

Versenyképesség és fenntartható működés a magyar labdarúgásban

Tézisfüzet

Kassay Lili

Testnevelési Egyetem
Sporttudományok Doktori Iskola



Témavezető: Dr. Géczi Gábor egyetemi tanár

Hivatalos bírálók: Dr. Farkas Péter egyetemi docens
Dr. Paár Dávid egyetemi adjunktus

Szigorlati bizottság elnöke: Dr. Gombocz János professor emeritus
Szigorlati bizottság tagjai: Dr. Dóczi Tamás egyetemi docens
Dr. Stocker Miklós egyetemi adjunktus

Budapest
2018

I. BEVEZETÉS (IRODALMI HÁTTÉR)

A versenyképesség a magyar gazdaság, a magyar társadalom éles optikával vizsgált és vitázott, sok esetben erősen vitatott kérdése. A magyar (klub)labdarúgás versenyképességének kérdéséről megfogalmazott vélemények alapvetően a pénz körül forognak: annak hiányáról és az ebből fakadó sportbeli eredménytelenségről szólnak a magyarázatok. Ám ez az anyagi kérdés csupán az egyik (persze egyáltalán nem elhanyagolható vagy bagatellizálható) szempont. Nem kell azonnal világverőnek vagy bajnoknak lenni csak azért, mert egy mások számára reális cél elérése lebeg a szemünk előtt – megfelelő adottságok nélkül. Szerző disszertációja kísérlet annak megértésére, hol tart a magyar hivatásos klublabdarúgás, mi az a célrendszer, valamint üzleti- és működési keret, amelyben a versenyképesség kérdése helyén kezelhető, amelyben a fenntarthatóság nem fikció.

I. / A. CSAPATSPORTOK FENNTARTHATÓ ÜZLETI MODELLJÉNEK KONCEPCIONÁLIS ELEMEI

Szórakoztatóipari szerep

Az európai hivatásos klublabdarúgás szórakoztatóipari szereplő. A rendszeressé vált élő közvetítések okán közvetlen versenyhelyzetbe került más szórakoztató tévéműsorokkal a

tévénézők és a média figyelméért. A nézettségi mutatókban és hirdetői aktivitásban tükröződő figyelem felkeltésének képessége tükröződik a közvetítésekért fizetett jogdíjakban. Ezek nagyságrendje felerősítette a sportág üzleti és versenyfolyamatait.

A figyelemért folyó verseny

A figyelemért folyó versenyben a labdarúgás üzleti lehetőségei a sportteljesítménnyel testesülnek meg vagy illannak el, mérkőzésről mérkőzésre. A hivatásos labdarúgás ezekből az egyszeri szolgáltatási pillanatokból (mérkőzések) épül fel.

Versenyegyensúly

A hivatásos labdarúgás termék előállításának fontos résztvevője maga az ellenfél. Ennek a versenyző – együttműködő magatartásnak a működési ingája az úgynevezett versenyegyensúly kialakítása és fenntartása.

Az amerikai ligák és az angol Premier League-nek a versenyegyensúly-összevetése alapján az utóbbi eredményei domináns szereplőket és egyensúlytalanabb versenyt mutat, mint az NHL, NBA, MLB, NFL. Az amerikai franchise ligákban ugyanis az üzleti működés alapjává tették a

versenyegyensúly fenntartásához szükséges peremfeltételek biztosítását.

Versenyegyensúly és fenntarthatóság

A versenyegyensúly létrehozása, fenntarthatósága, illetve a verseny-egyensúlytalanság függ 1.) a csapatok abszolút és relatív bértömegétől; 2.) a klubok együttműködését körvonalazó és képviselő üzleti kooperációtól (központi jogok értékesítése és a megosztási elv); 3.) a munkaerőpiac sportági szabályozásától, továbbá 4.) a termék előállítás koncepciójától.

