



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

HABILITÁCIÓS TÉZISFÜZET

DR. ANDRÁS KRISZTINA (EGYETEMI DOCENS)

A hivatásos sport gazdaságtana a hivatásos futballvállalatok példáján

**BIZTONSÁGTUDOMÁNYI
DOKTORI ISKOLA**

Budapest, 2024.02.29.

Tartalom

Bevezetés.....	3
1 A kutatás előzményei.....	3
2 Új tudományos eredmények	8
3 A kutatás és a bemutatott eredmények hatása, visszhangja.....	21
4 Irodalmi hivatkozások listája	31
5 A tézispontokhoz kapcsolódó tudományos közlemények	40
6 További tudományos közlemények	46

Bevezetés

Az alábbi tézisfüzet célja, hogy tömör bemutatását, áttekintését adja a pályázó doktori (Ph.D.) fokozata megszerzése óta végzett folyamatos tudományos, illetve alkotói tevékenységének, az elért tudományos eredményeknek.

A tézisfüzet tárgyalási logikája egyszerre követi a kronologikus sorrendet, ugyanakkor beszámol mind a kutatási, mind a kapcsolódó oktatási, szak- és specializáció fejlesztési eredményekről, doktori témakiírások, témavezetések eredményeiről. A tárgyalás során hangsúlyt kapnak a módszertani módosulások is, valamint a tudományos eredményekhez kapcsolódó különböző kutatásokban való részvételek, a szakmai szervezetekben, valamint a témához kapcsolódó közéleti felkérések, szerepvállalások is.

A tézisfüzet tartalmi felépítésében az előírtakat követi, így elsőként a kutatás előzményeként számol be a pályázó doktori (Ph.D.) fokozat megszerzéséhez kapcsolódó disszertáció céljáról és elért hatásairól, majd bemutatja az új tudományos eredményeket, valamint a bemutatott eredmények hatását, visszhangját. A tézisfüzet utolsó egységeiben összegzi az irodalmi hivatkozásokat, végül a tézispontokhoz kapcsolódó, valamint további tudományos közlemények felsorolásával zárul. A viszonylag hosszú időszak áttekintése végett nem tézisek, hanem tématerületekhez kapcsolódva mutatom be a következőkben az imént ismertetett tárgyalási részeket.

1 A kutatás előzményei

A tézisfüzet ezen alfejezete az eddigi tudományos pályafutás bemutatása, a hivatalos tudományos kezdete a disszertációval és az ehhez kapcsolódó hazai és nemzetközi visszajelzések ismertetése által történik. Az alfejezet célja, hogy a kutatási téma és annak területei ismertetése megtörténjen, valamint áttekintésre kerüljenek a legfőbb hazai és a nemzetközi szakirodalmi előzmények, kapcsolatba hozva a témában született korábbi eredményekkel.

A Budapesti Corvinus Egyetem Doktori Tanácsa a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban 2004. december 4-én summa cum laude eredménnyel ismert el és jogosított fel

a filozófia doktora (Doctor of Philosophy, Ph.D) cím használatára. A disszertáció azonnal fontos hazai és nemzetközi visszajelzést kaphatott.

A nemzetközi visszajelzésben a ritkaság számba menő, úttörő jelleg kapott hangsúlyt, ami szerint ezen tudományos munka a hivatásos sport, most közelebbről a hivatásos labdarúgás (köz)gazdaságtanával foglalkozik. Olyan értékközpontú, felsővezetői megközelítésnek tekinthető, ami implementált modellen nyugszik és „minden klubvezető kötelező olvasmánya kellene, hogy legyen!” Fontos jellemzőként merült fel, hogy mély és részletes elemzés az üzleti oldalról, amely roppant komplex és heterogén „iparág” alapjainak lerakása, ami tárgyalásában először a szereplők azonosításával történik meg. Így egyedi az a speciális, monopolisztikus struktúrával jellemezhető, tagsági módon felépülő nemzetközi, regionális és nemzeti sportági szakszövetségi rendszer, valamint az érintetti, különlegesen az adaptált, így speciális érintetti megközelítés. Továbbá egyedi az értékközpontú megközelítés, ami a pályázó által azonosított hivatásos labdarúgás piaci leírásában, valamint az alkalmazott WACC-módszer¹ használatában is megjelenik. A nemzetközi fogadtatás fontos eleme volt, hogy ez a megközelítés teljes egészében megegyezik azzal a modellel, amelyek az akkori Németországban a vállalati szférába tartozó ügyfelek felé tanácsadói tevékenységek során használt volt, de az értékközpontú megközelítés még így is igen ritka volt az akkori sportvállalati gyakorlatban.

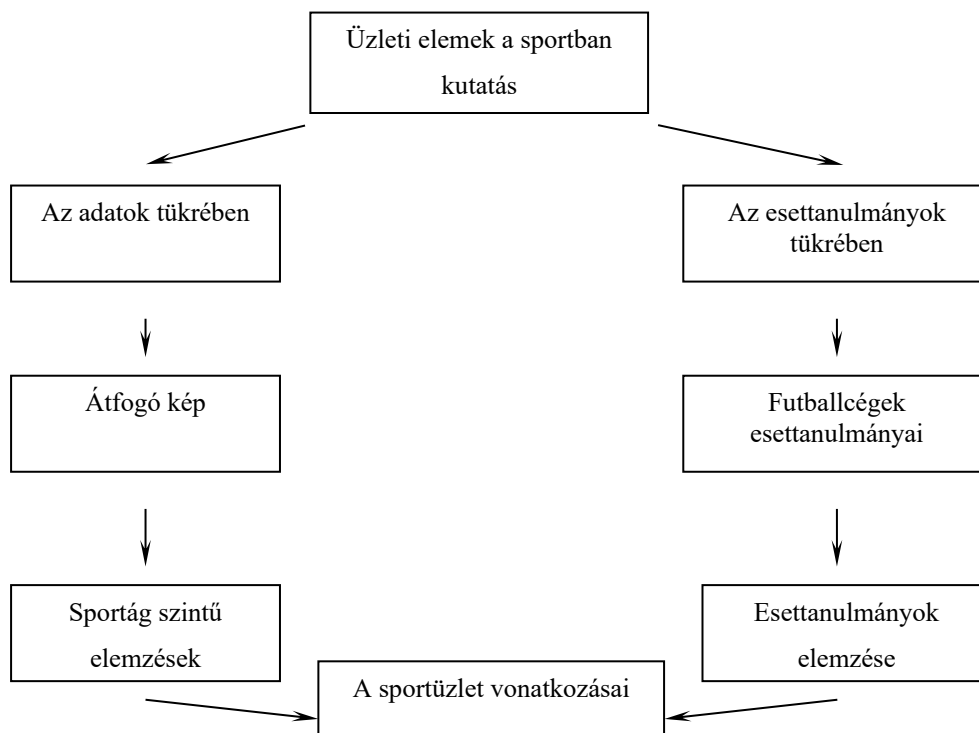
A hazai fogadtatásban is megállapítást nyert, hogy a munka úttörő vállalkozás, ti. ilyen átfogó kismonográfia a sportvállalatokról eddig nem született, továbbá sem a nemzetközi, sem a hazai szakirodalmakban a gazdaságtudomány megközelítése felhasználásra nem került. Nagy érdemként jelent meg, hogy ezzel egy új aktuális terület, ti. a sportvállalatgazdaságtan felfedezése történt meg mind a nemzetközi, mind a hazai vállalatgazdaságtan számára. A gazdálkodástan fogalmi apparátus használata és összefüggésrendszere alkalmazása mellett elsőként kerültek leírásra azok a koncepcionális alapok, amelyek által megismerhetővé váltak a labdarúgásban működő sportvállalatok jellemzői, a működési környezet, benne a piaci környezet, annak egyedülálló működési modellekhez kapcsolt speciális piacrendszere, a szervezeti modellek, működési sajátosságok, valamint az állami (pontosabban állam által működtetett modell) és az üzleti (pontosabban az üzleti világ által működtetett) modell sajátosságai, mely utóbbi egy fontos összefüggésrendszer összeállítása által létrehozott táblázati formában bemutatott, mely épít a közgazdaságtani piac leírásokra, ugyanakkor ezt

¹ Brealey & Myers (1991, 1994), Copeland és Mtsai. (1999)

továbbfejleszti, a szokott input- és output piaci megközelítésen túllép, azonos kerete által a különböző piacok közt összevethetőséget, valamint összefüggésrendszerek kimutatását teszi lehetővé.

A hazai fogadtatásnak is központi eleme volt, hogy a disszertációm szilárd alapot teremt a hivatásos sport, benne a hivatásos labdarúgás további (köz)gazdasági témájú kutatásainak. A disszertációs munkám a nemzetközi történések közegébe illesztve mutatja be a hivatásos labdarúgás üzletté válása folyamatát, részletesen kifejti a hivatásos labdarúgás jellegzetes piacait, ezek leírása kapcsán is egyedi összefüggést teremtől tényezők által, táblázatos formában jellemzi ezen piacokat, megteremtve ezzel a piacok közti kapcsolatok bemutatását. Itt is kiemelését kap az érték alapú megközelítés az értékkel bíró termékek kialakulása, a futballcégek és a játékosok értékei, valamint az értékteremtő tényezők. Elismerést kapott a módszertani apparátus, melyet az alábbi 1. ábra illusztrál.

1. ábra Az üzleti elemek a sportban kutatás célkitűzése és felépítése



Forrás: saját szerkesztés

A bemeneti adatok hitelességét egy átfogó esettanulmányokon alapuló kutatás², valamint egy excel-en alapuló üzleti modellezés valósította meg. Ez utóbbi az Óbudai Egyetem AMK Sportközgazdász MSc Pénzügyi elemzés (AMXPE2SMNF) tárgya tartalmi és módszertani formájában a mesterszakos oktatás gyakorlatorientált megvalósulásában jelenleg is hasznosul.

Mindezek kijelölték a következő főbb kutatási tématerületeket, melyek a következőkben a tárgyalásban a téziseket váltják ki és ezek szerepét töltik be.

*Az üzlet értelmezése a hivatásos sportban a hivatásos labdarúgás vállalatai működése által: az érték fogalmi értelmezése, a hivatásos sport értékrendszerének leírása, sportvállalat és a hivatásos sport piacainak fogalmi meghatározása*³.

A működési modellek azonosítása. Kornai (1986)⁴ társadalmi koordinációs mechanizmusok elméletére épülön két elméleti kategória, így a tisztán üzlet, azaz piac által, valamint a tisztán szervezeti, azaz állam által működtetett modell, amit később a non-profit modell ezen keretbe illesztett kibővítése által fejlesztett tovább a pályázó⁵.

*A piacok nemzetközivé válása, az üzleti globalizáció értelmezése a hivatásos sportban*⁶.

Az üzlet értelmezéséhez kapcsolódó *hivatásos sport piacainak közgazdasági leírása és azonosítása*, melyek lehetővé tették az egyes piacokon belüli elmélyülést, kapcsolódó kutatások folytatását. A tézisfüzet ezen két piac esetén, így az ún. *játékospiachoz*, valamint a *közvetítési jogok piacához* kapcsolódó kutatásokat, valamint publikációkat mutatja be, mélyíti el⁷.

A működési modellek további tudományos vizsgálata nemcsak az üzleti szálon, hanem az állami működtetési modell által is megtörtént. A disszertáció azon állítása vált a későbbi

² 2003-2004 közt Futballvállalatok stratégiai működése Gyermekek-, Ifjúság és Sportminisztérium által támogatott esettanulmány-készítő kutatás projektvezetője.

³ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Yüce és mtsai. (2020), Ahtiainen & Jarva (2022), Chadwick & Hamil (2009), Porter (1998), Porras & Robertson (1992), Ratten és mtsai. (2021), Richau (2021), Szymanski (2014, 2017), Szymanski & Kuypers (1999), Szymanski & Smith (1997), Sánchez és mtsai. (2020). Chikán (2006, 2009), Chikán & Czakó (2005, 2006, 2009)

⁴ Kornai, J. (1986). Bürokratikus és piaci koordináció, Közgazdasági Szemle, 1986. 3. sz., 1025-1037

⁵ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Giesen és mtsai. (2007), Osterwalder és mtsai (2005), Pittz és mtsai. (2020), Spieth és mtsai. (2014), Wirtz és mtsai. (2016), Zott és mtsai. (2010). Nagy (1996)

⁶ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Buckley (2009), Davenport & Westerman (2018), Dunning (2000), Halmai (2023), Kozma & Kazainé Ónodi (2014)

⁷ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Andreff (2011), Brady és mtsai. (2008), Burke & Litwin (1989), Burns & Stalker (1961), Franck (2014), Josselin, Padovano & Rocaboy (2012), Havran (2016)

kutatások további vizsgálata témájává, amely Kornai és Matits (1987)⁸ összefüggésén alapult, ti. a *puha költségvetési korlát* jelensége hazai futballcégek működése kapcsán már a 2000-es évek elején azonosítható volt, míg a nemzetközi szakirodalomban csak később vált népszerű témává⁹.

A felsővezetői fókusz és a piacok nemzetközivé válása újabb kutatási területként jelölte ki a *nemzetközi stratégiák* vizsgálatát, amihez szintén további kutatások és publikációk bemutatása történik meg a tézisfüzet későbbi fejezeteiben¹⁰.

A 2010-es évek eleje elhozta annak igényét, hogy meghatározásra és leírásra kerüljön a *sportgazdaság* fogalma és annak vizsgálata, milyen szerepet játszhat a sportgazdaság egy-egy város-, vagy régiófejlesztésében. A fogalmi behatárolás azt is segítette, hogy kutatás vizsgálatává váljon a hazai és nemzetközi sportgazdaságtani területén fellelhető kutatások, publikációk elmúlt évtizedekben történő alakulása bemutatás, szekunder kutatásban a 2003-2018 közötti hazai szakirodalmak áttekintése, tudományos cikkeken végzett tartalomelemzés által.

A jelenkori kutatások a *változásvezetés, változtatásvezetés* megközelítésén és a *hivatásos sportra* történő adaptáción nyugszanak, hangsúlyt kapva az *innováció* és a *dinamikus képességek* alappillérei által¹¹.

A disszertációt közvetlenül két kapcsolódó kutatás előzte és alapozta meg, melyeket vezettem, illetve vezető kutatóként is jegyeztem¹². A kutatás két vállalati tevékenységgel, így az emberi erőforrás menedzsmenttel és a pénzügyi funkcióval kiemelten foglalkozott. A másik megelőző

⁸ Kornai, J. & Matits, Á. (1987). A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

⁹ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Andreff (2015), Robinson & Torvik (2009), Roniger (2004), Storm (2012), Storm & Nielsen (2012, 2017), Kornai (1980/a, 1980/b, 1986, 2014), Kornai és mtsai. (2003, 2004),

¹⁰ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Dunning (2000), Ghauri (2004), Hitt és mtsai. (2007), Johanson & Vahlne (2009), Rugman & Verbeke (2001), Czakó (2010), Czakó & Reszegi (2010), Czakó & Gáspár (2007), Könczöl és mtsai. (2007)

¹¹ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Adner & Helfat (2003), Ambrosini & Bowman (2009), Arndt; Pierce & Teece (2018), Barreto (2010), Bennis (1966), Bingham; Heimeriks, Schijven & Gates (2015), Bohl (2015), Danneels (2002, 2016), Helfat és mtsai. (2003, 2007, 2009, 2011, 2015), Lawrence & Lorsch (1967), Nadler & Nadler (1998), Schumpeter (1934, 1942, 2010), Schreyögg & Klieesch-Eberl (2007), Stadler; Helfat & Verona (2013), Teece (2007, 2012, 2015, 2016, 2018,), Teece; Pisano & Shuen (1997, 2000), Teece; Peteraf & Leih (2016), Teece & Pisano (1994), Van De Ven & Poole (1995), Winter (2003), Zahra & George (2002), Zahra; Sapienza & Davidsson (2006). Csedő & Zavarkó (2019), Csath, (1999, 2023), Farkas (2006), Gál, 2020, Németh (1997), Poór (2017), Zoltayné Paprika, Z. (2002)

¹² Kutatásvezetői és kutatói részvétel által a 2000-ben záruló Üzleti eleme a labdarúgásban kutatás, amelyet az akkori Ifjúsági és Sportminisztérium (továbbiakban: ISM) felkérése és megbízása alapján készült.

alapkutatásban¹³ is kutatásvezetőként, illetve vezetőkutatóként dolgozhattam a hazai elsőosztályú labdarúgóbajnokságban részt vevő futballcégek stratégiai működését leírva.

