

# **A szabadidősport szerepe a Brit nemzeti sportstratégiában**

**(Participation sport in the Brit sport strategy)**

## **„Egy lehetséges út”**

Király István Attila

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

**2011. december**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
Fővám tér 8.  
H-1093 Budapest  
Hungary

## **Absztrakt**

Hazánk legutóbb, a Pekingi olimpiai játékokon a várakozásokon alul szerepelt. A magyar sportolók 11 megszerzett éremmel az összesített éremtáblázat 21. helyén végeztek, amely hosszú évek óta a leggyengébb szereplésnek számít. Sportnagyhatalmi titulusunkon ezzel komoly csorba esett, s a magyar élsport jövőbeli kilátásaival kapcsolatosan azóta is komoly aggályok merülnek fel. A 2012-es londoni olimpia küszöbén a figyelem ismét a sportra irányul. Vajon a mostani ötkarikás versenyeken visszatér –e a magyarok korábbi, 8-10 aranyéremmel fényjelzett dicsősége, vagy ezután hozzá kell szoknunk a hasonló, szerényebb eredményekhez?

Nagy Britanniában szintén bizakodnak az érmeikben gazdag szereplésben, amelyet nem csak a „hazai pálya előnye”, de a 2008-ban aratott kimagasló sikereik miatt is joggal remélhetnek. A brit csapat a 2008-as Pekingi Olimpián az előkelő negyedik helyet szerezte meg az összesített éremtáblázaton annak ellenére, hogy másfél évtizeddel korábban még csak a 36. helyen álltak. Az atlantai kudarc kellő figyelmeztetésnek bizonyult a britek számára, akik ezt követően jelentős változásokat hirdettek meg a sport területén.

A jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a britek sportreformjának néhány kulcselemét és az aktuális sportstratégiájuk irányadó koncepcióját. Az eredmények azt tükrözik, hogy a stratégiai tervezéstől a megvalósítás folyamatáig a brit koncepció és a jelenlegi magyar törekvések számos pontban lényeges különbségek mutatnak. Reményeim szerint a jól működő nyugat-európai folyamatok bemutatása, az ezekből levonható konklúzió segíthetnek a jövőben a magyarországi lakossági sport és a versenysport fellendítésén dolgozó szakpolitikusoknak.

**Kulcsszavak:** elitsport, szabadidősport, sportstratégia, versenyképesség

## **Abstract**

Back in the 2008 Beijing Olympic Games, the Hungarian sports team's performance was much worse than expected by most people. The Hungarian team finished twenty-first in the final medal table by winning the total of 11 medals which was the worst result since decades. The Hungarian title of 'sport power' had been lost and the humiliating outcome of the Olympics raised a great deal of concern about the prospects for elite sport in Hungary. In the face of the 2012 London Olympic games a great attention again focus on sport. The question is that whether we will restore our previous reputation for 8-10 medals in the next Olympics or we have to become accustomed to of similar small-scale results in the future.

People in the United Kingdom are also full of hope for a great medal tally in London not just because of the 'home team advantage' but also by the reason of their great performance in 2008. The British team finished fourth in the final medal table at the Beijing Olympic Games despite their weak performance one and half decades ago in 1996. The fiasco of the British team in Atlanta Olympic Games proved an important warning to the British sports establishment and triggered the introduction of fundamental changes in the sports agenda.

This article aims to discuss the current state of British sports, the recent reforms in English participation sports, the latest sport strategies and their objectives. The upshot is that the British strategies and the recent Hungarian process differ at many points throughout the whole development from strategy planning to implementation. I hope that the outcome of this examination of the West European process will assist those responsible for the development of participation and elite sports in Hungary.

**Keywords:** elite sports, participation sports, sports strategy, competitiveness

## Tartalomjegyzék

Összefoglalás.....	2
Absztrakt.....	2
Bevezetés.....	4
1. A szabadidősport eltérő értelmezésekben.....	6
1. 1. A szabadidősport egyéni és társadalmi aspektusai.....	7
2. A sport gazdasági jellemzői az Egyesült Királyságban.....	8
2. 1. A sport gazdasági mutatói Angliában.....	10
3. A brit sport intézményrendszere.....	11
4. A sportfinanszírozás fő jellemzői.....	13
5. Stratégia és a sport.....	15
5. 1. A brit nemzeti sportstratégia.....	16
5. 2. Angol sportstratégia.....	20
6. Következtetés.....	25
Irodalomjegyzék.....	26

## Bevezetés

Hazánk a 2008-as Pekingi olimpiai játékokon a várakozásokon alul szerepelt. A magyar sportolók 3 arany, 6 ezüst és 2 bronzérmével az összesített éremtáblázat 21. helyén végeztek, amely az 1924-es párizsi olimpia óta a leggyengébb szereplésnek számít (1. ábra). Az eseményt követően a hazai sajtó és média sokat foglalkozott az egyes vélemények által kudarcként, mások szerint viszont a magyar sport gazdasági helyzetéhez mérten reálisként értékelt szereplés háttértényezőivel. A legtöbb írás és vélemény sportszféra finanszírozási nehézségei mellett a korszerű létesítmények hiányát, az utánpótlás-nevelés problémáit, illetve a sportegészségügy méltatlan színvonalát említi a sikertelenség lehetséges háttértényezőjeként. Sportnagyhatalmi státuszunkon ezzel komoly csorba esett, s a magyar élsport jövőbeli kilátásaival kapcsolatosan azóta is komoly aggályok merülnek fel.

A londoni olimpiára készülő britek bizakodnak a kitűnő szereplésben, melyet nem csak a hazai környezet miatt, de a Pekingben aratott kimagasló sikereik révén is joggal remélhetnek<sup>1</sup>. Ahhoz, hogy ezt a szereplést kellően értékelni lehessen fontos visszaidézni az 1996-os atlantai olimpiát, ahol a brit csapat mindössze egy aranyérmes – összesen 15 érmet – gyűjtöttek be, amivel az összesített éremtáblázaton csupán a 36. helyre szorultak. Az atlantai szereplés kellő figyelmeztetésnek bizonyult a britek számára. Az elmúlt több mint egy évtizedben minden addiginál nagyobb összegeket fordítottak a sportra és azért, hogy a befektetésük megtérülését biztosra vegyék, megszerezték több nemzetközi „megasportesemény” rendezési jogát is<sup>2</sup>. Való igaz, hogy abban az időben a brit gazdaság remek teljesítménye eredményeképp volt miből finanszírozni a sportot. Ez mindjárt fel is veti a kérdést: valóban kizárólag az egyre nagyobb pénzösszegek a sportba való juttatása jelentette a megoldást a probléma megoldására?

Az atlantai olimpiát követő brit sporthelyzetet, valamint a jelenlegi magyar körülményt vizsgálva néhány hasonlóság fedezhető fel a két ország akkori és mostani helyzetében. Az elmúlt évtizedek alatt az üzlet térnyerésének hatására néhány sportokban – főként a látványsportokban – az egyes kínálati szereplők között egyre kiélezettebbé vált a verseny, ugyanakkor az üzlet számára kevésbé vonzó sportágak iránti fizetőképes kereslet csökkent, piacai beszűkültek. A modern technikai és a technológiai vívmányok alkalmazásával a élsport finanszírozása drágább lett, ami egyre nagyobb kihívást jelent az egyes szereplők számára. A britek – a sportszféra növekvő gazdasági erejét felismerve a problémához elsősorban ebből az irányból közelítettek. A sport intézményi kereteinek, valamint a finanszírozás rendszerének átalakítását követően, a sport minden szegmensére kiterjedő több, átfogó, és egymást támogató stratégiát dolgoztak ki, amelyek alap gondolata és fő célkitűzése a sport iránti kereslet bővítése volt. Hazánkban – főként az előzőekben említett változások miatt – szintén egyre nehezebbé vált a sportszféra finanszírozása, amelyet a sportszakma jelenleg is különböző módszerekkel igyekszik orvosolni<sup>3</sup>. De vajon hosszú távon célra vezetők ezek a módszerek?

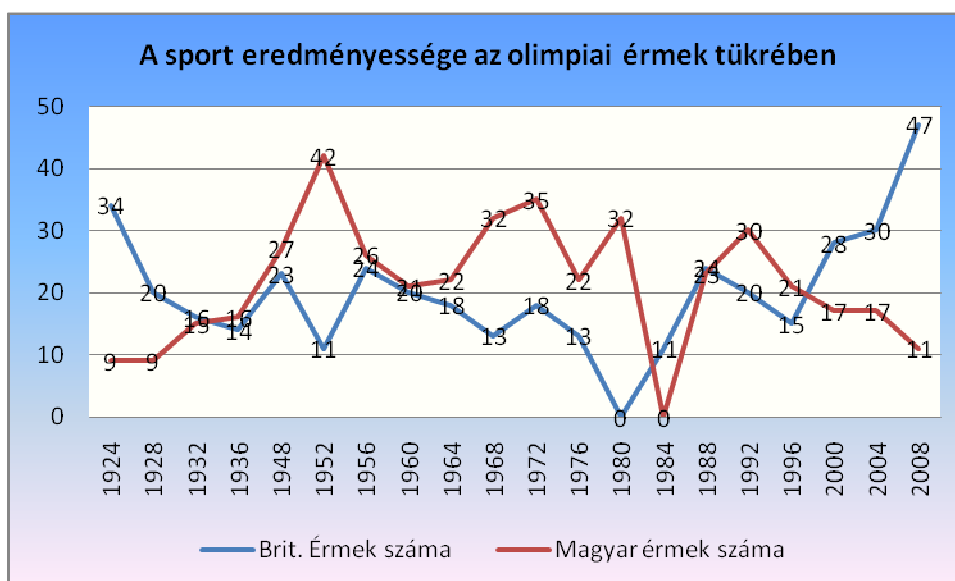
---

<sup>1</sup> A Brit csapat a pekingi versenyeken összesen 47 érmet szerzett, amivel az összesített éremtáblázat 4. helyén végeztek.

