



**Műhelytanulmányok  
Vállalatgazdaságtan Tanszék**

☒ 1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489  
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, [www.uni-corvinus.hu/vallgazd](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd)



Vállalatgazdaságtan Tanszék

**Nagy pénz – kis foci avagy a paradigmaváltás  
lehetősége a magyar labdarúgásban**

Kozma Miklós, Nagy Tamás

**28. sz. Műhelytanulmány  
HU ISSN 1786-3031**

**2002. október**

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Tanszék  
Veres Pálné u. 36.  
H-1053 Budapest  
Hungary

# Nagy pénz – kis foci

avagy

## a paradigmaváltás lehetősége a magyar labdarúgásban

Kozma Miklós  
miklos.kozma@bkae.hu

és

Nagy Tamás

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Vállalatgazdaságtan tanszék  
Veres Pálné u. 36.  
H – 1053 Budapest  
Hungary

### Összefoglalás

Az 1990-es években Magyarországon a társadalmi és nemzetgazdasági rendszerváltás, valamint ezzel a mögöttes paradigmaváltás nagyrészt megtörtént. A futball gazdasági kérdései viszont azon területek közé tartoznak, ahol még csak a paradigmaváltás korai szakaszát éljük. A helyzet kialakulatlanságát mutatja, hogy a véleményformálók egy része már egy új paradigma radikális érvényesítésének igényét hirdeti: a tisztán üzleti alapú sport létrejöttét tartja szükségesnek. Alaposabb elemzéssel azonban felismerhetjük, hogy *sem a régi államközpontú, sem a megváltásként hirdetett piaci paradigma nem alkalmas arra, hogy a magyar labdarúgás sikeres működésének kizárólagos alapját képezze*. Ettől függetlenül, a paradigmaváltás jelenségének vizsgálata több, eddig kevésbé értett problémakörre irányítja rá a figyelmet. A paradigmák bemutatásán túl ezekből is kiemeljük az általunk legfontosabbnak ítélteteket a cikkben.

**Kulcsszavak:** paradigma, sportüzlet, sportszolgáltatás, sportpolitika, labdarúgás

### Abstract

In the 1990's, Hungary saw through the major issues of the political and economic transition, together with the underlying change of paradigms. However, the economics of football is one of those areas, where we are only in the early stage of the change in paradigms today. The situation is turbulent: there are opinions claiming the realisation of a new paradigm of sport as a business. Deeper analysis shows, however, that *neither the old centralistic, nor the long-awaited market-based paradigm can be an exclusive basis for a well-functioning system of Hungarian football*. Apart from that, analyses of the change in paradigms reveal facets of football yet unexplained. A selection of these is also shown in the article.

**Keywords:** paradigm, sport business, sport services, sport policy, football

### 1. Bevezetés

A gazdasági-politikai rendszerváltást követő évtizedben a magyar futball működése számos válságjelet mutatott. Ennek leginkább szembeűnő elemei a krónikus forráshiány, a jövedelmek áramlásának átláthatatlansága és nem utolsó sorban a sportsikerek elmaradása voltak. Ezek a jelenségek a sportág egészében, számos különböző formában jelentkeztek, s ez arra enged következtetni, hogy átfogó, rendszerszintű problémáról van szó, mely valószínűleg szemléletbeli, gondolkodásbeli váltást: paradigmaváltást szükségeltet.

A paradigma fogalma értelmezésünk szerint „laza gondolkodási mintát, szabályszerűséget” jelent, a jelenségek értelmezésének átfogó, sajátos megközelítését, mely az adott időszak gondolkodásának, intézményi működésének szerkezetét érdemben befolyásolja<sup>1</sup>. A paradigmák vizsgálatával célunk a rendszer egészét átfogó, általános érvényű jelenségek feltárása és elemzése lehet. A paradigmaváltás kritikus megismerése pedig a problémák több szempontú értelmezését, a megoldások több irányú keresését teszi lehetővé.

A futball sportpolitikai megközelítésében – illetve ennek háttérében: a labdarúgás intézményrendszerének alakításában és működésében – azonosíthatunk paradigmatis jellezőket. Tudományos bizonyossággal a paradigmák léte és azok formája, tartalma nem igazolható, ezért teret hagyunk a kritikus ellenvetéseknek, melyek megkérdőjelezik a futballgazdasági<sup>2</sup> paradigmák létét. Bízunk benne ugyanakkor, hogy a labdarúgás üzleti működésével foglalkozó elemzések és jövőbeli kutatások számára hasznos gondolkodási keretet sikerül nyújtanunk.

Két alapvető paradigmát határozunk meg: a futball társadalmi hasznosságára és a labdarúgás üzleti hasznosságára épülő paradigmát. Ezek kevert formában részei a szélesebb közvélemény fogalmi rendszerének, tisztázásuk azonban lényeges megkülönböztetéseknek lehet alapja. Alaposabb megismerésük arra enged következtetni, hogy *kizárólagos használata egyiknek sem alkalmas a magyar labdarúgás problémáinak értő elemzésére*. Gondoljuk meg, hogy a futball társadalmi hasznosságának (államközpontú) paradigmáját valló szereplők hogyan képesek a mai magyar környezetben biztosítani a források hatékony elosztását és felhasználását, figyelembe véve a meglévő erőforráskorlátokat? Az üzleti (piaci versenyre épülő) paradigma hívei pedig milyen forrásból vélik finanszírozhatónak a stadionok korszerűsítését és az utánpótlás-nevelést, figyelembe véve az országos piac méretének korlátozottságát (ld. 5. fejezet), vagy hogyan vélik a gyakorlatban kivitelezhetőnek a nagy társadalmi támogatottságú, ám veszteséges klubok felszámolását?

A kérdések felvetésén túl a paradigmák mélyebb megértése, gyakorlati megmutatkozásának ismertetése végett a *kilencvenes évekbeli sportpolitikai programok koncepcionális elemeinek* részleges elemzésére vállalkozunk. Itt azonban számos fenntartással kell élnünk. A vizsgálatban a teljesség igénye nélkül támaszkodunk a parlamenti pártok választási programjaiban, valamint a mindenkori kormányprogramban megjelenő sportpolitikai irányelvekre, koncepciókra. Emellett a

---

<sup>1</sup> A paradigma e “köznap” értelmezése eltér a kuhni értelemben vett tudományos paradigma fogalmától. Ez utóbbi ugyanis csak szigorú értelemben vett tudományos értelmezési környezetben fogalmazható meg, mely a magyar futballgazdaság elemzésére vállalkozó kutató számára nem áll rendelkezésre. A vizsgálat tárgyának sajátosságai a paradigma ez esetben szélesebb értelmezésének szükségességéhez vezetnek.