A két megelőző alapkutatás mellett még említendő, hogy a Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ műhelytanulmány sorozatában publicitást kapott a hazai (hivatásos) sportvállalatok nemzetközivé válása című tanulmány, ami a téma fogalmi implementálása kezdetét jelentette, valamint a későbbi kutatások egyik tématerülete, ti. a nemzetközivé válás előkutatásaként azonosítható.

2 Új tudományos eredmények

A tézisfüzet ezen fejezete célja, hogy tézispontokhoz, az azonosított tématerületekhez rendelt mutassa be az általam elért, konkrétan megfogalmazott tudományos eredményeket. A tárgyalás során hivatkozásra kerülnek mind a kapcsolódó kutatások, mind azon publikációk, amelyeket önállón, vagy társszerzőkkel jegyezhettem. A tézispontokhoz kapcsolódó saját publikációk hivatkozása lábjegyzetekben történik, melyek pontosan megtalálhatók a tézisfüzet V. alfejezetében¹⁴.

Tudományos munkásságom gerincét adhatták a különböző vezetőkutatóként irányított kutatási programok, amelyek közül az alábbiakban csak azok kerülnek bemutatásra, amelyek szorosan kapcsolódnak a tárgyalt tézisekhez, tématerületekhez¹⁵. A kutatott, de a tézisfüzet tématerületei közé nem kerülő témák és kapcsolódó publikációk felsorolászerű bemutatása a VI. alfejezetben történik meg.

Ahogy az előző alfejezetben bemutatásra került, egy új területet nyitottam meg akkor, amikor a hivatásos sport területén, ezen belül a hivatásos labdarúgás kapcsán a gazdálkodástudomány

¹³ 2003-2004 közt sorra kerülő ISM által támogatott esettanulmányokat készítő kutatásban szintén kutatásvezetői és kutatói részvétel.

¹⁴ Az idegen szerzőkre való hivatkozás a következőképpen: [név, évszám] történik.

¹⁵ Kutatott, de itt bővebb bemutatásra nem kerülő tématerületek: szabadidősport üzleti kérdései, gazdaságtana, létesítményfejlesztés, megvalósíthatóság, a Nyári Olimpiai Játékok gazdaságtana, megvalósíthatósága, sportesemények és -rendezvények gazdaságtana, hatásainak vizsgálata, üzletfejlesztési témakörhöz tartozón a sportgazdaság mint város- és regionális fejlesztési eszköz.

vállalatgazdaságtan (Business Economics), valamint nemzetközi vállalatgazdaságtan (International Business Economics) fogalmi apparátusát és összefüggésrendszerét elsőként alkalmaztam és szisztematikusan leírtam. A kutatási pálya ezen jellemzője végig azon felelősséget jelölte, hogy a különböző kutatások és publikációk egyik feladatuként jelent meg a fogalmak precíz tisztázása és olyan összefüggések megalkotása, amelyre mások, valamint a magam által végzett további kutatások, publikációk építhetők, alapozhatók. A Ph.D.-fokozatot szerzett témavezetettjeim¹⁶ is ezekre alapoztak doktori munkáikban, azóta végzett kutatásaikban, megírásra és befogadásra, így megjelenésre kerülő publikációikban. Ezen iskolateremtés egy fontos hatása az új témakiírás lehetősége megjelenése a különböző Doktori Iskolákban, továbbá megjelenik a témavezetettek kutatásaiban, publikációiban.

A kutatási területeket három nemzetközi szakirodalmi háttér együttes figyelembevételével és ezek fogalmainak, összefüggésrendszereinek, módszertanának együttes, implementált alkalmazása jellemezte¹⁷. A gazdasági rendszerek témájához kapcsolódva került sor a működési modellek azonosítására, amely az üzletfejlesztés, stratégia fejlesztés mentén a hivatásos sport piaci vizsgálata által történő elmélyítéssel kapcsolódott össze. Míg a harmadik szakirodalmi háttér a nemzetközi üzlet, azaz a nemzetközivé válás, így a piacok földrajzi kiterjedtsége jelentette, ami a nemzeti, regionális, valamint a globális kiterjedtség hármására épült.

A kutatások tudományos újdonsága a sportgazdaságtani kutatások területe azon specifikuma, hogy a sportban immanensen megjelenő sportszakmai értelmezés mellett a verseny értelmezését az üzleti, valamint az állami forrásokért zajló verseny színterére is kiterjesztette.

A következőkben tématerületi logikát követve kerülnek bemutatásra a legfőbb új tudományos eredmények.

1) *Az üzlet értelmezése a hivatásos sportban a hivatásos labdarúgás vállalatai működése és azok sajátosságai azonosítása által*¹⁸.

A gazdálkodástani érték megközelítést alapján a hivatásos sportban működő vállalatok értékmegközelítése is azon alapszik, amit a fogyasztó vagy az ügyfél annak ismer el, azaz

¹⁶ A végzettek és folyamatban levők listája elérhető:

https://doktori.hu/index.php?menuid=192&lang=HU&sz_ID=5084

¹⁷ A legfőbb nemzetközi szakirodalmak megtalálhatók a tézisfüzet IV. alfejezetében.

¹⁸ Kapcsolódó publikációk: András és mtsai. (2000), András (2002, 2003/a, 2003/b, 2004, 2005)

hajlandó érte fizetni. A hivatásos sportban ezen értékek jellemzően immateriális javak formájában jelentkeznek a jogtulajdonosoknál és adás-vételük különböző piacokat jelöl ki. A hivatásos csapatsportágakban hármass értékrendszer jelenik meg, így a hivatásos sportoló, a hivatásos sportolót szerződésben alkalmazó cég, illetve a versenyrendszereket szabályzó, jogtulajdonló sportági szakszövetségek szintjén.

A hivatásos sport piacainak leírása keretét a chikáni (1995)¹⁹ megközelítés adta, melyet András (2004) az ún. értéknövelő tényezők (value driver-ek) azonosításával bővítette, és a hivatásos labdarúgásra adaptálta.

1. táblázat A tárgyalt piacok jellemzésének tényezői

A termék (a csere tárgya)
A csere tárgyának legfőbb jellemzője
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)
A piac szereplői: <ul style="list-style-type: none"> - eladó - vevő - közvetítő
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező

Forrás: Chikán (1995) alapján András (2003) 20. old.

A piacok elnevezése a közgazdaságtan logikáját követte, így a piac elnevezésében a cseretárgya szerepelt. Megkülönböztetve egy – közgazdasági értelemben vett – input-piacot, így a speciális emberi erőforrásként megjelenő, sportolók által átengedett, így származtatott játékjogok piacát, röviden játékospiacot, illetve az üzleti működés alapját jelentő egyik output-piacot, ti. a fogyasztói piac, amely a sportesemények helyszíni, valamint médián keresztüli megtekintését biztosítja a végső felhasználók, így a fogyasztók, nézők számára. Még egy olyan piac lehet, amin a vevői oldalon a szereplők a nem származtatott, hanem a végső kereslettel megjelenő fogyasztók, ez pedig nem más, mint a – megfelelő magyar kifejezés híján – merchandise-piac. A sport üzletté válása egyik katalizátoraként megjelenő külső –, de akár tulajdonosi szerepe által belső – érintettként is megjelenő média az ún. közvetítési jogok piaca eladójaként azonosítható, kereslete származtatott, ezen esetben a sporteseményekkel -rendezvényekkel, stb.

¹⁹ Chikán, A. (1995). A vállalat társadalmi környezete, BKÁE, Vállalatgazdaságtan-előadás, 1995/96 1. félév

összekapcsolódó közvetítési jog megszerzése mögött a sporton keresztül elérendő célok állnak. A piacok rendszere két kereskedelmi piac leírása által válik teljessé, melyek egyike a már említett merchandise-piac, míg a másik az ún. szponzori piac, ahol a szponzorációs jogok adásvétele történik. Ezen piacon is a szűk értelmezésű sportcégek szempontjából egy külső érintett lesz a vevő, aki szintén származtatott kereslet, így egy sporton kívüli cél elérése által jellemezhető, aminek érdekében a sport eszközül szolgál.

Ezen piaci megközelítés lehetővé teszi mind az öt piac közti kapcsolat, mind ezek működési modellekhez, valamint a piacok nemzetközivé válása további kutatását, összefüggéseinek leírását.

A piac értelmezéshez szorosan kapcsolódik a verseny fogalmának és a versengés helyszíneinek azonosítása tudományos újdonsága, mely a sportszakmai szempont mellé emeli – a két stabil koordinációs mechanizmus alapján – az üzleti, illetve az állami szempontot is.

2. táblázat A versengés értelmezése

Szempont	A verseny középpontjában	Kikkel verseng a hivatásos sportcég?	Hol versenyez?
Üzleti	a fogyasztó áll	a szórakoztatóipar más termékeivel	piacokon
Állami	az állami források megszerzése áll	más sportágakkal	költségvetési lehetőségekben
Sportszakmai	eredmény(esség) elérése áll	adott versenyrendszerben résztvevőkkel	versenyrendszerekben

Forrás: András (2003, 2009) alapján

A vállalat értelmezés hivatásos sportra adaptációja szűk és tág megközelítésben történt meg. A szűk értelmezés esetén csak azokat az üzleti vállalkozásokat értjük alatta, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak a helyszíni és a médiafogyasztók, így pl. a sportszer és -felszerelés vállalatok, illetve a sportmédia szereplői, vagy a létesítmények már a tág értelmezésű sportvállalatok körébe tartozók és a szűk értelmezés logikáját követve, ezek már ügyfelei, külső érintettjei a szűken értelmezett sportvállalatnak. Azonosításra kerültek a sportvállalatok működési sajátosságai, melyek a következők: 1) jellemzően szolgáltatóvállalatok, 2) hagyományos melletti speciális piacrendszer értelmezés, 3) saját (üzleti) tevékenység mögött több és három szinten értelmezhető „érték”rendszer, 4) bevételei különböző piacokról származhatnak, 5) az átgondolt létesítményfejlesztés és -működtetés az alapszolgáltatáson

kívüli bevételt generálhat, 6) globális hatóerők jelenléte (logisztika, információ, média), 7) monopolisztikus sportági (gazdálkodó és szabályozó) struktúrák – sportági szakszövetségek, valamint 8) a rendelkezésre álló szabadidő is a fogyasztói igény alakulás mögöttes tényezője.

2) A működési modellek azonosítása²⁰

Kornai (1986)²¹ társadalmi koordinációs mechanizmusok elméletére épülően két elméleti kategóriát, így a tisztán üzlet, azaz piac által, valamint a tisztán bürokratikus, azaz állam által működtetett modellt, amit később a non-profit modell ezen keretbe illesztett kibővítése által fejlesztettem tovább.

3. táblázat A három működési modell összevetése

	Állami	Non-profit	Üzleti
Tulajdonos	képviseleti	tagsági jellegű	valós tulajdonos
A sport szerepe	legitimál, presztízs	tevékenység	szolgáltatás
Fogyasztó	mellékes	mellékes	legfőbb
Működési forma	vegyes	civilszervezet	gazd.i társaság
Jellemző cél	társadalmi cél	tranzakciós ktg.csökk.	értékteremtés
Jellemző koordinációs mechanizmus	bürokratikus	bürokratikus	piaci

Forrás: András (2003, 2009) alapján

Új tudományos elemként merült fel mind az összevetést adó tényezők rendszere kialakítása, mind a non-profit működés vizsgálatba emelése, amit a sport kialakulása mint civil, magánjellegű tevékenység, valamint a hazai helyzet is indokolt, amikor az üzleti jellegű működés bevezetése törekvései felemás sikerekkel tudott, vagy napjainkban is jellemzőn így tud széleskörben elfogadottá és jellemzővé válni.

²⁰ Kapcsolódó publikációk: András (2004, 2011), András & Kozma (2015/a, 2015/b), András; Kozma, & Kynsburg (2015), András & Gergely (2015).

²¹ Kornai, J. (1986). Bürokratikus és piaci koordináció, Közgazdasági Szemle, 1986. 3. sz., 1025-1037

3) *A piacok nemzetközivé válása, az üzleti globalizáció értelmezése a hivatásos sportban*²².

A 20. század egyik kiemelt jelensége volt a Kornai (1986)²³ szerinti két stabil társadalmi koordinációs mechanizmus, ti. a szervezeti/bürokratikus és a piaci koordinációs mechanizmus közül az utóbbi dominánssá, valamint nemzetközivé válása, így a következő tématerületet a *nemzetközivé válás*, valamint *a globalizáció hivatásos sportban, hivatásos labdarúgásban* történő azonosítása és vizsgálata adja.

2011-ben alprojekt vezető és kutatói részvétel mellett került sor a Hazai (hivatásos) sportvállalatok nemzetközivé válása alprojekt téma vezetésére, a TÁMOP 4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 kutatáson²⁴ belül. A kutatás eredményei a következő területeken hoztak újdonságot. Beazonosításra és leírásra került az üzleti elven működő hivatásos sportban a nemzetközivé válás jelensége, továbbá ennek megjelenési formái. Bemutatásra kerültek mindazon tényezők, amelyek e folyamatokra hatnak. A kutatás során vezetőkutatóként mutattam be azokat a stratégiai lehetőségeket és kihívásokat, amelyeknek a szórakoztatóipar részévé vált hazai sportszolgáltató vállalatoknak is meg kell felelniük, valamint kitért a hivatásos sport piacainak eltérő globalizáltságára, azok jellemzőire.

4) *Közvetítési jogok piaca és a játékospiac*²⁵

Az üzlet értelmezéséhez kapcsolódó *hivatásos sport piacainak közgazdasági leírása és azonosítása*, melyek lehetővé tették az egyes piacokon belüli elmélyülést, kapcsolódó kutatások folytatását.

A működési környezet és az üzleti modellek által a hivatásos sport értékrendszere azonosítása, a gazdálkodástani érték értelmezés elfogadása és használata által. Ehhez kapcsolódón a hivatásos labdarúgás piaci közül kiemelt fókuszot kapott a *közvetítési jogok piaca* és annak kutatása, valamint a futballcégek kulcsértékteremtőjeként értelmezett labdarúgók, így a *játékospiac vizsgálata*.

²² Kapcsolódó publikációk: András (2001, 2012, 2013), András & Jandó (2012), András; Havran & Jandó (2012/a, 2012/b), András & Kozma (2015)

²³ Kornai, J. (1986). Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*, 1986. 3. sz., 1025-1037

²⁴ TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő projekt (kutatásvezető: Könczöl Erzsébet, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ (<https://core.ac.uk/reader/12355400>) alprojektjeként (vezetői összefoglaló: <https://core.ac.uk/download/pdf/11808968.pdf>).

²⁵ Legfőbb publikációk: András (2004), András & Várhegyi (2015/a, 2015/b), András; Máté & Várhegyi (2021, 2022), András & Havran (2014, 2016, 2017/a, 2017/b, 2017/c, 2018), Havran; András & Claro (2019)

Új tudományos eredmények a közvetítési jogok piaca kutatások kapcsán.