<sup>2</sup> Nemzetközösségi Játékok: Manchester (2002), Glasgow (2014); BL döntő: Manchester (2002/3), London (2010/11); Olimpiai Játékok: London (2012); Rögbi VB: (2013, 2015); évente: Wimbledon; London Maraton; Ezen felül minden évben mintegy 30-40 nagyszabású sportesemény megrendezése különböző sportágakban. Forrás: UK Sport (2010)

<sup>3</sup> A nemrégiben megjelent Társasági Adóról és az Osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. tv. módosítása (TAO), amely a magántőke sportéletbe történő bevonását célozza meg, a sportról szóló 2004. évi I. törvény módosítása, az új nemzeti sportstratégia megalkotása

1. ábra: Az olimpiákon szerzett Magyar és Brit érmek száma 1924 és 2008 között



Forrás: <http://hu.wikipedia.org>

Az eddigieket összegezve, joggal merülhetnek fel a kérdések: gazdasági, társadalmi lehetőségeinket és helyzetünket figyelembe véve, lehet-e ma országunk sportja versenyképes a nemzetközi szinten? Vajon a népesség egészségi állapotát – ezzel produktivitását – is közvetlenül érintő szabadidősport hogyan befolyásolhatja egy ország sportkulturáját? Lehetünk-e a sokat hangoztatott „sport és sportoló” nemzet is egyben? Milyen eszközök és módszerek segítségével érhetjük el kitűzött céljainkat? Az írás célja, hogy dokumentumelemzés módszerével az angol sport elmúlt két évtized alatt bekövetkezett változásait megvizsgálva olyan, országunk számára is járható stratégiát mutasson be, amelynek ha a szemléletét, vagy legalább néhány elemét sikerülne átvennünk, akkor segíthetne bennünket a fenti kérdések reális átértékelésére.

Bár sporttörténetét tekintve mindkét országról elmondható, hogy korán, szinte a kezdetektől involválódott a modern sportba, mégis a méretükben, kultúrájukban, gazdasági helyzetükben, demokratikus hagyományaikban, valamint sporttradíciójukban fellelhető eltérések miatt az összehasonlítást természetesen kellő távolságtartással kell kezelni, de annak konklúziói minden valószínűséggel segítséget nyújthatnak a sport fejlesztésével kapcsolatos elképzelések gazdagításához. A tanulmány a stratégiák közül a szabadidősportot érintő pontokra fókuszál leginkább. E munka felvetése ugyanis az, hogy egy nemzet sportjának javítása a sportolás bázisának – azaz a kereslet – szélesítése nélkül hosszú távon nem megvalósítható.

A dolgozat egyik fő törekvése, hogy a szabadidősportot a legújabb brit elméletekre és tapasztalatokra építve, elsősorban gazdasági szempontok alapján elemezze. Ezt követően a brit sportstratégiák kapcsán bemutatott irányelvek és gyakorlati lépések, stratégiai szemléletben kerülnek ismertetésre. A tanulmány elsőként meghatározza a szabadidősporttal kapcsolatos – főként Nagy-Britanniában használatos – fogalmakat, amelyek jelentései, tulajdonságai némiképpen eltérnek egymástól. Ezután a tanulmányban érintőlegesen szó lesz a szabadidősportnak a gazdaságban betöltött szerepéről, majd a brit sport intézményrendszerének, valamint a finanszírozás reformjának főbb irányvonala kerül ismertetésre. Az írást a brit nemzeti sportstratégia, valamint a Sport England közösségi sportstratégiájának irányadó koncepciójának bemutatása, majd a következtetések zárják.

## 1. A szabadidősport eltérő értelmezésekben

A szabadidősport fogalmának definiálása nem egyszerű feladat, egyrészt a meghatározáskor használt célok és módszerek eltérő megközelítése miatt, másrészt azért, mert annak tartalmát a mai napig számos tényező bővíti (Sárközy, 2010). Az elmúlt évtizedek alatt bekövetkezett életmódbeli változások következményeként egyes sportolási formákból eltűnt a sportban eddig nélkülözhetetlen versengés (pl. fitness, kocogás), ugyanakkor a versengés képes sportággá alakítani olyan tevékenységeket, amelyek nem járnak fizikai erőfeszítéssel (pl. sakk, bridzs). A sportnak az egészségre gyakorolt kedvező hatásainak előtérbe kerülése miatt számos új sportág jelent meg (pl. spinning, aerobic), amelyek céljaiban nem a teljesítményelvű követelmény, hanem főként a fittség, az egészség, valamint az általános teljesítőképesség megszerzésének és megőrzésének lehetősége húzódik meg. Egyes szabadidős sportformáknál azonban (pl. tollaslabdázás a parkban, strandfoci, strandröplabda) a részvételben nem elsősorban az egészség, vagy a munkavégző képesség helyreállítása a fő motiváló tényező, hanem inkább a sport pillanatnyi élvezeti értéke dominál. A szabadidősport fogalmát bővítik továbbá a különböző rétegsportok (pl. gyerekek, diákok, vagy nyugdíjasok számára sajátosan kialakított sportformák), de mára ide soroljuk a legkülönbözőbb technikai eszközöket igénylő szabadidős sporttevékenységeket (pl. ejtőernyőzés, motorcsónaksport) is. Mindezek ellenére a terület megnevezésére egységesen a szabadidősport, vagy rekreációs sport, illetve hazánkban is egyre gyakrabban „Sport for All”, azaz a „Mindenki sportja” kifejezést használják. Utóbbiról azonban kevésbé ismert, hogy „ernyőfogalom”-ként a rekreációt, a tömeges részvétellel zajló sportprogramokat és azokat a kulturális, kreatív tevékenységeket fedi le, amelyek célja a benne részt vevők szabadidős tevékenységének fejlesztése és egészségük támogatása (Da Costa – Miragaya, 2002). Ugyanakkor, míg korábban a lakosság sportolási szokásainak vizsgálatakor elsősorban a hagyományos sportmozgások előfordulását mérték, ma már a fizikai aktivitást szélesebb spektrumban elemzik. Így a kutatók a séta, a kirándulás, a kerékpárral vagy gyalogosan történő közlekedés, illetve a kertészkedés, a táncolás stb. mindennapi tevékenységrendszerben való megjelenését is rögzítik.

Az angol nyelv a szabadidősport megfogalmazására különböző terminológiákat használ, amelyek jelentései némiképp eltérnek egymástól. A „public sports” – ritkábban „mass sports” – amelynek a legközelebbi magyar megfelelője a tömegsport – többnyire a helyi önkormányzat által biztosított sportlehetőségeket jelent, amely a teljes lakosság számára elérhető. Ide értjük a közparkokban és tereken, az önkormányzati szabadidős központokban üzhető sporttevékenységeket – pl. kocogás, kerékpározás, úszás, labdajátékok, de a legkülönbözőbb „leisure” (hasznos, tevékeny szabadidős) sporttevékenységeket is (pl. alkalmanként végzett labdajátékok a parkban, tollaslabdázás, társas sportvetélkedők). A „community sports” – magyarul közösségi sport – alatt az angol olyan típusú sporttevékenységekre gondol, amelyek legfőbb jellemzője, hogy a helyi közösség – legtöbbször önkéntes alapon működő egyesületek – keretei között szerveződnek. Ebben az esetben tehát a társadalom egy szűkebb rétege szervezi a sportot „saját maga számára”. Községi sportnak nevez az angol minden olyan, a versenysporthoz, a rekreációhoz, vagy „leisure”-höz kapcsolódó sporttevékenységet, amelyek főképpen az önkéntes szektorhoz köthetően, egy amatőr versenyrendszer kereteiben valósulnak meg (pl. amatőr rugby, futball, cricket). A „participation sports” magyarul részvételi sport jelentésének lényege – hasonlóan a magyar értelmezéshez – a fogyasztónak a sportban való aktív részvételére irányul. A „recreation sports” – rekreációs sport – ugyanakkor olyan rendszeresen folytatott szabadidős sporttevékenységként értelmezhető, ahol az örömszerzés és szórakozáson felül a sportoló célja fizikai állóképességének optimális szinten tartása, egészségének és munkavégző képességének javítása (pl. fitness, aerobic, spinning). A szabadidősport e formájának nem feltétlen jellemzője a versengés, viszont mindenképpen egyfajta rendszerességet feltételez. A „leisure sports” olyan alkalmanként végzett, jellemzően kompetitív jellegű fizikai aktivitást jelent,

amelynek elsődleges célja a fogyasztó számára a szórakozás és kikapcsolódás (pl. beach ball, tollaslabda). A „social sports” – társasági sport – elnevezés pedig olyan sportaktivitásokat takar, amelyet egy kis csoport szervez saját maga szórakoztatására, mint például egy munkahelyi közösség által szervezett darts bajnokság (rowing competition). Ennek van egy erős közösségformáló – mai divatos kifejezéssel élve csapatépítő – funkciója is. Angliában is használják a nemzetközi terminológiában népszerű „Sport for All” fogalmát, bár inkább a "hétköznapi", mint a tudományos diskurzusokban. Leginkább akkor tűnik fel a "Sport mindenki számára" kifejezés, amikor valóban arról van szó, hogy a szabadidősport népszerűsítése érdekében egyes sportokat a lehető legszélesebb tömegek számára elérhetővé kell tenni (pl. ingyenes úszásprogram). Leginkább a "community sports"-hoz áll közel, azzal a különbséggel, hogy nem csupán egy lokális közösség sportjára, hanem szinte a társadalom egészére vonatkozik.

Az eltérések ellenére a fogalmak azonosságokat is mutatnak, hiszen egy részük hangsúlyozza a tevékenység végzésének szervezett formáját, annak a szabadidőben végzett önkéntes voltát és hangsúlyozza az aktív részvételt. Más elemek a hivatásos sport tulajdonságainak (pl. jövedelemszerzés, munkavégzés, versengés) tagadása által definiál. Harmadik részük a definiálást különböző sporttevékenységek hatásainak és eredményeinek felől végzi (András, 2006). A jelen tanulmány konzekvens módon a szabadidősport<sup>4</sup>, a hivatásos sport és az elit sport<sup>5</sup> definícióit használja.

### **1. 1. A szabadidősport egyéni és társadalmi aspektusai**

Bár a dolgozat a szabadidősport szerepét a brit sportstratégiában elsősorban gazdasági és stratégiai megközelítésben vizsgálja, néhány szóban mégis említést kell tenni a lakossági sport azon markáns egyéni és társadalmi jellemzőiről, amelyek *„korunk mozgásszegény, illetve rohanó világában a társadalmi jólét meghatározó alkotója lehet”* (Takács, 1999).

A sport ideális esetben kiemelt szerepet játszik a fizikai és mentális egészség megőrzésében, az egészségtudatos magatartás kialakításában. Életvezetési technikák és módszerek közvetítője, a nevelésnek olyan eszköze, amely a felmerülő problémákra sokszor játékos formában nyújt megoldásokat a gyermekek számára, lehetőséget kínál az egyén önmegvalósítására. Lényeges szerepet tölthet be a családi és társadalmi kötelek erősítésében, miközben kulturált szabadidő-eltöltési, szórakozási, kikapcsolódási lehetőséget biztosít az egyének számára. Optimális állapotában a sport kiemelkedő szerepet játszik a hátrányos helyzetű csoportok felzárkóztatásában, valamint integrálásában a társadalom egészéhez. Elismert kutatások foglalják össze azokat az eredményeket, amelyek hitelesen bizonyítják a rendszeres testmozgás halálozási kockázatsökkentő, a populációs élettartamot növelő, illetve számos betegséget megelőzni képes, tehát preventív hatását. A rendszeres testedzés megakadályozza az elhízást, javítja az általános közérzetet, serkenti az egyéni kreativitást, növeli a munkateljesítményt és csökkenti a betegségben töltött napok számát (Kiss, 2003). A sport a fizikai egészség mellett, a mentális egészség szempontjából is nagy fontosságú, ugyanis a rendszeres testmozgás hatására a fizikailag egészséges emberek pszichikai állapota is pozitívan változik. Az egészség és a sport szinergiájának korunk mozgásszegény világában egyre nagyobb a jelentősége, amely a társadalom egyre több szintjén érezteti hatását.

