

## Szervezeti átalakulások futballvállalkozásoknál

<sup>1</sup>Nagy Imre Zoltán – <sup>2</sup>Bácsné Bába Éva

<sup>1</sup>Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar,  
Szervezési és Vezetési Intézet, Budapest

<sup>2</sup>Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Debrecen  
dniz@freemail.hu

### ÖSSZEFOGLALÁS

*A professzionista labdarúgás a '90-es évek óta világszerte példátlan gazdasági fellendülést élt át. A futballvállalkozások egyre inkább hagyományos ipari méretekben is középvállalati szinten működő vállalkozásokká válnak. A labdarúgásban strukturális átalakulási folyamat zajlik világszerte, ami a professzionista labdarúgás vállalkozási jogi formájának megváltozásában, továbbá egyre inkább modern controlling, tervezés és kockázati, pénzügyi management alkalmazásában ölt testet. Cikkünkben elsősorban a német profi futball sajátosságaira kívánunk támaszkodni, mert talán az mutatja leginkább a futball fejlődésének várható fő irányát, és ad iránymutatást a hazai változásokhoz.*

**Kulcsszavak:** professzionista labdarúgás, vállalkozási formák, controlling

### SUMMARY

*Since the '90s professional football has been going through an unprecedented economic growth. The football ventures are becoming more and more middle-sized companies. In football there are organizational changes, which are reflected in changes of legal forms of professional football clubs, and in using of modern controlling, planning, risk and financial management. In this paper we primarily wish to show the specificities of legal forms in German professional football, because we believe the German model is the best example for the future development of football around the world, and we believe this would be most advantageous towards our future development at home.*

**Keywords:** professional football, legal forms, controlling

### BEVEZETÉS

A professzionista labdarúgás a '90-es évek óta világszerte példátlan gazdasági fellendülést élt át. Ez a sportág gazdasági szempontból a ligák által szervezett, a bajnokságokban résztvevő futballklubokon túlmutató, átláthatatlan gazdasági melléktevékenységekkel is foglalkozó iparágga fejlődött, amely vállalatai egyre inkább hagyományos ipari méretekben is középvállalati szinten működő vállalkozások útján végzik speciális tevékenységüket, elvitathatatlan gazdasági érdekek mentén.

Ezeknek a közzgazdasági evidenciáknak megfelelően Magyarországon is ki kell alakítani az iparágga válás feltételeit, alkalmazni kell a fejlett piaci módszereket az MLSZ munkájában, a Liga Szövetségben és a profi klubok szervezeti felépítésében, irányításában, tőkeszerzésében, valamint controllingjének kiépítésében (Borbély, 2012). Csak így lehet biztosítani, hogy hosszabb távon a nemzetközi porondon is eredményesen szereplő magyar klubok működjenek, tovább nőjön az OTP Bank Liga színvonala, ami a magyar válogatott eredményének is a záloga.

A professzionista labdarúgás keretfeltételei gyorsabban változnak, mint ahogy a futballklubok jelentős részének alkalmazkodó képessége azzal lépést tudna tartani. A változások olyan intenzívek, hogy egyet kell értenünk Caesar Luis Menotti, argentin edzőlegenda véleményével: „Az utópiák világa kipuštult. Haszonelvű társadalomban élünk, ahol a futball nagy üzletek kárhoztatott.”

### A FUTBALLVÁLLALKOZÁSOK SZERVEZETI ALKALMAZKODÁSA

A labdarúgásban strukturális átalakulási folyamat zajlik világszerte, ami a professzionista labdarúgás vállalkozási jogi formájának megváltozásában, továbbá egyre inkább modern controlling, tervezés és kockázati, pénzügyi management alkalmazásában ölt testet. Ezekkel a modern elemekkel a futballklubok gazdasági szempontból modern, komplex szakágat kezdnek kiépíteni, amelyben a legfontosabb követelmény a bajnokság végéig a licenccfeltételek biztosítása.

### A vállalkozások jogi formájának és szervezetének szerepe, jelentősége a futballvállalkozásoknál

Itt a nemzetközi kitekintés mellett elsősorban a német profi futball sajátosságaira kívánunk támaszkodni, mert talán az mutatja leginkább a futball fejlődésének várható fő irányát. Tekintsük át, hogy a Német Ligában milyen szervezeti és vállalkozási formák működnek, mi a változás tendenciája.

