

**András Krisztina<sup>497</sup> - Gergely István<sup>498</sup>: A hivatásos vízilabda üzleti versenyképessége a médiaképesség tükrében – szabálmódosítások a vízilabdában**

*Absztrakt: A XX. században a megnövekedett fogyasztói igények kielégítése dominánsan a piaci folyamatokban elégül ki. A két stabil koordinációs mechanizmus közül dominánssá a piac vált, amely az üzleti globalizációnak köszönhetően folyamatos nemzetköziesedésen esik át. A nemzetközivé váló piaci koordinációs mechanizmus olyan társadalmi alrendszerek működésére is befolyással van, amelyek kialakulásuknál fogva nem az üzlet logikáját követték. Ennek köszönhetően a századfordulón élesen vált ketté a hivatásos és a szabadidősport működése. A hivatásos sport működési modelljeiben megjelent az üzleti modell, aminek a középpontjában jellemzően a média és ezen keresztül a közvetítési jogok piaca áll, amely a hivatásos sport valamennyi piacára kihatással van. A hivatásos sportban megjelent a sportágak globalitási fokának értelmezése és fontossá vált a médiaképességük vizsgálata. A hivatásos vízilabda Magyarország egyik kiemelkedően sikeres olimpiai csapatsportága. Működésének vizsgálata mind a sportági szakszövetség, mind a klubok vonatkozásában fontos. Bevételeinek elemzésekor gyakorta felmerülő kérdés a sportág médiaképességének vizsgálata. Tanulmányunkban bemutatjuk a hivatásos vízilabda működését, médiaképességének kihívásait és az annak növelésére irányulón felmerülő javaslatokat. Részletesen elemezzük egy olyan magyar hagyományos, olimpiai sikersportág mint a vízilabda esetében a szabályok módosításával kapcsolatos ötleteket és bemutatjuk az ezen területen végzett kutatások tapasztalatait, ezek regionális és nemzetközi vonatkozásait.*

**Bevezető**

Jelen kutatásunk a hivatásos sport versenyképességét (András, 2011/b, Gergely, 2011) vizsgáló átfogó kutatási programba illeszkedik. Ennek kapcsán vizsgáltuk már a hivatásos sportvállalatok működési modelljeit, a hivatásos sport piacait (András, 2003/a, 2003/b, 2004), a közvetítési jogok piacának kapcsolódó folyamatait (András, 2003/a, 2003/b, 2004, András – Várhegyi, 2015), a sportágak médiaképességét meghatározó feltételeket (András, 2003/a, 2003/b), megtettük a versenyképesség értelmezését a hivatásos sportban (András – Kozma, 2014) illetve a globalizáció térnyerését a sportban (András, 2012, 2013, András – Havran – Jandó, 2012/a, 2012/b).

Kutatási kérdésünk: "Milyennek tekinthető a hivatásos magyar vízilabda sport mint sikersportág üzleti versenyképessége a médiaképesség tükrében?". Jelen kutatás szempontjából András (2003/a) alapján hivatásos sportágnak azon sportágakat értjük, ahol a sportoló a sporttevékenység végzésére szakosodva, jövedelmét közvetve vagy közvetlenül a sportvégzésével kapcsolatosan szerzi. A hivatásos csapatsportágak esetében érdemes megnézni sportvállalati és a sportágot önszabályozó módon befolyásoló sportági szakszövetségek esetében, hogy működésükben a piaci koordináció (Kornai, 1986) elvei meghatározó súllyal érvényesülnek-e vagy sem. Ennek legfőbb konkrét megnyilvánulása a piaci alapú bevételek megszerzésére való törekvés, szemben az állami támogatásokkal vagy tagdíj jellegű magánbefizetésekkel.

A vizsgálati fókusz az ezért választottuk, mert a hivatásos sport működésében az üzleti alapú bevételek közt a médiaképességgel kapcsolatos bevételek jelentős szerepe tapasztalható, ráadásul a sportágak nagyrészt törekednek médiaképességük növelésére, ezért vizsgálatuk önálló elemzési egységként számos új meglátással gazdagíthatja a sportvállalatok működésével kapcsolatos tudásunkat.

