



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNI'

HABILITÁCIÓS TÉZISFÜZET

DR. ANDRÁS KRISZTINA (EGYETEMI DOCENS)

A hivatásos sport gazdaságtana a hivatásos futballvállalatok példáján

**BIZTONSÁGTUDOMÁNYI
DOKTORI ISKOLA**

Budapest, 2024.02.29.

Tartalom

Bevezetés.....	1
I. A kutatás előzményei	1
II. Új tudományos eredmények.....	9
III. A kutatás és a bemutatott eredmények hatása, visszhangja	32
IV. Irodalmi hivatkozások listája	43
V. A tézispontokhoz kapcsolódó tudományos közlemények.....	47

Bevezetés

Az alábbi tézisfüzet célja, hogy tömör bemutatását, áttekintését adja a doktori (Ph.D.) fokozat szerzéseem óta végzett folyamatos tudományos, alkotói tevékenységemnek, az elért tudományos eredményeknek. A tézisfüzet tárgyalási logikája a kronologikus sorrendet követi, egyúttal beszámol a kutatási és a kapcsolódó oktatási, szak- és specializáció fejlesztési eredményekről, doktori témakiírások, témavezetések eredményeiről. Tartalmi felépítésében az előírtakat követi, így elsőként a kutatás előzményeként számol be a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzéshez kapcsolódó disszertációm céljáról, elért hatásairól, majd bemutatja az új tudományos eredményeket, ezek hatását, visszhangját. Az utolsó egységeiben összegzi az irodalmi hivatkozásokat, végül a tézispontokhoz kapcsolódó főbb tudományos közlemények felsorolásával zárul.

I. A kutatás előzményei

A tézisfüzet ezen alfejezete az eddigi tudományos pályafutás bemutatása, a hivatalos tudományos kezdete a disszertációval és az ehhez kapcsolódó hazai, nemzetközi

visszajelzések ismertetése által történik. Az alfejezet célja, hogy a kutatási téma, annak területei ismertetése megtörténjen, és áttekintésre kerüljenek a legfőbb hazai, a nemzetközi szakirodalmi előzmények, kapcsolatba hozva a témában született korábbi eredményekkel. A Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) Gazdálkodástani Doktori (GD) Tanácsa a gazd.- és szerv. tudományágban 2004-ben summa cum laude eredménnyel ismert el, jogosított fel a filozófia doktora cím használatára. A disszertáció azonnal fontos hazai, nemzetközi visszajelzést kaphatott, melyekben a ritkaság számba menő, úttörő jelleg kapott hangsúlyt, ami szerint ezen tudományos munka a hivatásos sport, most közelebbről a hivatásos labdarúgás (köz)gazdaságtanával foglalkozik. Értékközpontú, felsővezetői megközelítésnek tekinthető, implementált modellen nyugszik és „minden klubvezető kötelező olvasmánya kellene, hogy legyen!” Fontos jellemzőként merült fel, hogy mély, részletes elemzés az üzleti oldalról, amely roppant komplex és heterogén „iparág” alapjainak lerakása, 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. 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: ez a megközelítés teljes egészében megegyezik azzal a modellel, amelyek az akkori Németországban a vállalati szférába tartozó ügyfelek felé tanácsadói tevékenységekben használtak voltak, 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. Érdemként jelent meg, hogy ezzel egy új aktuális terület, ti. a sportvállalatgazdaságtan felfedezése történt meg mind a nemzetközi, mind a hazai

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

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 továbbfejleszti, a szokott input- és output piaci megközelítésen túllép, azonos kerete által a különböző piacok közt összevethetőséget, valamint összefüggésrendszerek kimutatását teszi lehetővé. Elismerést kapott a módszertani apparátus. A bemeneti adatok hitelességét egy átfogó esettanulmányokon alapuló kutatás, valamint egy excel-en alapuló üzleti modellezés valósította meg. Ez utóbbi az ÓE AMK Sportközgazdász

MSc Pénzügyi elemzés² tárgya tartalmában, módszertani, gyakorlatorientált megvalósulásában jelenleg is hasznosul. Mindezek kijelölték a következő négy tézist és a kapcsolódó tématerületeket.

1. tézis: Kutatásaim alapján megállapítottam, hogy a hivatásos sport, ezen belül a hivatásos labdarúgás vizsgálható a gazdálkodástan fogalmi apparátusa és módszertana által.