<sup>2</sup> “Futballgazdaságon” a futball gazdasági megközelítésű problémáinak, kérdésheltevéseinek rendszerét, illetve magának a működésnek gazdasági vetületeit értjük.

vizsgálathoz felhasználjuk még a mindenkori kormányzat által kiadott – a szélesebb nyilvánosság számára is hozzáférhető – szakmai anyagokat is. Ennek bemutatásával azonban (1) célunk nem az, hogy értékeljük az egyes sportpolitikai programokat, hanem csupán az, hogy azok egyes elemeinek értelmezésén keresztül rávilágítsunk az általunk azonosított paradigmák gyakorlati megmutatkozásának mikéntjére; (2) nem kívánjuk részletesen ismertetni az egymást követő kormányok sportpolitikai megközelítéseit, azoknak csupán kiemelt elemeire összpontosítunk; (3) elismerjük, hogy az általunk idézett források nem feltétlenül, illetve nem minden esetben tükrözik az adott kormányzat sportpolitikai koncepciójának valós üzeneteit, ezek részletesebb elemzésére azonban ezúttal nem vállalkozunk<sup>3</sup>.

A paradigmák elemzésével nem célunk a köztük való választás. Azt kívánjuk bemutatni, hogy különböző problémák, különböző feltételek megléte esetén más-más paradigma lehet hasznos a gyakorlati működés és a koncepcionális rendszer illesztésének előmozdítása érdekében.

A paradigmaváltás vizsgálata során felmerülő kérdéseket és megállapításokat, a jövő alakítására irányuló javaslatokat írásunk végén foglaljuk össze.

---

<sup>3</sup> A (3)-as fenntartásunk esetében megfogalmazott részletesebb elemzés hiánya nem lényeges írásunk mondanivalója szempontjából, mivel most a paradigmák értelmezése a feladatunk, s nem a sportpolitikai programok értékelése.

## **2. A paradigmák azonosítása a magyar futball rendszerének gazdasági vonatkozásában**

Az értelmezésünk szerinti paradigmák bemutatásához történeti képet kívánunk nyújtani, hangsúlyozva ezzel a paradigmák alakulásának időbeliségét. Különösen érdekes ez Magyarország esetében, mely a viszonylagos közelmúltban rendszerváltást ért meg.

### **2.1. A futballgazdasági paradigmák kialakulása**

A futball társadalmi gyökerei több, mint száz évesek Magyarországon. Eredetét tekintve társas tevékenységként, nem üzletként tett szert nagyobb népszerűsége. Politikai figyelmet társadalmi hasznossága okán kapott: jellem- és közösségformáló szerepe, a XX. század második felében pedig (mint sport) az egészségre való kedvező hatása tudatosult a közpolitika formálóinak gondolkodásában.

Noha a társadalmi hasznosság motívuma kezdettől fogva központi jelentőségű a sporttal kapcsolatos politikai gondolkodásban, ennek Magyarország történetében legszemléletesebb példája a szocialista rendszer idejében alakult ki. A „*társadalmi hasznosságra épülő paradigmát*” vagy a „*társadalmi hasznosság paradigmáját*” ennek vázolásán keresztül mutatjuk be. Nem tartjuk a szocialista rendszer sportpolitikai alapjait a társadalmi hasznosságra épülő paradigmával koncepcióként egyenértékűnek, csupán történelmünk e szakaszát segítségül hívjuk a paradigma ismertetéséhez, magyarázatához.

A politikai és gazdasági rendszerváltást követően hazánk sportjának fejlődése is a nyugati minták követése irányába mozdult el. Noha ennek számos korlátja és buktatója merült fel, a rendszer szintjén sokan felismerték, hogy a gazdasági logika fokozatosan növekvő érvényesülésére kell számítani a futball intézményrendszerének működésében is. A háttérben adó piactudatnak a sportra való hatása más megközelítést, más kérdésfeltevéseket tett szükségessé, s ez magával hozta a paradigmatisztikus alapok újragondolását. Az üzleti hasznosság motívuma került az új paradigma középpontjába, ezért ezt az „*üzleti hasznosságra épülő paradigmának*” vagy röviden „*üzleti paradigmának*” fogjuk nevezni.

### **2.2. A társadalmi hasznosságra épülő paradigma dominanciája a szocialista rendszerben**

A rendszerváltást megelőző hagyományos gondolkodásmód középpontjában a labdarúgás gazdasági értelmezésének központi, nemzeti szintű vonatkozásai álltak. A sport elsősorban mint társadalmilag hasznos tevékenység, mint a közjó érdekében államilag létrehozandó, megszervezendő és finanszírozandó mozgalom állt<sup>4</sup>.

A korabeli gondolkodásmód szerint megkülönböztetendő az élsport és a tömegsport intézménye. Míg a tömegsport felülről kezdeményezett, a döntéshozó szándéka szerint a népesség nagy hányadát megmozgató, értékrendjének magjában leginkább a közösségformáló hatást őrző

---

<sup>4</sup> E logika alapján természetesen merül fel az állami finanszírozás szükségszerűsége: ha a tevékenységnek a haszna központi szinten jelentkezik, akkor központi jellegű finanszírozás kapcsolódik hozzá. A magyar sportolók több generációja számára ez a gazdasági háttér vált természetessé.

tevékenység volt, addig az élsport résztvevői „a sportolók”, akik sikereik révén büszkeséggel töltötték el a nemzet tagjait. Lényegét tekintve mindkét intézmény makroszintű létjogosultsága által elfogadott és támogatott tevékenységet képviselt<sup>5</sup>.

Az élsportban a gazdasági működés alapegységeiként a sportegyesületek szolgálták, melyeknek elsődleges célja a sportsikerek elérése volt (ez volt létük értelme). Ehhez, mivel közcélú szolgálták, állami finanszírozásban részesültek. Gazdasági tevékenységük – kis túlzással – a kapott pénz elköltésének mikéntjére összpontosult.