A Német Szövetségi Parlament 1998. évi határozata alapján a klasszikus formának tekinthető egyesületi forma mellett lehetséges a futballvállalkozások tőketársasági formában történő működtetése is. Ennek az a lényege, hogy az egyesületnek a ligafutballban működő részét ki lehet szervezni tőketársasági formába. Érdekesség, hogy a 36 csapatot számláló I. és II. Ligából 21 csapat jelenleg tőketársasági formában működik Németországban (1. táblázat).

1. táblázat

## A Német I. és II. Liga klubjainak megoszlása jogi forma szerint (2010)

Forma(1)	Gyakoriság(2)	Megoszlás(3)
Egyesület(4)	15	42%
Kft.(5)	4	11%
Kft. Bajnoksági jog(6)	5	14%
Kft. és Co. Bt.(7)	10	28%
Rt.(8)	2	5%
Összes I.–II. Liga(9)	36	100%

Forrás: Dworak (2010) alapján saját szerkesztés

Table 1: Division of football clubs in German League I. and II according to legal forms (2010)

Form(1), Frequency(2), Division(3), Association(4), Limited liability company(5), Limited company with championship right(6), Limited company and Co. limited partnership(7), Share company(8), All companies in League I.–II.(9), Source: own direction by Dworak (2010)

## A bejegyzett egyesületi szervezeti forma előnyei, hátrányai, felépítése, működése

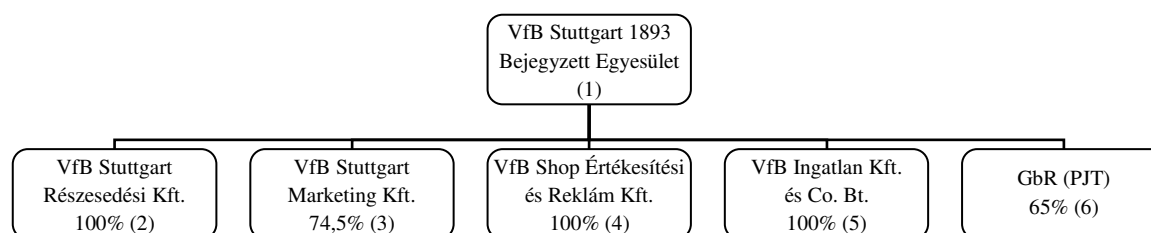
Az egyesület alapítása, bejegyzése és működtetése viszonylag egyszerű, áttekinthető a szabályok. A társadalom minden rétege szívesen él ennek a közhasznú, jogi személyiséggel rendelkező formának az előnyeivel, amely ráadásul még adózási előnyöket is rejt magában számos országban. A bejegyzett egyesületek olyan fontos társadalmi szerepet töltenek be például Németországban, hogy azok a közhasznú cél tekintetében mentesek a társasági adó, az iparüzési adó, az ingatlan és telekadó alól, és emellett csak 7%-os kedvezményes általános forgalmi adó kötelezettséggel terheltek. Az általános ÁFA-kulcs Németországban egyébként 19%. Ezek az adózási előnyök azonban a profi futballvállalkozásokat kevésbé érintik, mivel ezek a profi egyesületek arányaiban csak kevés olyan bevételre tehetnek szert, amelyek az adózás alól mentesek. Az adózási előny inkább az amatőr sportot és tömegsportot érinti. Az egyesületi forma működésének további hiányossága, hogy nincsenek előírások a kizárólagos nyereség felosztására. Ennek az a következménye, hogy a legtöbb futballklubnál az elért eredményt a játékosállomány értékének növelésére fordítják, és a pénzügyi tartalékok képzésével sokkal kevésbé törődnek, ami pedig a későbbiekben még nagyon is hasznos lenne a hosszú távú működés szempontjából.

Az egyesületre vonatkozó szabályok alapján a hitelezők védelme sem megfelelően biztosított. Az egyesület a saját vagyonával felel kötelezettségeiért, de az egyesületi jogban nincs erre vonatkozó részletes jogi előírás. Természetesen elvileg a publicitásra, a nyereség felosztására és a hitelezők biztosítására is lehet szabályokat hozni az egyesületi alapszabályban, aminek csekély azonban a realitása. Nehéz elképzelni, hogy az egyesület megválasztott vezetése saját maga számára korlátokat építsen be. Mindezek értelem szerűen negatív hatással vannak a külső finanszírozási lehetőségekre.