<sup>497</sup> Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Sportgazdaságtani Kutatóközpont, krisztina.andras@uni-corvinus.hu

<sup>498</sup> Testnevelési Egyetem Sporttudományok Doktori Iskola, témavezető: Dr. Géczi Gábor, [gpista76@gmail.com](mailto:gpista76@gmail.com)

Ugyanakkor azt is tapasztalhatjuk, hogy egyre több sportágban merül fel a piacméret növelésének (András, 2011/a), a fogyasztói érték javításának eszközeként az egyes országok bajnokságain túlműtató televíziós közvetítésre való törekvés. Úgy érezzük, a kérdés vizsgálata e gyakorlatban is felmerülő, ugyanakkor elméleti szempontból is újat hozó problémakör értelmezéséhez, illetve megoldási irányok azonosításához segíthet hozzá.

### **Kutatásmódszertan és elméleti háttér**

Módszertani szempontból a kutatás jelen fázisában irodalomfeldolgozásra építettünk (Babbie, 2012), ennek alapján körvonalaztuk azokat az összefüggéseket, amelyek a kutatás későbbi fázisára ütemezett empirikus elemzés gondolati keretét alkotják majd.

A kutatás elméleti háttérét három szakirodalmi terület adja. Egyrészt kiindulópontot jelentettek számunkra a sportüzlet működésével kapcsolatos alapvető irodalmak (Beech – Chadwick, 2013; András, 2003; Dobson – Goddard, 2004; Feddersen – Maennig, 2005; Kase et al., 2006; Nyerges – Laki, 2006). Másrészt integráltuk az elméleti keretbe az üzleti versenyképesség irodalmának sportágak vonatkozásában hasznosítható pontjait (Chikán, A, 2006, Chikán, A. – Czakó, E., 2005, 2006, 2009, Czakó, E. – Gáspár, J., 2007, Buckley, P. J., 1998, in: Mirza, H, 1998/b.,, Mirza, H., 1998/a., illetve saját összefoglalóink ezekről: András, 2011/b, Gergely, 2011, András – Gergely, 2014, András – Kozma, 2014). Harmadrészt a sport globális működését tárgyaló konkrét munkák közvetlen viszonyítási pontot jelentettek számunkra (Andreff, 2008; Madeiro, 2007; András – Jandó, 2012; Dóczy, 2007; Krauskopf – Langen – Bungler, 2010). Jelen tanulmányban ezek részletes bemutatása nem volt célunk, a hangsúlyt a feltárt főbb összefüggések elméleti keretrendszerbe integrált bemutatásának adtuk.

A hivatásos sportvállalatok működési érintettjeinek fontos, ugyanakkor a sport üzleti kérdéseiben kiemelten speciális piaca az ún. közvetítési jogok piaca (András, 2004) és mögötte az egyes sportágak médiaképességének öt feltétele (András, 2003/b). E piac mint bevételi forrás gazdasági szerepe miatt is kiemeltté vált, mind nemzeti, mind regionális, mind a nemzetközi szintén, de ennek mértéke igen eltérő lehet az egyes sportágak, illetve klubokat vagy válogatottakat érintő versenyrendszerek vonatkozásában.

A piaci koordinációs mechanizmus (Kornai, 1986, idézi András, 2003) XX. századi radikális térnyerése (Chikán, 1997, idézi András, 2003) kapcsán e sportszervezetek, sportági szakszövetségek is átalakultak és a különböző gazdasági rendszerekben (pl. angolszász vs. kontinentális vs. kelet-európai régió) más és más működéssel jellemezhetők (András, 2003/a, 2004, 2012). Az átalakulás során vállalatyszerű, tulajdonosi érdeket megjelenítő sportvállalatokká (András, 2003/a), a sportági szakszövetségek liga-szervezetekké váltak.

