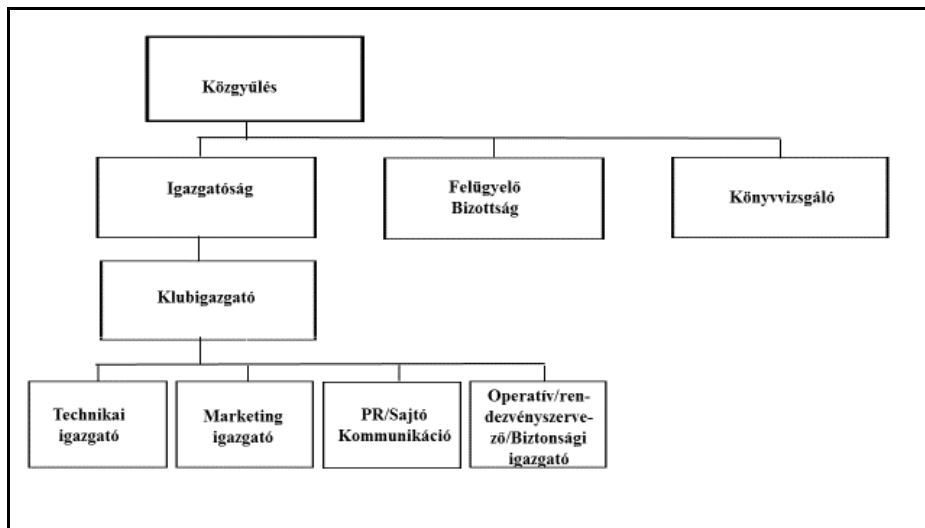
A részvénytársaság főbb, törvény által előírt szervei: a közgyűlés, az igazgatóság a fe-lügyelő bizottság és a könyvvizsgáló (2. ábra).

**1. ábra: A futballtársaság általános szervezeti felépítése kft. formánál**  
**Picture 1. General structural scheme of soccer enterprises in legal form of limited liability company**



Forrás: saját szerkesztés

**2. ábra: A futballtársaság általános szervezeti felépítése rt. formánál**  
**Picture 2 General structural scheme of soccer enterprises in legal form of stock company**



Forrás: saját szerkesztés

Ezen szervezeti egységeken felül mindkét formánál találhatóak marketing, PR/Kommunikációs, szervezési és technikai osztályok is. A kft. forma esetében külön működik a sportszakmai irányítás, illetve az ügyvezetőt gazdasági/pénzügyi vezető is segíti. Az rt.-nél ezeket a feladatokat a klubigazgató irányítja.

A szervezeti egységek egyértelműen funkcionális elven épülnek fel, azaz a szervezeti munkamegosztás jelöli ki egy-egy osztály létrejöttét. Megvizsgáltam, hogy a 12 klubot működtető szervezeteknél milyen gyakorisággal jelennek meg az egyes *funkcionális* szervezeti egységek. A következő eredményt kaptam:

- Ügyvezető/Klubigazgató (9) + Sport-/ Szakosztály igazgató (3)
- Szakmai stáb (12)
- Technikai igazgató (12)
- Adminisztráció/Gazdasági igazgató (9)
- PR/Sajtó/Kommunikációs igazgató/munkatárs/asszisztens (8)
- Operatív/Rendezvényszervezés (5) + Biztonsági Főnök (2+1)
- Marketing igazgató/munkatárs/asszisztens (4)
- Létesítményigazgató (2)
- Vendéglátás (2)
- Értékesítési osztály (1)
- Jogi osztály (1)
- Nemzetközi kapcsolatok (1)
- HR (1)

Megállapítható, hogy a futball csapat szakmai működtetésére mindenütt van külön szakmai stáb technikai kiegészítő egységgel (Szőke et al., 2015), amelyeket a klub- vagy a sportigazgató irányít.

Az üzleti oldal működése már nem ennyire egységes a vizsgált szervezeteknél. A legtöbb helyen szerepel adminisztratív vagy gazdasági, PR/sajtó vagy kommunikációs és szervező vagy operatív csoport. Négy helyen külön marketing részleg is van. A létesítménymenedzselés (stadionok működtetése (Nagy-Tobok, 2015), a vendéglátás, a jogi ügyek, vagy a nemzetközi kapcsolatok intézése, valamint a HR tevékenység elkülönült formában csak néhány helyen jelenik meg.