---

<sup>4</sup> Az írásban a lakossági sport és a szabadidősport szinonim fogalomként értelmezendő

<sup>5</sup> Elit sport: A teljes sportpiac viszonylag kis szegmense. Jellemzően a legnépszerűbb – főként olimpiai – sportágak tartoznak a csoportjába. Legfőbb jellemzője a kimagasló teljesítményre és az eredményességre való törekvés.

A sport megfelelő és tudatos célkitűzések megvalósításával sikerélményt ad, szórakoztat, lehetőséget biztosít társadalmi kapcsolatok létrehozására és ápolására, olyan készségeket és képességeket fejleszt, amelyek mind a munka, mind az élet egyéb területein egyaránt felhasználhatók. Ezen felül segíthet új barátok szerzésében, a versenyhelyzetekben való helytállásban, levezeti a fölös energiákat – amely segíthet a deviáns viselkedési formák visszaszorításában.

Az új növekedés-gazdaságtani megközelítés azt mutatja, hogy a fejlett és a kevésbé fejlett országok közötti nemzetgazdasági versenyképességbeli különbségek magyarázatában meghatározó a humán tőke szerepe (Palócz, 2006). Többen bizonyították, hogy a humán tőke képzésbe való beruházás fontossága mellett az egészségi állapot javításával növelhető. Palócz szerint a magasabb színvonalú egészség nem csak következménye a versenyképesebb gazdaságnak, hanem kiváltója is. A szabadidősport – mint az egészséges életmód egyik lehetséges kiváltója – szoros kölcsönhatásban áll tehát a nemzetgazdasági versenyképességgel.

### **1. A sport gazdasági jellemzői az Egyesült Királyságban**

Az Egyesült Királyságban a sport a 21. század fordulójára a szabadidős piac<sup>6</sup> részeként a gazdaság meghatározó tényezőjévé vált, s bár a „szabadidős ágazat” nem a legnagyobb, azonban a legdinamikusabban fejlődő része. Amennyiben a sport gazdasági aspektusait vizsgáljuk azt tapasztaljuk, hogy az ehhez fűződő kutatások legtöbbször a látványsporthoz kapcsolódó televíziós jogdíjak, szponzori szerződések, és a sporteseményeket a helyszínen megtekintő nézők általi jegybevételeket vizsgálja. Annak ellenére, hogy a hivatásos sporthoz kapcsolódó gazdasági transzferek valóban jelentősek, valójában nem a legnagyobb részét képezik a teljes sportpiacnak (2. ábra). A 2. számú ábra a sportpiac egyes szereplőit és a piacon végbemenő pénzáramlásokat mutatja. A piramis tetején látható a hivatásos sport, ahol a sport bevételei a médiajogokból, a szponzoráló vállalatoktól, a jegybevételekből, valamint állami forrásokból származnak. Annak ellenére, hogy a sportnak ez a szintje tisztán üzleti alapokon működik, az állam – főként a szerencsejátékok bevételeiből – mégis támogatja, amelynek oka a sport pozitív társadalmi hatásainak kihasználásában rejlik. A piramis alján található a szabadidősport. Az emberek részt vesznek sporttevékenységek végzésében, amelynek oka lehet csupán pillanatnyi örömszerzés, szórakozás, vagy akár egészségesebb életforma kialakítására való törekvés is. A sport e szintjét az állam ugyancsak támogatja, egyrészt közvetlen támogatások által, a szerencsejátékokból származó bevételekből, valamint a helyi közigazgatás szervein keresztül. A központi támogatás mértéke azonban itt lényegesen nagyobb, mint az hivatásos sport esetében.

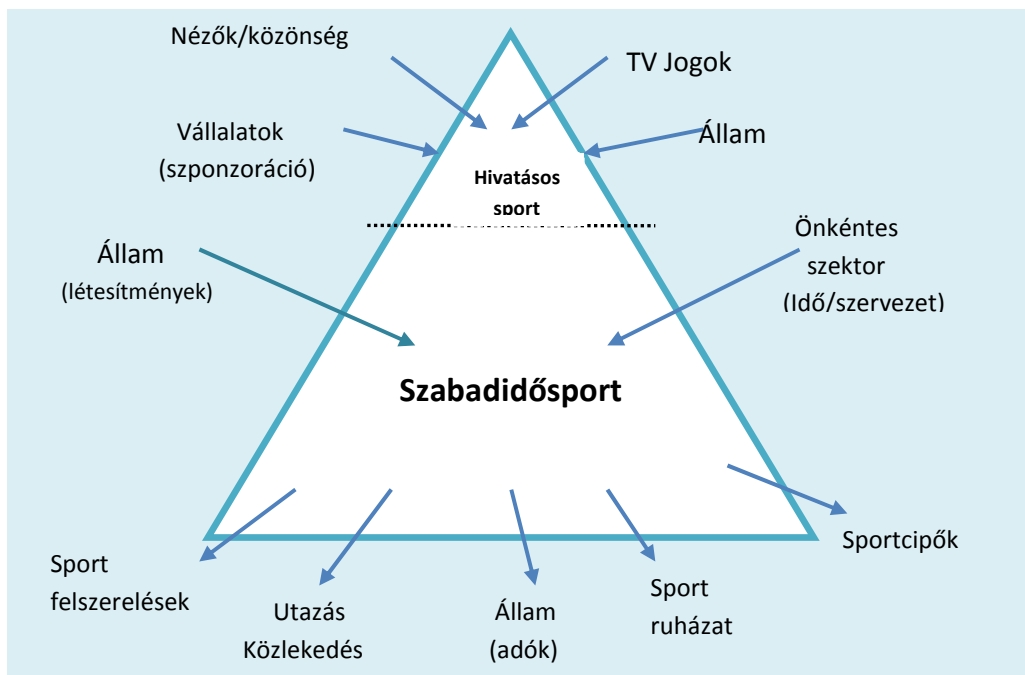
Az ábrán látható a sportpiac egy másik jelentős szereplője az önkéntes szektor. Felmérések igazolják, hogy az önkéntes szektor hozzájárulása a sportpiac működéséhez igen jelentős, ám ennek konkrét gazdasági értékének meghatározása nem könnyű feladat. A nehézséget az jelenti, hogy az önkéntesek által elvégzett munkából – a munka önkéntes jellegét tekintve – a munkavállalóknak nem keletkezik bevétele, amely megnehezíti a munkavégzésből származó hasznok közvetlen mérését. Habár a kormányzat és az önkéntes szektor is erősen támogatja a sport szabadidős szegmensét, az ábrán látható több, kifelé történő pénzáramlás a fogyasztók felől az állam, valamint kereskedelmi szektor irányába, amelyek a sporttermékek fogyasztása, valamint ehhez kapcsolódó adók formájában jelentkeznek.

---

<sup>6</sup> A brit szakirodalmak a szabadidős (leisure) piacon a szabadidőben végzett tevékenységekhez köthető, szórakoztató, turisztikai, vendéglátó, sport és egyéb piacokat értelmek



2. ábra: A sport piaci



Forrás: Gratton, Taylor (2000) alapján

A sportpiac kínálati oldalát három különböző szféra – az állami, az önkéntes és a vállalati – szféra szereplői alkotják. A központi kormányzat egyaránt támogatja a szabadidő és a hivatásos sportot, ugyanakkor adók formájában jelentős bevétele is keletkezik a sportból. A vállalatok szponzorként jelennek meg a sport mindkét színterén. Néhány vállalat (pl. Nike, Adidas, Reebok) szponzorálásuk fejében – termékük megvásárlása által – közvetlen bevételekre tesznek szert, más cégeket, amelyek üzleti tevékenysége nem köthető a sporthoz (pl. Coca-Cola, McDonalds) az előzőtől eltérő üzleti tényezők motiválnak az együttműködés során. A kormányzati és kereskedelmi szféra között húzódik az önkéntes szektor, amely ingyen munkaerőt bocsát a sport rendelkezésére, ennek cserében csupán a költségeinek egy részét kapja vissza.

Amennyiben a sport kínálata komplex, úgy a keresleti oldal szintén összetett. A sport kereslete magába foglalja az igényt a szabadidőre, igényt a sportban való részvételle, a felszerelésekre, sportruházatra, szolgáltatásokra, valamint a sporthoz kapcsolódó utazásra. A keresletet tovább komplikálja az egymástól eltérő típusú fogyasztók jelenléte. A piramis legalján a szabadidősport fogyasztói találhatók, de ahogy haladunk az elitsport felé, a szereplők igénye egyre csökken a tényleges fizikai aktivitás, azonban nő a passzív sportfogyasztás iránt.

## 2. 1. A sport gazdasági mutatói Angliában<sup>7</sup>

A sport a gazdaságban betöltött szerepének vizsgálatakor három összetevőt vizsgálunk. Az első a fogyasztók ráfordítása a sporthoz köthető termékekre és szolgáltatásokra (fogyasztói költsékek), a másik tényező a sportnak a nemzetgazdasághoz (GDP-hez) hozzáadott értékét (GVA)<sup>8</sup> mutatja, a harmadik pedig az ágazattal kapcsolatos foglalkoztatottsági értékeket reprezentálja (1. táblázat).

A táblázat az angol háztartások sportfogyasztásának változását mutatja 1985 és 2008 között. Látható, hogy 1985-ben a lakosság 3, 536 millió fontot költött sporttermékek és szolgáltatások vásárlására és az érték folyamatosan növekedett a jelzett időszakig. Erősebb ütemű fejlődés figyelhető meg 1995 és 2003 között, aminek folytán ez időszak végére a lakosság sportra történő ráfordításai meghaladta a 15 ezermillió fontot. A 2003 és 2008 közötti időszakban a növekedés üteme kissé csökkent (főként a 2008-as recesszió hatásaként), azonban így is elérte a 17,384 millió fontot, amely az 1985-ös értékéhez képest mintegy 138%-os növekedést jelent.