I. / B. HIVATÁSOS KLUBLABDARÚGÁS

Az európai hivatásos klublabdarúgás gazdasági működése folyamatosan negatív eredményt termel. Ez a működés hosszú távon fenntarthatatlan. A hivatásos klublabdarúgás üzleti teljesítménye ellentmondásos: a bevételei a gazdasági válság ellenére nőttek, a kumulált veszteségei szintúgy. A pénzügyi krízis általános, az első osztályú klubok csak elvétve profitábilisak. Folyamatosan nő a csapatok adósságállománya, ennek ellenére abnormálisan magas a túlélési rátájuk, és csaknem mindig megmenekülnek a bankcsódtól.

A piaci bevételektől elszakadó finanszírozás – tulajdonosi hozzájárulások, közvetett állami beavatkozás – ugyancsak eltérő versenyképességi környezetet teremt az adott bajnokságokon belül, illetve a különböző bajnokságokban szereplők között. A folyamatokat a nemzetközi klubversenyek (BL, EL) vegyes rendszerű pénzdíjazása felerősítik.

Az egyazon szezonban több – hazai és nemzetközi - bajnokságban való indulás lehetősége még inkább növeli a szereplők pénzügyi ereje közötti szakadékot. A rendszerszintű problémák és a pénzügyi menedzsment gyengesége állandó és szignifikáns veszteséget termel. Az európai vezető klubok annak ellenére veszteségesek, hogy az amerikai ligák csapataihoz képest sokkal eredményesebbek a bevétel generálásban.

Verseny-egyensúlytalanság a klublabdarúgásban

Míg az amerikai ligák profit-maximalizáló stratégiát folytatnak, addig az európai klublabdarúgás a győzelem-maximalizáló stratégiát képviseli, és bajnoki győzelmekben méri a teljesítményt.

Nemzeti és nemzetközi bajnokság versenyegyensúlya

A versenyegyensúly a nemzetközi klublabdarúgás szintjén is ér-

telmezendő, mert az önmagukban és egymás között is eltérő – akár szélsőséges – bevétel generálási lehetőségeket valamint finanszírozási adottságokat felmutató bajnokságok és klubjaik versenyeznek egymással. Versenyeznek a bajnoki címért, illetve a nemzetközi bajnokságba való bejutás lehetőségéért. Azok, akik a nemzetközi szinten is képesek teljesíteni, a saját piacuktól független, az UEFA által garantált „külső” bevételekhez juthatnak.

Az üzleti teljesítmény hiánya a klublabdarúgásban

Az európai labdarúgás 2014-ben 16 milliárd eurónyi bevételt generált, egyenlőtlen mértékben. A „big five” bajnokságok valamint a feltörekvő új szereplő, az orosz bajnokság képviselik a bevételek 76%-át. Az össz-európai bevétel negyedén osztozik a fennmaradó 48 ország első osztályú bajnoksága. Az átlagos klubbevételek is fényévre vannak egymástól az egyes piacok összehasonlításában.

Fenntarthatatlan üzleti modell

A hagyományos európai értelmezés szerint a kontinens csapatai győzelem-maximalizáló stratégiát folytatnak, a sztárokra a győzelem letéteményeseként tekintenek. Az értük folytatott versenyben a klubok túlkölteznek, eltérően a tengeren túli

franchise-kluboktól. A labdarúgás érintettjeinek valamelyike azonban – gyakran az állam, az önkormányzat – a vélt vagy valós érdekei miatt az esetek túlnyomó többségében mentőövet dob a fizetésképtelenné vált csapatoknak.

A hagyományos értelmezést időszerű felülvizsgálni, és a szektort meghatározó módon megkülönböztető paradoxont megérteni. Az UEFA ennek érdekében első lépésként az ágazat pénzügyi instabilitásának növekedését és az egyre nagyobb különbségek bebetonozódását megakadályozandó bevezette a Fair Play (FFP) követelményt. A szabályozás bevallott célja a valóságtól elszakadó költsékezési kedv keretek közé szorítása.