Akkoriban a legsikeresebb hazai futballklubok finanszírozásában egy-egy minisztérium vagy állami vállalat kapott kiemelkedő szerepet. Így a Budapesti Honvéd mögött például a honvédelmi, az Újpesti Dózsa mögött a belügy-, a Ferencváros mögött a mindenkori mezőgazdasági minisztérium állt, a győri ETO működését a Rába, a fehérvári csapatot pedig a Videoton támogatta. Az állami finanszírozás az elért nemzetközi sikerek szülte mítoszban megrendíthetetlen legitimitást kapott<sup>6</sup>. Mind több és több ember gondolta úgy, hogy a sport sikere, a sport támogatása a „nép érdeke”, s ebben a sportolók, illetve a sportszervezetek feladata a megfelelő sportsikerek elérésére korlátozódik. A működés gazdasági vetülete pedig meghatározó módon központi, állami kézben volt<sup>7</sup>.

A labdarúgás társadalmi-gazdasági értelmezésének ez a feltevés- és összefüggésrendszere a század második felében szilárd hagyománnyá szövődött. Ez – a maga paternalista szemléletével együtt – a sportszféra és az azzal foglalkozó gazdasági szakemberek gondolkodásmódjának meghatározójává, értékrendjének alapjává vált. Mértékadó példája lett<sup>8</sup> a magyar futball történetében a labdarúgás „társadalmi hasznosságra épülő paradigmájának”.

### 2.3. A paradigmaváltás előzményei

A paradigmaváltás előszele főleg a rendszer működésével kapcsolatos problémák hosszú ideig tartó megválaszolatlanságában nyilvánult meg. Két fontos tartópillére, a sportsiker és az állami támogatás ugyanis – szinte egymással egyidejűleg – alapjaiban megrendült. 1986-ban volt utoljára nagy nemzetközi futballrendezvény résztvevője magyar csapat, s akkor is komoly

---

<sup>5</sup> Szemléletesen alátámasztja ezt a szocialista éra „ál-amatőr” rendszerének működése, amelyben az élsportolók egyes gyárakban, termelő üzemekben „sportállásban” voltak: hivatalosan ott volt a munkahelyük, onnan kapták a bérüket, de többségük nem is látta formális „munkahelyét”. A sportállást adó munkahelyeken dolgozó többi munkás általában természetesnek tekintette, hogy egyes munkatársaik a sportolásért kapják fizetésüket. Tovább erősítette ezt a legitimitációt, hogy a dolgozók egy része a hétvégeken kijárt a mérkőzésekre és szurkolt saját „munkatársainak”.

<sup>6</sup> Meghatározó példája az élsport társadalomformáló szerepének az „aranycsapatként” elhíresült magyar labdarúgó válogatott, amely az ötvenes években mértékadó sikereket aratott, hazánk nemzetközi (el)ismertségéhez ezzel kiemelkedően hozzájárulva. „A labdarúgó nemzet” pedig egy emberként sorakozott fel a dicsőséget hozó csapat, illetve sportág mögé.

<sup>7</sup> Ez abból a szempontból nem is meglepő, hogy az időtájt a nemzetgazdaság többi területén is az állam meghatározó szereplőként lépett fel. A sport ugyanakkor abban az időben elsősorban társadalmi és nem gazdasági tevékenység volt. Mivel a labdarúgás első nagyobb sikerei a tervgazdasági időszakra estek, e sportág könnyen a fennálló társadalmi-gazdasági rendszer ideológiai csapdájába került, s léte társadalmi értelemben nem, gazdasági értelemben viszont nagyon is kérdésessé vált a központi tervgazdálkodás megszűntével.

<sup>8</sup> Hangsúlyozzuk, hogy ez a rendszer csupán szélsőséges példája a társadalmi paradigma alapján folytatott sporttevékenységnek, s a rendszer egésze (valamint annak egyes részei) a paradigma működésének nem kizárólagos, és nem is szükségszerű velejárója.

vereséggel távozott<sup>9</sup>. A szocialista gazdasági rendszerből piacgazdaságba váltó nemzetgazdaság pedig nagyobb kihívásokkal nézett szembe, mint a futball apadozó támogatásának problémája. Ez utóbbi így viszont hosszú ideig (részben mindmáig) megoldatlan maradt.

Kezdetben a problémákra választ a hagyományos rendszer keretein belül igyekeztek keresni a politikai döntéshozók és a sportszféra „szakértői”. Az állami tulajdonban maradó vállalatoktól kapott „szponzoráció” a központi támogatási rendszer – csökkentett volumenű – továbbélésének intézményeként fogható fel<sup>10</sup>. A fellendülő nemzetközi játékoskereskedelem pedig lehetőséget adott a legjobb játékosok alkalomszerű eladásából származó jövedelmek növelésére<sup>11</sup>.

Lassan azonban egyre több, a kérdéssel foglalkozó szakember gondolta úgy, hogy a megoldás egy másfajta előfeltevésekre építő, más logika alapján működtethető rendszer lehet. Ez a futball társadalmi-gazdasági létjogosultságának átértelmezését tette szükségessé, amely a meglévő paradigma, a hagyományos gondolkodásmód mélyreható átalakítását követelte meg.

#### **2.4. A futballgazdaság működése az üzleti hasznosságra épülő paradigma alapján**

Az új, „haladó hagyomány” középpontjában a decentralizált működés elve állt, amely mind a kínálat, mind a kereslet oldalán a fő hangsúlyt az egyéni cselekvők döntéseire helyezte. Ebből következően a sport működési logikája viszonylagos összeegyeztethetőségbe került a környezetét alkotó társadalmi-gazdasági közeg meghatározó formájával: a piacgazdaságra épülő demokráciával.

Egy fejlett poszt-indusztriális ország társadalmában a hosszabb távon hatékonyan működtethető, ugyanakkor jelentős erőforrás-igényű tevékenységek valamilyen módon gazdaságilag értelmezendők, s a működés során a gazdasági logika az egyik meghatározó tényezővé válik. Így a sport is, ha jelentősebb társadalmi szerep betöltése a célja, gazdasági logika alapján „értelmezendő és működtetendő”.

A gazdaság jelen esetben piacgazdaságot jelent, amely (piaci) versenyre, viszonylag önálló, nagy számú szereplő versenyére épül. Ezek az egységek egy adott sportágon belül a vállalatok, a klubok lehetnek, de üzleti szempontból kiemelendő jelentőségű a sportágak mint önálló entitások (szövetségükben intézményesülve) versenye a fogyasztókért. A fogyasztói oldalon a társadalmat mint egységes egészt gondolkodásunkban felváltotta az egyéni, illetve csoportos fogyasztók meglehetősen sokszínű köre, amely döntéseiben viszonylag független a többi fogyasztói csoport döntéseitől (fogyasztói preferenciák).