Mindezekből az is következik, hogy egy bejegyzett egyesület csak korlátozottan élhet a lehetséges finanszírozási lehetőségekkel. A sajáttőke növelése a kizárólagos eredmény teaurálásával lehetséges első sorban, de tegyük hozzá, hogy a közhasznú cél státuszának fenntartása érdekében az eredmény évente csak egy meghatározott szintig növelhető. Részeselek befogadása, társtőke bevonása csak tőketársasággá való átalakulás után biztosítható. Ezért az egyesületeknél a saját bevételek és támogatások mellett az egyesület mellett elkötelezett bankok, vagy magánszemélyek általi finanszírozás jöhet szóba. Az utóbbi források a folyó kiadásokat kevésbé fedezhetik, ezek inkább a hosszú távú beruházások finanszírozásában játszanak szerepet. Nehéz az egyesületek számára kötvény vagy ún. Genußschein (participation certificate) kibocsátása is a publicitás és ellenőrzési, védelmi mechanizmusok fent említett hiányossága miatt is.

Ezzel együtt megállapíthatjuk, hogy a bejegyzett egyesület továbbra is a professzionális futball egyik legfontosabb jogi formájaként fog működni Németországban is, annak ellenére, hogy a modern gazdasági tevékenységet végző futballklubok esetén az egyesületi jog már messze nem jelent kielégítő működési feltételt. Így nem csoda, hogy Németországban erős orientáció érvényesül az egyesületi formából a tőketársasági formává való átalakulás irányába. Ami nem azt jelenti, hogy klubok (főleg amatőr és tömegsportklubok) tömegesen háttér fordítanak az egyesületi formának. Inkább arról van szó, hogy azoknak a területeknek, szakágaknak kell az átalakulási folyamaton átesni (az egyesületből kiszervezés útján tőketársasággá válni), ahol a modern gazdasági körülmények ezt szükségessé teszik. A profi futball ilyen terület. Sikeresen működő egyesületi szervezetre a VfB Stuttgart a legjobb példa (1. ábra).

1. ábra: VfB Stuttgart szervezeti sémája



Forrás: Schmid (2004)

Figure 1: Organizational chart of VfB Stuttgart

VfB Stuttgart Registered Association(1), VfB Stuttgart Share Limited Company(2), VfB Stuttgart Marketing Limited Company(3), VfB Shop Sales and Advertisement Limited Company(4), VfB Real Estate Limited Company and Co. Limited Partnership(5), GbR ((PJT)(6), Source: Schmid (2004)

VfB Stuttgart Részesedési-Kft. feladatai: alternatív finanszírozási megoldások kialakítása, pl. csendestársként működő pénzbefektetők bevonása. VfB Stuttgart Marketing Kft. feladatai: a profi futballrészleget működteti, és ezért az Egyesülettől ügynöki jutalékban részesül, lényegében egy extern, külső jogokat értékesítő megbízotthoz hasonló módon. VfB Shop Értékesítési és Reklám Kft. feladatai: a merchandising megszervezése és lebonyolítása. VfB Ingatlan Kft. és Co. Bt. feladatai: bérleti objektumok és ingatlanok kezelése az Egyesület részére. GbR (PJT), Polgárjogi társaság: Németországban elterjedt, egyszerű, vállalkozási forma, amely konkrét megbízásos szerződésen alapul.

A hagyományos egyesületi forma, mint alapvető irányítási modell is eredményes lehet a profi labdarúgásban, de az is igaz, hogy ez a Stuttgart főszponzorának, kizárólagos partnereinek és csapatpartnereinek is köszönhető.

### Tőketársaságok

A futball-tőketársaság valódi fogalma azonban a futballvállalkozások és futballhoz közelálló területek tőketársaságba történő kiszervezésére, illetve tőketársasággá történő átalakulására vonatkozik. A megmaradó egyesület ún. anyaegyesületként működik, és rendszerint a futball-tőketársaság szavazati többségével rendelkezik. Németországban a leggyakoribb futball-tőketársaságok az Rt., a Kft. és a Betéti Társaság korlátolt részvényfelelősséggel.

#### *Részvénytársaság (Rt.)*

Az Rt. akkor előnyös, ha nagy a tőkeszükséglet és további tőkétársakat lehet a finanszírozásba bevonni. A tőkeszerzés folyamán azonban az eredeti anyaegyesület számára a szavazati többség minden esetben elengedhetetlen követelmény, amit vinkulált, névre szóló részvény, illetve elsőbbségi részvény kibocsátásával lehet biztosítani. Az előbbi esetén a részvények megszerzéséhez az AG vezetésének engedélye is szükséges, az utóbbiak pedig nem biztosítanak szavazatot a tulajdonosoknak, és kibocsátásuk nem haladhatja meg a már kibocsátott részvények (törzs- és vinkulált részvények) összegét. Így megakadályozható a nem kívánatos többség kialakulása, de nyilván a tőkebevonás is csorbát szenved a korlátok miatt, hiszen tőkeemelés vagy veszteség miatt fellépő tőkepótlás esetén az anyaegyesületnek a többség biztosítása érdekében befizetési kötelezettsége is keletkezhet, mert a licenc-jogokat ebben az esetben az anyaegyesület birtokolja. A Ligaszövetség szigorúan ellenőrzi minden előírást.