A táblázatból az egyes ágazatok, a sport által a nemzetgazdasághoz hozzáadott értéke (GVA) látható 1985 és 2008 között. A sporthoz kapcsolódó gazdasági aktivitás összességében 3,358 millió fontról 10, 373 millió fontra nőtt 1985 és 2000 között, amely 2008-re tovább emelkedett, megközelítve 17 millió fontot. A táblázatból kiderül, hogy legjelentősebb ágazatok a kereskedelmi (nem sport) szektor, amely a teljes sportgazdaság hozzáadott értékének mintegy 51%-át teszi ki, valamint a kereskedelmi sportszféra, amely 4, 327 millió fonttal járul a szektor gazdasági teljesítményéhez<sup>9</sup>. Az angol sportágazat 441 ezer főt – az összes munkavállalók mintegy 1.8%-át – foglalkoztatta 2008-ben. A sportszektor foglalkoztatottsági mutatók értékeinek folyamatos növekedése látható, amely mintegy 21%-os emelkedést ér el 2000 és 2008 között.

1. táblázat: A sport gazdasági eredményei 1985-2008 között (millió fontban, 2003-as árakhoz viszonyítva)

	1985	1990	1995	1998	2000	2003	2005	2008
<b>Fogyasztói költsékek</b>	3,536	5,873	8,361	10,379	11,815	14,655	16,580	17,384
<b>Teljes költség %-a</b>	2.0	2.1	2.2	2.2	2.3	2.5	2.6	2.3
<b>A sport hozzájárulása a GDP-hez (GVA)</b>	3,358	5,472	7,309	9,552	10,373	13,649	15,471 kereskedelmi sport kereskedelmi nem sport önkéntes állami	16,668 (4,327) (8,635) (2,110) (1,596)
<b>%-ban</b>	1.2	1.3	1.4	1.5	1.5	1.6	1.7	1.8
<b>Foglalkoztatottság (000')</b>	304.0	321.0	326.0	346.0	365.0	401.0	433.9	441.0
<b>%-ban</b>	1.3	1.4	1.5	1.5	1.6	1.7	1.8	1.8

Forrás: Sport England: Economic Value of Sport in England (1985-2008)

<sup>7</sup> A sportgazdaság eredményeinek bemutatása nem az Egyesült Királyságra, hanem Angliára vonatkozik.

<sup>8</sup> GVA: Gross Value Added (GVA=GDP-a termékeken lévő adó+ a termékeken lévő támogatások)

<sup>9</sup> **Kereskedelmi (sport):** a professzionális sportvállalatok, valamint a sporttermékeket előállító és forgalmazó gyártók, kis és nagykereskedők, valamint a média termékei (pl. sportszolgáltatók, sportszer és ruházat gyártói, forgalmazói, TV csatornák, sportmagazinok) **Kereskedelmi (nem-sport):** a sporttal kapcsolatos termékek gyártói, forgalmazói (pl. energiatalok, étel-kiegészítők). Ide soroljuk még az összes nem a sporthoz köthető tevékenységet végző vállalatokat, amelyek azonban kapcsolatban vannak a sporttal (pl. szponzorokat; McDonalds, Sörgyártók)

A 2. számú táblázat a különböző szektorok bevételeinek és ráfordításainak eredményeit mutatja 2008-ban. Látható, hogy a legfőbb bevételt a kereskedelmi (nem sport) szféra generálta, mintegy 11, 350 millió font értékben. Ezt követi a kereskedelmi (sport) szektor 9,61 millió, majd a fogyasztói szféra 7,407 millió fonttal. A kereskedelmi ágazaton belül a legjelentősebb sportból befolyó bevétel a kiskereskedelem produkálta, amely főként a sportszerek, ruházat, sportcipők, sportmagazinok, könyvek, DVD-k értékesítéséből származott<sup>10</sup>. A kiadási oldalon az látható, hogy 2008-ban a háztartások költötték messze a legtöbbet a sportra, értékben mintegy 17,384 millió fontot.

A táblázatot összevetve a korábban bemutatott 2. számú ábrával (9. old.) látható, hogy sport bevételeinek legnagyobb része a fogyasztók ráfordításaiból, valamint a kereskedelmi sport és (nem sport) által keletkezik. Szembetűnő, hogy a kereskedelmi (hivatásos) sportvállalatoknak nagyobb a kiadásuk a bevételeiknél, amit feltehetően az angol futballcégek magas fenntartási költségeiből, valamint a játékosok magas bérköltségeiből ered. A táblázat azt mutatja, hogy arányaiban az állam könyvelheti el a legnagyobb nyereséget a sportból.

2. táblázat: A bevétel és kiadás flow az egyes szektorok tekintetében (2008)

	Bevétel millió font	Kiadás millió font
Fogyasztó	7, 407	17, 384
Kereskedelmi (sport)	9, 461	9, 131
Hivatásos (pl. futball vállalatok)	924	1, 374
Szabadidősport	846	803
Kiskereskedelem	5, 448	5, 011
Önkéntes szektor	2, 746	2, 391
Kereskedelmi (nem sport)	11, 350	11, 090
Állam	7, 195	1, 440
Helyi önkormányzatok	2, 306	2, 822

Forrás: Economic Value of Sport in England (1985-2008)

Angliában a sport nagyjából a GDP 2%-át adja, a szektor évről évre jelentős növekedést mutat, arányaiban meghaladva a teljes gazdasági növekedést. Az ágazat 2008-ban több mint 400 ezer ember foglalkoztatott, és az összes sportjellegű fogyasztói költség becsült éves értéke több mint 17 milliárd fontra tehető.

### 3. A brit sport intézményrendszere

A brit sportélet szervezeti irányítását a 20. század jelentős részében az 1935-ben létrehozott civil szervezet, a Fizikai Rekreáció Központi Tanácsa<sup>11</sup> látta el. A testület korábban főként adományokból és kormányzati támogatásokból szervezte a sportéletet. Később, a sport megváltozott jellege, gazdasági vonatkozásainak előtérbe kerülése miatt szükség lett egy szélesebb intézményi keret magalkotására, amely a sport valamennyi szereplője számára képes volt megfelelő finanszírozási és irányítási kereteket biztosítani.

<sup>10</sup> Forrás: Sport England: The Economic Importance of sport in England 1985-2008

<sup>11</sup> Az FRKT: Central Council Physical Recreation (CCPR)

Az angol sport intézményrendszerének mai formája, az 1997-es, a sporttanácsok újjászervezéséről szóló rendelet által született meg. A törvény kimondta öt új autonóm szervezet, az Egyesült Királyság Sporttanácsa (*UK Sport*), az Angol Sporttanács (*Sport England*), valamint a skót, walesi és az észak-ír sporttanácsok felállítását. A sportszervezetek nemzeti tagozódását brit sajátosságnak is tekinthetjük, mivel egyes versenyeken (pl. olimpiák, világ és európa-bajnokságok) az ország sportolói Nagy-Britanniát, míg más nemzetközi sporteseményeken (pl. nemzetközösségi játékok) saját országukat képviselik.

Nagy-Britanniában a sport irányítását kormányzati szinten a Kulturális, Média és Sportminisztérium (*DCMS*) végzi. A kormányzat, az önkormányzatok, valamint a civil sportszervezetek közötti kapcsolatokat a *UK Sport*, valamint a *Sport England (Scotland, Wales, Northern Ireland)* biztosítja.

A *UK Sport* az elitsportot nemzeti (UK) szinten szervező ernyőszervezet, amely közvetlenül a Brit Parlamentnek tartozik felelőséggel. A szervezet vezetését 10 tagú elnökség végzi, amely kéthavonta ülésezik. A testület koordinálja az általános sportpolitikát, támogatja és finanszírozza az elitsportot, menedzseli a nemzetközi kapcsolatokat, feladata a dopping kontroll megvalósítása, és felelős a brit szinten megvalósuló nemzetközi versenyekért, valamint más nemzeti szintű programokért.

A *Sport England* a közösségi sport fejlesztéséért felelős ernyőszervezet. A *Sport England* feladata a központi sportcélok, direktívák elősegítése, a szabadidősportnak szánt kormányzati támogatás illetve a Nemzeti Lottó Alap forrásainak hatékony menedzselése. A szervezetet 13 tagú testület irányítja. Ők döntenek a legfontosabb pénzügyi és finanszírozási kérdésekben, ellenőrzik a nemzeti szinten történő projektek megvalósulását. A *Sport England* a sport lokális szintjéhez – a sportegyesületekhez és a helyi önkormányzatokhoz – 9 regionális irodán keresztül kapcsolódik, amelyek az ország teljes területét lefedik. A szervezet felelős a nemzeti, valamint a lokális szinten megalkotott programok és stratégiák összehangolásáért, és azok megvalósításáért.

A sport közösségi szinten történő szervezését a helyi önkormányzatok (*local authorities*) valamint a sportklubok (*local sport clubs*) végzik. Az Egyesült Királyságban a sport szervezése nem kötelező feladat az önkormányzatok részére, ennek ellenére valamennyi helyi szervezet jelentős módon támogatja sporttevékenységeket. A támogatás mértéke és módszere azonban régióként, sőt egyes esetekben önkormányzatoként is jelentős eltéréseket mutat. Közösségi szinten szerveződnek továbbá a helyi önkéntes és privát klubok, a különböző oktatási intézmények által irányított sportkörök és alapítványok. Ezek közül érdemes kiemelni az 1994-ben létrehozott „Fiatal Sport Alapítványt” (*Youth Sport Trust*), amely a fiatalok és diákok elérését és a sportba való bevonását tűzte ki céljául.

Angliában a sportklubok többnyire csak egy, vagy csupán néhány sportágra szakosodnak, amelyeket az egyes sportágak szövetségei (*NGB*) fogják össze. Ezek teljesen független civilszervezetek, sem az önkormányzatoknak, sem pedig a központi kormányzatnak nem tartoznak beszámolási és elszámolási kötelezettséggel. A sportklubok és szövetségek, azonban ha központi támogatásban kívánnak részesülni, akkor évente szigorú előírásoknak megfelelő üzleti tervet kell készíteniük, amelyben részletesen beszámolnak az elkövetkező időszakra vállalt célkitűzéseikről, azokhoz szükséges erőforrásokról, valamint ezek megvalósítási módjairól. A Brit Olimpiai Bizottság (*BOA*) önálló civil szervezetként működik, ezért jelentős döntési hatásköre és meghatározó befolyása az állami és a szerencsejátékból származó források elosztásában nincs.