A kapcsolódó kutatások két megközelítésben hozták el a közvetítési jogok piaca témakör további vizsgálatát. 2015-ben vezetőkutatóként vizsgáltam meg az ún. megrendezvények kapcsán a közvetítési jogok piacát, áttekintve a legfőbb szakirodalmakat, a piac jellemzőit, történeti alakulását és tesztelve a közvetítési jogok piacát leíró szakmai keret időtállóságát, és erre építve azonosítva a tendenciákat.

A másik nagy kutatási ív fókuszába már a sportközvetítési jogok piacának magyarországi alakulása állt. Ezen kutatást – vezetésem és vezetőkutatói részvételem mellett – két ízben, így 2016-ban, valamint 2020-ban végeztük el. A kutatási módszertanban kvantitatív és kvalitatív eszközöket, primer és szekunder adatokat használtunk. A 2016-os kutatás esetén az online kérdőívek eredményeit a kutatásban résztvevők körének kutatási workshop keretében bemutatásra került és szakmai kerekasztal-beszélgetés, valamint a helyszíni visszajelzések által az eredményeket validálása is megtörtént. Ezen eredmények kiindulási pontjául szolgálhattak a 2020-ban megismétlésre kerülő kutatásnak, aminek a keretében szekunder adatgyűjtés által vizsgálatra került a magyar piacon 2015 és 2021 között a televíziós csatornák számának fejlődése. A kutatás módszertana másik pillérét adta a kvantitatív, primer adatgyűjtés keretében 16 kiemelt és 6 látványsportág sportági szakszövetségei körében 2020 nyarán elvégzett kérdőíves kutatás. E megkérdezésre tehát már másodízben került sor, ti. a 2020-as kutatás a 2016-os „A sportközvetítési jogok piacának alakulása Magyarországon vizsgálat” folytatása, amelyben a vonatkozó sportági szakszövetségeknek már 91 százaléka töltötte ki a kérdőívet.

A hazai sportközvetítési jogokat középpontba helyező kutatás fókuszában a magyarországi változóban levő közvetítési (jogok) piaca és a sportági szakszövetségek kapcsolata állt. Előzetesen kitűzött kutatási eredményként jelent meg a magyar közvetítési jogok piacának jellegzetességeinek meghatározása, továbbá ezek nemzetközi trendekkel történő összehasonlítása. A kutatás relevanciáját adta, hogy Magyarországon az 1996-os év hozta el mind a sport-, mind a médiatörvény elfogadását, ami jogi és működési értelemben is meghatározó hatással volt az addig kezdetleges módon működő közvetítési jogok piacára. Az 1997-2015 közötti időszakban az új televíziók belépése új piaci környezetet jelentett a sport számára is, azonban ez a piac sem tudta teljes mértékben kielégíteni a szövetségek igényeit. Ebbe a környezetbe lépett be 2015-ben az új közszolgálati sportcsatorna az M4 Sport, amely alapjaiban változtatta meg a piaci viszonyokat.

A hazai kutatás két történeti inflexiós pontjaként mindig egy-egy újabb közszolgálati szereplő belépése és ennek hatása leírása volt azonosítható. Így vált fontossá és tudományos eredményeiben újdonságot hozóvá az M4 Sport belépése óta eltelt időszak áttekintése, egy kulcsérintett, a sportági szövetségek televíziós megjelenése és kommunikációs tevékenysége szempontjából, valamint az M4 Sport+ megjelenése. A kutatás tágabb értelmezés érdekében kitért az M4 Sport szerkesztési elveire, gyakorlatára is, módszertanában primer és szekunder forrásokat vizsgált, kvalitatív és kvantitatív módszerekkel dolgozott. A sportági szakszövetségek körében elvégzett kérdőíves felmérést, az M4 Sport esetében mélyinterjú elkészítése egészítette ki.

Új tudományos eredmények a játékospiac kutatások kapcsán.

A játékospiac kapcsán végzett kutatásoknak is azonosítható egy nemzetközi és egy hazai vizsgálati íve. A nemzetközi kitekintés fókuszában az ún. regionális exporthatékonyság elemzése állt a közép-kelet-európai régió kapcsán. A kutatás épült az András (2004) alapján azonosított játékospiac elméleti, valamint sajátossági tényezői azonosítására, de a nemzetközi kitekintés beágyazását hozta a nemzetközi játékospiac szakirodalmát jelentő nemzetközi vállalatgazdaságtan emberi erőforrás menedzsment irodalmának. Az első vizsgálatok a hazai válogatottbeli szereplés, valamint a nemzetközi versenysorozatok játékosérték alakulása kapcsolatát vizsgálta. Ennek kapcsán azonosításra került az érintettek és az értékrendszerek összekapcsolt rendszerében a sportszakmai siker és a játékosérték alakulások összefüggése, mind a vizsgált régió, mind a hazai válogatott vonatkozásában. Fontos eredményül szolgált, hogy a hazai válogatott nemzetközi szereplésének mind a közvetlen, mind a közvetett hatásai azonosíthatók, valamint komoly hatása lehet a hazai labdarúgásra nézve. Ezt követően a hazai és a nemzetközi szervezetek felmérési eredményein, követett módszertan alapján kerülhetett sor a Hivatásos Labdarúgók Szervezete által segített kérdőíves felmérésre és adatelemzésre, melynek eredményei fontos visszajelzésül szolgáltak az érintettek (klubok és a haza szövetség) támogatási hozzájárulása és a játékosok egyéni fejlesztése, karriermenedzsmentje kapcsolatáról, a játékosok saját, jövőbeni karrier lehetőségei megítéléséről, valamint a téma klubok és akadémiák stratégiájában való megjelenése szintjéről.

A sportszakmai és pénzügyi regionális összevetéseket, a játékospiaci elemzéseket, valamint a nagy tornák játékosok értéke alakulása hatásait megvizsgáló kutatásokat 2017-ben egy 10 évre történő visszatekintés követte, aminek a keretében a vizsgált kérdés a következő volt, ti. hogyan

értékelhetők a sportszakmai eredmények és a játékospiaci transzferek bevételei alakulása a közép-kelet-európai országok eredményeinek a tükrében. A primer és szekunder alapú kutatásban a sportszakmai, a játékospiaci és az üzleti területek összekapcsolása történt meg, így a kutatási eredmények is ezen három vonatkozáshoz kapcsolódtak. A legfőbb következtetések a vizsgált régió sportszakmai és pénzügyi versenyképességhez kapcsolódtak, kimutathatóvá téve az európai futballban a gyenge és a sikeres klubok körét. Megállapítást nyert, hogy a régió fő beszállítója a nemzetközi játékospiacnak, nagy számban ad futballistákat a legnagyobb bajnokságokba. Ehhez kapcsolatosan ezen klubok stratégiája és bevételt hozó képessége a játékosok neveléséhez, valamint értékesítéséhez kapcsolódik. A vizsgálat arra is alkalmas volt, hogy ezen régióban megállapítást kaphasson, hogy a magyar labdarúgás vizsgált 10 éve annak sporteredményei és transzferbevételei alakulása alapján hova sorolódik.

5) *Puha költségvetési korlát*²⁶

A működési modellek további tudományos vizsgálata nemcsak az üzleti színen, hanem az állami működtetési modell által is megtörtént. A disszertáció azon állítása vált a későbbi kutatások további vizsgálata témájává, amely Kornai és Matits (1987)²⁷ összefüggésén alapult, ti. a *puha költségvetési korlát* jelensége hazai futballcégek működése kapcsán már a 2000-es évek elején azonosítható volt.

A működési környezet és az állami modell kapcsán elsőként íródott le a futballcégek működésében azonosított *puha költségvetési korlát* jelensége, ami az ötödik tématerületként azonosítható.

A 2010-es európai klubfutball tendenciáinak áttekintése világított rá azon felismerésre, hogy pl. 2012-ben az 55 európai országból mindössze 15-ben realizáltak aggregált nettó profitot, valamint a kettős célrendszerrel, ti. sportszakmai és üzleti céllal jellemezhető labdarúgó klubok túlélési rátája extrém magas volt a más ágazatban tevékenykedő vállalatokhoz képest. Mindeközben ezen évben a bérek 65 százalékát tették ki a klubok bevételeinek. Az európai klubok aggregált veszteségeinek, valamint a játékosigazolások növekvő összegeinek is köszönhetően az UEFA bevezette az ún. Financial Fair Play (FFP)²⁸, amit követően ismét releváns

²⁶ Legfőbb publikációk: András; Tátrai & Juhász (2022), Havran & András (2018/a, 2018/b, 2022/a, 2022/b)

²⁷ Kornai, J. & Matits, Á. (1987). A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

²⁸ Birkhäuser; Kaserer & Ur an (2019)

volt ennek hatása megvizsgálása. A 2017. évi eredmények a következő képet mutatták: a bevételhez viszonyított bérköltség aránya 61,3 százalékra csökkent 2017-re, de ez inkább a bevételek nagyobb ütemű növekedésének volt köszönhető (UEFA riport, 2017, 71.), hiszen a 2017-es év 1,4 Mrd EUR rekord működési eredményt mutatott (UEFA riport, 2017, 93).

A kutatás kezdetén a cél az volt, hogy a puha költségvetési korlát nyugati-európai vezető bajnokságokat vizsgáló széleskörű szakirodalmára építve, történelmi kontextusban kerüljön áttekintésre a Közép-Kelet Európai régió labdarúgása, alkalmazva a puha költségvetési korlát elméletét ezen, még ilyen szempontból kevésbé vizsgált régióra, valamint a hazai labdarúgásra.

A kutatás legfőbb eredménye, hogy segítette megérteni a régió hivatásos labdarúgás sportszakmai és pénzügyi trendjeit. A kutatás módszertanában megtörtént a szakirodalom strukturált áttekintése, majd a piaci bevételek és a hatékonyság meghatározásához a Kelet-Európai adatok összegyűjtése, végül az ún. puha jellemzők azonosítása a régióban és Magyarországon.

2022-ben vezetőkutatóként vizsgáltam meg az Európai Unió (EU) tagállamainak sporttal kapcsolatos közkiadásait és annak hatékonyságát. Különleges adatbázisul szolgált az EU közbeszerzési adatbázisa (TED), aminek alapján egy sporttal kapcsolatos közbeszerzési adatbázis felépítésére és elemzésére került sor. A kutatás 33 ország 2017-2019 közötti időszakra vonatkozó adatainak felhasználására épült és megvizsgálta a sporttal kapcsolatos közbeszerzések jellemzőit. A kutatás rávilágított arra, hogy a nyilvános adatbázis megfelelő módja a közbeszerzésekre vonatkozó adatok elérhetővé tételének, ahol hagyományosan nagy volt a késedelem. A nyolc legaktívabb tagállam esetében megállapított jellemzők közé tartozik az építési beruházások magas aránya. Az országok és a beszerző szervezetek domináns típusa között összefüggés van, bár a központi beszerző szervek bevonása nem jelent változást ezen a területen. A nagyobb értékű szerződések általában hosszabb ideig tartottak, és a szerződések hossza szoros kapcsolatban áll a szerződéstípusokkal. A nem tárgyalásos eljárástípusok jóval magasabb átlagos szerződéses értéket mutatnak, mint a tárgyalásos eljárástípusok. A legalacsonyabb ár kritériumának alkalmazása esetén a teljes beszerzési érték jelentősen alacsonyabb volt.

6) Nemzetközi stratégiák²⁹

A felsővezetői és üzleti megközelítés, a verseny értelmezése specialitásai, valamint a nemzetközivé válás kiemelten fontos tématerületként jelölték a *nemzetközi stratégiák* áttekintését, ezek hivatásos sportvállalatokra történő adaptációját. A nemzetközi irodalmi háttérrel a nemzetközi üzlet (International Business) adta. Az elsőként fogalmazott cél a nemzetközi szakirodalomra támaszkodva azonosítani a hazai sportvállalatok nemzetközi stratégiái mintáit, azaz milyen minták azonosítható a hivatásos magyar sportvállalatok nemzetközi stratégiájában? A kutatás arra törekedett, hogy azonosítsa a sportszervezetek európai, illetve globális hálózatba történő integrációját, az új piaci lehetőségeket és a működési hatékonyság alakulásáról képet adjon. A kutatást Hitt és mtsai (2007) és Czákó (2010)³⁰ elméleteire alapulón építve a következő összefüggő tényezők jellemezték. Elsőként is feltárássra kerültek a nemzetközi lehetőségek, amelyek közül ún. push és pull tényezők azonosítására került sor. Ezt követően felmérés tárgyai voltak az erőforrások és azon képességek, melyek két fő típusba sorolódtak. Ennek alapján megkülönböztetésre kerültek az ún. lokációs-specifikus tényezők, valamint az alkalmazott know-how-k. Ezt követhette az alapvető képességek hasznosítása és végül, a versenyképesség kapcsán vizsgálhatóvá vált az eredményesség, illetve az innováció témája. A módszertan esettanulmányokra épült, melyek adatgyűjtéssel (vezetői interjúk, sport adatbázisok, vállalati dokumentációk elemzése), valamint ezek tartalomelemzésével egészültek ki. Az analitikus általánosítást, a propozíciók finomítását a hazai esetek eredményei nemzetközi esetekkel történő összevetése zárta. A kutatás fontos újdonságát hozták annak megállapítása, hogy a nemzetköziesedés előnyökkel és stratégiai sikerrel jár. A nemzetközi hálózatba való integrálódás erősödése várható mind az input tényezők, így a játékospiacon, mind az output tényezők, így az üzleti bevételeket eredményező fogyasztói, merchandise, a közvetítési jogok és a szponzori piacon is. A felvázolt sajátos stratégiák fókuszpontjaiként az új sportlétesítmények, az üzleti hasznosítási know-how-ja, a jobb tehetséggondozási lehetőségek, valamint a nemzetközi beágyazottságú karrier említhetők.

A nemzetközi stratégiák tématerület másik fő irányát a közép-kelet-európai hivatásos labdarúgó vállalatok játékospiaci stratégiái adták. Ennek keretében megállapítást nyert, hogy a régió sportszakmai és pénzügyi versenyképessége az európai futballban gyengének mondható,

²⁹ Legfőbb publikációk: András & Kozma (2014/a, 2014/b, 2014/c, 2014/d, 2015, 2016), András & Havran (2015/a, 2015/b, 2016), Kajos; Havran; Kynsburg; Kozma & András (2019).

³⁰ Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Ireland, D.R. (2007). *Management of Strategy. Concepts and Cases. International Student Edition.* Thomson-South Western. Czákó, E. (2010). *A nemzetközi stratégia területei.* In: Czákó & Reszegi (szerk.). *Nemzetközi vállalatgazdaságtan.* Budapest: Alinea Kiadó.

ugyanakkor nagy különbségek mutatkoznak a régió belül a különböző bajnokságok, valamint a klubok között is és néhány bajnokság, néhány klubja versenyképesnek mondható a nemzetközi versenysorozatokban és a játékos-értékesítések terén egyaránt. Fontos eredményként jelent meg azon tanács, ami szerint a régió klubjai jól teszik, ha a hangsúlyt a stratégiaalkotásra helyezik, élnek a játékospiac figyelemmel kísérésével, az utánpótlás-nevelést integrálják a klub működésébe, valamint itt is haszonul szolgálhat a jó gyakorlatok átvétele, azaz a tanulás a régió sikeres klubjaitól. A kutatás eredményei alapján ajánlások fogalmazhatók a nemzeti sportági szövetségeknek is, ti. a nemzetközi vérkeringésbe kapcsolódás, a játékosértékesítés során megjelenő szakmai támogatás, a piackutatás mind-mind olyan támogatási területek, amiket érdemes lenne a klubok támogatási területei közé emelni. Az is a megfogalmazható ajánlások közt szerepelt, hogy a játékospiac szabályozásának újragondolása javasolt és a jó gyakorlatok, így a tanulás fontossága a szövetségek esetében is említendő.