Kapcsolódó kutatási tématerületek 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 meghatározása³. A *működési modellek* azonosítása Kornai (1986) társadalmi koordinációs mechanizmusok elméletére épülően két elméleti kategóriát, így a tisztán üzleti, azaz piac által, valamint a tisztán szervezeti, azaz állam által működtett modellt különböztetett meg, amit később a non-profit

² Neptunazonosító: AMXPE2SMNF

³ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Yüce és mtsai. (2020), Porter (1998), Szymanski&Kuypers (1999), Chikán (2006).

modell ezen keretbe illesztett kibővítése által fejlesztettem tovább⁴.

2. tézis: Kutatásaim eredményei alapján kijelentettem, hogy a hivatásos futballban is dominánssá vált a piaci koordinációs mechanizmus.

A 2. tézis kapcsolódó tématerületeit a *piacok nemzetközivé válása*, az *üzleti globalizáció értelmezése a hivatásos sportban*, valamint az üzlet értelmezéséhez kapcsolódó *hivatásos sport piacainak közgazdasági leírása és azonosítása* jelentette, melyek lehetővé tették az egyes piacokon belüli elmélyülést, kapcsolódó kutatások folytatását. A tézisfüzet ezen két piac esetén: az ún. *játékospiachoz*, valamint a *közvetítési jogok piacához* kapcsolódó kutatásokat, publikációkat mutatja be, mélyíti el⁵. 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 fejezeteiben⁶. A 2010-es évek eleje elhozta annak igényét, hogy meghatározásra és leírásra kerüljön a *sportgazdaság*

⁴ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Spieth és mtsai. (2014), Nagy (1996).

⁵ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Andreff (2022), Brady és mtsai. (2008), Havran (2016).

⁶ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Rugman & Verbeke (2001), Czako & Reszegi (2010)

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 közti hazai szakirodalmak áttekintése, tudományos cikkeken végzett tartalomelemzés által.

3. tézis: Kutatásaim alapján megállapítottam, hogy a piaci koordináció nemzetközivé válása az állam szerepét is átalakította a hivatásos labdarúgás működésében, mivel a sport eredeti működési modellje jobban hasonlít a szervezeti/bürokratikus koordinációs mechanizmus működésére.

A működési modellek további tudományos vizsgálata nemcsak az üzleti szalon, hanem az állami működtetési modell által is megtörtént. A disszertáció azon állítása vált a későbbi kutatások további vizsgálata témájává, amely Kornai és Matits (1987) 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 témává⁷.

4. tézis: Kutatási eredményeim alapján kimutattam, hogy a gyorsan változó külső környezet szükségessé tette, hogy a hivatásos futball gazdaságtana leírása céljából a változásvezetés elméleti háttere, fogalmi és módszertana is alkalmazásra kerüljön.

A jelenkori kutatások a *változ(tat)ásvezetés*, megközelítésén és a *hivatásos sportra* történő adaptáción nyugszanak, hangsúlyt kapva az *innováció* és a *dinamikus képességek* alappillérei által⁸. A disszertációt közvetlenül két kapcsolódó kutatás⁹ előzte, alapozta meg, melyeket vezetőkutatóként jegyeztem, kiemelten foglalkozva az emberi erőforrás menedzsmenttel és a pénzügyi funkcióval, és a futballcégek leíró stratégiáival. Még említendő, hogy a BCE Versenyképesség Kutató Központ műhelytanulmány sorozatában publicitást kapott a hazai (hivatásos) sportvállalatok nemzetközivé válása tanulmány, ami a téma fogalmi implementálása kezdetét

⁷ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Storm & Nielsen (2012), Kornai (1986, 2014)

⁸ Legfőbb nemzetközi és hazai irodalmak: Helfat és mtsai. (2015), Schumpeter (1934, 1942, 2010), Teece (2018), Csedő & Zavarkó (2019).

⁹ Kutatásvezetői és kutatói részvétel által a 2000-ben záruló Üzleti eleme a labdarúgásban kutatás, amelyet az akkori Ifjúsági és Sportminisztérium (ISM) felkérése és megbízása alapján készült, továbbá 2003-2004 közt sorra kerülő ISM által támogatott esettanulmányokat készítő kutatásban szintén kutatásvezetői és kutatói részvétel.

jelentette, a későbbi kutatások egyik tématerülete, ti. a nemzetközivé válás előkutatásaként azonosítható.