### **A magyar hivatásos vízilabda kettős sikerértelmezésben**

Az üzleti sport finanszírozási kapcsolatait a kétoldalúság és a motiváltság jellemzi. A televízió<sup>499</sup> sportban megjelenő keresletének legfőbb célja a fogyasztói igények felkeltése. A média és az őt kiszolgáló informatika forradalma hozzájárult a sport üzletté válásához. A média a sportban az üzlet lényegi hordozója, ezért az üzleti kérdéseket érdemes a média érdekein keresztül értelmezni. A sport mindig összefonódott a hírközléssel és a tömegkommunikációval, de a televíziózás megteremtette a látványsportokat és a sportot a szórakoztatóipar részévé tette (András, 2003/a, 2003/b). Egy sportágnak a médiaképesség eléréséhez öt feltételt kell egyidejűleg teljesítenie (András, 2003/a):

- megfelelő lebonyolítási mód, mind terét, mind időtartamát tekintve,
- érthető, egyszerű szabályrendszer,
- látványos,
- extra szakértelem és felszerelés nélkül történő közvetíthetőség,
- magas nézői érdeklődés.

<sup>499</sup> A tanulmányban gyakran média alatt csak a televíziót értjük, mely üzleti szempontból napjainkban a még mindig a legmeghatározóbb sportmédiaként jelenik meg.

A sportvállalatok működésének több jellegzetessége van (András, 2003, 2004), de a témánk szempontjából most kiemelendő, hogy jellemzően kettős, néhol egymásnak ellentmondó célrendszerrel működnek. A sportbeli eredményességi és a gazdasági működés eredményességének<sup>500</sup> követelménye különböző mértékben, de egyszerre van jelen. Ennek megfelelően a sport siker értelmezése is kettős (Szabados, 2003).

A hivatásos vízilabda és annak férfi szakága a válogatott nemzetközi eseményein kiváló mutatókkal és sportszakmai eredményességgel szerepel, van jelen évtizedek óta. Többszörös olimpiai, világbajnoki és európbajnoki aranyérmes, egymást követő három olimpián érdemelte ki a magyar válogatott az első helyet. A kérdés az, hogy a sportszakmai siker önmagában megteremti-e azokat a pénzügyi alapokat, amelyek a sportág önfenntartó, ti. állami támogatások nélküli működéséhez szükséges. Ebben a vonatkozásban tekintették át az egyes tanulmányok a hivatásos magyar férfi vízilabda sportág működését (Gergely, 2011, András – Gergely, 2014, András, 2014), és jutottak arra az eredményre, hogy a sportág működése erősen az állami jellegű támogatáson alapszik, ezek nélkül működni, – sikereket elrőn – fennmaradni nem tudna. Ennek hátterében egy fontos magyarázatként a sportág médiaképességének jellemzői állnak, aminek növelésére a sportági döntéshozók igyekeznek különböző módosítási javaslatokkal és kipróbált gyakorlatokkal előállni. Ezen körbe tartoznak a különböző szabálmódosítások is.

### Szabálmódosítások

A civil, magán-tevékenység jellegű sportot mindig is annak szabályozottsága, egységes szabályok közt űzése jellemezte, amely szabályok megalkotása és betartatása mögött az ún. sportági szakszövetségek állnak. Ezen szövetségek tagsági alapon, földrajzi kiterjedés szerint nemzeti, regionális és nemzetközi vonatkozásban működnek, szabályoznak, írják ki a különböző versenyrendszereiket mind a klubok, mind a válogatottak vonatkozásában.

A vízilabda szövetségi rendszere sajátosnak tekinthető, mert míg Magyarországon önálló szövetségként, már európai és nemzetközi vonatkozásban az ún. vizes sportágakkal (aquatics: úszás, műugrás, műúszás és nyíltvízi úszás) egy szövetségekbe tömörülve működik<sup>501</sup>.