7) *Sportgazdaság* fogalma és a hazai, nemzetközi kutatások történeti áttekintése³¹

A 2010-es évek eleje elhozta annak igényét, hogy meghatározásra és leírásra kerüljön a *sportgazdaság* fogalma és annak vizsgálata, milyen szerepet játszhat a sportgazdaság egy-egy város-, vagy régiófejlesztésében. A fogalom tisztázását az is fontossá tette, hogy már az 1998-2002-es évek közt, de aztán 2010 óta folytonosan Magyarországon a sport kiemeltté, ekkortól már kommunikáltan is stratégiai ágazattá vált és ciklusokat átívelően van jelen a gazdaságpolitika tudatosan használt eszköztárában.

A kutatások jellemzően konkrét városokhoz és a városokban megrendezésre kerülő nemzetközi sportrendezvényekhez, ezekhez kapcsolódó létesítményfejlesztésekhez kapcsolódott. A létesítmények a sportinfrastruktúrán túlmutatva egy-egy város, régió vagy portfólióját növelték, az ott élők életminőségét szolgálták, így kapcsolódó örökségként jelentek meg.

A leírásra kerülő sportgazdaság fogalom a gazdaság fogalmából eredeztethető, kiegészítve a sporttal összefüggésben fontos speciális tényezőkkel. Mindezek alapján a sportgazdaság fogalma nem más, mint a társadalmi tevékenység azon területe, ahol az emberek sportszolgáltatásokat állítanak elő, osztanak, cserélnek el és fogyasztanak akár aktív, akár passzív módon, hogy sportszolgáltatások iránti szükségleteiket kielégítsék. A sportszolgáltatás résztvevője lehet aktív (szabadidősport) vagy passzív (hivatásos sport fogyasztója: helyszíni

³¹ Legfőbb publikációk: András (2014/a, 2014/b, 2015), András & Kozma (2014/a, 2014/b), András; Kozma & Kynsburg (2014), Nábrádi; Becsky; Béki; Domokos & Nábrádi (2015, szerk.), András és mtsai. (2019/a, 2019/b)

vagy médiafogyasztó), továbbá a sportolás lehet számára közvetve vagy gazdaságtani szempontból tehát a következő területeit különböztetjük meg.

Hivatásos sport, aminek működési keretétől szolgálhatnak a sportvállalatok vagy a hagyományos társadalmi egyesületek, továbbá szabadidősport, ahol szintén láthatunk példát mind a non-profit, mind az üzleti működésre vagy ezek kombinált megjelenésére, az ezekből következő szervezeti keretekre. A tehetséggondozáshoz kapcsolatosan esik szó az utánpótlás-nevelésről, aminek többféle helyszíne, kerete lehet, így iskolai sport, kiemelten a diáksport, továbbá a sportiskolák rendszere. A sportélet működését a szükségleteket azok meglétén, néha kiváltásán és kielégítésén túl komoly sportlétesítményi infrastruktúra segíti, teszi lehetővé, biztosítja. A létesítményfejlesztések mögött gyakran a jelentkező vagy kiváltandó fogyasztói igényen túl sportesemények rendezésének, rendezés elnyerésének előírt vagy elvárt feltételeinek biztosítása áll. Minden fejlesztés esetében fontos a megmaradó létesítmény és annak kapacitásának megfelelő kihasználása, működési, fejlesztési kiadásainak hosszú távú, önfenntartó biztosítása.

Későbbi kutatási igényt hozott, a fogalmi behatárolás azzal is, hogy azt is segítette, kutatás vizsgálatává váljon a hazai és nemzetközi sportgazdaságtani területén fellelhető kutatások, publikációk elmúlt évtizedekben történő alakulása bemutatása, szekunder kutatásban a 2003-2018 közötti hazai szakirodalmak áttekintése, tudományos cikkeken végzett tartalomelemzés által. A tudományos újdonságok abban jelenhettek meg, hogy meghatározott szempontok szerint a magyarországi kiadású sporttudományi folyóiratok menedzsmentmegközelítésű, illetve a gazdálkodástudományi fókusszal rendelkező folyóiratok sportgazdasághoz kapcsolódó cikkei kerültek a vizsgálat tárgyába. Ezzel azonosítást nyert, hogy mely területek kaptak kevesebb figyelmet a hazai szakirodalomban a nemzetközihez képest. A kutatás egyik elméleti pillérét adó chikán-i vállalatgazdaságtani fogalomkörök használata, azonosítása külön figyelmet kapott. Az eredmények hiánypótló módon mutatták meg, hogy mely folyóiratok, szerzők és sportgazdaságtani kutatási területek váltak meghatározóvá.

8) *Változtatásvezetés*: innováció és dinamikus képességek³²

A jelenkori kutatások a *változásvezetés*, *változtatásvezetés* megközelítésén és a *hivatásos sportra* történő adaptáción nyugszanak, hangsúlyt kapva az *innováció* és a *dinamikus képességek* alappillérei által.

Napjainkban felgyorsult és turbulens változásoknak lehetünk tanui. Ezek egy része a külső, működési környezetből eredő és a szervezetek mindennapi működését, működési döntéseit meghatározó. Szükséges, hogy a szervezetek versenyelőnyük, verseny- és jövőképességük fenntartása érdekében megfelelő, stratégiájukhoz illő és mégis proaktív válaszok megadására legyenek képesek. Ezen helyzet jellemző a sport világában is. Az első kutatások fókuszába a hivatásos sport, egy olimpiai sportág és annak hazai sportági szakszövetsége, valamint hazánk egyik legsikeresebb többsportágas fővárosi szövetsége került. A kutatás fontos eredménye, újdonsága, hogy a változásvezetés elméletét a hivatásos sportra adaptálta, egyúttal és továbbá a stratégiához illeszkedés és proaktivitás érdekében nem is változás, hanem a változtatásmenedzsment hivatásos sport adaptált alapjait teremtette meg. A módszertanban a primer és szekunder források kvalitatív módszerekkel történő feldolgozása történt. A nemzetközi és hazai hivatásos sport változ(tat)ásvezetése egymással összefüggő három területén került vizsgálatra, így a pénzügyi stratégia és a nemzetközi sportrendezvények szervezése hogyan hat a létesítménymenedzsmentre. Tudományos újdonság annak megállapítása, hogy a változtatásvezetés beazonosítható a vizsgált sportszervezetek gyakorlatába, az elméleti keret adaptálható, alkalmazható a hivatásos sport területén is.

3 A kutatás és a bemutatott eredmények hatása, visszhangja

Az előírtakat követve a téziszűzet ezen alfejezetében a tudományos kutatási eredményeim által inspirált, más hazai és nemzetközi kutatások, valamint az eredményeket tartalmazó publikációkra kapott hivatkozások rövid szövegszerű bemutatását teszem meg.

³² Legfőbb publikációk: András & Szabó (2020), Máté & András (2022), András & Máté (megjelenés alatt).

A tárgyalási logikát ezen alfejezetben is az azonosított tématerületek adják. A tudományos hatások értelmezése egyrészt a publikációk³³, másrészt az oktatásban megjelenő iskolateremtő munkában, így tantárgyak, alapszakon kialakított specializációkban és a gazdálkodástudományi szakterülethez kapcsolódó Sportközgazdász mesterszak kialakításában, szakindítási engedélye kidolgozásában, illetve a mesterszak szakfelelőségében azonosítható, jelenik meg, így ezen alfejezet végén röviden ezekről is szó esik.

A tématerületek által bemutatott teljes kutatási portfólió egyik fontos hatásaként jelent meg, hogy a hazai szakmai, tudományos diskurzusba megjelent a sportgazdaságtan mint kutatási terület, mint a szervezés- és gazdálkodástudományi Ph.D.-k kiírt tématerülete, alapszakon specializációk, valamint egy kapcsolódó mesterszagos képzés formájában.

András és mtsai. (2019) alapján megállapítható, hogy a gazdálkodástan és ezen belül a vállalatgazdaságtan (Business Economics), valamint a nemzetközi vállalatgazdaságtan (International Business Economics) fogalmi apparátusát, ismeret- és összefüggésrendszerét alkalmazva leírható a hivatásos sport és a hivatásos sportágak működése. Ezen megközelítés ahhoz segít hozzá, hogy válasz adható az üzleti alapú működtetés relevanciájára, valamint az állam hatékony szerepvállalása segítéséhez. Fontos és újszerű azon állami relevancia megállapítás, amit Böszörményi-Nagy és Oláh (2021) alapján az innováció kapcsán a következőképpen fogalmazhatunk meg: „az állam – mint több generáción átívelő, kollektív entitás – az egyetlen, amely megfelelően tud bánni az óriási erőforrásokkal, képes kezelni a felmerülő kockázatokat, keretek közt tartja az innovációval együtt járó rombolást, fékezi az öncélú újítást, ösztönzi az építkezést, és megakadályozza a piaci monopóliumok kialakulását.”³⁴ A sport szempontjából ez több okból, de most relevánsan a sportági önszabályozók monopolisztikus volta, valamint a szórakoztatóiparba, annak virtuális tereibe áramló innovációs befektetéseinek magas aránya miatt kiemelkedően fontos.

³³ A tudományometriai adatok: https://doktori.hu/index.php?menuid=192&lang=HU&sz_ID=5084, letöltési dátum: 2024. február 7.

³⁴ Böszörményi-Nagy, G. & Oláh, D. (2021). Lehetünk újítók, ahogy mi szeretnénk? Innovációs politika Magyarországon (2010-2020) IN: Mernyei, Á. & Orbán, B (2021). Magyarország 2020 50 tanulmány az elmúlt 20 évről, MCC Budapest, 2021, 111.

A főbb nemzetközi megjelenéseket áttekintve³⁵, említve és a konkrét tudományterület elhagyva gyakorolt hatást a sportszociológiai megközelítésben a sport globális válságának hatásait képező vizsgálatokban.

A gazdálkodástani területen a piacokkal kapcsolatban a globális és regionális kapcsolatokban, a játékospiac és a kapcsolódó karriermenedzsment, a játékosértékelések, a sportolói ösztönzőrendszerek, a sportvállalatokkal, futballcégekkel kapcsolatos kutatásokban, esettanulmányokban, valamint a nemzetközi sportvállalati stratégiákat vizsgáló kutatásokban, kapcsolódó publikációkban jelent meg. Értékes hatást jelentett, hogy megjelent a közszféra és a hivatásos sport kapcsolatát vizsgáló szakmai területeken is.

1) *Az üzlet értelmezése* a hivatásos sportban a hivatásos labdarúgás vállalatai működése által³⁶ tématerület kapcsán megállapítható, hogy a hazai sportgazdasági szakirodalom kiinduló pontja és alapelméleti irodalma lett minden olyan publikációnak, amely a működési modellel foglalkozik. Felhasználásra kerül az állami szerepvállalás, ugyanakkor az üzletfejlesztési logikát követő munkákban egyaránt. Sportágcentrikusságában jellemzően a csapatsportágakra, így a hivatásos labdarúgásra, valamint, a vízilabdára adaptáltak, de az olimpiai sportágak versenyképessége elemzésében is megjelenik. Tovább gondolási alapját hozza a hivatásos sport mellett a szabadidősport üzleti megközelítésének, amihez a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola keretében, nevemhez kapcsolódón kiírt témában Szabó Ágnes PhD-munkája³⁷ témavezetés és eredményes Ph.D.-fokozatszerzése, ezen vonalhoz kapcsolható tudományos pályafutás is hatásként jelenik meg. Ezen vonatkozásban adaptálódik a munkaerőpiaccal és a munkahelyi sporttal kapcsolatos kutatásokban is.

Alapját jelentette a hivatásos sport piacait vizsgáló kutatásoknak, jellemző kutatási megjelenési területet nyitva a játékospiac, sportolói karrier, sportoló mint speciális erőforrás, valamint a játékosértékek alakulása, játékosügynökök szabályozása témáknak.

A sport és az üzlet értelmezése megjelent a szabadidősporton belül a wellness terminológiában, a nemzetközi szabadidősportot, így a brit nemzeti sportstratégiát vizsgáló kutatásban helyet kaphatott a sport és társadalom megközelítésekben kutatásokban is, a sportmenedzsment

³⁵ <https://www.semanticscholar.org/paper/%C3%9Czleti-elemek-a-sportban%2C-a-labdar%C3%BAg%C3%A1s-p%C3%A9ld%C3%A1j%C3%A1n-%3D-Andr%C3%A1s/bd1f4aeaf79d0c647fb761db56519868946d9b32?sort=is-influential>, letöltési dátum: 2024. január 10.

³⁶ <https://m2.mtmt.hu/gui2/?mode=browse¶ms=publication:2820605>, <https://m2.mtmt.hu/gui2/?mode=browse¶ms=publication:2282629>, letöltési dátum: 2024. február 7.

³⁷ <https://oatd.org/oatd/record?record=oai%5C:phd.lib.uni-corvinus.hu%5C:662>, <https://doktori.hu/index.php?menuid=193&lang=HU&vid=10380>, letöltési dátum: 2024. február 7.

szakirodalmakban, az állami és önkormányzati sportfinanszírozást leíró munkákban, valamint a magyar háztartások sportfogyasztásának gazdasági hatásait vizsgáló kutatásokban. További használatát hozta az üzleti teljesítménymérés sport területén történő adaptációjának, a nézőtéri sportfogyasztás motivációinak mérésében, a sportturizmus területén és a sportrendezvények hatásainak azonosításában, mérésében, lakossági hatásainak megjelenésében.

A sport és az üzlet értelmezése hatása túlmutatott a szervezés- és gazdálkodástudományi hatáson, megjelent mind a tágabb társadalomtudományi megközelítésekben, mind helyet nyerhetett a sporttudományi publikációkban is³⁸.

2) *A működési modellek a hivatásos sportban.*

A működési modellekkel kapcsolatos hatások az üzleti értelmezés hatásainak folytatásaként jelentek meg, így a korábban vázolt hatások mind azonosíthatók, de újabb kutatási témák bevonása figyelhető meg. Így jelentek meg a hivatásos sport piacai kapcsán tovább mélyülő kutatások, pl. a közvetítési jogok területén, vagy a további sportági adaptációk az egyéni sportágak, a sportági funkciók hatásai vizsgálata az atlétika sportága kapcsán. A hazai rendezésű nemzetközi sportrendezvények vizsgálatai turizmus kapcsolódásokat hoztak, valamint az örökség gondolata által a fejlesztésre kerülő létesítmények fenntartási kérdéseit állították a vizsgálati központba, illetve a kutatások fókuszába a lakossági hatások megítélése, bevonódás mérése, az önkéntes tevékenységek elemzése került. Ezen utóbbi témákhoz is Ph.D.-témavezetés, valamint sikeres fokozatszerzés kapcsolódik egy másik doktori iskola, ti. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola Máté Tünde³⁹ tudományos tevékenysége által⁴⁰.

3) *A piacok nemzetközivé válása, az üzleti globalizáció értelmezése a hivatásos sportban.*

A fentebbi tématerület hatásai az állami szerepvállalás, valamint a hivatásos sport piacai kapcsán is megjelentek. Az előbbieket a puha költségvetési korlát elméleti alapján nyugvó futballgazdasági kutatásokra hatottak, míg az utóbbiak a játékospiac kapcsán vizsgálatra kerülő

³⁸ Néhány hazai és nemzetközi hivatkozási publikációs példa: Balogh & Bácsné, Bába (2023), Máté.; Kajos & Havran (2024), Seyed & Mohammad (2021).

³⁹ <https://doktori.hu/index.php?menuid=193&lang=HU&vid=19819>, letöltési dátum: 2024. február 7.