II. Új tudományos eredmények

A tézisfüzet II. fejezete a tézisekhez és a kapcsolódó tématerületekhez rendelten mutatja be az általam elért, konkrétan megfogalmazott tudományos eredményeket¹⁰. Tudományos munkásságom gerincét adhatták a különböző vezetőkutatóként irányított kutatási programok, amelyek közül az alábbiakban csak azok kerülnek bemutatásra, amelyek szorosan kapcsolódnak a tárgyalt tézisekhez, tématerületekhez¹¹. Egy új területet nyitottam meg akkor, amikor a hivatásos sport területén, ezen belül a hivatásos labdarúgás kapcsán a gazdálkodástudomány vállalatgazdaságtan, valamint nemzetközi vállalatgazdaságtan fogalmi apparátusát és összefüggésrendszerét elsőként alkalmaztam és szisztematikusan leírtam. A kutatási pálya ezen jellemzője

¹⁰ A tézispontokhoz kapcsolódó saját publikációk hivatkozása lábjegyzetekben történik, melyek pontosan megtalálhatók a tézisfüzet V. alfejezetében. Az idegen szerzőkre való hivatkozás a következőképpen: [név, évszám] történik.

¹¹ Kutatott, de itt meg nem fogalmazott és bővebb bemutatásra nem kerülő tézisek, kapcsolódó 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.

azon felelősséget jelölte, hogy a különböző kutatások, publikációk egyik feladataként jelent meg a fogalmak precíz tisztázása, olyan összefüggések megalkotása, amelyre mások, valamint a saját további kutatások, publikációk építhetők, alapozhatók. A Ph.D.-fokozatot szerzett témavezetettjeim¹² is ezekre alapoztak doktori munkáikban, azóta végzett kutatásaikban, publikációikban. Ezen iskolateremtés egy fontos hatása az a különböző Doktori Iskolákban megjelenő új tématerület, ami megjelenik az új kutatók munkáiban. A kutatási területeket három nagy nemzetközi szakirodalmi háttér együttes figyelembevételével, ezek fogalmainak, összefüggésrendszereinek, módszertanának együttes, implementált alkalmazása jellemezte¹³. A gazdasági rendszerek témájához kapcsolódva került sor a működési modellek azonosítására, amely az üzlet- és stratégia fejlesztés mentén a hivatásos sport piacai vizsgálata által történő elmélyítéssel kapcsolódott össze. Míg a harmadik szakirodalmi háttér a nemzetközi üzlet, azaz a nemzetközivé válás, így a piacok földrajzi kiterjedtsége

¹² PhD lista: https://doktori.hu/index.php?menuid=192&lang=HU&sz_ID=5084

¹³ A legfőbb nemzetközi szakirodalmak megtalálhatók a tézisfüzet IV. alfejezetében.

jelentette, ami a nemzeti, regionális, valamint a globális kiterjedtség hármására épült. A kutatások tudományos nívója a sportgazdaságtani kutatások területe azon specifikuma, hogy a sportban immanensen megjelenő sportszakmai értelmezés mellett a verseny értelmezését az üzleti és az állami forrásokért zajló verseny színterére is kiterjesztette. A következőkben a tézisekhez kapcsolódó legfőbb új tudományos eredményeket mutatom be.

Az **1. tétel** az *üzlet értelmezése* a hivatásos sportban a hivatásos labdarúgás vállalatai működése és azok sajátosságai azonosítása által¹⁴: a gazdálkodástani érték megközelítés alapján a hivatásos sportban működő vállalatok értékmegközelítése is azon alapszik, amit a fogyasztó, vagy az ügyfél annak ismer el, hajlandó érte fizetni. A hivatásos sportban ezen értékek immateriális javak formájában jelentkeznek a jogtulajdonosoknál és adás-vételük különböző piacokon valósul meg. A hivatásos csapatsportágakban hármas értékrendszer azonosítható¹⁵. A hivatásos sport piacainak leírása keretét

¹⁴ Kapcsolódó publikációk: András (2002, 2003, 2004)

¹⁵ 1) a hivatásos sportoló, 2) a hivatásos sportolót szerződésben alkalmazó cég, illetve 3) a versenyrendszereket szabályzó, jogtulajdonló sportági szakszövetségek szintjén.

a chikáni (1991) megközelítés adta, melyet András (2004) az ún. értéknövelő tényezők azonosításával bővítette és a hivatásos labdarúgásra adaptálta. A piacok elnevezése a közgazdaságtan logikáját követte, a csere tárgyról elnevezve, megkülönböztetve egy input-piacot, így a speciális emberi erőforrásként megjelenő, sportolók által átengedett, származtatott játékjogok piacát (játékospiacot), és az üzleti működés alapját jelentő egyik output-piacot: a fogyasztói piacot, amely a sportesemények helyszíni és médián keresztüli megtekintését biztosítja a végső felhasználóknak: a fogyasztóknak, nézőknek. Még egy olyan piac lehet, amin a vevői oldalon a szereplők a végső kereslettel megjelenő fogyasztók, ez a merchandise-piac. A sport üzletté válása egyik katalizátoraként megjelenő média, az ún. közvetítési jogok piaca eladójaként azonosítható, kereslete származtatott, ezen esetben a sporteseményekkel összekapcsolódó közvetítési jog megszerzése mögött a sporton keresztül elérendő célok állnak. A piacok rendszere két kereskedelmi piac leírása által válik teljessé: ezek egyike a már említett merchandise-piac, míg a másik az ún. szponzori piac, ahol a szponzorációs jogok adás-