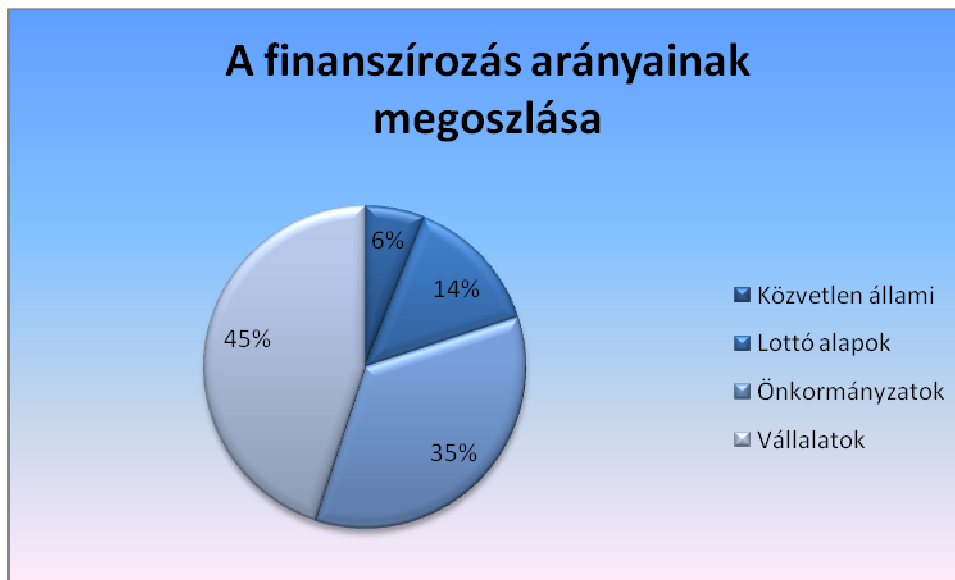
#### 4.

#### A sportfinanszírozás fő jellemzői

Az Egyesült Királyság (ezen belül Anglia) sportrendszerét alapvetően olyan vállalkozói sportirányítási rendszerként jellemezhetjük, ahol a közintézményi rendszer kisebb mértékben van jelen, mert a sport működését jellemzően a közgazdasági értelemben vett kereslet határozza meg. A sport központi finanszírozása kisebb mértékben közvetlen állami támogatásokon keresztül, nagyobb mértékben a helyi közigazgatás, valamint a szerencsejátékokból származó források révén valósul meg. A sport finanszírozásához jelentős mértékben járulnak hozzá a vállalati szféra, valamint a lakosság fogyasztása (lásd: 2. táblázat).

Angliában az állami (a lottóalapokkal együtt), az önkormányzati és vállalati szinten a sportra fordított pénzeszegek együttes értéke évi 3,2-3,7 Mrd Font (1225 Mrd Forint) körülire összegre becsülhető<sup>12</sup>. Ebben azonban a lakossági, valamint az önkéntes szektor általi ráfordítások nem szerepelnek. Az alábbi ábra a sport – a fogyasztói és az önkéntes szféra hozzájárulása nélküli – finanszírozásának hozzávetőleges arányait mutatja.

3. ábra: A finanszírozás arányai (a fogyasztói és az önkéntes szféra hozzájárulása nélkül)



Forrás: Sport England (2005)

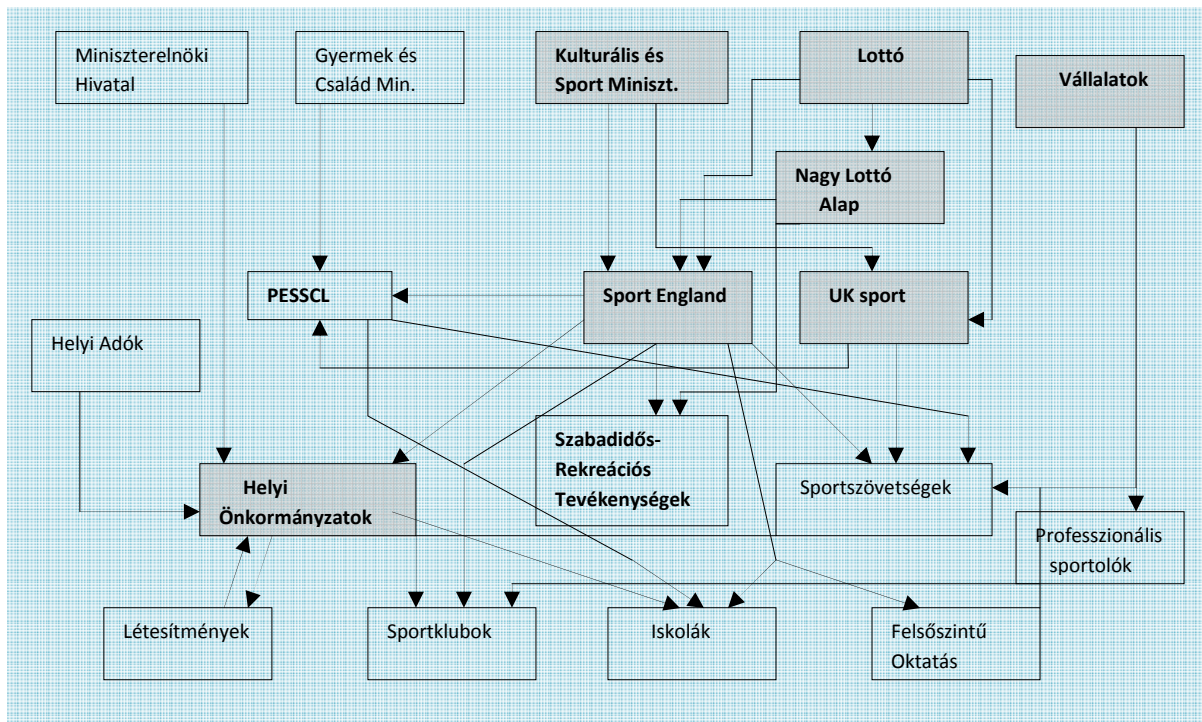
A sport finanszírozási rendszere az ábrához képest annyiban változott az elmúlt néhány évben, hogy a 2012-es londoni olimpia beruházásai miatt az állami ráfordítások mértékét és arányai tekintve is jelentős mértékben nőtt. Angliában a sportfinanszírozás mértéke a közvetlen állami költségvetés 0,05%-át teszi ki, amely az európai országokhoz képest arányaiban alacsonynak számít, azonban ha ebbe beleszámítjuk az önkormányzati, valamint a szerencsejátékokból származó forrásokat, ez lényegesen magasabb értéket mutat. Az állami pénzek (beleértve a lottóalapot is) elosztását döntően a Sport England és a UK Sport végzi.

A 3. számú ábrán látható, hogy a teljes sportfinanszírozásból a legnagyobb részben a vállalati szféra részesedik. Hozzá kell azonban tenni, hogy ennek legnagyobb része a professzionális sportklubok –

<sup>12</sup> Forrás: Game Plan: a strategy for delivering Government's sport and physical activity objectives

főként a nagy hagyományokkal rendelkező futball vállalatok – finanszírozásából adódik, és ezeknek a pénzeknek csak kisebb része kerül hagyományos sportklubokhoz, illetve a sportági szövetségekhez. A helyi közigazgatási finanszírozás szinte teljes mértékben az önkormányzatok tulajdonában és üzemeltetésében lévő sportinfrastruktúra fenntartására koncentrálódik. Angliában sajátos finanszírozási módszert jelent még különböző adókedvezmények igénybevételének lehetősége (pl. 80%-os, egyes esetekben teljes adómentesség, ingatlanadó mentesség), amelyek főként az amatőr státuszban működő klubok működését segítik. A sport finanszírozását kiegészítik még a különféle alapítványok (pl. Futball Alapítvány, Fitnesz Alapítvány, Közösségi Sport Alapítvány) forrásai is. Az angol sportfinanszírozás szerkezetét a 4. számú ábra mutatja<sup>13</sup>.

4. ábra: An angol sportfinanszírozás rendszere



Forrás: Sport England (2005)

Az eddigiekből látható, hogy az elmúlt évtizedekben a britek nagy hangsúlyt helyeztek a sport szervezeti kereteinek megújítására, ezt követően pedig a korábban tagolt és szétaprózódott finanszírozási rendszerüket egységesítették, megteremtve ezzel a sportrendszer hatékony működésének lehetőségét. A legjelentősebb előrelépést azonban minden bizonnyal a sport és a sporthoz szorosan kapcsolódó területek (pl. egészségügy, oktatás, turisztika) közös együttműködése során létrejött több egymásra épülő stratégia jelentette, ami alapjaiban változtatta meg a brit és ezen belül az egyes nemzetek sportjának pozícióját nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt.

<sup>13</sup> PESSCL: Physical Education School Sport Club Links strategy (az iskolai és a klubkeretek közötti sportolás kapcsolatának megteremtését célzó, átfogó kormányzati stratégia).

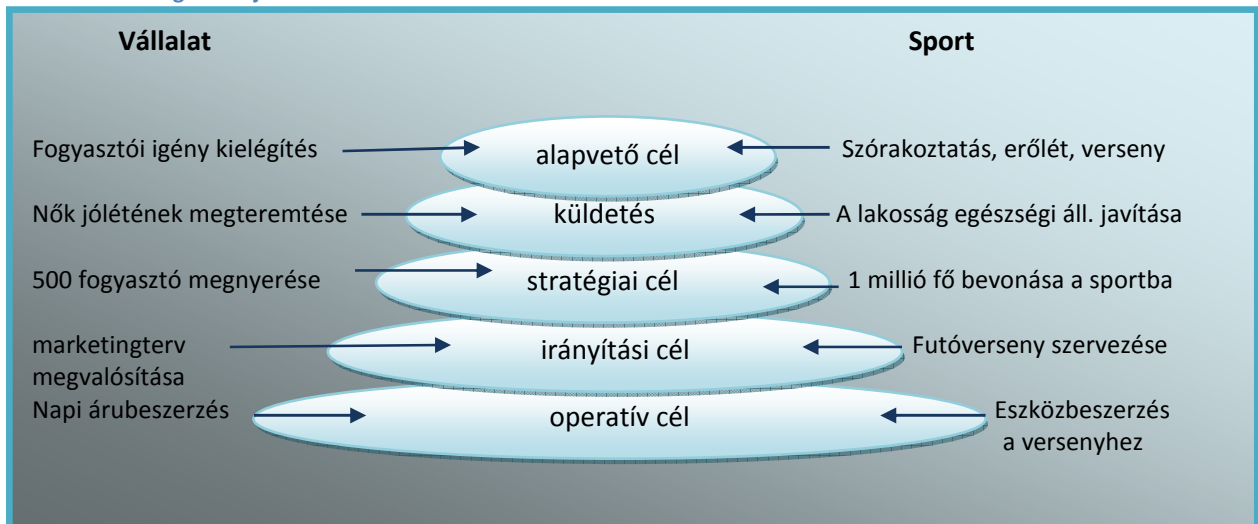
## 5. Stratégia és a sport

A brit példa alapján, a sport egyéni, társadalmi és gazdasági aspektusainak vizsgálata során választ kaptunk arra a kérdésre, miszerint: milyen társadalmi és gazdasági szerepet játszik a szabadidősport egy nemzet sportjának fejlesztésében. A következőkben azt szükséges elemezni, hogy brit példa milyen konkrét célkitűzéseket követve, milyen koncepció mentén halad végső céljához, a sport gyökeres átalakításához.