⁴⁰ Néhány hazai és nemzetközi hivatkozási publikációs példa: Kovács & Szabó (2022), Balogh & Bácsné, Bába (2020), Garcia-Perez; Ghio; Occhipinti & Verona (2020).

sztárigazolások eredményességére gyakorolt hatásaiban, valamint az európai labdarúgás modellezését célzó kutatások elméleti alapjaivá vált. Kapcsolódó területként jelentek meg a nemzetközi rendezvények sportolói értékre gyakorolt hatásai, továbbá a sportrendezvények, továbbá a lakossági hatások vizsgálatánál. Hatásukban azonosíthatók a fogyasztói piacot vizsgáló kutatásokban, valamint a területi tőke, a tehetségmenedzsment és a sportolói kettős karrier kölcsönhatásának vizsgálatában. A sportági adaptációk az olimpiai játékok és a magyar atlétikában alkalmazott sportfunkciókkal kapcsolatos preferenciák kutatásaiban van jelen⁴¹.

4) A *hivatásos sport piacainak közgazdasági leírása és azonosítása*, két piac, így az ún. *játékospiac*, valamint a *közvetítési jogok piaca*.

A hivatásos labdarúgás piacai alapirodalomként jelent meg a sportmenedzsment témájú kutatásokban, felsőoktatási könyvekben, szakkönyvekben. A piacok közül a legnagyobb hangsúlyt a játékospiac, a közvetítési jogok piaca, valamint a fogyasztói és szponzori piacot összekapcsoló fogyasztói szokások kutatása kapta. Adaptációs alapjául szolgált a szabadidősport területén tudományos kimunkálást nyert szabadidősport piacait azonosító, ezekre építő irodalmaknak. A hivatásos sport piacainak megközelítése hatással volt az állami szerepvállalást, valamint a puha költségvetést vizsgáló kutatásokra. Megjelent a nemzetközi sportrendezvények hatásait vizsgáló kutatásokban, a nemzetközi stratégiák leírásában, valamint a teljesítménymérésben, továbbá a sport fenntarthatóságát középpontba helyező kutatásokban.

A *hivatásos labdarúgás piacai* tématerület hatásait⁴² áttekintve a nemzetközi irodalmakban a gazdasági rendszerek és a tehetséggondozás kapcsolatát vizsgáló publikációkban jelent ez meg, valamint adaptációra és használatra került a szabadidősport leírása és vizsgálata által. A hazai irodalmakban az ún. passzív sportfogyasztás elemzésének, valamint a sportágak, így a csapatsportágakról az egyéni sportágakra adaptálva, továbbá a sportágak versenyképességét kutatók kiindulási elméleti alapjává vált.

A piac megközelítésen belül a *játékospiac tématerület* hatásai a nemzetközi irodalmakban a játékosigazolások, a játékosértékelések, valamint a tehetséggondozás területén azonosíthatók. A hazai irodalomban széles felhasználást nyerhettek a sportrendezvények hatásrendszereinek,

⁴¹ Néhány hazai és nemzetközi hivatkozási publikációs példa: Lengyel (2000/a, 2000/b), Garcia-Perez és mtsai. (2020)

⁴² <https://www.semanticscholar.org/paper/A-hivat%C3%A1s-labdar%C3%BAg%C3%A1s-piacai-Andr%C3%A1s/c2ad8fc8c8845840b4e437d6cf22e8fe160393b2> , letöltési dátum: 2024. január 10.

fókuszban a gazdasági hatások, az üzleti stratégiák tárgyalásának, a karriermenedzsmentnek, a hazai vizsgálatú, valamint a nemzetközi összevetésű játékospiac elemzéseknek, a futballista sztárok sportszakmai eredményre gyakorolt hatásainak vizsgálatának, a társadalmi jóllét és a hivatásos sport kapcsolatának, valamint a sport fenntarthatóság víziója kutatásoknak, továbbá a puha költségvetés hivatásos sportban értelmezett publikációinak vált alapirodalmává⁴³.

5) A puha költségvetési korlát jelensége hazai futballcégek működésében.

Ezen tématerület legnagyobb hatása mind az elméleti, mind a gyakorlati vonatkozásokban megjelentek. Tovább fejlesztésre, adaptációra került a szakirodalom, valamint – a kapcsolódó számítások által – hozzáadott értéként jelent meg a közép-kelet-európai térség hivatásos labdarúgását vizsgáló regionális kutatói ökoszisztémában. Európai, de térségen kívüli nemzetközi felhasználást kaphatott, valamint adaptációs alapul szolgált a futballstadionok fejlesztésével foglalkozó kutatásokban, megjelent az ehhez kapcsolódó publikációkban⁴⁴.

6) A nemzetközi stratégiák vizsgálata

Ezen tématerület megalapozása visszanyúlik mind az üzlet, mind a piacok értelmezéséhez, valamint az utóbbiak nemzetközivé válásához, a sport és globalizáció kapcsolata leírásához. Mind a hazai, mind a nemzetközi publikációkban tetten érhetők a hatásai.

A futballcégek üzleti stratégiáival⁴⁵ foglalkozó tématerületen jelentős nemzetközi hatás azonosítható, aminek a felfutását a 2017-es év hozta el. Jellemzők a nemzetközi és a globális vizsgálatok, az esettanulmány alapú nemzeti központú, de összehasonlító jellegű megközelítések, a stratégia- vagy marketingmenedzsment, valamint az üzleti modellekhez való kapcsolódás, a játékos- és karriermenedzsment, akár az utánpótlás, akár a sztárok menedzsmentjére koncentrálón, de még a CSR-témakörben is megjelenő a hatása.

A hazai hatások leginkább az üzleti modellekkel kapcsolatosan, az üzletfejlesztési kutatásokban, valamint a játékospiac, karriermenedzsment, játékosértékelés kapcsán jelentek

⁴³ Néhány hazai és nemzetközi hivatkozási publikációs példa: Abon (2020), Fűrész (2021), Jabłoński & Jabłoński (2017), Jagielski (2024), Claro & Havran (2022), Kocsis & Kiss (2021), Máté (2022/a, 2022/b)

⁴⁴ Néhány hazai és nemzetközi hivatkozási publikációs példa: Gyimesi (2021), Nessel; Havran & Máté (2022), Andreff (2022), Moulard.; Lang & Dermit-Richard (2023),

⁴⁵ <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10034444&paging=5;20> , letöltési dátum: 2024. január 10.

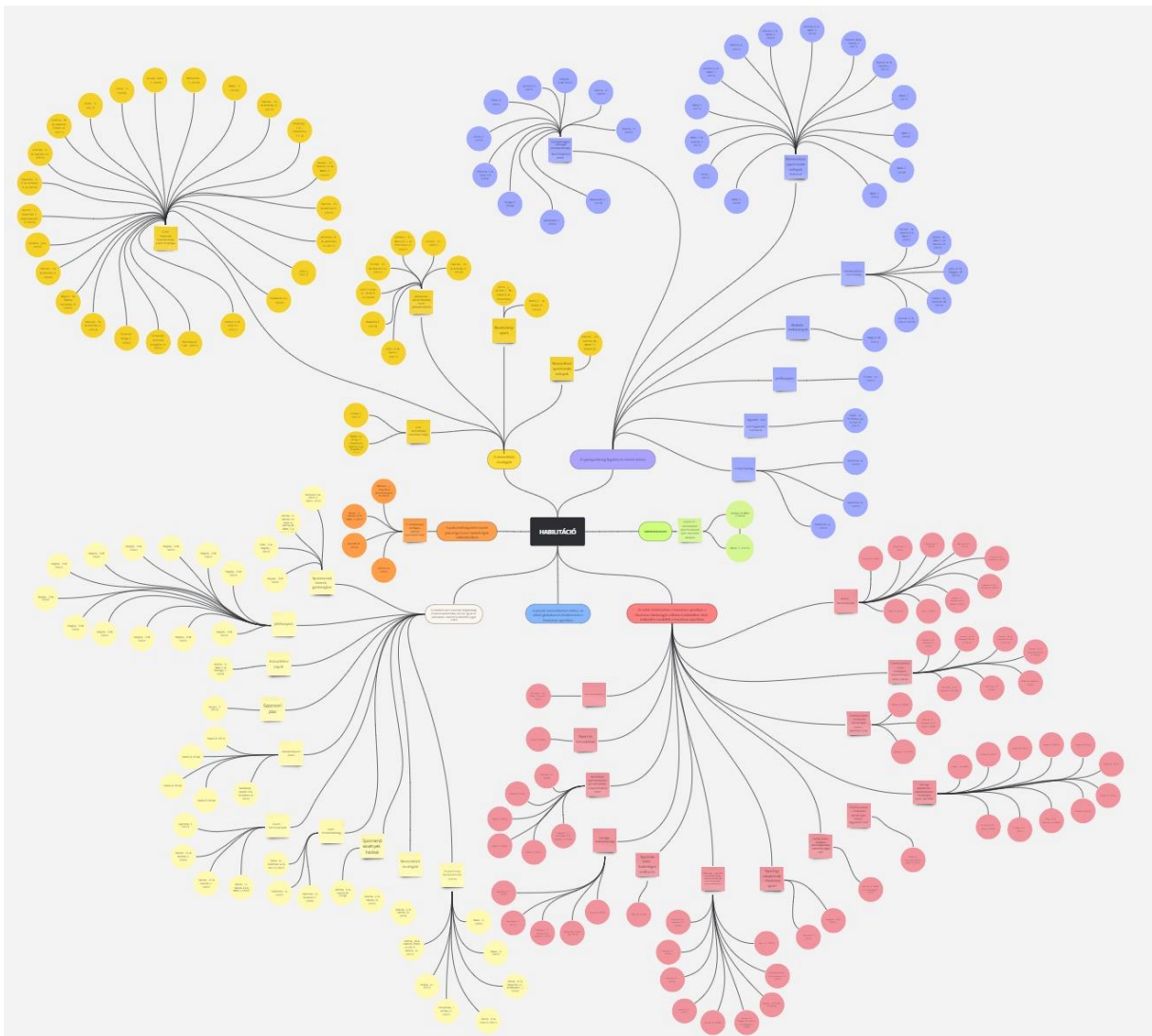
meg. Fontos elmélyülést hozhatott mind a nemzetközi kitekintések, mind a sportági adaptációk, valamint a módszertani színességként megjelenő esettanulmány alapú kutatások területén. További három területen jelenthetett tudományos hatást, amikor a sport társadalmi, közösségi hatásai, a munkahelyi sport, valamint a nemzetközi sportrendezvények területe is olyan kutatási területként azonosítható, ahol az üzleti stratégiákkal kapcsolatos publikációs hivatkozások megjelentek, adaptációs felhasználást nyerhettek⁴⁶.

7) A *sportgazdaság* fogalma és ennek hatása egy-egy város, vagy régiófejlesztésében tématerülethez kapcsolódó kutatások áttekintése hatásai legtöbb idézést a sportágak gazdaságtana, a sportágak versenyképessége, valamint a nemzetközi sportrendezvények hatásai vizsgálatában kaphatott. Itt is megfigyelhetők, hogy nemcsak a menedzsment-, illetve a gazdálkodástudomány, hanem a sporttudomány is hasznosította a tématerület fogalmait, összefüggéseit. Önálló vonulatként azonosíthatók a szabadidősport, életminőség irodalmakban tetten érhető adaptációk, hatásai megjelennek a játékospiac, valamint a fogyasztói piac kapcsán végzett további kutatásokban. Frissen jelentkező hatásterület a sport és fenntarthatóság, valamint a létesítményfejlesztések témaköre.

8) A jelenkori kutatások a *változásvezetés, változtatásvezetés* megközelítésén és a *hivatásos sportra* történő adaptációja, hangsúlyt kapva COVID-19 hatása által. Ezen kutatások még nagyon frissnek tekinthetők, így tudományos hatásuk is a jövőben várható, továbbfejlesztései azon külső környezetben váratlanul megjelenő változásokra koncentrálnak, amelyek alapjaiban érintik a hivatásos sport immanensen meglévő monopolisztikus intézményrendszerét, valamint globálisan összekapcsolódó ellátási láncát, jellemző működési modelljeit, leírt piacainak működését.

⁴⁶ Néhány hazai és nemzetközi hivatkozási publikációs példa: Proni (2021), Platonov & Kuziaev (2023), Ward & Szabó (2023).

2. ábra A tématerületek hatásainak MIRO ábrája



Forrás: saját szerkesztés

A kutatási hatásokat követően néhány szó arról, amely a pályázó oktatási területen azonosítható hatásait mutatja be. Ahogyan a kutatási területek, úgy hozhattak újat ezen eredmények az oktatás területén is, amelyekre mindenkor hatott az akkori felsőoktatási szabályozások változása, az ezekben rejlő lehetőségek elsők közt történő kihasználása. Az első nagy lehetőséget az ún. bolognai folyamat adta, amikor is az akkori Testnevelési Főiskolával (Dr. Nyerges Mihály, tanszékvezető, dékán, első szakfelelős: Prof. Dr. Sárközy Tamás, mai jogutód: Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem, jelenlegi szakfelelős: Prof. Dr. Sterbenz Tamás, rektor) közösen került kidolgozásra a Sportmenedzser mesterszak, melyet a MAB a sporttudomány területéhez akkreditált, s amelynek a pályázó kezdettől szakmai alakítója, majd

a BCE oldaláról részképzési koordinátora, szakmai felelőse volt. Következő lehetőségként adódott a Sportközgazdász MSc kidolgozása, annak szakindítási engedélye elnyerése, majd sikeres, azonnali beindításai álltak. A Sportközgazdász MSc-t mint a gazdálkodástudományi szakterülethez tartozó mesterszakot azonnal duális formában, gyakorlati Partnerek előzetes támogató nyilatkozata, majd duális szerződések által duális formában is elérhetővé téve.

3. ábra Az élethossziglani tanulást segítő képzési rendszer



Forrás: saját szerkesztés

A sport(köz)gazdaságtan területén kialakított képzések esetén is fontos szempont volt az élethossziglani tanulás biztosítása, így a mesterszakot követő tudományos pályafutás, azaz a területhez kapcsolódó doktori témakiírások lehetősége. A pályázó a következő doktori iskolákkal lehet témavezetői kapcsolatban: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Széchenyi Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Óbudai Egyetem Innováció és Menedzsment Doktori Iskola. Témavezetőként 4 végzett Kolléga munkáját segítette, jelenleg 2 fő társtémavezetését végzi. Munkája során újjá alapítója és vezetője lehetett a BCE Sportgazdaságtani Kutatóközpontnak, egyik alapítója, vezetője az Óbudai Egyetem Alba Regia Műszaki Kar Sport – Innováció – Menedzsment Kutatóműhelyének. Az élethossziglani tanulás, valamint a két értelemben is duális forma, ti. a kettős sportolói karriert is segítő törekvés hívta életre, hogy a Magyarországon TOP 10 érdeklődésű Gazdálkodási és menedzsment alapszakon kidolgozásra került a BCE-n a sportgazdaságtan, míg az Óbudai Egyetemen a sportinnováció specializáció, melyek specializációvezetője.

Összességében fontos kutatási hatásként említhető, hogy a bemutatott tématerületek akár önállóan, vagy más témák mellett tantárgyi keretekben élnek tovább és jelennek meg mind a

sporttudomány, mind a gazdálkodástudományhoz akkreditált alap- és mesterszakok tantárgyi portfólióiban.