vétele történik. Ezen piacon is a szűk értelmezésű sportcégek szempontjából egy külső érintett lesz a vevő, szintén származtatott kereslettel, 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. A vállalat értelmezés hivatásos sportra adaptációja szűk és tág megközelítésben történt meg¹⁶. Azonosításra kerültek a sportvállalatok működési sajátosságai is¹⁷. A *működési modellek* azonosítása¹⁸ tématerülethez kapcsolódón

¹⁶ A szűk értelmezés esetén csak azokat az üzleti vállalkozásokat értjük alatta, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak a helyszíni és a médiafogyasztókkal, 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.

¹⁷ 1) jellemzően szolgáltatóvállalatok, 2) hagyományos melletti speciális piacrendszer értelmezés, 3) saját (üzleti) tevékenység mögött több és három szinten értelmezhető „érték”rendszer, 4) bevételi 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 szabadiidő is a fogyasztói igény alakulás mögöttés tényezője.

¹⁸ Kapcsolódó publikációk: András (2004, 2011), András & Kozma (2015)

Kornai (1986) társadalmi koordinációs mechanizmusok elméletére épülön 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. 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, és a hazai helyzet is indokolt, amikor az üzleti jellegű működés bevezetése törekvései felemás sikerekkel tudott, vagy napjainkban is jellemzőn így tud széleskörben jellemzővé válni.

A **2. tézis**hez elsőként a *piacok nemzetközivé válása*, az *üzleti globalizáció értelmezése a hivatásos sportban*¹⁹ tématerület kapcsolódik. A 20. század egyik kiemelt jelensége volt a Kornai (1986) szerinti két stabil társadalmi koordinációs mechanizmus: a szervezeti/bürokratikus és a piaci koordinációs mechanizmus közül az utóbbi dominánssá, valamint

¹⁹ Kapcsolódó publikációk: András (2013), András & Jandó (2012), András & Kozma (2015).

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 kutatóként dolgoztam a Hazai (hivatásos) sportvállalatok nemzetközivé válása alprojekt témáján²⁰. 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. *Közvetítési jogok piaca és a játékospiac*²¹ tématerület az üzlet értelmezéséhez kapcsolódó *hivatásos sport piacainak közgazdasági leírása és azonosítása*,

²⁰ 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>).

²¹ Legfőbb publikációk: András (2004), András & Várhegyi (2015), András; Máté & Várhegyi (2022), András & Havran (2014, 2016, 2018).

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*. 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. megarendezvények 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 hazánkban 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. A hazai kutatás két történeti inflexió 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. 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. A felsővezetői és üzleti megközelítés, a verseny értelmezése specialitásai, valamint a nemzetközivé válás kiemelten fontos tématerületként jelölték a *nemzetközi stratégiák*²² 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

²² Legfőbb publikációk: András & Kozma (2014), András & Havran (2015, 2016).

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. 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. lokációspecifikus 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 proposíciók 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, ugyanakkor nagy különbségek mutatkoznak a régión 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 hasznul 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. A *sportgazdaság* fogalma és a hazai, nemzetközi kutatások történeti áttekintése²³ a 2010-es évek elején hozta el annak az 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

²³ Legfőbb publikációk: András (2015), András & Kozma (2014), András és mtsai. (2019).

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 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 kapcsoltnak 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 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 közti hazai szakirodalmak áttekintése, tudományos cikkeken végzett tartalomelemzés által. A szakmai újdonságok a meghatározott szempontok szerint elvégzett, a magyar sporttudományi folyóiratok menedzsmentmegközelítésű, és a gazdálkodástani fókusszal rendelkező folyóiratok sportgazdasághoz kapcsolódó cikkei vizsgálata által jelentek meg. Ezzel azonosítva, hogy mely területek kaptak kisebb 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.