Ha figyelembe vesszük az NB I-es csapatokat működtető vállalkozások munkavállalói létszámát érdekes eredményt kapunk. A vizsgált szervezetek munkavállalóinak száma 30–100 fő. Ebből levonva a labdarúgó játékosok, és szakmai, technikai stáb alkalmazottainak számát 0-60 fős létszám, átlagosan 15-20 fő marad. Ennyi munkavállalót a megjelölt szervezeti egységekbe szétosztva észlelhetjük, hogy sok helyen nincsenek is önálló munkacsoportok, csak egy-két, jó esetben néhány fő foglalkozik egy-egy funkcionális terület feladatainak ellátásával. Ha a munkavállalók életkorát is alapul vennénk, azt tapasztalhatnánk, hogy a szervezetnél akár évtizedek óta dolgozó nagy tapasztalatú, elkötelezett, de talán a legújabb üzleti módszereket nem feltétlenül ismerő kollégákat alkalmaznak. A vizsgált szervezeteknél megállapítható a szaksemélyzet (Köpeczy-Bócz, 2013) hiányossága.

**2. táblázat: Az NB I. klubok tulajdonosi szerkezete**  
**Table 2 Ownership structure of Hungarian First League soccer clubs**

Csapat	Tulajdonosi szerkezet		
	Egyesület	Önkormányzat	Magán
1. FTC	99%		1%
2. MTK			100%
3. DVSC-Teva		25,2%	74,8%
4. Újpest			100%
5. Videoton			100%
6. Haladás		51%	49%
7. Paks	100%		
8. Honvéd			100%
9. Diósgyőr		47%	53%
10. Vasas	100%		
11. Puskás AFC			100%
12. Békéscsaba	2%	30%	68%

Forrás: saját szerkesztés

A *tulajdonosi szerkezet* a harmadik vizsgálati szempontom. Eszerint három klub esetében a működtető gazdasági társaság fő tulajdonosa az eredeti anyaegyesület (FTC, Paks, Vasas), egy klubnál többségi tulajdonos az önkormányzat (Szombathelyi Haladás), hét klubnál pedig többségi magántulajdonost találhatunk (vannak még önkormányzati tulajdonrészek három klubnál, de ezek kisebbségi hányadban jelennek meg). Az eredményeket a 2. táblázat mutatja.

**3. táblázat: Az NB I. klubok adózott eredménye 2014-ben**  
**Table 3 Profit after tax of Hungarian First League soccer clubs**

Csapat	Adózott eredmény (ezer Ft-ban)
1. Ferencváros Labdarúgó Zrt	+ 45.444
2. Vasas Football Club Kft	+ 35.486
3. Honvéd FC Kft.	+ 16.842
4. Szombathelyi Haladás Kft.	+ 12.927
5. Diósgyőr Football Club Kft	+ 9.929
6. Puskás AFC P. Nonpr. Kft.	+ 6.662
7. Békéscsaba1912 E. F. Zrt.	+ 93
8. Paks Football Club Kft.	-10.833
9. MTK Budapest Zrt.	-332.763
10. DVSC Football Szervező Zrt	-390.649
11. Fehérvár F.C. Kft.	-1.411.314
12. Újpest1885 Football Kft.	-1.623.419

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltam, hogy milyen az NB I-es klubokat működtető társaságok gazdasági eredményessége. Mutatóként az adózott eredmény kategóriát választottam. Érdekes eredményként azt állapíthatom meg, hogy a bajnokság győztese, a 99%-ban egyesületi tulajdonban lévő FTC rendelkezik e tekintetben is a legjobb értékkel. Mögötte a 100%-os egyesületi tulajdonban álló Vasas következik, aki a tabella tizedik helyén áll. A bajnokság felső házában található (2. 3. hely) zrt. formában működő MTK és DVSC gazdasági eredményesség tekintetben sereghajtó.

Összesítve elmondható, hogy az egyesületi forma gazdasági és sport sikerrel párosulhat (FTC), míg a zrt-k inkább sport, mint gazdasági eredményességgel büszkélkedhetnek. Hasonló megállapítások nemzetközi szinten is tehetőek. Ennek okaként elsődlegesen azt lehet megfogalmazni, hogy az egyesületi lét mögött álló társadalmi bázis fogyasztóként is realizálódhat a látványcsapat sportok, és elsődlegesen a labdarúgás piacán.

## 5. Következtetés

Jelen cikkemben arra törekedtem, hogy a magyar futballklubok üzleti jellegű működését bemutassam szerkezeti struktúrájuk vizsgálata alapján. A működés üzleti jellege abból is adódik, hogy az első osztályú labdarúgó bajnokságban (NB I.) a csapatok profit orientált gazdasági társasági formában működnek. Célom annak felmérése volt, hogy megállapítsam, hazai viszonyok közt milyen szervezeti megoldások jellemzik a nemzeti bajnokság élvonalában játszó labdarúgó klubokat.

A célok megvalósítása érdekében létrehozott szervezetek eszközként szolgálnak a működés során, de a bonyolult joggyakorlási és specializált tudást igénylő elemek (pl. gazdasági folyamatok) (Fenyves-Dajnoki, 2015) miatt sok esetben célszerű önálló jogi személyiségű szervezetek fenntartása egy meghatározott célrendszerben. A magyar labdarúgás első osztályában is 1998 óta kötelezően megalakított sportvállalkozások működnek.