I. / C. ELMOZDULÁS A FENNTARTHATÓ-SÁG FELÉ

Kétszintű értékteremtés

A versenyegyensúly és a fenntartható üzleti működés biztosítása az amerikai ligák esetében horizontális együttműködés keretében valósul meg. Az európai klublabdarúgás (is) a vertikális szabályozásra támaszkodik, melyben a nemzetközi szövetség – nemzeti szövetség – liga egységben alakítják a szereplők a sportág üzleti folyamatait. Ebben az összetett szabályozási és működési rendszerben kezelendők a hivatásos klubszintű labdarúgás versenyegyensúlyi, versenyképességi,

üzleti fenntarthatósági kihívásai valamennyi szintre, valamennyi UEFA által definiált labdarúgó piacra.

A labdarúgás kétszintű értékteremtésének az egyik szintere a klub. A másik szintere a klubok közössége, a liga, ahol „az egyes mérkőzések inputként szolgálnak a végső meta produkció, a bajnokságnak magának a számára”. Annak érdekében, hogy a liga minél vonzóbb legyen, az egyes csapatok dominanciáját el kell kerülni. Ez az egymással szoros együttműködésben ható kettős értékteremtési folyamat eltér a többi gazdasági szektorban tapasztalható, dominanciára törekvő versenyfelfogástól.

Az európai labdarúgás piramis felépítésű rendszerében az UEFA egyszerre szabályozó és versenyszervező. Ugyanez a szerep jellemzi az egyes nemzeti szövetségeket is. Az anyagi függetlenség ki is élezi a központi vertikális adminisztrációs szabályozás valamint a vezető bajnokságok kivétel nélkül ligákba szerveződött, az érdekeiket horizontális egyeztetés alapján képviselő tulajdonosok eltérő érdekérvényesítési törekvéseit. Az UEFA az FFP vertikális bevezetésével bevallottan a pénzügyi egyensúly létrehozását célozta meg, s mintául a franchise ligák salary cap eszközét választotta, mellőzve annak rendszerszintű céljait és további eszközeit.

Sportági beágyazottság

Európában, és így Magyarországon is a labdarúgás a működésében jelen lévő üzleti motivációk ellenére a megalakulásától kezdve tudatos közösség- és társadalomformáló szereplő, az adott közösség identitásának kifejezője. Az üzleti folyamatok felerősödésével a stabil szurkolói bázis és lojalitás meghatározóvá válik a labdarúgó klubok életében. A tévéközvetítéseknek köszönhetően a szurkoló fogalma is bővebbé és árnyaltabbá vált: a helyi szurkolók mellett új demográfiai összetételű és elhelyezkedésű csoportok jelentek meg.

II. CÉLKITŰZÉS, KUTATÁSI KÉRDÉS

Jelen disszertáció megírásának célja, hogy feltárja a magyarországi labdarúgás sportüzleti versenyképességét lehetővé és elérhetővé tévő elemeket, azonosítsa az érintetteket és a befolyásoló szereplőket – folyamatosan szem előtt tartva a szórakoztatóipari szerepből fakadó kihívásokat, valamint az európai sportmodell változásait.

1.) Fázis: Értelmezési keret

A téma komplex voltából és kidolgozatlanságából adódóan

kutatási kérdések megfogalmazását célozza a feltárás és a megértés szándékával.

2.) Fázis: Piacméret, piaci pozíció meghatározás

A magyar klublabdarúgás piaci pozíciójának becslés alapú meghatározása és benchmarkra alapuló értelmezése.

3.) Fázis: Valós-e a feltételezett kitörési pont? Kérdés, hogy a gyakorlati szakemberek a kutatási iránnyal azonos és/vagy eltérő módon ítélik-e meg a lehetséges kitörési pontként értelmezett vállalatszerű működésből fakadó előrelépés kutatási témafelvetését. Jelentősnek ítélik-e meg a befolyásoló képességét; miként azonosítják a vállalatszerű működés elemeit.