Sikeres Rt. szervezetet alakított ki az FC Bayern München. Az előre egyeztetett tervek szerint 2011 júliusáig az Audi AG három szakaszban növelte részesedését 9,09%-ra. Így az megközelítően elérte az Adidas AG részesedését. Az egyesület tulajdonában 81,2% részvény maradt, és az alaptőke 27,5 millió euróra emelkedett. Az Rt. egyedüli tulajdonosa az Allianz Arena München Stadion Kft.-nek, amely a stadiont felépítette és üzemelteti. 2006-ig ennek a Kft.-nek 50%-ban tulajdonosa volt az TSV 1860 München, amely azonban pénzügyi problémái miatt részesedését 11 millió euróért eladta az FC Bayern München AG-nak.

#### *Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)*

A Kft. más sportágakban nagyon közkedvelt, így a kézilabda és jégkori területén is nagyon elterjedt. A Kft. több formában is alkalmazást nyer a labdarúgásban.

- Az egyik forma olyan futball-kft.-t jelent, amely a futballal kapcsolatos valamennyi vállalkozást magába foglalja, és amely üzletidegen anyavállalat leányvállalataként működik. A játék jog (licenc) az anyavállalatnál marad. Ebben az esetben egy többségi tulajdonos, anyaegyesület határozza el a Kft. létrehozását. Ez a megoldás lényegében egy leány-kft. létrehozását jelenti. Erre példa a Borussia Mönchengladbach.
- A másik forma a bajnoksági részvételi joggal rendelkező Kft., amely esetén az anyavállalat 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 előnye éppen az, hogy a játékgengedélyt (licenc) éppen a játékgengedélyt használni fogó társaság kéri és így nem az egész anyavállalati társaságnak kell megfelelni a szigorú licenclelőírásoknak, amely társaság összességében sokkal rosszabb helyzetben lehet, mint a profi- futballra kiszervezett Kft.
- 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 játszhassanak vezető szerepet.

Több megoldás közül Magyarországon egy olyan valódi tőketársaságot jelentő Kft. kialakítása célszerű, amely a vállalati csoport része, és elősegíti a tőkeszerzést, anélkül, hogy az irányításban gondok keletkeznének. A vállalatcsoport ebben az esetben lényegében a Kft. beiktatásával egy betéti társaságot működtet, amely kültagként bármilyen befektető számára nyitva áll, anélkül, hogy az irányításban bármiféle változás bekövetkezhetne. Ehhez Magyarországon a szükséges jogi változtatásokat is el kell végezni, de módosítani kell a klubok szemléletét és irányítási gyakorlatát is.

#### *Betéti Társaság korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel*

Ez jogi személyiséggel rendelkező társaság, amelyben, mint ismert, legalább egy tulajdonos (beltag) korlátlan és egyetemleges felelősséget visel a hitelezőkkel szemben. A többi tulajdonos, akik egyébként a részvénytőkében testet öltött alaptőkében részesedést szereztek, a társaság kötelezettségeiért nem szavatolnak (kültag-részvényesek). Olyan köztes jogi forma jött tehát létre, amely egyaránt magán viseli az Rt. részvénytőkéjéből és a Betéti Társaság esetén meglévő személyes felelősségből adódó jegyeket, és ahol a beltag, a vállalkozás ügyvezetését ellátja. A Felügyelő Bizottság, amelyet a kültagok közgyűlése választ, egyrészt felügyeli a személyes felelősséggel eljáró beltag munkáját, másrészt végrehajtja a közgyűlési határozatokat, amelyek egyébként a beltag elfogadó, beleegyező nyilatkozatát is magukba foglalják a fontosabb döntések esetén. A futballklubok számára a jogi formákon belül az ilyen jellegű megoldások azért érdekesekek, mert ezek részben





*Az OTP Bank Liga csapatai vállalkozási jogi és szervezeti forma szerint*

Első ránézésre azt mondhatnánk, hogy minden rendben van az OTP Bank Ligában részt vevő klubok esetén a tőketársasággá alakulás tekintetében, hiszen az első osztály tőketársasággá való átalakulása formailag megtörtént hazánkban. A 16 klub közül 13 Kft. (81%), 3 Rt. (19%) formában működik. Svájcban ez az átalakulás a Szövetség általi kötelező előírás alapján történt meg. Ezzel szemben, mint láttuk, Németországban az I. Ligában is van bőven egyesületi formában működő klub. A tőketársasággá való átalakulás Görögországban is kötelezően történt meg az I. osztályban.