A **3. tézis** a *puha költségvetési korlát*²⁴ tématerület megkívánta, hogy a működési modellek további tudományos vizsgálata nemcsak az üzleti szalon, hanem az állami működtetési modell által is megtörténjen. A disszertáció azon állítása vált a későbbi kutatások további

²⁴ Legfőbb publikációk: András; Tátrai & Juhász (2022), Havran & András (2022/a, 2022/b)

vizsgálata témájává, amely Kornai és Matits (1987) 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 Play²⁵, amit követően ismét releváns volt ennek hatása megvizsgálása. A 2017. évi eredmények

²⁵ Birkhäuser; Kaserer & Ur an (2019)

megmutatták: a bevételhez viszonyított bérköltség aránya 61,3 százalékra csökkent 2017-re, de ez inkább a bevételek nagyobb ütemű növekedésének volt köszönhető, hiszen a 2017-es év 1,4 Mrd EUR rekord működési eredményt mutatott²⁶. A kutatás kezdetén cél volt: a puha költségvetési korlát nyugati-európai vezető bajnokságokat vizsgáló széleskörű szakirodalmára építve, történelmi kontextusban kerüljön áttekintésre a KKE-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, módszertanában megtörtént a szakirodalom strukturált áttekintése, majd a piaci bevételek és a hatékonyság meghatározásához a regionális adatok összegyűjtése, végül az ún. puha jellemzők azonosítása a régióban és hazánkban. 2022-ben vezetőkutatóként vizsgáltam meg az EU-tagállamainak sporttal kapcsolatos közkiadásait és annak hatékonyságát. Különleges adatbázisul szolgált az

²⁶ UEFA riport, 2017, 71., 93.

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, megvizsgálva a sporttal kapcsolatos közbeszerzések jellemzőit. Fő eredmény: a nyilvános adatbázis megfelelő módja a közbeszerzésekre vonatkozó adatok elérhetővé tételének, ahol hagyományosan nagy volt a késedelem. A nyolc legaktívabb tagállam esetében megállapított jellemzők: az építési beruházások magas aránya. Az országok és a beszerző szervezetek domináns típusa között összefüggés van: a központi beszerző szervek bevonása nem jelent változást ezen a területen. A nagyobb értékű szerződések általában hosszabb ideig tartottak, 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.

A **4. tétel** a jelenkori kutatások a *változásvezetés, változtatásvezetés*²⁷ 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

²⁷ Legfőbb publikációk: András & Szabó (2020), Máté & András (2022), András & Máté (megjelenés alatt).

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.

III. A kutatás és a bemutatott eredmények hatása, visszhangja

Ezen alfejezetben az eddigi tárgyalási logika mentén a tudományos kutatási eredményeim által inspirált, más hazai és nemzetközi kutatások, valamint az eredményeket tartalmazó publikációkra kapott hivatkozásokat mutatom. A tudományos hatások értelmezése a publikációk²⁸, illetve az oktatásban megjelenő iskolateremtő munkában: tantárgyak, alapszakon kialakított specializációkban, a

²⁸ A tudománymetriai adatok: https://doktori.hu/index.php?menuid=192&lang=HU&sz_ID=5084, letöltési dátum: 2024. febr. 7.

gazdálkodástudományi szakterülethez kapcsolódó Sportközgazdász mesterszak kialakításában, szakindítási engedélye kidolgozásában, és az MSc szakfelelősségében, kutatóközpontvezetés, valamint kutatóműhely alapításban jelenik meg. Egyik fontos hatás, hogy a hazai szakmai, tudományos diskurzusba megjelent a sportgazdaságtan mint kutatási terület, mint a szervezés- és gazdálkodástudományi Ph.D.-k kiírt tématerülete, alapszak-specializációk, valamint mesterszakos képzés formájában. András és mtsai. (2019) alapján megállapítható, hogy a gazdálkodástan, ezen belül a vállalatgazdaságtan és a nemzetközi vállalatgazdaságtan 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. A sport szempontjából releváns az állam innovációs szempontú megközelítése, a sportági önszabályozók monopolisztikus volta, valamint a szórakoztatóiparba, annak virtuális tereibe áramló innovációs befektetéseinek magas aránya miatt. A főbb

nemzetközi megjelenéseket áttekintve²⁹, említve és a konkrét tudományterületet 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, a -értékelések és a kapcsolódó karriermenedzsment, az ösztönzőrendszerek, a 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. Az 1. tézishez kapcsolódó, az *üzlet értelmezése* a hivatásos sportban a hivatásos labdarúgás vállalatai működése által³⁰ tématerület kapcsán megállapítható, hogy a hazai sportgazdasági szakirodalom kiinduló pontja és alapelméleti irodalma lett minden olyan publikációnak, amely a működési modellekkel foglalkozik.

²⁹ <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. jan.10.

³⁰ <https://m2.mmt.hu/gui2/?mode=browse¶ms=publication:2820605>,

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

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 megközelítésének³¹. 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 szakirodalmakban, az állami és önkormányzati sportfinanszírozást leíró munkákban, valamint a magyar háztartások sportfogyasztásának

³¹ BCE GDI keretében, nevemhez kapcsolódón kiírt témában Szabó Ágnes Ph.D.-munkája³¹ 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.