---

<sup>9</sup> A Szovjetuniótól elszenvedett 6-0-ás vereséget sokan azóta is a hanyatlás első komoly jelének tekintik.

<sup>10</sup> Ez már csak azért is nyilvánvaló, mert az üzleti értelemben vett szponzoráció esetén a pénzt adó szponzor szolgáltatásokat vár juttatásáért cserébe. Ez a magyar sportkluboknál egy-egy reklámtábla ilyen-olyan elhelyezésénél sokkal többet általában nem nyilvánult meg. A „szponzorok” által választott sportág, illetve esemény pedig saját marketing céljaik szempontjait figyelembe véve – a legtöbb esetben – gazdasági értelemben nem tűnik racionális döntés eredményének.

<sup>11</sup> Különösen nagy figyelmet kapott három egykor hazai sztárjátékosunk vezető külföldi bajnokságokba történő igazolása, mely esetek megítélésünk szerint a fent ábrázolt folyamatot jól jellemzik: Lipcsei Péter átigazolása a Ferencvárostól az FC Portóhoz, Lisztes Krisztián átigazolása (szintén FTC) a VfB Stuttgarthoz, valamint a szombathelyi Király Gábor átigazolása a Hertha BSC-hez. Az érték kapott összeg gyorsan felszívódott a sportklubok nem hatékony és krónikusan forráshiányos gazdálkodásában.

Az új összefüggésrendszer középpontjába a szolgáltatási koncepció került. Ennek alapján a labdarúgás mint üzlet nem más, mint a szórakoztató iparág egy részterülete<sup>12</sup>, s a bajnokságot szervező szövetség, illetve liga, valamint maguk a játékosok és az egyes futballklubok a szolgáltatás kínálati oldali szereplői. A sportszolgáltatás mint szórakoztatás fogyasztói (a keresleti oldal) pedig nem a társadalom egésze, hanem a helyszínre kilátogató nézők, az eseményről tudósító, illetve azt közvetítő média, valamint a szponzorok, akik saját fogyasztóikkal való marketingkapcsolataik egyik eszközeként használhatják fel a sporteseményt<sup>13</sup>.

Az új paradigma alapján való működés lényegi eleme a labdarúgás gazdasági meghatározottsága. Az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás így kiemelt hangsúlyt kap<sup>14</sup>, s a hatékonyság növeléséhez világos feltételrendszerre, szabályozottságra van szükség. Ez a XX. század végére kialakult helyzetben a társadalmi hasznosságra épülő paradigma hithű követői által mutatott opportunisták törekvésekkel<sup>15</sup> szöges ellentétben álló elvek gyakorlati megvalósítását tette szükségessé.

## 2.5. Mit jelent a paradigmaváltás a magyar futballgazdaságban?

A magyar futballban gazdasági paradigmaváltásról akkor beszélhetünk, ha a társadalmi hasznosság paradigmáját az üzleti hasznosság paradigmája váltja fel a szféra szereplőinek gondolkodásában. Ez tetten érhető, amikor a sportpolitikai koncepciókban dominanciába kerülnek a hatékonyság és a megtérülés intézményei, s háttérbe szorulnak az állami támogatás és finanszírozás megoldásai. Egy másik értelmezési szinten pedig akkor, ha a sportegyesületek tagjai, illetve a sportklubok alkalmazottai saját hivatásuk céljaként a sportbeli sikerek elérése mellett megemlítik a pénzügyi megtérülésre és önfinanszírozó képesség elérésére való törekvést is. Nem utolsó sorban pedig akkor, ha az adófizető állampolgárok fogyasztói magatartásukkor a sportszféra kínálataként értelmezik a szabadidő- és látványsportok nyújtotta szolgáltatást, s hajlandóak érte jövedelmükből számottevő mértékben közvetlenül (nem az állami költségvetésen keresztül) áldozni.

A következő fejezetekben a paradigmák illusztrálása, jobb bemutatása végett áttekintjük a rendszerváltás utáni magyar sportpolitikai programok paradigmatisztikus alapjait. Arra a kérdésre pedig, hogy megtörtént-e a magyar futballban a paradigmaváltás, a gazdasági-politikai rendszerváltást követő évtized sportpolitikai koncepcióinak vizsgálata után fogalmazzuk meg a – fentiek alapján csupán részleges – választ.

---

<sup>12</sup> A pontosság kedvéért tisztázandó, hogy az új paradigma megkülönbözteti a látványsportot a szabadidősporttól (ez a régi paradigma alapján vett élsport és tömegsport új értelmezése). A látványsport a szórakoztatás egy piaci alapú, decentralizált működésű fajtája, míg a szabadidősport az egyének szabadidő-eltöltésének sportként választott formáját jelenti (egyéni döntés, illetve szervezés alapján). Ez önmagában is jól mutatja a két paradigma megközelítésmódja közti különbséget.

<sup>13</sup> A mondat utolsó részében azért fogalmazzunk feltételes módban, mert a “szponzorálás” nemzetközi értelmezésében egyes megközelítések szerint helyet kap a fentitől eltérő motivációjú tevékenység is: a sportklubok támogatása (üzleti ellentételezés megkövetelése nélkül) a klubok mögött álló politikai döntéshozók felé irányuló (önkényes vagy kényszerű) gesztusként.

<sup>14</sup> A közzgazdaságtan tárgyát a szűkös erőforrásokkal való gazdálkodásként szokás megjelölni.

<sup>15</sup> Például a díjak „fekete áramlása” a játékosigazolásoknál, a szabályozatlan szponzori juttatások állami vállalatoktól stb.



### 3. A társadalmi hasznosságra épülő paradigma a magyar sportpolitikában

E fejezetben megvizsgáljuk, a társadalmi hasznosság paradigmája hogyan vonult végig a XX. század utolsó évtizedének sportpolitikai koncepcióin. Ezt megelőzően azonban röviden kitérünk a szocialista rendszer sportpolitikájának paradigmatis alapjaira, mivel ennek kiemelt jelentőségét érzékeljük a XXI. századi magyar sport működésének elvi háttérében is.

#### 3.1. A szocialista rendszer: a paradigma szélsőséges megvalósulása

A sporttevékenység társadalmi hasznosságra épülő paradigmájának lényege, hogy a sport – szűkebben: a futball – ösztársadalmi szinten jelentkező előnyei, haszna alapján kap legitimitást. Léttjogosultságának motívumait nem az egyének, a vállalatok szintjén kell keresnünk, ebből adódóan a finanszírozás forrása jellemzően központi, országos természetű.