Az már azonban más kérdés, hogy hazánkban a választott tőketársasági forma mennyiben biztosít pótlólagos tőkét. Például egy sporteredményét és gazdasági eredményét is tekintve sikeres klub jelenleg Zrt.-ként működik, 1 magánszemély tulajdonossal. A kérdés az, hogy egy egyszemélyes Rt. eleve mennyire szolgálja a tőkeszerzési szempontokat. Az egy tulajdonos által jegyzett tőke ugyanis mindössze 49 000 000 Ft. De találhatóunk 2 jogi személy taggal rendelkező milliárd forint feletti jegyzett tőkével rendelkező Kft.-t is. Nagy a szórádás. A hazánkra sajnos jellemző tőkehiány miatt, – ami a labdarúgásban a TAO kedvezmények és kiemelt támogatások ellenére is meghatározó, – tényleges tőketársaságokat, főleg a fent javasolt vállalatcsoporti működést javasoljuk (Borussia Dortmund). Olyan tőketársaságokat kell kialakítani Magyarországon a futballban is, amelyekben a pótlólagos friss tőke bevonása megoldható (Nagy, 2013). Az üzleti folyamatok jelentős része – elsősorban a jegyeladások és a játékos-kereskedelem terén – nem jelenik meg a mérlegekben. Sok gondot jelent a TAO és egyéb támogatások utáni „visszacorgatás” és más bizonytalan, láthatatlan bevételek és kiadások.

Az államnak sok szempontból érdekében áll, hogy Magyarországon 3-4 klub képes legyen kiemelkedni és magas színvonalú sport, illetve gazdasági teljesítményt nyújtani, ennek gazdasági, államháztartási haszna is van. Nem beszélve a gazdaságilag közvetlenül nem értékelhető társadalmi következményekről (Bács és Szilágyi, 2012).

**CONTROLLING SZERVEZETI EGYSÉG KIÉPÍTÉSE A FUTBALLVÁLLALKOZÁSOKNÁL**

Németországban az I.–III. Liga csapatainál végeztek kérdőíves vizsgálatot a controlling alkalmazását illetően. 53 egyesület és tőketársaság reagált a kérdőívekre, ami már eleve rendkívül pozitív hozzáállást jelent a témához. A válaszokból kiderül, hogy a 17,1%-uk több mint tíz éve, 13,7%-uk 5–10 éve, 58,5%-uk 1–5 éve alkalmaz controllinget.

Még ennél is érdekesebb az, hogy az I.–III. Liga klubjai milyen controlling eszközt alkalmaznak Németországban, némelyik klub egyébként többet is. Legnagyobb arányban – 27,27%-ban – használják a benchmarkingot; 12,12%-ban a terv-tény összehasonlítást; 9,09%-ban a Balanced Scorecard-ot és a likviditástervezést; 6,06%-ban a gördülő előrejelzést; 3,03%-

ban a forgatókönyv-eljárást, a nyereség-veszteség vizsgálatot, a részletes költségtervezést, a cél-költség vizsgálatot, a negyed- és havi jelentéseket, az Addison Controlling eszközt, az eltéréselemzéseket, az ABC elemzést, az üzleti tervet és saját készítésű elemzést (Controlling im Profifußball, Roßbach, 2011).

Nagyon fontos, hogy mire irányul a controlling, vagyis, hogy mi a tárgya a controllingnak a futballvállalkozásoknál. A Német I.–II. Ligában a controlling tárgya: merchandising 79,3%, fizetések 89,7%, üzemeltetés 89,7%, stadionhasználat 79,3%, médiajogok 82,8%, szponzorálás 96,6%, átigazolások 69,0%, marketing 89,7% (Controlling im Profifußball, Roßbach, 2011).