Mindezek megjelentek a hallgatói tehetséggondozásban, így tanulmányi versenyek, TDK, tovább szak- és diplomadolgozati témák kiírása és mentorálása kapcsán értek el Hallgatóim kiemelkedő sikereket, vettek részt gyakorlati esettanulmányversenyekben. Fontos mérföldkő lehetett a 2022-ben megjelenő angol nyelvű tematikus szám⁴⁷ vendégszerkesztése, melynek témáját az üzleti és a társadalmi innovációk a nemzetközi sportban adta. Ennek keretében mind a Ph.D. folyamatban résztvevő, mind a végzést követő, de még tudományos karrierjük elején járó, valamint már vezető kutatóként tevékenykedő hazai és nemzetközi Kollégák publikálási lehetőséget kaptak. A Society and Economy kettős vak lektorálású szakfolyóirat. A folyóirat olyan eredeti kutatási cikkeket és könyvismertetéseket közöl a közgazdaságtan, a társadalomtudományok és az üzleti tanulmányok területén, amelyek Közép- és Kelet-Európa társadalmi és gazdasági kérdéseivel foglalkoznak, vagy amelyek relevánsak e régió társadalmi és gazdasági fejlődése szempontjából. A 2024-es évben fontos tudományos teendő a Magyar Sporttudományi Társaság (MSTT) éves országos Kongresszusának szervezése, melyre 2024. május 29-31. között az Óbudai Egyetem Alba Regia Műszaki Karán kerül sor. Az MSTT-hez mind tagságom, mind albizottság társelnöki teendőim, valamint éves Konferencia szervezése által is kapcsolódom, továbbá előadásom Az élsportolói teljesítményt befolyásoló tényezők, azok fejlesztése – Párizs 2024 című Pre-konferencián. A mostani felkérések⁴⁸ és befogadott absztraktok témája mind-mind a sportinnovációhoz kapcsolódók, így a jövőbeni kutatások középpontjában a sportinnováció, a dinamikus képességek sportra adaptációja, valamint a változtatásvezetés témája, ennek modellépítése lesznek. Újabb tematikus szám vendégszerkesztése lehetősége a Society and Economy-ben, aminek tervezett fő témája a Technológiai innováció/MI-gazdaság-sport háromszögre fókuszál. Fontos mérföldkő lehetett az Óbudai Egyetem Alba Regia Műszaki Karon létrehozott Sport – Innováció – Menedzsment Kutatóműhely, aminek egyik alapítója és vezetője lehetek. A témavezetések tekintetében az irányt szintén az innováció jelenti, mert 2023 év végén az Innováció és Menedzsment Doktori Iskola társtémavezetőnek, illetve témakiírónak fogadott el.

⁴⁷ <https://akjournals.com/view/journals/204/44/4/204.44.issue-4.xml> , letöltési dátum: 2024. február 8.

⁴⁸ Felkért előadó a 2024. évi Digital Média Hungary-n, az előadás címe: Lehet-e a sport a figyelemgazdaság bajnoka? - Sport - Média – Gazdaság. A Pre-konferencia előadás címe: Az innováció új arca: hogyan formálhatja a világot a 2024-es Párizsi Olimpia?

4 Irodalmi hivatkozások listája

A tématerületek nemzetközi és hazai szakirodalmi a közgazdaságtani, a gazdálkodástani és a nemzetközi üzlet elméleti hármassal irodalmi pilléreire, valamint a kapcsolódó sportgazdaságtani irodalmakra épültek, illetve felsorolásra kerülnek azon irodalmak, melyek hivatkozásaik által illusztrálják az egyes tématerületek hatásait.

Abon, J. K. (2020). The Use of Marketing as a tool for competitive advantage among potential and professional football clubs in. *Kzn, South Africa Eurasian, Journal of Business and Management* 8 : 4 319-335. , 17 p. (2020)

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>

Andreff, W. (2011). Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in North American vs. European professional team sports leagues. *European Journal of Comparative Economics*, Vol. 8. No. 1. p. 3-27.

Andreff, W. (2015). Governance of Professional Team Sports Clubs: Agency Problems and Soft Budget Constraints. *Disequilibrium Sports Economics, Elgar: London*, p. 175-228.

Andreff, W. (2022). Hardening the soft budget constraint in professional team sports: why is it so hard?, In: Rasmus, K. Storm; Klaus, Nielsen; Havran, Zsolt (szerk.) *Professional Team Sports and the Soft Budget Constraint*, Cheltenham, Egyesült Királyság / Anglia : Edward Elgar (2022) 246 p. 33-76. , 44 p

Arndt, F., Pierce, L., & Teece, D. J. (2018). The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 413-424., DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtx042>

Ahtiainen, S. & Jarva, H. (2022). Has UEFA's Financial Fair Play Regulation Increased Football Clubs' Profitability? *European Sport Management Quarterly* 22(4): 569–587.

Balogh, R. & Bácsné, Bába É. (2020). Analysis of Consumer Market in Central European Football ANALELE UNIVERSITATII DI N ORADEA - STIINTE ECONOMICA / ANNALS OF UNIVERSITY OF ORADEA - ECONOMIC SCIENCE 2020 : 1 317-328. , 12 p. (2020)

Balogh, R. & Bácsné, Bába, É. (2023). Miért üresek a labdarúgó-stadionok lelátói? A sportfogyasztástól való tartózkodási skála adaptációja, *Közgazdasági Szemle* 70: 6, 690-708., 19 p. (2023)

- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280., DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations*, McGraw-Hill, New York. DOI: [10.1177/002188636600200](https://doi.org/10.1177/002188636600200),
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802-1825. <https://doi.org/10.1002/smj.2347>
- Birkhäuser, S.; Kaserer, C. & Uran, D. (2019). Did UEFA's Financial Fair Play Harm Competition in European Football LEAGUES? *Review of Managerial Science* 13(1): 113–145.
- Bohl, P. (2015). Dynamic capabilities and strategic paradox: A case study. *Vezetéstudomány*, 46(11), 25-38., DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.11.03>
- Böszörményi-Nagy, G. & Oláh, D. (2021). Lehetünk újítók, ahogy mi szeretnénk? Innovációs politika Magyarországon (2010-2020) IN: Mernyei, Á. & Orbán, B (2021). Magyarország 2020 50 tanulmány az elmúlt 20 évről, MCC Budapest, 2021
- Brady, C., Bolchover, D. & Sturges, B. (2008). Managing in the Talent Economy: the football model for business. *California Management Review* 2008 50(4)
- Brealey, R.A. & Myers, S.C. (1991). *Principles of Corporate Finance*, Fourth ed. International ed. 1991, McGraw-Hill, Inc
- Brealey, R.A. & Myers, S.C. (1994). *Modern vállalati pénzügyek*, Panem, harmadik kiadás, Budapest, 1994. ISBN: 9789635455287
- Buckley, P. J. (2009). Internationalisation thinking: from the multinational enterprise to the global factory. *International Business Review*, 18: p. 224-235.
- Burke, W. & Litwin, G. (1989). A Causal Model of Organisational Performance. *The 1989 Annual: Developing Human Resources*, University Associates, 277-288. DOI: 10.1177/014920639201800306
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock, DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001>
- Chadwick, S. & Hamill, S. (eds) (2009). *Managing Football: An International Perspective*. London: Routledge.
- Chikán, A. 1991, 1992 2003, 2008, 2021: *Vállalatgazdaságtan*, AULA Kiadó, 4. átdolgozott, bővített, illetve hatodik bővített kiadás
- Chikán, A. (1995). A vállalat társadalmi környezete, BKÁE, Vállalatgazdaságtan-előadás, 1995/96 1. félév
- Chikán, A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, Vol. 51, Nr.1, 42-57.

- Chikán, A. (2009). *A közgazdaságtudomány és a magyar sport – egy elemzési keret*, előadás, Sporttudományi konferencia MTA, Budapest 2009. október 9.
- Chikán, A. & Czakó, E. (2005). *Kutatási tervtanulmány, Versenyben a világgal, 2004–2006*. Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 1. sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán, A. & Czakó, E. (2006). *A versenyképesség szintjei: fogalmak és értelmezések*. Versenyképességi Kutatások műhelytanulmány-sorozat, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán, A. & Czakó, E. (2009, szerk.). *Versenyben a világgal, – vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémia Kiadó, Budapest
- CIES Football Observatory (2016). The fielding of young footballers in Europe, Monthly Report, Issue no. 13, 2016 March
- Claro, D. & Havran, Zs. (2022). A 2018-as labdarúgó-világbajnokság hatása a részt vevő labdarúgók értékére, *KÖZGAZDASÁGI SZEMLE* 69: 12 1555-1576. , 22 p. (2022)
- Copeland, T.; Koller, T. & Murrin, J. (1999). *Vállalatértékelés*, Panem – John Wiley & Sons Kiadó, Budapest
- Csath, M. (1999). Sikeres változásmenedzsment. *Marketing & Management*, 1999. 2. 4–9.
- Csath, M. (2023). A szellemi tőkeberuházások és vagyon szerepe a versenyképesség javításában, *Hitelintézeti Szemle*, 22. évf. 2. sz. 2023. június, 126-144. DOI: 10.25201/HSZ.22.2.126, <https://hitelintezetiszemle.mnb.hu/letoltes/hsz-22-2-e1-csath.pdf>
- Csedő, I. & Zavarkó, M. (2019). *Változásvezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2019, DOI: [10.1556/9789634544104](https://doi.org/10.1556/9789634544104)
- Czakó, E. & Reszegi, L. (2010). *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*, Alinea Kiadó, Budapest, 2010
- Czakó, E. (2010). A nemzetközi stratégia területei. In: Czakó, L. & Reszegi, L. (2010, szerk.). *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Budapest: Alinea Kiadó
- Czakó, E. & Gáspár, J. (2007). *Vállalatok nemzetközivé válása és a versenyképesség*. In: Bartek-Lesi M., Bartók I., Czakó E., Gáspár J., Könczöl E. (szerk.) & Pecze K. (2007). *Vállalati Stratégia*. Alinea Kiadó, Budapest
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188., DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2428>
- Davenport, T.H. & Westerman, G. (2018). Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail. *Harvard Business Review*, March 2-5.

Dunning, J.H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*,9: 163-190.

Farkas, F. (2006). A változásmenedzsment kritikus pontjai. *Vezetéstudomány* 2006. 11. szám, 12-21. DOI: [10.14267/VEZTUD.2006.11.02](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.11.02)

Franck, E. P. (2014). Financial Fair Play in European Club Football-What is it all about?

Fűrész, D. (2021). Sztárigazolások eredményességre gyakorolt hatásának modellezése az európai labdarúgás példáján keresztül 130 p. Rappai Gábor Disszertáció benyújtásának éve: 2021

Gál Zsuzsa (2020). Változásmenedzsment alapjai, *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 5. (2020). No. 1 DOI: 10.21791/IJEMS.2020.1.22

Garcia-Perez, A; Ghio, A.; Occhipinti, Z. & Verona, R. (2020). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives

JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT 24: 7 1719-1754. , 36 p. (2020)

Ghuri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. DOI: [10.4337/9781781954331.00019](https://doi.org/10.4337/9781781954331.00019) In: Marshan, Piekkari, R. & Welch, C. (eds) *A Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham: Edward Elgar, 109-124. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400147>

Giesen, E.; Berman, S. J.; Bell, R. & Blitz, A. (2007). Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model. *Strategy & Leadership* 35: 27–33.

Gyimesi, A. (2021). Hosszú távú versenyegyensúly egy csapatsportliga közgazdasági modelljében, *Közgazdasági Szemle* 68: 6, 585-616. , 32 p. (2021)

Halmai, P. (2023). Globalizációs versus deglobalizáció, *Jövőképünk (Esszé)*, *Hitelintézet* Szemle, 22. évf. 2. sz. 2023. június, 5-24. DOI: 10.25201/HSZ.22.2.5, <https://hitelintezetiszemle.mnb.hu/letoltes/hsz-22-2-je1-halmai.pdf>

Havran, Zs. (2016). A játékosvásárlás és az eredményesség kapcsolata a hivatásos labdarúgásban, *Vezetéstudomány*, 47 (6), 30-40

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell Publishing <https://www.wiley.com/en-us/Dynamic+Capabilities%3A+Understanding+Strategic+Change+in+Organizations-p-9781405135757>

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010., DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.332>

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102., DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850., DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250., DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Ireland, D.R. (2007). *Management of Strategy. Concepts and Cases. International Student Edition.* Thomson-South Western.
- Jabłoński, A & Jabłoński, R. (2017). Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesu klubów piłkarskich/Conceptualization and Operationalization of Business Models in Football Clubs *EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA / ECONOMICS AND ORGANIZATION OF ENTERPRISE 2017: 2 77-86. , 10 p. (2017)*
- Jagielski, M. (2024). Coopetition among football clubs in the field of player loans in Poland *JOURNAL OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORT 24: 1, 58-67. , 10 p. (2024)*
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited. From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 9: 1411-1431.
- Josselin, J., Padovano, F. & Rocaboy, Y. (2012). Grant legislation vs. political factors as determinants of soft budget spending behaviors. Comparison between Italian and French regions. *European Journal of Comparative Economics*, Vol. 10. No. 3., 317-354.
- Kocsis, B. & Kiss, Cs. (2021). Az európai professzionális labdarúgóklubok működési modelljeinek elemzése, *Vezetéstudomány*, 52: 2 2-14. , 13 p. (2021)
- Kozma, M. & Kazainé Dr. Ónodi, A. (2014). Measuring business performance in sports: How revenue and cost calculations can help sports organisations in making good business management decisions. In: Karlovitz János Tibor (szerk.): *Economics Questions, Issues and Problems (ISBN:978-8089-691-07-4)*, 209-220.
- Kornai, J. (1980/a). Kemény és puha költségvetési korlát. *Gazdaság* 14. évf. 4.sz., 5-19.
- Kornai, J. (1980/b). Hard and soft budget constraint. *Acta Oeconomica*, 25, 231-245.
- Kornai J. (1986). Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*, 1986. 3. sz., 1025-1037
- Kornai, J. (1986). The soft budget constraint. *Kyklos*, p. 39, 3-30.
- Kornai, J. (2014). Bevezetés A puha költségvetési korlát című kötethez, *Közgazdasági Szemle* 2014. július-augusztus, 845-897.

- Kornai, J. & Matits, Á. (1987). A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, p. 1095-1136.
- Kornai, J., Maskin, E. & Roland, G. (2004). A puha költségvetési korlát, I-II. *Közgazdasági Szemle*, 51. évf. 7-8. és 9.sz. 608-624. és 777-809.
- Kovács, J. M. & Szabó, Á. (2022). Esport and simracing markets – The effects of COVID-19, difficulties and opportunities *SOCIETY AND ECONOMY* 44: 4, 498-514. , 17 p. (2022)
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University DOI: [10.2307/2391270](https://doi.org/10.2307/2391270)
- Lengyel, I. (2000/a). A regionális versenyképességről *Közgazdasági Szemle* 47: 12, 962-987., 26 p. (2000)
- Lengyel, I. (2000/b). Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje *Tér és Társadalom* 14: 4, 39-86. , 48 p. (2000)
- Máté, T. (2022/a). Bevonódás és értékelés-Egy nemzetközi sportrendezvény, a Győri Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál (EYOF) a lakosság szemszögéből. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 53(6), 65-81.
- Máté, T. (2022/b). Social perception and support – An international sports event from the perspective of the residents of the host city. *Society and Economy*, 44(4), 460-476. DOI: 10.1556/204.2022.00023
- Moulard, J.; Lang, M. & Dermit-Richard, N. (2023). Soft Budget Constraints in French Football through Public Financing of Stadiums *SUSTAINABILITY* 15: 1 Paper: 135, 19 p. (2023)
- Nadler, D. A. & Nadler, M. B. (1998). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*. Jossey-Bass, San Francisco, 1998. ISBN 0787909475
- Nagy, P. (1996). *A sport és a rekreáció közgazdaságtana – áttekintés*, kézirat, BKE Sport Társadalomtudományi Kutatóközpont
- Németh, B. (1997). A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről. *Vezetéstudomány*, 1997. 12. 3–15.
- Nessel K.; Havran, Zs. & Máté, T. (2022). Heterogeneity of budget constraints in Hungarian and Polish football, In: Rasmus, K. Storm; Klaus, Nielsen; Havran, Zsolt (szerk.) *Professional Team Sports and the Soft Budget Constraint* Cheltenham, Egyesült Királyság / Anglia: Edward Elgar (2022) 246 p. 103-129., 27 p
- Máté, T.; Kajos, A. & Havran, Zs. (2024). The importance of measuring the perceptions of local residents – two major international sporting events in Hungary In: Swart, Kamilla; Storm,

Rasmus K.; Solberg, Harry A. (szerk.) Research Handbook on Major Sporting Events Edward Elgar Publishing (2024) 801-815., 15 p.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 16(1): 1–25.