A társadalmi hasznosságra épülő paradigma bemutatásához az előzőekben a szocialista sportpolitikát hívtuk segítségül, mert ebben a rendszerben az állam erőteljes szerepvállalása és a sport társadalmi hasznosságának kiemelt szerepe – hatásában máig is érződő – szemléletes képet ad a paradigma gyakorlati megvalósulásának lehetőségéről. A szocialista rendszer sportpolitikájának megközelítésbeli alapjait mégsem szabad a társadalmi hasznosságra épülő paradigmával koncepcionális szinten azonosítanunk. A bemutatott (szocialista) példa – bár páratlanul szemléletes – nem tiszta megjelenési formája az általunk értelmezett paradigmának.

A sport az ember természetes mozgásigényéből fejlődött ki, egyéni és közösségi kezdeményezéseken alapulva. Rendszere önszabályozásra épült egészen a kezdetektől, a legkülönbözőbb sportolási formák megjelenésétől számítva. A sport eredendően a civil szféra része<sup>16</sup>. A sportszféra alulról szerveződő jellege a társadalmi hasznosságra épülő paradigma esetén is kiindulópontul szolgál.

Ezzel szemben a szocialista rendszerben az állampárt elfojtotta a sport önszerveződő jellegét. A rendszer a civil szerveződések megszüntetése, a központi irányítás hatékonyságát hirdelve egyben megszabadult a fennálló politikai rendszer működésére esetlegesen veszélyes elemektől. A sportszférát az állampárt által kinevezett nómenklátúra uralta, bevett mechanizmusok működtek a bürokratikus koordináció<sup>17</sup> szellemében.

Ennek alapján a szocialista rendszer sportpolitikai megközelítése, illetve működése *a társadalmi paradigmának egy szélsőséges megjelenési formája*, mert bár a sportban elért sikerek és eredmények társadalmi célokat szolgáltak, a sportolás meghatározó módon nem egyéni és civil önszerveződésen, demokratikus képviselőre épülő – részben központi – intézményeken keresztül, hanem az állami központból érkező törekvéseken, elképzeléseken alapult.

<sup>16</sup> Erről bővebben ld. Sárközy Tamás: A magyar sportjog alapjai, HVG-ORAC, 2000.

<sup>17</sup> Az államszocializmusról általános áttekintést ad Kornai János (Kornai J.: A szocialista rendszer, HVG Kiadói Rt., Budapest, 1993.).

### 3.2. A rendszerváltás és az 1990-es évek sportpolitikai koncepciói<sup>18</sup>

A szocialista rendszernek az 1980-as években felgyorsult bomlása majd a rendszerváltás a sportszférát sem hagyta érintetlenül. Várható volt, hogy a sport által addig élvezett előjogoknak és kedvezményeknek az újonnan kiépülő politikai és gazdasági rendszer keretei között nem lesz létjogosultságuk. A rendszerváltás folyamán a sport – és ezáltal a labdarúgás – irányítási és finanszírozási szerkezete – kényszerűségből – jelentősen átalakult.

A rendszerváltás utáni években felmerült a kérdés, hogy magára hagyhatja-e az állam a sportszférát a Magyarországon is kialakuló piacgazdasági feltételek között? Lépést tud-e tartani az ágazat a politikai-gazdasági és társadalmi átalakulással? A válasz nemleges volt, a régi rendszer maradványait nem lehetett egyik pillanatról a másikra eltüntetni, és amint a tapasztalatok is mutatják, a sportszféra önmaga nem tudott volna megfelelni a megváltozott körülményeknek<sup>19</sup>.

A sport-iparág szereplőinek szemléletét még az 1990-es években is a paternalista állam sportpolitikája uralta, nem voltak felkészülve az önálló helytállásra. A közvetlen állami források és az állami vállalatoktól érkező támogatások elapadása érzékenyen jelentkezett. A puha költségvetési korláthoz szokott egyesületi vezetők, szakosztály-igazgatók nehezen ismerték ki magukat a piacgazdasági viszonyok között, nehezen vették tudomásul, hogy az új rendszerben mindennek meghatározott értéke van, a talpon maradáshoz hatékony gazdálkodás szükséges. A szemléletbeli hiányosságok mellett megjelentek az előző rendszer önfelőlő jellegéből<sup>20</sup> adódó problémák is, a sportinfrastruktúra rossz állapota és az utánpótlás-nevelés elhanyagolt szerepe. Mindezek karbantartása is nehéz feladatot jelentett volna a sportszférának, ezek felújítására és hatékony működtetésére gondolni sem lehetett.

A magyar sportpolitikát alakítók többsége az elmúlt évtizedben egyetértett abban, hogy a testkultúra ügyét nem lehet kisajátítani, „*a sport nemzeti ügy az egyén és a társadalom közös ügye*”(MDF, 1994)<sup>21</sup>. Ez az elv a mindenkori kormányprogramokban is hangsúlyosan jelentkezik, „*a Magyar Köztársaság Kormánya a testnevelést és a sportot nemzeti ügynek tekinti*”(MSZP-SZDSZ, 1994-1998)<sup>22</sup>, „*a Kormány sportpolitikai koncepciója az egészséges magyar nemzet eszméjét szolgálja*”(Fidesz, 1998-2002)<sup>23</sup>, „*a sport modern, jóléti közügy*”(MSZP-SZDSZ, 2002-2006)<sup>24</sup>. A koncepciók ebből a szemszögből vizsgálva egységesek, az alapvető cél egy

---

<sup>18</sup> A bevezetőben írtakkal összhangban, e fejezettel célunk a paradigmák értelmezése és gyakorlati megjelenési formáinak rövid bemutatása. Az itt kiemelt idézetek a szerzők válogatásán alapulnak, a jobb megértést segítik elő. Nem adnak teljes képet a hazai sportpolitikai koncepciókról, e munkának ez nem feladata.

<sup>19</sup> Ezt támasztja alá a sportszféra folyamatosan felhalmozódó köztartozásainak kérdése. (Erről ld.: Nagy Tamás: A sport mint közpolitika, avagy miből üznek sportot a politikusok, *Politikatudományi Szemle*, 2000/3-4. 258. oldal)

<sup>20</sup> Csaba László: A szovjet modell (Megjelent: Bara Z.-Szabó K. (szerk.): *Gazdasági rendszerek, országok, intézmények*, AULA, Bp. 2000.)