Ha belegondolunk abba, hogy hazánkban sok I. osztályú klubnál csak legfeljebb éves költségvetési terv készül a gazdálkodás megalapozása érdekében, akkor nem csak a góllövésben és a kiváló védekezésben van lemaradása Magyarországnak manapság, hanem a fejlett piacgazdasági módszerek alkalmazása területén is. Tartós sikerek pedig csak megalapozott, stabil szervezeti és pénzügyi háttérrel lehetségesek (Borbély, 2008).

**ÖSSZEFOGLALÁS**

Összefoglalásképpen megállapítható, hogy a pénzügyi előrelátás és controlling a futballegyesületek és vállalkozások számára olyan nélkülözhetetlen alrendszer képez, amely a különböző folyamatok és alrendszerek összehangolását, koordinálását meg tudja valósítani. A controlling mutatószámrendszerén keresztül magasabb szintű átláthatóságot biztosít, és így támogatja az információellátást és a vezetési döntéseket. Ezáltal a környezeti változások korai szakaszukban felismerhetővé válnak, és így hamarabb hozhatók meg a szükséges intézkedések, ami aktív irányítást tesz lehetővé. Ezen kívül a controlling elősegíti a saját tevékenység folyamatos felülvizsgálatát és javítását is. Ezért nagyon is célravezető egy tervszerű, dokumentált és tudatosan végrehajtott controlling rendszer kiépítése mind az operatív, mind pedig a stratégiai területeken. A fent bemutatott és a német kluboknál már részben alkalmazott eszközök – mint például a Balanced Scorecard – kiválóan alkalmasak arra, hogy segítségükkel a jövőbeni kihívásoknak adekvátan megfeleljenek. A controlling eszközök egymással kombinálhatók, így a Balanced Scorecard rendszer kockázati menedzsment-rendszerrel és részletes költségtervezéssel együtt is kiépíthető (Haas, 2006).

A controlling egyre inkább kezd fontos szerepet játszani a külföldi futballklubok működésében, még akkor is, ha a benne rejlő lehetőségeket ma még külföldön, a nagy futball nemzetek esetében sem sikerül optimálisan kihasználni. A folyamatot fel fogja gyorsítani az UEFA új, magas követelményeket támogató licenccengedélyezési szabályozása, amelyben a pénzügyi stabilitás még fontosabb szerepet játszik (financial fair play). A futball egyre inkább professzionalizálódik és üzletivé válik, ami megköveteli a modern menedzsment-rendszerek alkalmazását. Így egyre elterjedtebb lesz a controlling alkalmazása, hogy ezen keresztül is fokozzák az üzleti területek hatékonyságát. A futball

egyre erősödő, viszonylag újabb aspektusa, a futball gazdasági oldala azonban nem csak a klubok számára bír rendkívüli jelentőséggel, hanem a szövetségek számára is a licencengedélyek kiadásán keresztül. De érintettek ebben a futballal kapcsolatba kerülő piaci értékesítők, közvetítők, tulajdonosok, részesedési társasá-

gok, hitelezők, de még a könyvvizsgálók is. Külföldön a nagy futball nemzetek esetén már a controlling rendszerek szervezeti formái képezik a vita tárgyát. Célszerűnek látják szakértők önálló controlling osztály működtetését a futballkluboknál, amely szükség szerint az egyes controlling feladatok szerint tagozódik.

#### IRODALOM

- Bács Z.–Szilágyi S. (2012): A DVSC BL szereplésének gazdasági és államháztartási vonatkozásai. Debreceni Egyetem. 1–6.
- Borbély A. (2008): Sportpolitika s sportgazdaság változásai Magyarországon és az Észak-alföldi Régióban, különös tekintettel a küzdősportokra. Habilitációs anyag.
- Borbély A. (2012): Országos Sporttudományi Kongresszus. Budapest. Magyar Sporttudományi Szemle. 12. 2: 6–12.
- Dworak, A. (2010): Finanzierung für Fußballunternehmen. Erich Schmidt Verlag. 1–387.
- Haas, O. (2006): Controlling der Fußballunternehmen. Auflage 2. Erich Schmidt Verlag. Berlin. 1–244.
- Nagy, I. Z. (2013): The Role of Legal Forms in Professional Football. Acta Polytechnica Hungarica. Journal of Applied Sciences. Budapest. Óbudai Egyetem. 10. 4: 209–227.
- Roßbach, Th. (2011): Controlling im Profifußball. BiTS Business and Information Technology School GmbH. Diplomarbeit. Iserlohn. Németország. 71.
- Schmid, V. (2004): Unternehmensführung im Profifußball. Erich Schmidt Verlag. Berlin.