4.) Fázis: MLSZ és MLS

Az MLSZ 2011 óta a stratégiai alapvetéseket követve tudatos sportágfejlesztési gyakorlatot folytat. Noha ennek részeként a szűkített NB I. üzletileg eredményes volt, a helyszíni nézőszám visszaesett. A klubok gazdasági társaságként működnek, az MLSZ civil szervezetként finanszíroz. A tulajdonosok és a hivatalnokok erőfeszítéseiben rejlő ellentmondások az MLS példáját tekintve miben és hogyan feloldhatók?

5.) Fázis: Miért mennek labdarúgó mérkőzésekre?

A hazai kluboknak miért nincs, illetve miként lehetne mozgósító erejük annak ellenére, hogy a szurkolók többségének nincs generációról generációra megszerzett szurkolói tapasztalata.

III. MÓDSZEREK, MINTA, MINTAVÉTEL

A feltáró jellegű kutatás a többfázisú „grounded theory” koncepcióformáló módszert alkalmazza, mely módszer az egymásba kapcsolódó kérdésfelvetések és az azokra adott válaszok koncepcióba illesztésével egyre közelebb visz a lényegi összefüggések megragadásához. A „megalapozott elmélet” segítségével a kutatás lé-pésről lépésre építkezik, többféle megismerési módszer egymást követő, következetes alkalmazásával.

1.) Értelmezési keret kialakítása az elemzés megalapozásához két dimenzió együttes alkalmazása mentén (piacszerkezeti szintek, illetve bevétel alapú piaci tipizálás). 2.) Szakértői becslés és benchmarking. 3.) Szakértői interjúk félig strukturált guide line iránymutatásával szövetségi szintű operatív vezetőkkel, továbbá a folyamatokat közelről ismerő szakemberekkel (n=7). Ezt követően első és másod osztályú klubok operatív vezetőinek segítségével (n=4) validált auditkritériumokra támaszkodó szervezeti audit lefolytatása. 4.)

Szakértői mélyinterjúk a hivatásos labdarúgás üzleti kérdéseivel foglalkozó közgazdászokkal (n=5), akik a hivatásos klublabdarúgással nem állnak alkalmazotti viszonyban, jellemzően nem az ágazat megrendelése határozzák meg az egzisztenciájukat, közvetett módon, de folyamatos kapcsolatban állnak a szférával, a kutatássorozat korábbi fázisainak egyikében sem szerepeltek interjúalanyként. 5.) Online kérdőíves kutatás 2016. október 18-19-én a Nemzeti Sport Online-on. A válaszadók köre nem reprezentatív, ugyanakkor a 4.770 fős elemszám lehetővé teszi a mélyebb elemzést.

IV. EREDMÉNYEK

1.) Fázis: Értelmezési keret

Az európai klublabdarúgás bevételeinek 68,5%-a a TOP-piacokon, 27,1%-a pedig a Large-piacokon realizálódik. Egyértelmű, hogy az 53 tagország kétharmadát kitevő Medium-Small-Micro piacok (így Magyarország) perspektívájából is értelmezni kell az ágazati célok megvalósíthatóságának a lehetőségeit.

2.) Fázis: Piacméret becslés, piaci pozíció

A versenyképesség egyik meghatározó indikátora a piacpotenciál – az elméletileg lehetséges eladások összessége

adott termékből – mely potenciál alapvetően befolyásolja, hogy milyen értékű játékosállományt tudnak kiállítani a klubok, illetve az egyes nemzeti bajnokságok.

A vizsgált ligák a szakértői becsléssel meghatározott piaci alapú összbevételük alapján a harmad-, illetve negyedosztályú benchmark bajnokságok üzleti erejével versenyképesek.

3.) Fázis: Valós-e a feltételezett kitörési pont?