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: a tágabb társadalomtudományi megközelítésekben és a sporttudományi publikációkban is³². 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

³² Néhány hazai és nemzetközi hivatkozási publikációs példa: Balogh & Bácsné, Bába (2023), Máté.; Kajos & Havran (2024), Seyed & Mohammad (2021).

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 került³³. A 2. tézishez kapcsolódó a *piacok nemzetközivé válása, az üzleti globalizáció értelmezése a hivatásos sportban* tématerület hatásai az állami szerepvállalás, valamint a hivatásos sport piaci kapcsán is megjelentek. Az előbbiek a puha költségvetési korlát elméleti alapján nyugvó futballgazdasági kutatásokra hatottak, míg az utóbbiak a játékospiac kapcsán vizsgálatra kerülő 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

³³ 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 Tünde tudományos tevékenysége által.

karrier kölcsönhatásának vizsgálatában. A sportági adaptációk az olimpiai játékok és a magyar atlétikában alkalmazott sportfunkciókkal kapcsolatos preferenciák kutatásaiban van jelen³⁴. 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

³⁴ Néhány hazai és nemzetközi hivatkozási publikációs példa: Lengyel (2000/a, 2000/b), Garcia-Perez és mtsai. (2020)

sport fenntarthatóságát középpontba helyező kutatásokban. A 2. tézis a *hivatásos labdarúgás piacai* tématerület hatásait³⁵ 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 2. tézis 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, fókuszban a gazdasági hatások, az üzleti stratégiák tárgyalásának, a karriermenedzsmentnek, a hazai vizsgálatú, valamint a nemzetközi összevetésű játékospiac elemzéseknek, a

³⁵ <https://www.semanticscholar.org/paper/A-hivat%C3%A1sos-labdar%C3%BAg%C3%A1s-piacai-Andr%C3%A1s/c2ad8fc8c8845840b4e437d6cf22e8fe160393b2> , letöltési dátum: 2024. január 10.

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 alapirodalmává³⁶. A 2. tézishez kapcsolódó a *nemzetközi stratégiák* vizsgálata, amely 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 stratégiáival*³⁷ 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

³⁶ 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)

³⁷ <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10034444&paging=5:20> , letöltési dátum: 2024. január 10.

sztárok menedzsmentjére koncentrálón, de még a CSR-témakörben is megjelenő a hatása. A hazai hatások leginkább az üzleti modellekkel kapcsolatosan, az üzletfejlesztési kutatásokban, a karriermenedzsment, a játékospiac, -értékelés kapcsán jelentek meg, fontos elmélyülést hozhatott: a nemzetközi kitekintések és a sportági adaptációk, a módszertani színességként megjelenő esettanulmány alapú kutatások területén. Három területen jelentett még tudományos hatást: 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 adaptációs felhasználást nyerhettek³⁸. A *sportgazdaság* fogalma, ennek hatása egy-egy város-, vagy régiófejlesztésében tématerülethez kapcsolódó kutatások áttekintése hatásai legtöbb idézést a sportágak gazdaságtana és versenyképessége, a nemzetközi sportrendezvények hatásai vizsgálatában kaphatott. Itt is megfigyelhetők: a menedzsment- és a

³⁸ Néhány hazai és nemzetközi hivatkozási publikációs példa: Proni (2021), Platonov & Kuziaev (2023), Ward & Szabó (2023).

gazdálkodástudományon túl a sporttudományi hasznosulások. Önálló vonulatként azonosíthatók a szabadidősport, életminőség irodalmakban tetten érhető adaptációk, hatásai a játékos-, valamint a fogyasztói piachoz kapcsolódó kutatásokban azonosíthatók. Új hatásterület: a sport és fenntarthatóság, illetve a létesítményfejlesztések témaköre. A 3. tézis fontos tématerülete a *puha költségvetési korlát* jelensége hazai futballcégek működésében. Ennek a hatása: elméleti és gyakorlati vonatkozásokban is megjelentek. Tovább fejlesztésre, adaptációra került a szakirodalom, valamint – a kapcsolódó számítások által – hozzáadott értékként jelent meg a KKE-térség hivatásos labdarúgását vizsgáló regionális kutatói ökoszisztémában. Európai, de térségen kívüli nemzetközi felhasználást kaphatott, adaptációs alapul szolgált a futballstadionok fejlesztésével foglalkozó kutatásokban, az ehhez kapcsolódó publikációkban³⁹. A 4. tézis a jelenkori kutatások a *változásvezetés, változtatásvezetés* megközelítésén és a *hivatásos sportra* történő adaptációja, hangsúlyt kapva COVID-19 hatása

³⁹ Néhány hazai és nemzetközi hivatkozási publikációs példa: Gyimesi (2021), Nessel; Havran & Máté (2022), Andreff (2022), Moulard.; Lang& Dermitt-Richard (2023).