<sup>21</sup> MDF választási program, 1994.

<sup>22</sup> A Magyar Köztársaság Kormányának programja (MSZP-SZDSZ), 1994-1998.

<sup>23</sup> A Magyar Köztársaság Kormányának programja (Fidesz-MPP—FKgP—MDF), 1998-2002.

<sup>24</sup> A Magyar Köztársaság Kormányának programja (MSZP-SZDSZ), 2002-2006.

egészségesen működő sportszféra kialakítása volt, amely a régi sikereket tudná biztosítani a társadalom – és a mindenkori politikai elit<sup>25</sup> – számára.

Az 1994-es kormányprogramban erőteljesen megjelenik a társadalmi hasznosságra épülő paradigma: „*a Kormány(...) javaslatot tesz: a nonprofit törvény megalkotására, ezzel is segíteni kívánva a testnevelési és sportszervezetek biztonságos gazdálkodását, a civil önszerveződések megalakulását és működését.*” (MSZP-SZDSZ, 1994-1998)<sup>26</sup> A sportszervezetek működését nonprofit formában képzelte el a kormányzat, jogi szabályozás segítségével kívánta orvosolni a felmerülő problémákat. Az a szándék vezérelte a programalkotókat, hogy megpróbálnak egy olyan rendszert alkotni, amely meghagyja, sőt segíti kiépíteni a sport önszervező jellegét.

A sportszervezetek biztonságos gazdálkodásának megteremtése a kiépülő piacgazdasági viszonyok között, az állam strukturált pénzügyi támogatása nélkül nehéz feladat. Legfőképpen nehéz azon több szakosztályos, nagy egyesületeknél, amelyek esetében a magas működési költségek mellé saját bevételi forrás alig, vagy egyáltalán nem társul. Ezen egyesületek számára egyetlen bevételi forrás a „szponzoroktól” – szigorúan közgazdasági értelemben véve mecénásoktól – érkező támogatás, ez viszont állandó tárgyalások alapját képezi. Ez nem jelent biztos bevételt a sportszervezetek számára, ezáltal nem tervezhető a gazdálkodásuk, nincs lehetőség a hosszú távú biztonságos működésre.

A sportpolitikai irányelveket vizsgálva megmutatkozik, hogy egyre inkább középpontba került a sport társadalmi háttérének megteremtése: „*a szocialisták vállalják: (...) arra törekednek, hogy a testnevelés és a sport egyre inkább betölthesse társadalmi szerepét*”(MSZP, 1998)<sup>27</sup>. A tárgyalt paradigma egyik alapvető jellemzője itt megtalálható: a sport eredetét és alapjait tekintve társadalmi mozgalom, amely az egyének saját kezdeményezésein, közös mozgásán alapul. A sport társadalmi szerepére való törekvés – a tervekben – megjelenik a finanszírozási struktúra kapcsán is, „*közpénzek felhasználása során az állam kötelessége anyagi eszközökkel elősegíteni a testnevelés és a sport társadalmi feladatainak ellátását*”(MSZP, 1998)<sup>28</sup>. Ezen elképzelések megvalósítása kidolgozott, valamint a gyakorlatban is jól működő sportfinanszírozási stratégiát igényelt volna. Az állami szerepvállalás a sportban a rendszerváltás óta nem volt tisztázott kérdés, a régi finanszírozási rendszer helyébe nem lépett az új körülményekre való áttérést segítő támogatási szisztéma.<sup>29</sup>

A társadalmi hasznosságra épülő paradigma tisztább változata alakult ki a rendszerváltás után, a sportba visszatérhettek az autonóm, civil kezdeményezések, de a piacgazdasági viszonyok közötti működést az állam közvetlen és közvetett szerepvállalása volt hivatott megteremteni. A sportszféra számára „*1989-96 az átmenet időszaka, a sportpolitika szerepe csak az értékek*

---

<sup>25</sup> A politikai elit számára fontosak a hazai sportolók által elért eredmények, a hatalomért folyó politikai versenyben rendszeresen igyekeznek előnyhöz jutni a sportsikerekből. A sport átpolitizálásáról bővebben ír: Sárközy (2000, 9.o.)

<sup>26</sup> A Magyar Köztársaság Kormányának programja (MSZP-SZDSZ), 1994-1998.

<sup>27</sup> MSZP választási program, 1998.

<sup>28</sup> MSZP választási program, 1998.

<sup>29</sup> Gallov Rezső: Mennyire fontos hazánkban a sport? Nemzeti Sport, 1992. szept. 14.

mentésére korlátozódott.”<sup>30</sup> Az új intézményrendszer kialakulásához és hatékony működtetéséhez időre volt szükség.

A társadalmi hasznosságra épülő paradigma elemei mindmáig megjelennek az egyes koncepciókban, még a – következő fejezetben mélyebben bemutatott – üzleti paradigma által dominált szakmai anyagokban is: „*a látványsport területén elért nemzetközi sikerek szintén tiszta közjóságok: előnyeiből kizárni (...) senkit sem lehet, a sikerből való részesedés viszont nem piacosítható*” (ISM, 1999)<sup>31</sup>. Az 1998-as kormányprogramban tisztán megfigyelhető a társadalmi paradigma létjogosultsága is: „*a magyar sportban elfoglalt helye és társadalmi hatásai miatt a Kormány ösztönözni kívánja a hivatásos magyar labdarúgás üzleti típusú átalakulását*” (Fidesz-FKgP-MDF, 1998-2002)<sup>32</sup>.

A koncepciók szintjén mégis 1997-től egyre inkább teret nyer egy új megközelítésmód, amelynek politikailag meghirdetett célja a magyar sport üzleti alapú működésének megteremtése. Ennek a sportpolitikai programok példáin keresztül való szemléltetése a következő fejezet témája.