A britek országuk sportkultúrájának felemelését mindennek előtt a lakosság sportjának fejlesztésében látták, ezért a stratégiai program fő irányvonalát a szabadidősport népszerűsítése jelentette. A britek egyrészt azt az összefüggést tartották szem előtt, hogy a szabadidősport célja elsősorban a sport társadalmi értékének növelése, mely hatékonyan járulhat hozzá a sport pozitív – egészségvédő, szórakoztató, szociális kapcsolatokat erősítő – funkcióinak erősödéséhez, másrészt azt, hogy a sportban aktívan és a passzívan részt vevők megnövekedett fogyasztása által olyan plusz forrásokhoz jut a sport, amely lényegesen megkönnyíti a szféra finanszírozás. A britek sportprogramjuk megvalósításával egyidőben, egy egységes nyilvántartási rendszert vezettek be, amely évről évre pontosan nyomon kíséri a sportaktivitásban résztvevők számának alakulását és a programok megvalósításának részleges eredményeit annak érdekében, hogy az érdemi információk birtokában lehetőség nyíljon hatékonyság ellenőrzésére és a célzott beavatkozásra.

A vállalati stratégiaalkotásban jól ismert az a hierarchikus célrendszer, miszerint a szervezet működése során tevékenységeit különböző célokhoz igazítja. A célok hierarchiája azonban nem csak a vállalatok működésére jellemző, szintén alkalmazható a sport területén is (5. számú ábra).

5. ábra: A stratégia szintjei



Forrás: Bartek (2007) alapján

Amennyiben a sportot mint tevékenységet vizsgáljuk, a célok hierarchiájának egyes szintjei itt is jól azonosíthatóak. A sport alapvető céljait és küldetését a sport egyéni, társadalmi és gazdasági céljaiban, funkcióiban vélhetjük felfedezni. Amennyiben a sportra vonatkozó stratégiai célokat kívánjuk megfogalmazni, ennél szűkebb határok közé kell vonni a kitűzött, és megvalósítandó céljainkat. Stratégiai célként értelmezhetjük például a sportban résztvevők számának 1 millió fővel való növelését az elkövetkezendő húsz évben, vagy 20 olimpiai aranyérem megszerzését az elkövetkezendő két olimpián. Az irányítási célok olyan rövid távú tevékenységek összességét jelenti, amelyek konkrétan

hozzásegítenek a stratégiai célok elérésében. A sport esetében ilyen lehet egy sikeres futóverseny megrendezése annak érdekében, hogy több fogyasztót nyerjünk a sport számára. Végül az operációs célok olyan „mindennapi” célok megvalósítását is jelentik, amelyek egy-egy tevékenység eredményére vonatkoznak. Ilyen lehet esetünkben a futóverseny lebonyolításához szükséges eszközök beszerzése.

A britek a sport intézmény és a finanszírozási rendszerük megreformálását követően a sport egyes területeinek és a sporthoz szorosan kapcsolódó ágazatok érintettjeinek együttes bevonásával előzetes kutatásokon és hatástanulmányokon nyugvó, olyan egymásra épülő többszintű stratégiákat dolgoztak ki, amelyek konkrét ütemtervekkel, határidőkkel, és döntési kompetenciákkal alátámasztva nemzeti, regionális és lokális szinten határozta meg a célkitűzéseket. A 3. táblázat azt mutatja, hogy egyes helyi szintű programok mely regionális és nemzeti szintű stratégiák programjába illeszkedik.

3. táblázat: Különböző szinteken egymásra épülő stratégiák

Nemzeti szint	Regionális szint	Lokális szint
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Game Plan (2002) National Strategy</li> <li>▪ Choosing Health (2006)</li> <li>▪ Every Child Matter (2003/04)</li> <li>▪ Youth Matters (2005)</li> <li>▪ Physical Education, Schools and Club link Strategy (2002)</li> <li>▪ Sport England (Becoming World Class (2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sport England (Change 4 Sport 2004-2008)</li> <li>▪ East Midland Strategy for the 2012 Olympic Games -2007</li> <li>▪ Sport Nottinghamshire „A Vision of Nottinghamshire the Sporting County 2006)</li> <li>▪ Active People Survey (Sport England (2005/10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nottingham City Council Plan</li> <li>▪ Nottingham Transforming Neighbourhoods</li> <li>▪ Nottingham City Council – Working Towards an Excellent Service</li> <li>▪ Strategic Partnership for Children</li> <li>▪ Nottingham Community Partnership Plan</li> <li>▪ Nottingham Council 'Breathing Space' 2007/17</li> </ul>

Forrás: A Physical Activity and Sport Strategy Fort the People of Nottingham City (2008-2012)

### 5. 1. A Brit Nemzeti Sportstratégia

A brit nemzeti sportstratégia (Game Plan: a strategy for delivering Government’s sport and physical activity objectives) megalkotása során a különböző területek állapotfelmérése, valamint a múltbeli tapasztalatok értékelését követően került sor azon hosszú távú célok kitűzésére, melyek a sportkultúra sokoldalú fejlesztésére irányultak. A britek a sportba fektetett pénzüsszegek megtérülését elsősorban nagyszámú nemzetközi sportesemény megrendezésével kívánták biztosítani, amelyek nemcsak a sportnak, de az egész brit gazdaságnak jelentős ösztönzést jelentenek. A program kiter egy átfogó intézményi reform megvalósítására, amelynek célja a hatékony és gazdaságos szervezeti keret működésének megteremtése, amely által a sportfogyasztók számára egy lényegesen magasabb szintű szolgáltatás válhat elérhetővé. A brit nemzeti stratégiát később több rövidebb távú sporttervezet követte, melyek céljaikat és magvalósításukat tekintve illeszkednek az átfogó programba.

#### A stratégia a következő fő részeket tartalmazza:

- A sport helyzetének értékelése
- A kormány szerepe a megvalósításban/várható előnyök
- Hosszú távú célok kitűzése (2020-ig)
  - Az ország sportkultúrájának fejlesztése



- A nemzetközi sportsikerek növelése
  - Nemzetközi sportesemények szervezése, létesítmény beruházás
- Az intézményrendszer fejlesztése
  - Megvalósítási/Idő terv

### **A sport helyzetének értékelése (2002)**

- A brit felnőtt lakosság csupán 46%-a sportol 12-nél többször egy évben, szemben a svédek 70 % és a finnek közel 80 %- hoz képest. A brit népesség 32 %- a végez rendszeresen valamilyen fizikai tevékenységet<sup>14</sup>, szemben az ausztrálok 57%, és a finnek 70%-ával.
- A sportból való kiesettek száma a kötelező iskolai tanulmányok elvégzését követően (16 év) nagymértékben nő. A brit nők átlagosan 19%-kal kevesebbet sportolnak férfi társaiknál, a hátrányos és kisebbségben lévő csoportok részvételi aránya pedig átlagosan 6%-kal kevesebb az országos átlaghoz képest.
- A brit éltsportolók szereplése egyes nemzetközi versenyeken eredményesnek mondható<sup>15</sup>, azonban a nemzet sporteredményei összességében elmaradnak a várakozásoktól<sup>16</sup>.
- A közvetlen állami és a lottóbevételekből származó támogatás összege megközelítőleg évi 2. 2 milliárd font, amelynek jelentős része az önkormányzati csatornákon jut el a sport szereplőihez. A lottóbevételekből, valamint a TV jogok értékesítéséből származó bevételek csökkenő tendenciát mutatnak, azonban a közelmúltban jelentős központi beruházások történtek az iskolai sportlétesítmények létrehozása és fejlesztése területén.
- A szabadidősport kínálatát a kormányzati, az önkormányzati, az önkéntes, valamint a privát szektor szereplői alkotják, amelyek különböző fogyasztói csoportok igényeire specializálva együttesen képesek a keresletet megfelelően kielégíteni.

### **A kormány szerepe a megvalósításban és az ebből várható előnyök**

- Brit felmérések szerint a lakosság fizikai aktivitásának 10%-os növekedése, mintegy 6000 ember életét mentené meg évente, és megközelítőleg 500 millió fonttal csökkentené az egészségügyi kiadásokat.
- A fizikai aktivitásban résztvevők számának emelésében a korai oktatás kulcsszerepet játszik.
- A sportban való részvétel, a nemzetközi sportsikerek, valamint az országban megrendezett nagyszabású sportesemények közötti korreláció nem automatikus. Egy jó olimpiai szereplés, vagy egy sikeresen megrendezett sportesemény nem jelenti automatikusan a sportolási kedv általános növekedését. Az egyes területek közötti kapcsolatok, és az egymást támogató stratégiák megteremtése nélkül önmagában egyik terület sem fejleszthető hosszú távon.

### **Hosszú távú célkitűzések (2020-ig)**

- A lakosság sportkultúrájának fejlesztése: cél a lakosság – a jelenlegi 30% helyett, 70%-a vegyen részt valamilyen rendszeres fizikai aktivitásban.

<sup>14</sup> Heti 5-ször, alkalmanként 30 perc mérsékelt fizikai aktivitás (pl. kertészkedés, séta)

<sup>15</sup> A britek hagyományosan az angolszász versenyeket (krikett, rugby, gyepplabda) előtérbe helyezik a kontinentális megmérettetésekkel szemben, így ezeket az eredményeket összesítve, 60 sportágban, 200 ország közül magukat – az USA és Ausztrália mögött – a harmadik helyre sorolják.

<sup>16</sup> Míg az atlantai olimpián a britek csupán 15 érmet szereztek, a pekingi olimpián már 47 éremmel tértek haza.

- A nemzetközi sportsikerek növelése (tartósan a helyezések szerinti első öt legjobb országok közé tartozni, főként a nemzetközileg is elismert sportágak között).
- Minél több nagyszabású nemzetközi sportesemény megrendezési jogának elnyerése
- A célok megvalósítása érdekében az egyes kínálati szereplők együttműködésének összhangjának megteremtése.