által. Ezen kutatások még nagyon frissnek tekinthetők, így tudományos hatásuk is a jövőben várható.

IV. Irodalmi hivatkozások listája

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.

Andreff,W.(2022).Hardening the soft budget constraint in professional team sports: why is it so hard?,in:R.K.Storm; K.Nielsen;Havran,Z.(szerk.)Professional Team Sports and the Soft Budget Constraint,CheltEdw.Elg.246, 33-76.

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

Birkhäuser,S.;Kaserer, C. & Uran, D. (2019). Did UEFA's Financial Fair Play Harm Competition in European Football LEAGUES? *Review of Man.Sci*13(1):113–145.

Brady, C., Bolchover, D. & Sturgess, 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

Chikán,A.(1991,1992,2003,2008,2021).*Vállalatgazdaság-tan*, AULA Kiadó, 4. átdolg., bővített, 6. kiad.

Chikán, A.(2006). A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, Vol. 51, Nr.1, 42-57.

Claro, D. & Havran, Zs. (2022). A 2018-as labdarúgó-világ bajnokság hatása a részt vevő labdarúgók értékére, *KSZL*. 69: 12 1555-1576.

Copeland, T.; Koller, T. & Murrin, J. (1999). *Vállalatértékelés* Panem-John Wiley & Sons Kiadó, Budapest

Csedő, I. & Zavarkó, M. (2019). *Változásvezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Czakó, E. & Reszegi, L. (2010). *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*, Alinea Kiadó, Budapest

Fűrész, D. (2021). Sztárigazolások eredményességre gyakorolt hatásának modellezése az európai labdarúgás példáján keresztül 130p.

Garcia-Perez, A. Ghio, A.; Occhipinti, Z. & Verona, R. (2020). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives *JOURN.OF KNOWL.MAN.* 24:7, 1719-1754.

Gyimesi, A. (2021). Hosszú távú versenyegyensúly egy csapatsportliga közgazd.i modelljében, *KSZL* 68:6, 585-616.

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

Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Man. Jour.*, 36(6), 831-850.

Jabłoński;A&Jabłoński,R.(2017).Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesu klubów piłkarskich/Conceptualization and Operationalization of Business Models in Football Clubs Ekon.I Orhanizacja Przed sieb./Econ.and Organ.of Enterp.2017:2 77-86

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.

Kocsis,B.&Kiss,Cs.(2021).Az európai professzionális labdarúgóklubok működési modelljeinek elemzése, Vezetéstud.52: 2 2-14.

Kornai J.(1986).Bürokratikus és piaci koordináció, KGSzl,1986.3. 1025-1037.

Kornai, J. (2014). Bevezetés A puha költségvetési korlát című kötethez, KGSzl 2014. júl.-aug., 845-897.

Kornai, J.&Matits, Á. (1987). A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása, KJK Bp.

Lengyel,I.(2000/a).A regionális versenyképességről KGSzl 47:12, 962-987.

Lengyel,I.(2000/b). Porter-rombusz: a regionális gazd.fejlt. stratégiák alapmodellje. Tér és Társ.14:4, 39-86.

Máté,T.(2022/a).Bevonódás és értékelés-Egy nemzetközi sportrendezvény, a Győri Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál a lakosság szemszögéből.Vezetéstud.,53,65-81.

Máté,T.(2022/b). Social perception and support–An international sports event from the perspective of the residents of the host city. Soc. and Econ., 44(4), 460-476.

Moulard,J.;Lang,M.&Dermi-Richard,N. (2023). Soft Budget Constraints in French Football through Public Financing of Stadiums SUSTAINABILITY 15:1Pap.: 135

Nagy, P. (1996). *A sport és a rekreáció közgazdaságtana-áttekintés*, kézirat, BKE Sport Társadalomtud.i Kközp.

Nessel K.; Havran, Zs. & Máté, T. (2022). Heterogeneity of budget constraints in Hungarian and Polish football, In: Storm,R;Nielsen,K;Havran,Zs.(szerk.).Professional Team Sports and the Soft Budget Constraint Cheltenham: Edward Elgar 246 103-129.

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,K.; Storm,R.;Solberg,H.A.(szerk.) Research Handbook on Major Sporting Events Edward Elgar 801-815.

Platonov, V. V.& Kuziaev, D.A. (2023). The economic limit on sporting success: how can football industry develop? Modernizatsya Innov. Razvitie (MIR)/Modernz. Innov.Research 14:2,224-241.