#### **4. Az üzleti hasznosságra épülő paradigma a magyar sportpolitikában<sup>33</sup>**

A kilencvenes évek első felében a sport üzletté válásának folyamata az egyesületek, klubok különböző túlélési technikáira korlátozódott. Ezek csak a túlélést segítő kényszervállalkozások voltak (parkoló bérbeadása, fuvarozás, sportbolt nyitása stb.)<sup>34</sup>. A klubok gazdálkodásával kapcsolatban az egyik legfontosabb tényező a köztartozások felhalmozódása volt, ezt az állam többször elengedte a sportkluboknak. A beavatkozás célja a sportegyesületek rövid távú túlélési esélyeinek növelése volt. Ezen állami szerepvállalás egy erős sportlobbi működésének köszönhető, eredményét tekintve pedig hozzájárult a rend és fegyelem megbomlásához

Az üzleti paradigma erőteljes térnyerése 1997 és 1998 fordulójára tehető a magyar labdarúgásban. A Jugoszláviától elszünetelt súlyos kettős vereség<sup>35</sup> után felállított munkabizottság tett javaslatot arra a törvénymódosításra<sup>36</sup>, amely az akkor hatályban lévő 1996. évi LXIV. törvényt úgy módosította, hogy a hivatásos bajnokságokban a csapatok csak gazdasági társaságként indulhatnak. A sportkoncepciókban ehhez hasonló elvek jelentek meg: „*a verseny- és élsport vonatkozásában halaszthatatlan a profil tisztítás, amely elkülöníti a hivatásos és nem hivatásos sportot egymástól*”<sup>37</sup> (MDF, 1998).

A futball tisztán üzleti alapon való működtetésének lehetősége új gondolatként jelent meg a sportközvélemény számára az 1998-as évben. Az üzleti paradigma túlsúlya először markánsan a

<sup>30</sup> Nagy Tamás: A sport mint közpolitika, avagy miből úznak sportot a politikusok, *Politikatudományi Szemle*, 2000/3-4.

<sup>31</sup> ISM Sportköltségvetés, 1999. 27. oldal

<sup>32</sup> A Magyar Köztársaság Kormányának programja (Fidesz-MPP—FKgP—MDF), 1998-2002.

<sup>33</sup> A szerzők célja a fejezetben egyes koncepcionális elemek kiemelése; az üzleti paradigma magyarországi megjelenéseinek teljes körű vizsgálata egy jövőbeni kutatás részét képezheti majd.

<sup>34</sup> Ld: Fóti Péter: Sport és üzlet c. tanulmánya (Megjelent: A magyar sport szellemi körképe 1990-1995, OTSH-MOB, Budapest, 1996)

<sup>35</sup> Világbajnoki pótszelejtező: Magyarország-Jugoszlávia 1-7, Jugoszlávia-Magyarország 5-0.

<sup>36</sup> 1998. évi XXXI. tv. 3. §.

<sup>37</sup> MDF választási program, 1998.

Fidesz 1998-as választási programjában, majd a megalakuló polgári koalíciós kormány programjában és szakmai anyagaiban jelent meg. Az 1999. január 1-jétől felálló Ifjúsági és Sportminisztérium (ISM) szakmai anyaga szerint „vezérelv az, hogy a kormányzat támogatja a hivatásos magyar labdarúgás üzleti típusú átalakulását, de hosszú távon a sport fontos és pontos adófizető üzleti ágazataként kívánja látni azt” (ISM, 1999)<sup>38</sup>. A programalkotók elképzelései szerint a magyar labdarúgásnak is látványsportként kell működnie a jövőben, olyan szolgáltatást nyújtva, amely kielégítve a labdarúgás iránti keresletet, normál profitot biztosít az iparág számára. A program szerint az állam számára hosszú távon a labdarúgás nem a kiadási, hanem a bevételi oldalon jelenne meg túlsúlyban.

Óvatosságra ad okot, hogy ez a modell még a legnagyobb piaccal rendelkező nyugat-európai országokban sem általánosan működőképes: csak a legismertebb és legjobb játékosállományt felvonultató klubcsapatok nyereségesek (pl. Manchester United). A kisebb, kevésbé ismert klubcsapatok nem tudják megtermelni a hosszú távú működőképességükhöz szükséges nyereséget, ráadásul a futball-iparág helyzetét a jelenlegi médiapiaci bizonytalanságok is nehezítik.<sup>39</sup> Vannak ugyanakkor kisebb piaccal rendelkező európai országok is, ahol több – igaz, elszigetelt – példát találhatunk a nyereséges működésre. Készültek elemzések a sportklubok üzleti lehetőségeinek kiaknázásáról (ld. Kozma, 2000), ám ennek intézményi feltételei a magyar körülmények közt egyelőre korlátozottan adóttak.

A futball üzleti átalakításának lehetőségét más sportpolitikai koncepciók sem kérdőjelezzik meg: „akárcsak bárhol Európában, nálunk is a focinak van a legnagyobb esélye arra, hogy üzleti alapon működhessen, emiatt indokolt, hogy másként kezeljék”<sup>40</sup> Ezzel együtt a jelenlegi kormányzat óvatosan közelíti meg a piaci átalakulás kérdését, nem kötelezi el magát egyértelműen az elődje által folytatott, az üzleti elemeket hangsúlyozó program iránt. Az állami szerepvállalás – főképp a látványsportban – csak a feltételek megteremtésére korlátozódik a program szerint: „közgazdasági eszközökkel támogatjuk a sportbefektetői klíma lényeges és tartós javítását” (MSZP, 2002)<sup>41</sup>.

A paradigma tiszta (azaz a társadalmi hasznosságra épülő paradigmát nélkülöző) értelmezése nem jelenik meg egyik programban sem, mégis a rendszerváltást követő második évtizedben már az üzleti paradigma szerves alapját képezi mind a sportszféra, mind a szélesebb körű sportközvélemény gondolkodásának.

## 5. Következtetések

A múlt rendszer szélsőséges, a társadalmi hasznosság paradigmájára épülő példáját követően értelmezésünk fő vonala az üzleti paradigma térnyerését követi. A sajátos magyar (kelet-közép-európai) környezetben ez a megközelítés a rendszerváltás, ezzel párhuzamosan pedig a paradigmaváltás mértékének jelzésére is alkalmas.

---

<sup>38</sup> ISM Sportköltségvetés 1999, 24.o.

<sup>39</sup> Rohony (2002)

<sup>40</sup> Interjú Jánosi Györggyel, Nemzeti Sport, 2002. június 20.

<sup>41</sup> Az MSZP sportpolitikai irányelvei (12.o.), 2002. június, MSZP kiadvány

A paradigmaváltás kérdését is vizsgálva cikkünkben a magyar sportpolitika szintjén tekintettük át bő egy évtized programjainak koncepcionális változásait. Megállapítottuk, hogy a paradigmaváltás abban az értelemben nem történt meg, hogy a társadalmi hasznosság paradigmáját felváltotta volna az üzleti hasznosság paradigmája. Mindkettő jelen van a korszerű sportpolitikai koncepciókban.