A sportszakmai szabályok megalkotása mostanra bármely sportágban elsősorban a sportág arculati kialakítására szolgálnak. A felállított szabályrendszereknek köszönhetően alakul ki, hogy pontosan mit is lehet csinálni, vagyis inkább mit nem szabad csinálni egy adott sportágon belül. Egy igazán jól összeállított szabályrendszer minden résztvevő számára egyértelmű és gyorsan megtanulható. Ezen szabályok függvényében alakulnak ki az egyes taktikai elemek, befolyásolják az edzésmódszereket és a felkészülést is.

A szabályok a sportágak fejlődésével időközönként változtatásra szorulnak. Akár azt is mondhatnánk, hogy kinövik azokat. A közelmúltban a vízilabdában is voltak különböző szabálmódosítások. Az utóbbi években a szabálmódosítás új értelmet nyert. A sportág nemzeti és nemzetközi vezetősége is megegyezett abban, hogy a sportági reform keretein belül a szabályokon is változtatni szükséges. A módosítások fókuszában viszont most már az eladhatóság áll. Ebből arra következtethetünk, hogy a szabályokra most már a gazdasági kérdéseknek is hatása van, vagyis olyan szabálmódosításokat kell kialakítani, amelyek segítségével a sportág eladhatósága növekszik.

A 2011-ben elvégzett közvélemény kutatás<sup>502</sup> szerint a válaszadók több mint 66 százaléka nem értette a bírói ítéleteket és több mint 78 százalékuk támogatta azt a felvetést, hogy a szabályok

<sup>500</sup> Sok esetben ez nem nyereség formában jelenik meg, hanem elegendő lehet akár az önfenntartás megvalósulása is.

<sup>501</sup> Kivéve LEN, pl. Vízilabda EB.

<sup>502</sup> 2011. június 10-e és szeptember 3-a között összesen **2076 ember töltötte ki a kérdőívet**, mely a vízilabda jelenlegi helyzetéről és esetleges kívánt szabálmódosításáról szólt. A kérdőívet az imént említett időintervallumban interneten keresztül a válogatott hivatalos honlapján ([www.vlv.hu](http://www.vlv.hu)), valamint közösségi oldalakon keresztül lehetett elérni. Ezenkívül a július 1-2-3. között rendezett vízilabda Vodafone Kupán (a magyar válogatott nemzetközi felkészülési tornája Budapesten) 272 nyomtatott kérdőív került kitöltésre a Hajós Alfréd uszoda nézői által.

érthetősége végett a bírók bemikrofonozása megtörténjék, hogy a nézők mind a helyszínen, mind a televízión keresztül segítséget kapjanak a döntések jobb megértése felől.

Ezen eredményekből kiindulva egyértelművé vált, hogy a sportág szabályai magyarázatra szorulnak. Nem a bonyolultságuk miatt, hanem mert nehezen érthető, értelmezhető a gyakorlatban. Ahhoz, hogy az ún. laikus nézők, ti. vízilabda múlttal nem rendelkezők is pontosan tudhassák, hogy mi történik adott esetben a víz takarásában, ahhoz az ítéletek magyarázatra szorulnak. Ha a vízilabdamerkőzésre szolgáltatásként gondolunk és a nézőket, szurkolókat fogyasztóként kezeljük, akkor ebben az értelemben is maximálisan ki kell őket szolgálni, hogy élvezzék, élvezhessék az általuk megfizetett szolgáltatást<sup>503</sup>.

### **Összegzés, következtetések**

Az általános következtetésünk az elvégzett elemzések alapján elsősorban az, hogy kiválasztott, többoldalú elméleti megközelítés releváns vizsgálati keretet adhat az egyes sportágak médiaképesség tükrében elvégzett üzleti versenyképességi vizsgálatokra vonatkozóan.

Legfőbb megállapításunk, hogy az üzleti bevételek további bevonása érdekében a hivatásos vízilabda esetében is a sportszolgáltatások középpontjába a fogyasztók és az ügyfelek (András, 2003/a) állnak és az ő kiszolgálásuk a legfőbb cél.