### **Az ország sportkultúrájának fejlesztése**

- Az ország sportkultúrájának fejlesztése (a lakosság sporthoz fűződő attitűdjének javítása)
- Különböző fogyasztói csoportok szegmentálása (demográfiai, földrajzi, pszichografikus, magatartási ismérvek alapján)
- A program holisztikus megközelítése: a keresletet befolyásoló tényezőkre (idő, motiváció, vagy információ hiány) való összpontosítás és a kínálat (létesítmények, szakemberek) egyidejű fejlesztése, összhangjuk megteremtése.
- A különböző típusú sporttevékenységek (pl. informális sport, leisure és rekreáció jellegű, vagy amatőr versenysport) fogyasztóinak eltérő igényeit figyelembe vevő stratégiák kialakítása.
- A meglévő iskolai és önkormányzati sportlétesítmények szélesebb körben való kihasználása (pl. „nyitott órák” mindenki számára). Aktív és sportos életmódot célzó vállalati ösztönzők megteremtése, direkt támogatási rendszerek kialakítása, az egészséges életmóddal összefüggő utazások, túrák támogatása.
- Olyan szervezet létrehozása (SPAB)<sup>17</sup> amelynek feladata összeköttetést teremteni a sport és a sporthoz szorosan kapcsolódó területek (pl. egészségügy, oktatás) között.
- Mérési és információs rendszerek kidolgozása

### **Sportsikerek az elitsportban**

- A sportágak kiválasztása, amelyekben tartósan nemzetközi sikereket kívánnak elérni<sup>18</sup>.
- A fiatal tehetséges sportolók karrierjének nyomon követése. Ennek érdekében az iskolák és a sportklubok közötti együttműködés megteremtése.
- A fogyasztói igényekre speciálisan kialakított szolgáltatási és támogatási rendszerek megvalósítása.

### **Nemzetközi sportesemények szervezése, létesítmény beruházás**

- A nagyszabású sportesemények megrendezését megcélzó pályázatok benyújtása a UK sport faladata, azonban a legnagyobb beruházásokat igénylő programok esetében (pl. olimpia) a kormány támogatása szükséges.
- A nemzetközi sportesemények kiemelt támogatása kormányzati szinten (létesítmény beruházás és fejlesztés, sportpolitika) a következő 20 évben.

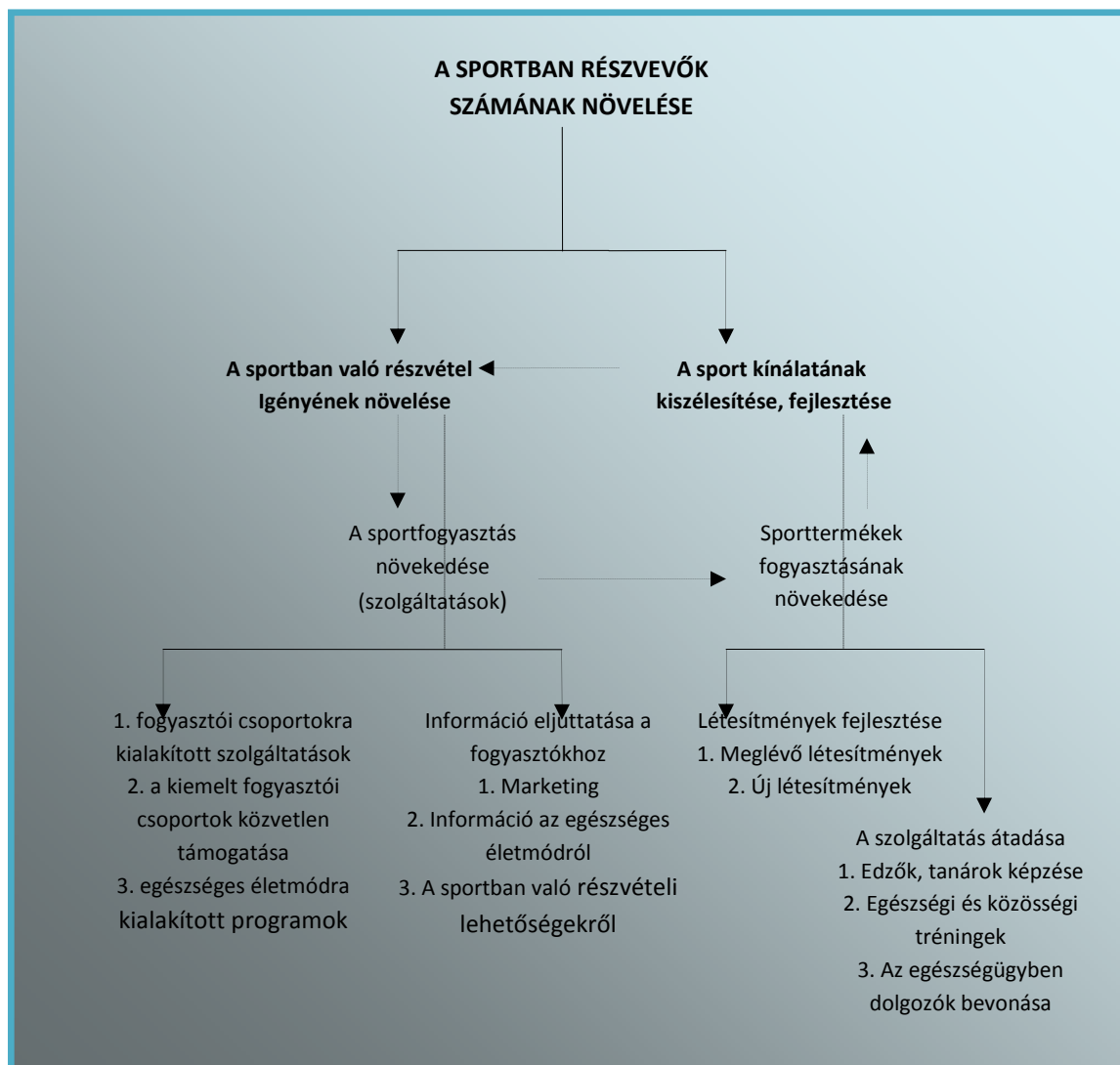
<sup>17</sup> Sport and Physical Activity Board

<sup>18</sup> Az angolok három kategória szerint csoportosították a sportágakat: tradicionális brit, tradicionális angol, és fejlesztendő angol sportágak. Az egyes sportágak ezen besorolás alapján kapják meg az állami támogatást, a többi sportág nem részesül közvetlen központi támogatásban.

## Az intézményrendszer fejlesztése

- A sportszervezetek szervezeti reformjaihoz igazított állami támogatások (beleértve a strukturális átalakításokat, menedzsment rendszerek és a személyzeti képességek felülvizsgálatát).
- A támogatások elosztásában az irányelv: a szervezetek működési kiadásainak csökkentése, több forrás biztosítása a fogyasztók számára.
- Nagyobb figyelem a sportra minisztériumi szinten. Szorosabb szervezeti összhang az egyes sportszervezetek között.
- Egyértelmű, egységes mérési és nyilvántartási módszerek bevezetése, amely a sport minden területén méri és nyomon követi a sportban résztvevők számát.
- A nemzeti sportstratégiához kapcsolódó többvariációs részstratégia kidolgozása.
- A stratégiákhoz kapcsolódóan konkrét ütemtervek és akciótervek készítése, határidőkkel és döntési kompetenciákkal

6.ábra: A brit nemzeti sportstratégia koncepciója



Forrás: Downward-Dawson-Dejonghe (2009) alapján

## 5. 2. Angol sportstratégia (Sport England Strategy)

Az Angol Sporttanács 2008 első felében a sport több mint 100 érintettjének bevonásával<sup>19</sup> készítette el közösségi sportprogramját. A program a 2002-es brit nemzeti stratégia célrendszeréhez igazodva jött létre. Az angol sportszakemberek úgy vélték, hogy a közeledő londoni olimpiai és paralimpiai játékok időszerű alkalmat jelentenek arra, hogy az elmúlt hat év tapasztalatait felhasználják további céljaik elérésére érdekében. A program elsődleges mozgatója a lakosság fizikai aktivitásának és a sportban résztvevők számának növelése volt.

A sportprogram felelős szervezete az Angol Sporttanács (Sport England), amelynek legfőbb stratégiai partnerei az alábbi szervezetek: a nemzeti sportszövetségek, a helyi közigazgatási szervek, a megyei sportszervezetek, az iskolák, az egyetemi sportszervezetek, a közösségi- civil sportszervezetek és klubok, valamint az üzleti szféra szereplői. A program alapvető célja kialakítani egy olyan vezető közösségi sportrendszert, amely hatékonyan támogatja az ország egészségpolitikáját, valamint megfelelő utánpótlásbázist biztosít a versenypont számára is

### A Sporttanács szerepe a folyamatban

- Összekötő szerep betöltése a nemzeti, regionális, valamint a lokális szintek között
- A közösségi sport kínálatának minőségi fejlesztése
- A pénzügyi erőforrások megteremtése a különböző partnerek együttműködésével
- Politikai hatások és döntések kiszűrése
- A mérhetőség rendszerének kidolgozása, és az ellenőrzés lehetőségének biztosítása, az összes érintett számára

### A program három fő irányvonal mentén halad

- A fizikai aktivitásban való részvétel növelése: az angol lakosság 20. 9 %- a végez rendszeresen fizikai aktivitást legkevesebb három alkalommal hetente, miközben a népesség 50. 6 %- a egyáltalán nem sportol legkevesebb egyszer egy héten<sup>20</sup>.
- A sportból való kiesettek számának csökkentése: Angliában jelenleg évi 28-33 ezer fiatal hagy fel a rendszeres sportolással, az iskolai tanulmányaik befejeztével.
- A tehetségek gondozása: A program harmadik pontja, a sportban tehetséges fiatalok átjárásának biztosítása az iskolai, a szabadidősport, valamint a klubok között. Ennek a programnak kiemelt célja az élsport utánpótlásbázisának megteremtése.

### Közvetlen célkitűzések (goals)

- A sportban való résztvevők számának egymillió fővel való emelése
- A sportból kieső fiatalok számának – legkevesebb 5 sportág esetében – 25%-kal való csökkentése
- A sport élvezeti értékének növelése<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Az érintettek között szerepeltek a sportklubok, a szövetségek, az önkormányzatok, a civil és non-profit szervezetek, magánklubok, támogatók, szponzorok, és egyéb csoportok képviselői.

<sup>20</sup> Forrás: Sport England Strategy (2008-2011). Látható, hogy a fizikai aktivitásban résztvevők száma egyes felmérésekben egymástól eltérő értékeket mutat. (Lásd. 2002-es stratégia 32%). Ennek oka főként a fizikai aktivitás, valamint a végzés rendszerességének eltérő értelmezéseiből ered.

<sup>21</sup> A sport résztvevőinek személyes megkérdezése alapján kidolgozott mérési rendszer által mérve

- A tehetséggondozás rendszerének kiépítése legkevesebb 25 sportág esetében
- Az egyesületi keretek között sportolók számának 33%-kal való emelése

### **A program közgazdaságtani logikája**

A stratégia közgazdaságtani logikája a fogyasztói igények magas szintű kielégítésén keresztül a sport hasznossági és élvezeti értékének növelése, amely vélhetően keresletnövekedést eredményez. A közgazdaságtan klasszikus felfogása szerint, sport iránti kereslet növekedése automatikusan megnöveli a sportszolgáltatások árát, aminek hatására a szolgáltatók között versenyhelyzet alakul ki. Az így kialakult verseny miatt ismét nő a szolgáltatások minősége, amely tovább emeli a sport élvezeti értékét, ezzel ismét a kereslet nagyságát.