Megítélésünk szerint *a sport eredete, társadalmi legitimációjának forrása miatt tiszta módon egyik paradigma sem képes egy jól működő futball gazdasági működtetésének alapját képezni.* Erre enged következtetni, hogy a labdarúgás infrastrukturális háttere rendkívül beruházás-igényes, az állam szerepvállalása nélkül nem valósítható meg. Az utánpótlás-nevelés pedig mind üzleti, mind társadalmi értelemben hasznos lehet, egyoldalú megközelítése vagy (üzleti paradigma esetén) forráshiányhoz vagy (a társadalmi hasznosság paradigmájának kizárólagossága esetén) az erőforrás-gazdálkodás nem hatékony működéséhez vezet. Az utánpótlás-nevelés egész társadalmat átfogó szervezésigénye további ok az üzleti és a társadalmi hasznosság átfogó figyelembevételéhez. Magyarország – kulturálisan behatárolt – piacának szerény mérete a tisztán üzleti logika alapján erős korlátozó tényező, mely a nemzetközi élvonallal való összemérhető teljesítmény létrejöttének akadályát jelenti. Ennek oldására szintén a társadalmi hasznosság megfontolásából kiinduló megoldások szükségesek.

A sport gyakorlati működtetése, a kapcsolódó politikai döntéshozatal során figyelembe kell venni, hogy *bizonyos típusú problémákat az egyik, míg másokat a másik paradigma alapján lehet jól kezelni.* A színvonalas magyar labdarúgás szükséges finanszírozási forrásainak megteremtéséhez mindkettő, a hatékony működtetéshez, az erőforrás-gazdálkodáshoz inkább az üzleti paradigmára épülő intézményrendszer szükséges.

*A magyar sportpolitika jövőjét tekintve az üzleti paradigma térnyerése természetes folyamat:* hazánk Európai Unió csatlakozása is ebbe az irányba mutat. Az Európai Unió a hivatásos sportot, mint „gazdasági tevékenységet” szabályozza<sup>42</sup> és arra az uniós versenypolitikai elvek érvényesek. A hivatásos sportok esetében tehát a közvetlen állami finanszírozás nem megengedhető. Ez ugyanakkor nem jelenti az üzleti paradigma elsőbbségét a társadalmi hasznosságra épülő paradigma alapján kiemelten kezelendő területeken: a sportági szövetségeknek nyújtott támogatások, az utánpótlás-nevelés és a diáksport terén. Az állami szerepvállalás továbbra is meghatározó lesz a mindenkori kormányzat által megállapított mértékben.

E cikk megírásával szándékunk a paradigmák azonosítása és bemutatása. Az egyes paradigmák értelmezése tovább finomítható, a paradigmaváltás ténye a sportpolitika vizsgálatán túl más szempontok alapján is vizsgálható, az idézett politikai nyilatkozatok többféleképp értelmezhetők és kontextusukban árnyalhatók, végső következtetéseink valós erejének vizsgálata pedig mélyebb elemzéssel lenne alátámasztható. Mindennek ellenére bízunk benne, hogy az ismertetett megközelítések alapján a sport gazdaságával, finanszírozásával kapcsolatos elemzések a jövőben árnyaltabban, strukturáltabban és egymással összemérhetőbben lesznek elvégezhetőek.

---

<sup>42</sup> A témáról kevés magyar nyelvű szakirodalom áll rendelkezésre, jó összefoglalást nyújt Schobert-Sulzbacher (1997)

## Irodalomjegyzék

- Bara, Z. – Szabó, K. (szerk., 2000): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények, AULA, Budapest
- Dénes, Ferenc (1997): Lövésből lesz... (A hivatásos magyar labdarúgás átalakulásának közgazdasági alapjai), *Replika*, 1997/27. szám
- Dénes, F. – Misovicz, T.(1993): Megnyitás vagy végjáték? A sportpiac Magyarországon, *Műhelytanulmányok, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék* 1993/3.
- Dénes, F. – Misovicz, T. (1994): *Bevezetés a sportökonómiába*, *Vezetéstudomány*, 1994/3.
- Fidesz választási program, 1998.
- Földesiné, dr. Szabó Gyöngyi (szerk., 1996): A magyar sport szellemi körképe, OTSH-MOB, Budapest
- Frenkl, R. – Kertész, I. (1995): A magyar sportirányítás 1945 után, *História*, 1995/5-6.
- Gallov Rezső: Mennyire fontos hazánkban a sport? *Nemzeti Sport*, 1992. szept. 14.
- ISM Sportköltségvetés, 1999., *ISMertető*, ISM kiadványa, 1999.
- Javaslat a magyar labdarúgás újjáépítésére, *ISMertető*, ISM kiadványa, 1999.
- Kornai, János (1993): A szocialista rendszer, HVG Kiadói Rt, Budapest
- Kozma, Miklós (2000): Érték a labdarúgásban – a modern üzletértékelő módszertan alkalmazásának lehetőségei és korlátai az üzletszerű labdarúgásban, BKÁE diplomadolgozat, Pénzügyi Intézet
- Körösi, András (1998): A magyar politikai rendszer, Osiris, Budapest
- MDF választási program, 1994.
- MDF választási program, 1998.
- MSZP választási program, 1998.
- Az MSZP sportpolitikai irányelvei, MSZP kiadvány, 2002.
- A Magyar Köztársaság Kormányának programja (MSZP-SZDSZ), 1994-1998.
- A Magyar Köztársaság Kormányának programja (Fidesz-MPP—FKgP—MDF), 1998-2002.
- A Magyar Köztársaság Kormányának programja (MSZP-SZDSZ), 2002-2006.
- Nagy, Péter (1995): Bevezetés a professzionális sport közgazdaságtanába, *BKE jubileumi konferencia kötet*, BKE, Budapest
- Nagy, Tamás (2000): A sport mint közpolitika, avagy miből üznek sportot a politikusok, *Politikatudományi Szemle*, 2000/3-4.

- Rohony Ákos (2002): A médiavállalatok pénzügyi összeomlásának lehetséges hatásai a labdarúgásra, Nemzeti Sport, 2002. április 10.
- Sárközy, Tamás (2000): A magyar sportjog alapjai, HVG-ORAC, Budapest
- Schobert, M. - Sulzbacher, M. (1997): A sport és az Európai Unió, ASKÖ-OTSH, Bécs-Budapest.