A vízilabda sportágnak szüksége van szabálymódosításra, amelyek elsősorban érthetőbbé és látványosabbá teszik azt. Ezek elsősorban a "beszélő bírók" (az érthetőség miatt) és a rövidebb pálya (a több akció miatt) lehetnének. Egyelőre azonban erre nincs hosszú távú stratégia kialakítva a sportági szakszövetségek szintjén, így a külső szereplők számára csak kapkodásnak tűnnek a folyamatos változtatások, és ezek kommunikációja negatívan hat a sportág megítélésére.

A nemzetközi (FINA) és az európai (LEN) szövetség egyike sem vizsgálja ezt a problémát, nem rendelkeznek felmérési vagy kutatási adatokkal ezzel kapcsolatosan (vagy ha rendelkezésre állnak ilyenek, ld. Magyarországon a szerzők vezetése mellett készültek ilyenek, akkor azokat nem használják), így viszont nagyon nehéz fogyasztói szempontból is hatékony módosításokat megtenni.

A vízilabda szabályainak módosításánál figyelembe kell venni a sportág sajátosságait. Érdemes levonni a következtetéseket más sportágak ilyen irányú törekvéseiből és tapasztalataiból, de mivel maga a közeg, ti. a víz más, így ezeket a legtöbb esetben csak igen korlátozottan és lényegesen módosítva lehet adaptálni. Vagyis „vízre” kell szabni azokat.

### **Irodalomjegyzék**

András, K. (2003/a). Üzleti elemek a sportban, Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras\\_krisztina.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_krisztina.pdf)

András, K. (2003/b). A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok, műhelytanulmány, 34., BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/61/1/Andr%C3%A1s34.pdf>

András, K. (2004). A hivatásos labdarúgás piacai, Vezetéstudomány XXXV. Évfolyam, PhD különszám 40-57.

András, K. (2011/a). Piacméretet növelni, de hogyan? – a hivatásos sport példáján, NSSz Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III., 27-32.

András, K. (2011/b). A hivatásos labdarúgás működési modellje, Sportágak versenye – MSTT füzetek III., 18-42., <http://www.sporttudomany.hu/kiadvanyok/fuzetek/sportagak.pdf>

<sup>503</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=wVBMjflXmqk>

- András, K. (2012). Globalizáció és nemzetközivé válás a hivatásos sportban. Verseny-pályán, MSTT füzetek IX., 39-46.old., ISBN 978-615-5187-04-9
- András, K. (2013): Globalizáció és nemzetközivé válás a hivatásos sportban, Verseny-pályán, Magyar Sporttudományi Füzetek IX., 39-45., <http://www.sporttudomany.hu/kiadvanyok/fuzetek/verseny-palyan.pdf>
- András, K. (2014). A TAO támogatási rendszer sportgazdasági hozadékai – És mi lesz, ha nem lesz?, Debreceni Egyetem, TAO-konferencia kötet, szerkesztő: Dr. Petridis Leonidas
- András, K. (2015). A hivatásos sport gazdaságtani alapjai, 434-481. in. Ács, P. (szerk., 2015): Sport és gazdaság, Pécs, 2015, ISBN 978-963-642-372-8, [http://www.etk.pte.hu/files/tiny\\_mce/File/oktatas/OktatasiAnyagok/!Palyazati/SportEsGazdasag.pdf](http://www.etk.pte.hu/files/tiny_mce/File/oktatas/OktatasiAnyagok/!Palyazati/SportEsGazdasag.pdf)
- András, K.– Havran, Zs.– Jandó, Z. (2012/a). Sportvállalatok külpiacra lépése – elméleti alapok, TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/381/1/TM17\\_Andras\\_Havran\\_Jando.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/381/1/TM17_Andras_Havran_Jando.pdf)
- András, K.– Havran, Zs.– Jandó, Z. (2012/b). Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása, TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, <http://www.versenykepesség.uni-corvinus.hu/index.php?id=46167>
- András, K.– Jandó, Z. (2012). Hivatásos sportvállalatok nemzetközivé válása, Logisztikai híradó 2012 március különszám, 42-47., <http://hu.scribd.com/doc/93873384/LH-kulonyszam-2012>
- András, K. – Gergely, I. (2014). Vízilabda újhullám – A sportág üzleti érvényesülésének korlátai és lehetőségei, MSTT XI. Kongresszus, Debrecen 2014. június 6.
- András, K. – Kozma, M. (2014). Hazánk versenyképessége a (hivatásos) sportban – gazdasági feltételek, V. Báthory – Brassai nemzetközi tudományos multidiszciplináris konferencia, „Kárpát-medencei versenyképesség” konferenciakötet 1. rész, ISBN:978-615-5460-38-8 5-14., [http://www.bbk.alfanet.eu/userspace/5bbk2014\\_minden/5BBK2014\\_Kiadvany\\_1-2\\_kotet.pdf](http://www.bbk.alfanet.eu/userspace/5bbk2014_minden/5BBK2014_Kiadvany_1-2_kotet.pdf)
- Andreff, W. (2008). Globalization of the sport economy. Rivista di diritto ed economia dello sport. ISSN 1825-6678. Vol. IV. Fasc. 3., 2008
- Babbie, E.R. (2012). The practice of social research. Wadsworth: Cengage Learning
- Beech, J. - Chadwick, S. (2013): The Business of Sport Management. Harlow: Pearson.
- Buckley, P. J. (1998). A perspective on the emerging world economy: protectionism, regionalization and competitiveness, In: Mirza, H (1998b), 12–21.
- Chikán, A. (1997). Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- 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 c. előadása. *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. (szerk. 2009). *Versenyben a világgal, – vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*, Akadémia Kiadó, Budapest