A magyar labdarúgó NB I. összpiaci bevételei determinálják a hazai, valamint a nemzetközi sportszakmai versenyképességet, a BL-be vagy az EL-be jutás, majd a csoportkörben való helyállás valószínűsíthetőségét. A benchmark ligák bevételi átlagát – elméletben – elérve megkerülhetetlenné válna annak megválaszolása, hogy milyen rendszerben és klubmodellben lehet ezt az összeget klub- és bajnoksági szinten a leghatékonyabban felhasználni: a.) A maximalizált bevételekből a csapatok létszámának csökkentése és egy azonos klubmodell mentén működő bajnokság irányába kell elmozdulni. b.) A magyar labdarúgás térképét újra kell(ene) rendezni a megfelelő üzemméretű, kétszázezer fős vagy annál nagyobb lakosú városok klubjaira alapozva. c.) Hiányzik a koncepció, a stratégia, a hitelesség. Márpedig jövőkép és üzenet nélkül nem

lehet közösséget építeni, ugyanakkor éppen a közösségnek és a szurkolótáboroknak a hiánya tükrözi leginkább az ágazat jelen működési rendszerének a fenntarthatatlanságát. Tulajdonosként és ügyvezetőként látni kellene, hogy jelen adottságok mellett nem lehet profitképes szervezetet kialakítani. A labdarúgó iparág protokollja tálcán kínálja a humán tényező eredményt befolyásoló voltának felismerését, ámde a hazai gyakorlatban lényegében ugyanaz az emberi erőforrás állomány dolgozik, mint éveekkel, akár évtizedekkel ezelőtt. A korábbi, az anyagi erőforrásokat hiányoló hangok elhalkultak, hisz négy-öt éve jelentős összegek áramlanak a labdarúgásba. A rendszer maga azonban nem tudja garantálni, hogy ezen pénzeket tudatosan, szakszerűen, hatékonyan használják fel az érintettek. Nem véletlen, hogy a helyben topogás erősebben érzékelhető, mint az előremutató folyamatok. Az állami források maximális lehívásának lehetőségét kereső tulajdonosi magatartás vált jellemzővé, háttérbe szorítva a piaci koordinációra támaszkodni akaró szándékot.

A nemzeti szövetség szerepvállalása elengedhetetlen a magyarországi klublabdarúgás újjászervezésében és egy üzleti és működési modell leírása, egységes bevezetése (stratégiai célok és a többségi finanszírozó szövetség elvárásai mentén) az

egész vertikumban egyszerre át- és megszervezendő feladat. A várakozással ellentétben egy kivételével valamennyi validálási audit megakadt a szervezeti célok kérdéskörnél: a zárt kérdésekkel kialakított audit egyes pontjait a megfelelő válasz kiválasztásával lehetett (volna) megoldani. Ez lényegében egyetlen interjúalany esetében sem történt meg: minden egyes pontnál magyarázatok fogalmazódtak meg, értelmezések, tulajdonosi szándékok indoklása, magyarázata – regiszterszerű tényrögzítés nem. A küldetés, jövőkép, stratégiai célok léte, formalizáltsága nem jelentek meg. Ugyanez a helyzet a pénzügyi és jövedelmezőségi célokkal, továbbá a szervezeti célokkal.

4.) Fázis: *MLSZ és MLS*

Nem kikerülhető szempont, hogy a klubok és klubtulajdonosok a csapatsportok jellegéből adódóan, a közös gazdasági sikerek érdekében a pályán kívül az együttműködéssel tudják a sportág és a klub bevételeit maximalizálni, a kiadásokat pedig ágazati standardok által meghatározott szinten tartani a fenntartható működés érdekében. A közös tulajdonosi érdekek, valamint a közös szabályozás csírájának megjelenése horizontális, tehát a tulajdonosi érdekközösségen alapuló kooperatív működtetést

feltételez, idővel eredményez. Intellektuális és innovatív kérdés, hogy a jelenleg vertikális szabályozáson alapuló működés és finanszírozás mikor, miért, hogyan, ki által fog horizontális dimenziót kapni. Ugyanakkor az innovatív, útkereső, valamint megoldásokat „szállító” háttérpar gyakorlatilag nem létezik a honi ágazatban, annak ellenére, hogy kimagasló forrásbevonási erővel rendelkezik. A szövetség a saját belső erőforrásaira támaszkodva igyekszik formálni az ágazatot, következetesen egy irányba csatornázni a vertikum szereplőit.