Pittz, T.; Bendickson, J. S.; Cowden, B. J. & Davis, P. E. (2020). Sport Business Models: a Stakeholder Optimization Approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 28(1): 134–147.

Platonov, V. V. & Kuziaev, D. A. (2023). The economic limit on sporting success: how can football industry develop? MODERNIZACSIYA INNOVACSIYA RAZVITIE (MIR) / MODERNIZATION INNOVATION RESEARCH 14: 2, 224-241., 18 p. (2023)

Poór, J. (2017. szerk.). Menedzsment-Tanácsadási kézikönyv: Innováció-megújulás-fenntarthatóság, Akadémiai Kiadó, 2017, DOI: [10.1556/9789634540113](https://doi.org/10.1556/9789634540113)

Porras, J.L. & Robertson, P.J. (1992). Organization development. Theory, Practices and Research. Corpus ID: 158621532 In: Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (eds): Handbook of organizational psychology. Psychology Press, Palo Alto, DOI: 1993-97201-000

Porter, M.E. (1998). On competition, Boston: Harvard Business School Press

Proni, M. W. (2021). The Football Industry in Brazil In: Proni, Marcelo Weishaupt; Giglio, Sérgio Settani - Proni, Marcelo Weishaupt; Giglio, Sérgio Settani (szerk.) Football and Social Sciences in Brazil Cham, Svájc : Springer International Publishing (2021) 335-371. Paper: Chapter 21 , 37 p.

Ratten, V.; da Silva Braga, V. L. & da Encarnação Marques, C. S. (2021). Sport Entrepreneurship and Value Co-creation in Times of Crisis: The Covid-19 Pandemic. *Journal of Business Research* 133: 265–274.

Richau, L.; Follert, F.; Frenger, M. & Emrich, E. (2021). The Sky is the Limit?! Evaluating the Existence of a Speculative Bubble in European Football. *Journal of Business Economics* 91: 765–796.

Robinson, J.A. & Torvik, R. (2009). A political economy theory of the soft budget constraint. *European Economic Review*, Vol. 53., 786-798.

Roniger, L. (2004). Political Clientelism, Democracy and Market Economy. *Comparative Politics*, Vol. 36. No.3., 353-375.

Rugman, A.M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 3: 237-250

Sánchez, L. C.; Barajas, Á. & Sanchez-Fernandez, P. (2020). Profits May Lead Teams to Lose Matches, but Scoring Goals Does Not Lead to Profit. *European Research on Management and Business Economics* 26(1): 26–32.

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439., DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>

Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933. <https://doi.org/10.1002/smj.613>

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press., DOI: https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_3

Schumpeter, J. A. (1942/2010). *Capitalism, Socialism, Democracy*, Routledge, Milton Park

Seyed, E. M. & Mohammad, K. (2021). Identification of Indicators of the International Transfer of Iranian Footballers by Using the Theme Analysis *JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT HAKAKAT: A JOURNAL OF FACULTY OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORT SCIENCES UNIVERSITY OF TEHRAN* 13: 2, 405-428., 25 p. (2021)

Spieth, P.; Schneckenberg, D. & Ricart, J. E. (2014): Business Model Innovation–State of the Art and Future Challenges for the Field. *R-D Management* 44(3): 237–247.

Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*, 26(4), 1782-1804., DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0810>

Storm, R. K. (2012). "The need for regulating professional soccer in Europe: A soft budget constraint approach argument." *Sport, Business and Management: An International Journal* 2.1 (2012): 21-38.

Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 83-201.

Storm, R. K., & Nielsen, K. (2017). Profit maximization, win optimization and soft budget constraints in professional team sports. <http://eprints.bbk.ac.uk/18426/3/18426.pdf>

Szymanski, S. (2014). On the ball – European soccer’s success can be credited, in part, to the liberalization of the players’ market. But what will the future bring? *Finance & Development*, March, 2014, 26-28.

Szymanski, S. (2017). Entry into Exit: Insolvency in English Professional Football. *Scottish Journal of Political Economy* 64(4): 419–444.

Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Viking.

- Szymanski, S. & Smith, R. (1997). The English Football Industry: Profit, Performance and Industrial Structure. *International Review of Applied Economics* 11(1): 135–153.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350., DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2015). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1) 8-37., DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216., DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.11.006>.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49., DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533., DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54., DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35., DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556., DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Yüce, A.; Katırcı, H. & Yüce, S. G. (2020). Examination of Sustainable Features of Stadiums as an Integral Part of Sustainable Urban Development: The Case of Turkey. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 22(1): 142–163.
- Van De Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540. DOI: 10.2307/258786.
- Ward, C. & Szabó, Á. (2023). Acculturation, cultural identity and well-being *Nature Reviews Psychology* 2: 5, 267-282., 16 p. (2023)
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995., DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.318>

Wirtz, B. W.; Pistoia, A.; Ullrich, S. & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning* 49(1): 36–54.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203., DOI: <https://doi.org/10.2307/4134351>

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955., DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

Zoltayné Paprika, Z. (2002). A problémamegoldás elmélete, in. Zoltayné Paprika Zita (szerk. 2002). *Döntésemélet*, Alinea Kiadó, 2002, 114-116. ISBN 9638665122

Zott, C.; Amit, R. & Massa, L. (2010). The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. *IESE Research Papers* 3(4): 1–43.

5 A tézispontokhoz kapcsolódó tudományos közlemények

1) *Az üzlet értelmezése a hivatásos sportban a hivatásos labdarúgás vállalatai működése által*

András, K., Kozma, M., Kynsburg, Z. & Rohony, Á.: *Üzleti elemek a labdarúgásban*, VTOA ISM Zárótanulmány, Budapest, Magyarország. Ifjúsági és Sportminisztérium (ISM) (2000)

András, K. (2002). *Üzleti elemek a sportban (2002)*, Kiadás helye: Doktori (Ph.D.) értekezéstervezet, BKE, Budapest,

András, K. (2003/a): *Business elements in sports, through example of football*; Ph.D. Dissertation; Budapest University of Economics Sciences and Public Administration

András, K. (2003/b). *A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok*, Budapest, Magyarország: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék (2003), 53 p

András, K. (2004). *Üzleti alapon működik-e napjainkban a magyar hivatásos labdarúgás?*, SZÁZADVÉG 9 : 34 pp. 87-105. , 19 p. (2004)

András, K. (2005). *Érdemes-e egy hivatásos magyar csapatot működtető futballtársaságba pénzt fektetni?* Budapest, Magyarország: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet (2005), 25 p

2) *A működési modellek azonosítása*

András, K. (2004). *A hivatásos sport piacai*, *Vezetéstudomány* XXXV. 40-57. (Markets of professional football)

András, K. (2011). *A hivatásos labdarúgás működési modellje*, In: Sterbenz, T. & Szóts, G. (szerk.) Sportágak versenye, Budapest, Magyarország: Magyar Sporttudományi Társaság (2011) 147 p. 18-42., 25 p.

András, K.; Kozma, M. & Kynsburg, Z. (2015). *Sport development initiatives at micro-regional level: Theoretical propositions and case study analysis*, KÖZGAZDÁSZ FÓRUM / FORUM ON ECONOMICS AND BUSINESS 18: 125 p. 55-77., 23 p. (2015)

András, K. & Kozma, M. (2015/a). *Sportligák üzleti versenyképességének mérése*, In: Ferencz, Á. (szerk.) II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Kecskemét, 2015. augusztus 27.: "A vidék él és élni akar", Kecskemét, Magyarország: Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar (2015) 916 p. 568-572., 5 p.

András, K. & Kozma, M. (2015/b). *Ligák nemzetköziesedése a hivatásos sportban*, In: Rajnai, Z.; Fregan, B.; Marosné, Kuna, Zs. & Ozsváth, Judit (szerk.) Tanulmánykötet a 6. Báthory-Brassai nemzetközi konferencia előadásaiból. 1-2. kötet, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori iskola (2015) 1,372 p. 500-508., 9 p.

András, K. & Gergely, I. (2015). *A hivatásos vízilabda üzleti versenyképessége a médiaképesség tükrében – szabálmódosítások a vízilabdában*, In: Rajnai, Z.; Fregan, B.; Marosné, Kuna Zs. & Ozsváth, J. (szerk.) Tanulmánykötet a 6. Báthory-Brassai nemzetközi konferencia előadásaiból. 1-2. kötet, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori iskola (2015) 1,372 p., 494-499., 6 p.

3) A piacok nemzetközivé válása, az üzleti globalizáció értelmezése a hivatásos sportban

András, K. (2001). *Hazai (hivatásos) sportvállalatok nemzetközivé válása. Műhelytanulmány (working paper)*. *Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest*. Budapest, Magyarország : Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ (2001) , 13 p

András, K. (2012). Hazai (hivatásos) sportvállalatok nemzetközivé válása, összefoglaló a kutatócsoport eredményeiről, http://edok.lib.uni-corvinus.hu/460/1/TM71_AndrasK.pdf

András, K. & Jandó, Z. (2012). Hivatásos sportvállalatok nemzetközivé válása. *Logisztikai híradó*. 2012. március különszám, 42-47.

András, K., Havran, Zs. & Jandó Z. (2012/a). Sportvállalatok külpiacra lépése - Elméleti alapok; TM 17. sz. műhelytanulmány; BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET

András, K., Havran, Zs. & Jandó Z. (2012/b). Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása; TM 14. sz. műhelytanulmány; BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET, <http://www.versenykepessag.uni-corvinus.hu/index.php?id=46167>

András, K. (2013). Globalizáció és nemzetközivé válás a hivatásos sportban. In: Sterbenz, T. & Szóts, G. (szerk.). *Verseny-pályán*, Budapest, Magyarország, MSTT füzetek IX., 138 p. 39-45., 7 p. ISBN 978-615-5187-04-9

András, K. & Kozma, M. (2015/b). Ligák nemzetköziesedése a hivatásos sportban, In: Rajnai, Z.; Fregan, B.; Marosné, Kuna Zs. & Ozsváth, Judit (szerk.). Tanulmánykötet a 6. Báthory-Brassai nemzetközi konferencia előadásaiából. 1-2. kötet, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori iskola (2015) 1,372 p. 500-508. , 9 p.

4) Az üzlet értelmezéséhez kapcsolódó *hivatásos sport piacainak közgazdasági leírása és azonosítása*

András, K. (2004). A hivatásos sport piacai, *Vezetéstudomány* XXXV. p. 40-57. (Markets of professional football)

András, K. & Várhegyi, F. (2015/a). *Az üzleti globalizáció, illetve a regionalizmus hatása a közvetítési jogok piacára*, In: Borbély, A.; Hamar, P. & Kotányi, M. (szerk.) Színes sporttudomány: Tanulmányok a 45. Mozgásbiológiai Konferencia előadásaiából, Debrecen, Magyarország: Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. (2015) 264 p. p. 80-87., 8 p.

Várhegyi, F. & András, K. (2015/b). *Changing of the broadcasting rights in connection with the Winter Olympic Game in Sochi*, APSTRACT – APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 9:1-2 p. 99-104., 6 p. (2015)

András, K.; Máté, T. & Várhegyi, F. (2021). A sportközvetítési jogok hazai piacának szereplői és a sportági szakszövetségek, In: Ifj. Becsey, Zs.; Czakó, E.; Gergely, O.; Katona, K.; Kerekes, Gy.; Kutasi, G.; Radácsi, L.; Gubik, A.; Sass, M.; Szepesi, B.; Szerb., L. & Virágh, E. (szerk.). II. Vállalkozáskutatási konferencia: absztraktkötet, Budapest, Magyarország: Iparfejlesztési Közalapítvány (IFKA) (2021) 68 p. p. 11., 1 p.

András, K.; Máté, T. & Várhegyi, F. (2022). Az M4 sport piacra lépésének hatása a sportközvetítési jogok piacán, Magyarországon: A sportági szakszövetségek szemszögéből, *Vezetéstudomány* 53: 10 p. 28-40., 13 p. (2022)

András, K. & Havran, Zs. (2014). Regional export-efficiency in the Market of Football Players, *Theory Methodology Practice (TMP)* Vol. 10., Nr. 2., p. 3-15. 2014, Theory, Methodology, Practice. 2/2014, <http://tmp.gtk.uni-miskolc.hu/index.php?i=2105>

András, K., & Havran, Zs. (2016). Examination of Central and Eastern European Professional Football Clubs' Sport Success, Financial Position and Business Strategy in International Environment. In *Competitiveness of CEE Economies and Businesses* (pp. 197-210). Springer International Publishing.

András, K. & Havran, Zs. (2017/a). *Aktuális kutatási eredmények a közép-kelet-európai hivatásos labdarúgásról*, Magyar Sporttudományi Szemle Különszám 1:16 p. 109-127., 19 p. (2017) ISBN: 9786155187124

Havran, Zs. & András, K. (2017/b). *Kettős karrier a hivatásos sportban: elemzés a magyarországi hivatásos labdarúgók példáján*, Magyar Sporttudományi Szemle 18:70 p. 44-45., 2 p. (2017)

Havran, Zs. & András, K. (2017/c). *The Significance Of Development Of Players In Professional Football — Case Study Based On Hungarian Survey*, In: Ströbel, T; Breitbarth, T; Kempf, H; Germelmann, C C. & Nagel, S (szerk.) *The 25th EASM Conference: 5–8 September 2017 Bern and Magglingen, Switzerland: Challenges and Developments of Sport Organisations: Book of Abstracts*, Bern, Svájc: University of Bern (2017) p. 408-409., 2 p.

Havran, Zs. & András, K. (2018). *A hivatásos és hivatásos pályára készülő labdarúgók fejlesztésének és karriertámogatásának magyarországi vizsgálata*. *Vezetéstudomány* 49: 9 p. 70-80., 11 p. (2018)

Havran, Zs.; András, K. & Claro, D. (2019). *A 2018-as FIFA labdarúgó-világbajnokság hatásainak kvantitatív elemzése*, *Magyar Sporttudományi Szemle* 20: 2(79) 40-40., 1 p. (2019)

5) *A puha költségvetési korlát*

András, K.; Tátrai, T. & Juhász, P. (2022). *Unique traits of sports-related public procurements in the European Union*, *Society and Economy* 44: 4 401-419., 19 p. (2022)

Havran, Zs. & András, K. (2018/a). *A puha költségvetési korlát értelmezése a nyugat-európai és a közép-kelet-európai hivatásos labdarúgásban*, *Magyar Sporttudományi Szemle* 19:3(75) p. 46-46., 1 p. (2018)

Havran, Zs. & András, K. (2018/b). *Understanding Soft Budget Constraint in Western-European and Central-Eastern-European Professional Football*, In: Carlson, B; Breithbarth, T. & Bjarsholm, D. (szerk.). *Managing Sport in the Changing Europe: The 26th European Sport Management Conference Abstract Book*, Malmö, Svédország: Malmö University (2018) 506, 251-252., 2 p

Havran, Zs. & András, K. (2022/a). *A puha költségvetési korlát szindrómája a hivatásos labdarúgásban. Kitekintés a nemzetközi és a magyarországi sajátosságokra*, *Közgazdasági Szemle* 69:2. 230-254., 25 p. (2022)

Havran, Zs. & András, K. (2022/b). *The soft budget constraint syndrome in Hungarian professional football from a Central and Eastern European perspective*, In: Storm, R.K.; Nielsen, K. & Havran, Zs. (szerk.). *Professional Team Sports and the Soft Budget Constraint*, Cheltenham, Egyesült Királyság / Anglia: Edward Elgar (2022) 246 p, p. 130-154., 25 p.