- 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, 2007
- Dóczi, T. (2007). Sport es globalizacio: a XXI. szazad kihivásai. *Kalokagathia* 1-2: 5-13.
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*,19: 1-31.
- Dunning, J.H. (1998). Location and the multinational enterprise. A neglected factor? *Journal of International Business Studies*,1: 45-66.
- Dunning, J.H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*,9: 163-190.
- European Commission (2011). SA.31722 – Hungary. Supporting the Hungarian sport sector via tax benefit scheme. Brussels, 09/11/2011. C(2011)7287 final.
- Feddersen, A. - Maennig, W. (2005). Trends in competitive balance: is there evidence for growing imbalance in professional sport leagues? *Hamburg Contemporary Economic Discussions*, 1: 1-13.
- Gergely, I. (2011). Csapatsiker a vízben, Sportágak versenye - MSTT füzetek III., 43-54., <http://www.sporttudomany.hu/kiadvanyok/fuzetek/sportagak.pdf>
- Gergely, I. (2013). Vízilabda, a sportág üzleti kérdései, BCE-TF Sportmenedzser mesterszak Sportágak gazdaságtana előadás 2013., tárgyfelelős: András Krisztina, PhD
- Kornai, J. (1986). Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*, 1986. 3. sz., 1025-1037.
- Madeiro, G. (2007). Sport and power: globalization and merchandizing in the soccer world. *Society and Business Review*. 3: 287-298.
- Mirza, H. (1998a). Globalization and regionalization:an introduction, In: Mirza, H., 3–11, Mirza, H. (ed. 1998b). *Global Competitive Strategies in the New World Economy*, Edward Elgar, Cheltenham, U.K, idézi: Chikán Attila (2006). A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, Vol. 51, Nr.1, 42-57.
- Nyerges, M. - Laki, L. (2006). Changing of political system and role of sport - competitive sport - in Hungary. *Kalokagathia*, 1218-1498. 2006. Vol. 44. No. 1-2: 13-27.
- Rugman, A.M. - Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 3: 237-250.
- Sterbenz, T. – Szóts, G. (szerk.) (2011). Sportágak versenye - MSTT füzetek III., <http://www.sporttudomany.hu/kiadvanyok/fuzetek/sportagak.pdf>
- Szabados, G. (2003): Labdarúgóklubok stratégiái, *Vezetéstudomány* XXXIV. évf. 2003.09. szám, 32-43.