Komoly fordulópontot fog jelenteni a vertikális és/vagy horizontális koordináció kérdésében, hogy mikor jelentkezik egy, a jelenlegitől eltérő, az egyes klubokat és a klubok egészét érintő üzleti modell keretrendszere.

Vertikális és/vagy horizontális koordináció, az MLSZ katalizátor szerepe

A „big five” piacokon a vertikális működésű nemzeti szövetségek mellett, velük partnerségben az első osztályú bajnokság klubjai megalakították a horizontális működésű ligákat. A magyarországi intézményi rendszer a hagyományos vertikális európai modellnek megfelelően működik. A megkérdezett szakértők egy része azonban az MLSZ-től a

hagyományos aktivitást meghaladó tevékenységek ellátását várja, még akkor is, ha ez egyébként torzítja a piacot. Azon túl, hogy a szövetség jelentős forrásokat biztosít az ágazatnak, arra lenne szükség, hogy a szövetség szorítsa rá a szférát (tulajdonosokat és szervezetüket) a szakmai előrelépésre.

Az egyértelmű, hogy a jelenlegihez hasonló nagyságrendű pénzt egy horizontális szerveződésű liga nem tudna az ágazatba irányítani. A szövetségen keresztül érkező támogatásoknak azonban idővel jelentősen csökkennie kellene. A horizontalitás elvileg működhetne, de az MLSZ nélkül nem tud létrejönni. Hasznos lenne, ha a szövetség idővel hátrébb lépne, teret engedne a horizontális együttműködésnek, de ehhez arra is szükség lenne, hogy a klubok meg tudják fogalmazni és képviselni tudják a saját érdekeiket.

Standardizált üzleti modell

A központi koncepciót, standardokat és elvárásokat tükröző célrendszer (MLSZ-stratégia) az annak megvalósítását lehetővé tevő nagymértékű központi finanszírozás, valamint a piaci adottságok felvetik a kérdést: szükség van-e hatékonyan és standardok alapján működő klubokra? A kérdés összecseng az MLS-modell ágazatépítő lépéssorozataival. A szakértők egy

része a standardizálást nem látja szükségesnek. Persze a kérdés fel sem merülne, ha a csapatok tudnának nézőket generálni.

5.) Fázis: Miért mennek labdarúgó mérkőzésre?

A válaszadók 88,9%-a tud arról, hogy a lakóhelyén van legalább megyei szinten szereplő labdarúgó klub. A válaszadóknak csaknem fele (44%) az NB I-es bajnokságban szereplő csapatokat befogadó városban lakik. A szórakoztatóipari szereplő NB I-es klubok játékosait azonban a válaszadóknak csupán negyede (24%) tudja megnevezni, illetve felismerni!

V. KÖVETKEZTETÉSEK

A magyarországi klublabdarúgás egy olyan sportüzletben szeretne versenyképes lenni, mely üzletre a többszintű és több szinten versenyegyensúlytalan küzdelem, továbbá a fenntarthatatlan üzleti modell jellemző, és mely üzletre a „pénz rúgja a gólt” axióma érvényes.

A magyar bajnokság szakértői becsléssel kalkulált bevétele az egyébként piaci bevételből működő angol League One és League Two anyagi lehetőségével tudja felvenni a versenyt. Ezzel szemben a tulajdonosi célkitűzések és a nem-piaci finanszírozási források megjelenése a nemzetközi porondon való

megméréthezőséget célozzák – reális célok megfogalmazása és abba az irányba szóló szervezeti működtetés nélkül.

Az egyes klubok vállalatszerű működését, valamint a vevőkért folytatott versenyben való helytállást alapvetően befolyásolja a tulajdonosok labdarúgó üzletről alkotott elképzelése, sportszakmai és egyben üzleti víziója, továbbá a siker eléréséhez szükséges erőforrások azonosítása.