Az első osztályú labdarúgó bajnokság klubjait üzemeltető gazdasági társaságok szervezeti struktúráját meghatározza a választott társasági formájuk, tulajdonosi szerkezetük és a szervezeti munkamegosztás. A szervezetek felépítése, hasonlóan a nyugati klubokéhoz erős funkcionalitást mutat, de a munkaerő vizsgálata a szakszemélyzet hiányára utal.

A sport és gazdasági sikeresség vizsgálatából az a következtetés vonható le, hogy akár csak nemzetközileg, úgy hazai környezetben is igaz, hogy az egyesületi tulajdon gazdasági sikerrel párosul. Ennek okát az egyesület mögött álló társadalmi bázisban vélem felfedezni, ami fogyasztóképes keresletet támaszt a klub szolgáltatása, a futballélmény iránt, ami a szervezet számára árbevételben is realizálódhat.

A magyar labdarúgó vállalkozások működése szervezeti felépítés tekintetében még elmarad az előttünk járó országokban tapasztaltaktól, bár hozzájuk hasonlóan a funkcionalitás érvényesül, a megnevezések mögötti tartalmak fejlesztésre szorulnak.

A fejlődés fő meghatározó eleme a labdarúgás gazdasági ereje, amelynek megváltozása alapvetően a sporteredmények szerinti társadalmi megítéléstől függ, de számos járulékos elem szükséges ahhoz, hogy a labdarúgás, mint a szórakoztató ipar része sikeresebb legyen. Ehhez hozzájárulhatnak e cikk szervezetfejlesztésre vonatkozó megállapításai is.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- András K. (2003): A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok. BCE Vállalatgazdasági Intézet Műhelytanulmány 34.
- András K.–Havran Zs.–Jandó Z. (2010): Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása. BCE Vállalatgazdasági Intézet Versenyképesség Kutató Központ Mt.
- Andreff W. (2008): Globalization of the sport economy. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport. Vol.4. Fasc.3.
- Bácsné Bába É. (2016): Szervezeti struktúra jellemzői spanyol futballkluboknál. „Kihívások és tanulságok a menedzsment területén” konferencia DE Műszaki Kar 2016. március 10–11. Debrecen.
- Becsky-Nagy P., Dékán T., Szóke R., Bács Z. (2015): The relevance of sportfinancing. In: APSTRACT Vol 9. No. 1–2. 19–22.
- Fenyves V., Dajnoki K. (2015): Controlling oppertinities in area of the human resources management. Annale Universitatii din Oradea Fasciola Management si Inginiere Technologica 24: (1) pp. 137–142.
- Hoye R., Smith A. C. T., Nicholson M., Stewart B. (2015): Sport Management: Principles and Applications. Routledge, New York.
- Köpeczi-Bócz T. (2013): A globális gazdaság munkaerő kereslet-kínálatának illeszkedési problémái. In: 9. Magyar Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning Konferencia: Szeged, 2013. 04. 18–2013. 04. 19. p.
- Masteralexis L. P., Barr C., A. Hums M. A. (2012): Principles and practice of Sport Management. Jones&Bartlett Learning Sudbury.
- Müller A., Váczi P., Széles-Kovács Gy. (2013): A csapatsportok gazdálkodásának sajátosságai a kosárlabda példáján. In: A felsőoktatás szerepe a sportban. Tanulmánykötet. Debreceni Egyetem GVK. 131–136. p.
- Müller A.(2009): A legújabb trendek a sportmarketing és menedzsment területén. In: Sportszakember továbbképzési konferencia. Eszterházy Károly Főiskola. Eger. 69–73. p.
- Nagy A., Tobak J. (2015): The role of sport infrastructure: use preferences and needs In: APSTRACT Vol 9. No. 1–2. pp 47–52.
- Nagy I. Z.: A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozás gazdasági összefüggései. In: Nagy I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99–134.



- Slack T.,Parent M.M. (2006): Understanding Sport Organizations: the Application of Organization Theory. Human Kinetics, Windsor.
- Szőke R., Bács Z., Orbán I. Dékán T. (2015): Information content of a sport undertakings, statements serving differerents purposes -particularly with reference to the player rights. In: APSTRACT Vol 9. No. 1–2. pp. 119–133.
- I01: A sport európai dimenziójának fejlesztése. <http://sportmenedzsment.hu/wp-content/uploads/2014/04/A-sport-europai-dimenzioja-az-Europai-Bizottsag-Kozlemenye1.pdf>
- I02: Futballtörténelem. <http://www.theba.com/about-football-association/history>
- I03: 1998. évi XXXI. törvény a sportról szóló 1996. évi LXIV. törvény módosításáról (Magyar Jogtár)