Porter,M.E.(1998).Oncompetition,Harv.Bus.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, Sváj: Springer Int. Publ.335-371.

Rugman,A.M.,&Verbeke,A.(2001).Subsidiary-specific advantags in multinat.enterprises.StratManJour3:237-250.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. Cambridge: Harvard University Press.

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 Harakat: A Journal of Fac. of Physical Ed. and Sport Sciences Uni.of Teheran 13: 2, 405-428.

Storm,R&Nielsen,K.(2012).Soft budget constraints in professionalfootball.*EurSporManQuarterly*,12(2),83-201

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

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40-49.

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. *Intern. Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 22(1): 142–163.

Ward,C.&Szabó,Á.(2023).Acculturation, cultural identity and well-being Nature Rev. Psychology 2: 5, 267-282.

V. A tézispontokhoz kapcsolódó tudományos közlemények

1. tézis főbb irodalmai

András,K.(2003).Business elements in sports, through example of football; Ph.D.-Diss.;Budapest University of Economics Scien. and Public Administration

András, K. (2011). *A hivatásos labdarúgás működési modellje*, In: Sterbenz, T. & Szóts, G. (szerk.) Sportágak versenye, MSTT 18-42.

András,K.; Kozma,M.&Kynsburg,Z.(2015).*Sport development initiatives at micro-regional level: Theoretical propositions and case study analysis*, KözgFórum 8:125 55-77.

András,K. & Kozma, M. (2015). *Ligák nemzetköziesedése a hivatásos sportban*, In: Rajnai, Z.; Fregan, B.; Marosné,Kuna,Zs. & Ozsváth, J. (szerk.) Tanulmánykötet a 6. Báthory-Brassai nemzetközi konferencia előadásaiból. 1-2. kötet, ÓE BDI (2015) 1,372 500-508.

2. tézis főbb irodalmi

András,K.& Jandó, Z.(2012). Hivatásos sportvállalatok nemzetközivé válása. *Log.i híradó*. 2012. 03. klsz. 42-47.

András, K. (2013). Globalizáció és nemzetközivé válás a hivatásos sportban. In. Sterbenz, T. & Szóts, G. (szerk.). *Versenypályán*, MSTT füzetek IX., 138 p. 39-45.

András,K.(2004).A hivatásos sport piacai,Vezetéstud. XXXV. 40-57.

Várhegyi, F. & András, K. (2015). *Changing of the broadcasting rights in connection with the Winter Olympic Game in Sochi*, Abstract 9:1-2

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

András,K.&Havran,Zs.(2014). Regional export-efficiency in the Market of Football Players, Vol. 10., Nr. 2., p. 3-15. 2014, Theory, Methodology, Practice. 2/2014

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 Econ. and Bus.*197-210. Springer Int.Publ.

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

András,K&Havran,Z(2015). *New Business Strategies of Football Clubs From 2005 to 2015*, APSTRACT 9:1-2.67-74

Kozma,M.& András,K.(2014).*Winning in Europe: International Strategies for Hungarian Professional Sports Clubs*, Entrep.Bus.and Econ. Rev.2:4, 31-49.

András,K.&Kozma, M. (2014). Hazánk versenyképessége a (hivatásos) sportban: Gazdasági feltételek. In:Rajnai,Z.;Fregan,B.& Ozsváth,J.(szerk.)Az 5.Báthory-Brassai Konferenciátanulmánykötetei, ÓE-BDI 709 5-14.

András,K.(2015). *A hivatásos sport gazdaságtani alapjai*, In:Ács,P.(szerk.).Sportés gazdaság,PTE-ETK593 429-475

András,K.; Havran,Z.;Kajos,A.; Kozma,M.;Máté,T.&Szabó,Á.(2019). *A sportgazdaságtani kutatások nemzetközi és hazai fejlődése*, Vezetéstud. 50:12 136-148.

3. tézis főbb irodalmi

András,K.;Tátrai,T.&Juhász,P.(2022).Unique traits of sports-related public procurements in the EU, Soc.and Econ.44:4 401-419.

Havran,Zs.&András,K.(2022/a).A puha költségvetési korlát szindrómája a hivatásos labdarúgásban. Kitekintés a nemzetközi és a magyarországi sajátosságokra, KSzL69:2. 230-254.

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

4. tézis főbb irodalmi

András,K.&Szabó,Á.(2020).A COVID-19 hatása a globális sportgazdaságban a sportváll.ok példáján, I.Váll.kut. konf, Bp.

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

András, K. & Máté, T.(megjel.alatt).Change leadership in professional sport-Based on international and national examples, Apstract