A sportági irányító testület piacépítő és az érintetteket a működtetésre alkalmassá tevő szerepvállalása megkerülhetetlen, ugyanakkor az érintettek megfogalmazzák a szövetségnek az ebből a szerepből való „hátralépésének” igényét. Ez azt jelenti, hogy egy, a fenti törekvésekkel és egyben a sportági irányító testület szerepét a magyar törekvésekkel párhuzamba állítható folyamat – Major League Soccer (MLS) – megismerése elengedhetetlen.

A szerző a fenntartható üzleti modellt keresve továbbra is mintát lát a tengerentúli üzleti rendszer egyes eszközeiben. Ezen folyamatok ismeretében a magyar gondolkodás is bátran elszakadhat az eddig ismert járt utak ismételt „felfedezésétől”. Az európai összefüggő rendszer részeként egyáltalán nem rendszeridegen a racionális modellek megismerése és megoldásaik átvétele. A hipotézist a nemzetközi szakirodalom

igazolta, a sok meghatározó eltérés ellenére az amerikai franchise-ligák mintát adó rendszerekké váltak – mind a vezető nemzetközi klubok (és tulajdonosaik), valamint az európai szövetség számára.

VI. SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE – disszertációhoz kapcsolódó saját publikációk

Kassay, L. (2017): Verseny és együttműködés az európai hivatásos labdarúgásban. A Fair Play ereje? Tények és értékek a 21. századi sport világában c. tanulmánykötet

Kassay, L. (2016a): The Financial Fair Play Regulation of European Football – Questions of Implementation from a Middle Market Member Perspective. A. Gál, J. Kosiewicz & Sterbenz (Eds): Sport and Social Sciences with Reflection on Practice

Kassay, L., Géczy, G. (2016b): Competition and Cooperation in European Professional Club Football. Physical Culture and Sport Studies and Research 69:(1) pp. 22-28.

Kassay, L. (2016c): Az FFP, az európai labdarúgás pénzügyi fair play szabálya – a megvalósulás kérdőjelei egy középpiaci szereplő szemszögéből. Magyar Sporttudományi Szemle 17:(2(66)) pp. 39.

Kassay L. (2016d): Magyar Labdarúgó Szövetség, Alapfokú Menedzser Képzés, marketingképzési nap, 2016. november 8., előadás (kézirat)

Kassay, L., Gergely, I., Géczy, G. (2015a): A magyarországi hivatásos labdarúgó klubok körében felvett audit validálása. Magyar Sporttudományi Szemle 16:(2(62)) pp.40.

Kassay, L., Gergely, I., Géczy, G. (2015b): A magyarországi hivatásos labdarúgó klubok körében lefolytatandó audit validálási folyamata. In: Borbély Attila, Hamar Pál, Kotányi Magdolna (szerk.): Színes sporttudomány: Tanulmányok a 45. Mozsásbiológiai Konferencia előadásáiból.

Géczy, G., Bartha, Cs., Kassay, L., Sipos-Onyestyák, N., Gulyás, E. (2015c): Coach education approach in 16 Hungarian sport federations results of the first sport organizational audit, Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT Center-print Publishing House, Debrecen, APSTRACT Vol. 9. Number 1-2. 2015. pages 87-92.

Kassay, L., Géczy, G. (2014a): Verseny-egyensúlytalanság és fenntarthatatlan üzleti modell az európai labdarúgásban. Magyar Sporttudományi Szemle 15:(1 (57)) pp. 11-16

Kassay, L. (2013a): A labdarúgó NB I. piaci pozíciója nemzetközi összehasonlításban, Marketing & Menedzsment XLVII. 4/2013, pp. 55-64

Kassay, L. (2012): A sportszórakoztatás nézőért kiált, Marketing & Menedzsment, 2012/4. pp. 26-35

Kassay, L. (2011): Csapat sportágak versenye a fogyasztókért. In: Sterbenz Tamás, Szóts Gábor (szerk.): Sportágak versenye, Magyar Sporttudományi Füzetek III., pp. 129-142