6) *Nemzetközi stratégiák*

András, K. & Havran, Zs. (2015). *New Business Strategies of Football Clubs From 2005 to 2015*, *APSTRACT - APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE* 9: 1-2 p. 67-74., 8 p. (2015)

András, K. & Kozma, M. (2014/a). *A nagy nemzetközi sportesemények gazdasági hatásai*, In: Lukovics, M. & Zuti, B. (2014) (szerk.): *A területi fejlődés dilemmái*. Szegedi

Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Szeged, ISBN 978-963-306-344-6, p. 105-120.
Elérhető on-line: <http://www.eco.u-szeged.hu/kutatas-tudomany/workshop/workshop>

András, K. & Kozma, M. (2014/b). Strategic patterns in the internationalization process of Hungarian professional sports clubs – three case studies; Proceedings of the International Scientific Conference for Doctoral Students and Young Researchers, EDAMBA 2014; p.13-14 November 2014, Bratislava, The Slovak Republic, ISBN: 978-80-225-4005-6; available at: http://www.euba.sk/edamba/files/conferences/1/web/EDAMBA_2014_Proceedings.pdf

Kozma, M. & András, K. (2014/c). *Winning in Europe: International Strategies for Hungarian Professional Sports Clubs*, ENTREPRENEURIAL BUSINESS AND ECONOMICS REVIEW 2: 4, 31-49., 19 p. (2014)

Kozma, M. & András, K. (2014/d). *Strategic patterns in the internationalization process of Hungarian professional sports clubs: three case studies*, In: Brcakova, M. & Wallner, J. (szerk.) Proceedings of the International Scientific Conference for Doctoral Students and Young Researchers, EDAMBA 2014, Bratislava, Szlovákia: Ekonóm (2014) 283-293., 11 p.

Kozma, M. & András, K. (2015). A Typology of International Strategies for Hungarian Professional Sports Clubs. In: Czakó, E.; Gelbuda, M.; Jaklič, A. et al. (szerk.) International Business and Research in the CEE Region. Why is it worth doing?: 2nd AIB CEE – Chapter Conference: Book of abstracts Warsaw, Lengyelország, Warsaw School of Economics (2015) 72 p. p. 35, 1 p.

András, K., & Havran, Zs. (2015). Examination of Central-Eastern-European Professional Football Clubs' Sport Success, Financial Position and Business Strategy. In: Czakó, E.; Gelbuda, M.; Jaklič, A. et al. (szerk.) International Business and Research in the CEE Region. Why is it worth doing?: 2nd AIB CEE – Chapter Conference: Book of abstracts Warsaw, Lengyelország, Warsaw School of Economics (2015) 72 p. p. 10, 1 p.

András, K., & Havran, Zs. (2016). Examination of Central and Eastern European Professional Football Clubs' Sport Success, Financial Position and Business Strategy in International Environment. In *Competitiveness of CEE Economies and Businesses* (p. 197-210). Springer International Publishing.

Kozma, M. & András, K. (2016). A Typology of International Strategies for Hungarian Professional Sports Clubs. *Management (Slovenia)* 11:1, 7-27., 21 p (2016)

Kajos, A.; Havran, Zs.; Kynsburg, Z.; Kozma, M. & András, K. (2019). A hivatásos labdarúgás nemzetközi üzleti trendjei és a klubok változó stratégiái – elemzés a 2005 és 2018 közötti időszakról. *Magyar Sporttudományi Szemle* 20:2(79) p. 54 (2019)

7) Sportgazdaság fogalma

András, K. (2014/a). *A TAO támogatási rendszer sportgazdasági hozadékai - És mi lesz, ha nem lesz?* In: Leonidasz, P. (szerk.) A felsőoktatás szerepe a sportban, élsportban és az olimpiai mozgalomban, különös tekintettel a társasági adóból (TAO) támogatott sportágak helyzetére és

a támogatások hasznosítására: tanulmánykötet. Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar (2014) 206 p. p. 12-22., 11 p

András, K. (2014/b). *A szabadidősport gazdálkodástana*. In: Perényi, Sz. (szerk.) *A mozgás szabadsága! A szabadidősport társadalmi, gazdasági és egészségügyi megközelítései: elméletek és kutatási eredmények a gyakorlat szolgálatában*, Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar (2014) 299 p. p. 16-34., 19 p.

András, K. & Kozma, M. (2014/a). *Hazánk versenyképessége a (hivatásos) sportban: Gazdasági feltételek*. In: Rajnai, Z.; Fregan, B. & Ozsváth, J. (szerk.) *Az 5. Báthory-Brassai Konferencia tanulmánykötetei*, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola (2014) 709 p. p.5-14., 10 p.

András, K. & Kozma, M. (2014/b). *A nagy nemzetközi sportesemények gazdasági hatásai*
In: Lukovics, Miklós; Zuti, Bence (szerk.) *A területi fejlődés dilemmái*. Szeged, Magyarország: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar (2014) 379 p. 105-120., 16 p.

András, K.; Kozma, M. & Kynsburg, Z. (2014). *Városfejlesztés sport által: Esettanulmány: Dorog*. In: Bartusné, Szmodis, M. (szerk.) *Sporttudomány az egészség és teljesítmény szolgálatában: XI. Országos Sporttudományi Kongresszus. Magyar Sporttudományi Szemle 15. évfolyam 58. száma*, Budapest, Magyarország: Magyar Sporttudományi Társaság (2014) p 40., 1 p.

András, K. (2015). *A hivatásos sport gazdaságtani alapjai*, In: Ács, P. (szerk.). *Sport és gazdaság*, Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar (PTE ETK) (2015) 593 429-475., 47 p.

Nábrádi, A.; Becsky, A.; András, K.; Béki, P.; Domokos, Sz. & Nábrádi, A. (2015, szerk.). *Az egyéni és a csapatsportágak gazdaságtana*. Debrecen, Magyarország: Campus Kiadó (2015), 225 p. ISBN: 9789639822252

András, K.; Havran, Zs.; Kajos, A.; Kozma, M.; Máté, T. & Szabó, Á. (2019/a). *A sportgazdaságtani kutatások nemzetközi és hazai fejlődése*, *Vezetéstudomány* 50:12 136-148., 13 p. (2019/a)

András, K.; Havran, Zs.; Kajos, A.; Kozma, M.; Máté, T. & Szabó, Á. (2019/b). *A sportgazdaságtani kutatások nemzetközi és hazai fejlődése*, *Magyar Sporttudomány Szemle* 20: 2(79) 32-33., 2 p. (2019/b)

8) *Változtatásvezetés: innováció és dinamikus képességek*

András, K. & Szabó, Á. (2020). A COVID-19 hatása a globális sportgazdaságban a sportvállalatok példáján, 2020, I. Vállalkozáskutatási konferencia, Budapest

Máté, T., & András, K. (2022). A COVID-19 hatása a nemzetközi sportrendezvények szervezésére. Magyar Sporttudományi Szemle, 23(3), 46–55. 1586-5428 23

András, K. & Máté, T. (megjelenés alatt). A hivatásos sport változ(ta)tásvezetése, -menedzsmentje – 2022. Nemzetközi példák alapján, Vezetéstudomány

6 További tudományos közlemények

Ezen alfejezetben a tudományos pályafutásomhoz kapcsolódó, a tézisek közt bemutatásra nem kerülő további tématerületeket és a kapcsolódó publikációkat soroltam fel.⁴⁹

1) Szabadidősport üzleti kérdései, gazdaságtana:

András, K. (2024). A szabadidősport működési modelljei, in: Szabó, Á. (2024, szerk.). A szabadidősport üzleti kérdései, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2024, ISBN 978 963 454 933 8 https://mersz.hu/hivatkozas/m1106aszum_12.

András, K. (2014). A szabadidősport gazdálkodástana, In: Perényi, Sz. (szerk.) A mozgás szabadsága!: A szabadidősport társadalmi, gazdasági és egészségügyi megközelítései: elméletek és kutatási eredmények a gyakorlat szolgálatában, Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar (2014) 299 p. 16-34. , 19 p.

András, K. & Kassay, L. (2015). A mindennapos testnevelés társadalmi és gazdasági vonatkozásai, In: Révész, L. & Csányi, T. (szerk.). Tudományos alapok a testnevelés tanításához I. kötet : szemelvények a testnevelés, a testmozgás és az iskolai sport tárgyköréből. Társadalom-, természet- és orvostudományi nézőpontok, Budapest, Magyarország: Magyar Diáksport Szövetség (2015) 286 p. 260-285. , 26 p.

András, K. & Kiss, K. (2018). A sport mint szabadidős- és életminőségtényező Budapest 9. kerületének példája alapján, In: Reisinger, A; Happ, É; Ivancsóné, Horváth Zs. & Buics, L. (szerk.) "Sport - Gazdaság - Turizmus": Kautz Gyula Emlékkonferencia 2017. június 8. elektronikus formában megjelenő kötete, Győr, Magyarország : Széchenyi István Egyetem (2018) 1-13. , 13 p.

2) Létesítményfejlesztés, megvalósíthatóság:

András, K. (2014). A sport ma bombaüzlet, ha jól csinálják – A stadionüzemeltetés gazdasági vonatkozásairól, Új Magyar Építőművészet 2014 : 5 12-14. , 3 p. (2014)

⁴⁹ Forrás: <https://m2.mtmt.hu/> , letöltési dátum: 2024. február 19.

Máté, T. & András, K. (2016). Hazai és nemzetközi edzőtábor szervezésének feltételei az EYOF 2017, Győr létesítményfejlesztéseinek tükrében: Conditions for organization of domestic and international training camps in the view of facility development of EYOF 2017, Győr, Magyar Sporttudományi Szemle 14 143-155. , 13 p. (2016)

3) A Nyári Olimpiai Játékok gazdaságtana, megvalósíthatósága, sportesemények és rendezvények gazdaságtana, hatásainak vizsgálata:

András, K. (2016). Az Olimpia mint a társadalom felzárkóztatásának útja, NEMZETI ÉRDEK 10 : 15-16 172-179. , 8 p. (2016)

Máté, T. & András, K. (2016). Nemzetközi sportrendezvények turisztikai hatásai, In: Ivancsóné, Horváth Zs. & Darabos, F. (szerk.) „TURIZMUS ÉS INNOVÁCIÓ” : VIII. NEMZETKÖZI TURIZMUS KONFERENCIA 2016: TANULMÁNYOK, Győr, Magyarország : Széchenyi István Egyetem (2016) 394 p. 221-234. , 14 p.

András, K. & Máté, T. (2016/a). Nemzetközi sportrendezvények turisztikai hatásai, In: Rajnai, Z.; Fregán, B. & Marosné, Kuna Zs. (szerk.) Tanulmánykötet a 7. BBK előadásaiból, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar (2016) 492 p. 6-17. , 12 p.

András, K. & Máté, T. (2016/b). Nemzetközi sportrendezvények turisztikai hatásai, In: Rajnai, Z.; Fregán, B. & Marosné, Kuna Zs. (szerk.) Tanulmánykötet a 7. BBK előadásaiból, Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem, Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar (2016) 492 p. 5-16. , 12 p.

András, K. & Máté, T. (2016/c). Nemzetközi sportrendezvény mint városfejlesztési ösztönző: Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál 2017 hatásai, és Győr lehetőségei, In: Karlovitz, J.T. (szerk.) Társadalom, kulturális háttér, gazdaság: IV. IRI Társadalomtudományi Konferencia, Komárno, Szlovákia : International Research Institute (2016) 488 p. pp. 78-83. , 6 p.

András, K. & Máté, T. (2016/d). Hazai rendezésű megasportesemények gazdasági hatása, START 1 : 1 pp. 13-24. , 12 p. (2016)

4) Üzletfejlesztési témakörhöz tartozón a sportgazdaság mint város- és regionális fejlesztési eszköz:

András, K. & Kozma, M. (2014). Hazánk versenyképessége a (hivatásos) sportban: Gazdasági feltételek, In: Rajnai, Z.; Fregan, B. & Ozsváth, J. (szerk.) Az 5. Báthory-Brassai Konferencia tanulmánykötetei, Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori iskola (2014) 709 p. 5-14. , 10 p.

András, K.; Kozma, M. & Kynsburg, Z. (2015). Sport development initiatives at micro-regional level: Theoretical propositions and case study analysis, KÖZGAZDÁSZ FÓRUM / FORUM ON ECONOMICS AND BUSINESS 18 : 125 55-77. , 23 p. (2015)

András, K. & Kozma, M. (2015). Sportligák üzleti versenyképességének mérése, In: Ferencz, Á. (szerk.) II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Kecskemét, 2015.

augusztus 27. : "A vidék él és élni akar", Kecskemét, Magyarország : Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar (2015) 916 p. 568-572. , 5 p.

András, K. & Máté, T. (2015/a). Miért éppen Magyarország?: Sport, Gazdaság, Nemzetközi sportrendezvények, In: Veresné, Somosi M. & Lipták, K. (szerk.). „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges” IX. International Scientific Conference: A Gazdaságtudományi Kar megalapításának 25. évfordulója alkalmából: Konferencia Kiadvány = Proceedings, Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar (2015) 948 p. 507-515. , 9 p.

András, K. & Máté, T. (2015/b). Olcsóbbat, gazdaságosabbat, hasznosíthatót-, avagy a megaspportrendezvények új iránya, In: Svéhlik, Cs. (szerk.) "Tudomány és felelősség" [elektronikus dok.] : X. KHEOPS Nemzetközi Tudományos Konferencia : fiatal kutatók tudományos fóruma: előadaskötet: Mór, 2015. április 20., Mór, Magyarország: Kheops Automobil-Kutató Intézet (2015) 689 p. 546-556. , 11 p.

András, K. & Máté, T. (2016/e). Hazai és nemzetközi edzőtábor szervezésének feltételei az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál 2017, Győr létesítményfejlesztéseinek tükrében, In: Juhász, Gy; Korcsmáros, E. & Huszárík, E. (szerk.). Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban. Gazdaságtudományi szekció: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho – 2016 „Súčasnú aspektu vedy a vzdelávania" . Sekcie ekonomických vied, Komárno, Szlovákia: Selye János Egyetem (2016) 278 p. 11-18. , 8 p.

Máté, T. & András, K. (2018). Sportági szakszövetségek és városok, a nemzetközi sportrendezvények meghatározó tényezői, In: Hamar, P. & Köpf, K. (szerk.) Mozgás - biológia - sport - tudomány: Tanulmányok a 47. Mozgásbiológiai Konferencia előadásaiból, Budapest, Magyarország: Magyar Edzők Társasága (2018) 204 p. 111-121. , 11 p.

5) Sportágak gazdaságtana:

Várhegyi, F. & András, K. (2015). A ló- és a lovassport gazdaságtana, In: Ferencz, Á. (szerk.) II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Kecskemét, 2015. augusztus 27.: "A vidék él és élni akar", Kecskemét, Magyarország: Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar (2015) 916 p. 613-617. , 5 p.

Máté, T.; András, K. & Páthy, Á. (2019). A magyar sísport üzleti kérdései, Magyar Sporttudományi Szemle 20 : 2(79) 63-64. , 2 (2019)

Kajos, A; Havran, Zs.; Kynsburg, Z.; Kozma, M. & András, K. (2019). A hivatásos labdarúgás nemzetközi üzleti trendjei és a klubok változó stratégiái – elemzés a 2005 és 2018. közötti időszokról, Magyar Sporttudományi Szemle 20 : 2(79) p. 54 (2019)

András, K. & Móni, I. (2022). Szimulátortermek mint esportvállalkozások: – azaz hogyan bővíthetik tevékenységüket az eddig csak játéktérnek és rendezvényhelyszínnek tekintett szimulátortermek?, 111p. ISBN: 9786156221063, MCC Vállalkozáskutatói és elemzési hálózat, III. Vállalkozáskutatási Konferencia, <https://vallalkozaskutatas.hu/wp-content/uploads/2022/11/III.-Vallalkozaskutatasi-Konferencia-program-es-absztraktfuzet.pdf> , 8 p.