### **A megvalósítás általános jellemző**

#### **Kiemelkedés (Excel)**

A sporttanács a rendelkezésre álló forrásainak közel 25%-át a tehetségek gondozására fordítja. Ebben fontos szerephez jutnak a különböző sportágak szövetségei és a klubok, amelyeknek fő feladata a tehetséges fiatal sportolók felkutatása, valamint – a nemzeti szakember és edzőképzés programjával közösen együttműködve – megfelelő számú és „minőségű” szakemberek biztosítása a fiatalok felkészüléséhez.

#### **Fenntartás (Sustain)**

A sporttanács forrásainak legnagyobb részét – mintegy 60%-át – a jelenlegi sportfogyasztók igényeinek magas szintű kielégítésére fordítja. A program célja a sport élvezeti értékének növelése, amely megnöveli a sportban való aktivitási kedvet. A rész kiemelten foglalkozik a 16 -19 év közötti fiatalok sportolási hajlandóságával. Az oktatás intézményeiből kikerülő fiatalok nagy része ugyanis ekkor szakad el a sporttól, és a visszatérés esélye az évek multáival lényegesen csökken. Kezdetekben öt sportágban került kidolgozásra az átjárás rendszere az iskolai, a közösségi intézmények, valamint a sportklubok között, amelynek tapasztalatai a későbbiekben felhasználhatóak a többi sportág esetében is (8. ábra).

#### **Növekedés (Grow)**

A szervezet kereteinek 15%-át a sportban résztvevő felnőttek számának növelésére fordítja. A cél évi mintegy 200 ezer fő bevonása az aktív sportba, amely az olimpia évére közel 1 millió fővel emelné a szereplők számát. Ennek megvalósítása párhuzamosan történik a fiatalokat megcélzó „öt óra sport egy héten”<sup>22</sup> elnevezésű programmal, amely az iskolák, valamint a fiatalok érdekszervezeteinek<sup>23</sup> közreműködésével valósul meg. A részprogram közvetlen célja 2010-re a klubokban sportoló 5-16 év közötti gyermekek számának 33%-os növekedésének elérése.

---

<sup>22</sup> „Five hour sport a week offer”: a program kereteiben mintegy 100 millió angol font (3, 5 milliárd forint) került beruházásra az iskolai sport fejlesztésébe, amely egyaránt magában foglalja a nevelő és edzőképzést. A program a 9-16 év közötti fiataloknak heti 5 óra, a 16-19 év közöttieknek heti 3 óra sportolás lehetőségét kínálja.

<sup>23</sup>Youth Sport Trust

A program megvalósításában a szabadidősport legtöbb érintettje érdemi szerephez jut, ezért döntő fontosságú a különböző szereplők működési összhangjának megteremtése. Lényeges tehát a kormányzati, nem-kormányzati, valamint az önkéntes és privát szféra közötti átjárás és az együttműködés feltételeinek megteremtése, nemzeti, regionális, valamint helyi szinten egyaránt. A folyamatban kiemelkedő szerephez jutnak az egyes sportágak sportszövetségei, amelyek megemelt jogkörrel rendelkeznek, és egyben felelősséggel is tartoznak az egyes részcélok megvalósításában. Ők felelnek az erőforrások megfelelő és hatékony elosztásáért, miközben saját működési költségeiket – a hatékonyság fenntartása mellett – a lehető legkisebbre kell csökkenteniük annak érdekében, hogy a finanszírozási források minél nagyobb arányban jussanak el a végső fogyasztókhoz.

A program kiemelt figyelmet fordít a szakemberképzésre is. A 2002-es nemzeti sportstratégia több pontban is kiemelten foglalkozik a testnevelők és az edzők képzésével. A közösségi sport szakemberképzési programjának<sup>24</sup> hatására – 28 millió angol font (mintegy 10 milliárd forint) ráfordítással – közel háromezer sportszakemberrel bővült a kínálat a szabadidősport munkaerőpiacán, amely mintegy egymillió többletfogyasztó magas szintű kiszolgálását teszi lehetővé. Ismert tény, hogy Nagy Britanniában – és általában a fejlett demokráciát régebb óta gyakorló nyugati országokban – az önkéntes szektor jelentős részt vállal a szabadidősport szervezési folyamataiban. Angliában jelenleg mintegy 1.9 millió önkéntes tevékenykedik minimum egy órát egy héten különböző sportokban, aminek gazdasági értéke megközelítőleg 100 ezer főmunkaidős munkavállaló értékteremtésével egyenértékű<sup>25</sup>. A program az önkéntesek számának 8 ezer fővel való emelését tűzte ki céljául, amely szereplők főként a fiatalok oktatásának és képzésének folyamataiban vállalnának kiemelt szerepet. A program kitér a klubok fejlesztésére is. A sporttanács az angol futball szövetséggel valamint a futball alapítvánnyal<sup>26</sup> közösen együttműködve olyan professzionális „multi-klubok” létrehozását tűzte ki célul, amely a klubok hagyományos tevékenységein felül alkalmas a kor modern életformájának, leisure és rekreációs igényeinek legmagasabb szintű kielégítésére is.

---

<sup>24</sup> Community Sports Coach Scheme (CSCS)

<sup>25</sup> Forrás: Sport England Strategy 2008-2011

<sup>26</sup> Football Association (FA); Football Foundation

7. ábra: Az angol sportstratégia irányítási céljai Forrás: Sport England Strategy (2008-11), pp. 13-14

Fő megvalósítási terület	Teljesítmény és mérés
A nemzeti sportszövetségek és azok partnerei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005-09 a teljes sportprogram céljainak megvalósítása</li> <li>• 2009-13 a források biztosítása</li> <li>• a nemzeti partnerekkel való kapcsolat kiépítése</li> <li>• „rekreációs terek a közösségnek” programjának bevezetése</li> </ul>
Klubok és edzőképzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a „CSCS” program céljainak elérése</li> <li>• A klubok és edzőközpontok finanszírozásának teljesítése</li> <li>• az edző és nevelésképzés (PESSYP)<sup>27</sup> állami szerepvállalással</li> </ul>
Gyermekek és fiatalok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a fizikai aktivitások kiszélesítése a fiatalok körében (az iskolai sportfoglalkozások heti 60%-kal való növelése)</li> <li>• az iskolák bevonása a sportprogramba</li> <li>• 75, 500 fiatal bevonása a sportintézmények keretei közé</li> <li>• klubok fejlesztési programjának megvalósítása</li> </ul>
Regionális szervezetek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A regionális sportszervezetek bevonása a programba</li> <li>• a pénzügyi erőforrások elosztása a szereplők között</li> </ul>
Helyi önkormányzatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legkevesebb 75 önkormányzat csatlakozása a programhoz (Local Area Agreement NI8)</li> </ul>
Stratégiai tervezés és létesítmények	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27 önkormányzat létesítményeinek bevonása a programba</li> </ul>
Pénzügyi erőforrás menedzsment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szerencsejáték bevételeinek elosztása</li> <li>• elosztási csatornák kiépítése</li> </ul>
Üzleti szféra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 millió font bevonása a magánszektorból (2008-09)</li> <li>• 4 millió font bevonása (2009-10)</li> <li>• 8 millió font bevonása (2010-11)</li> <li>• 10 millió font bevonása (2011-12)</li> </ul>
Üzleti Tervezés és Teljesítmény menedzsment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezés</li> <li>• a kormány tájékoztatása a folyamatokról és teljesítményről</li> </ul>
Kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> <li>• új felmérés elkészítése az érintettek számára</li> </ul>
Hatékonysági program	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a működési költségek csökkentésére vonatkozó program</li> </ul>
Szervezeti struktúra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• új szervezeti struktúra megalkotása 2008-09-re</li> </ul>

<sup>27</sup> Physical Education and Sport Strategy for Young People

8. ábra: A sport átjárási rendszerének koncepciója a tollaslabda sport példáján



Forrás: Saját ábra



## 6. Következtetés

Az elmúlt évtizedekben a sportban bekövetkezett változások miatt – ilyen a globalizációs hatások erősödése, a sport üzletivé válása – a sportszféra finanszírozási modelljének kialakítását elsődleges szempontként kell kezelni. Hazánkban a sportfinanszírozás új irányvonalának egyik legjelentősebb változása a társasági adóról és osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI törvény módosítása, amely a magántőke sportba való bevonását szorgalmazza. A jogszabály kizárólag öt látvány-csapatsportág<sup>28</sup> támogatását célozza meg, a sport többi területét azonban nem érinti. A magyar sportban a jelenben is tartó változások arra utalnak, hogy sportpolitikuskaink elsőként egy nagyobb mértékű magántőke bevonásával (ami valójában állami támogatásnak is tekinthető) igyekeznek pótolni a finanszírozásban keletkezett űrt, a jelentős változásokhoz csak ezt követően kezdenek hozzá. A britek a problémát más irányból közelítették meg.

A britek a sportban jelentkező problémákat globális kontextusban értelmezik, ezért a megoldást is ezen a szinten kezelik. A tanulmányban láthattuk, hogy a koncepciójuk lényege elsőként a sport fogyasztói bázisának szélesítése (sportkultúrájuk fejlesztése), tehát nem elsősorban közvetlen állami támogatással, hanem a sportfogyasztás növelése által igyekeznek pótolni a finanszírozásban keletkezett űrt. A sportban aktív és passzív résztvevők számának tartós növekedésének eléréséhez azonban elsőként a társadalom sporthoz fűződő pozitív attitűdjeinek kialakítása szükséges, amelyet koncepciójuk szerint két irányból célszerű ösztönözni. Egyrészt nélkülözhetetlen a különböző fogyasztói csoportokra kialakított, a sport egyes hasznossági értékeit (pl. szórakoztató, társadalmi, egyéni, leisure) hangsúlyozó információk eljuttatása a megcélzott szegmensek számára, másrészt meg kell ismertetni a fogyasztókat a sportoláshoz való hozzáférés lehetőségeivel. Ezzel egy időben elengedhetetlen az anyagi feltételek kedvezőbbé tétele (pl. adókedvezmények, terhelésmentes juttatások által) a minél szélesebb társadalmi rétegek számára.

A sport tömegbázisának kiszélesítésében kiemelt szerephez kell jutnia az iskoláknak, és a különböző oktatási intézményeknek, hiszen a fiatalok jelentik mind a szabadidősport, mind az élsport későbbi bázisát. Fontos, hogy az iskolai sportoktatás rendszere összhangban legyen a szabadidősport célkitűzéseivel és a versenysport jövőbeli koncepciójával is. Alapvető céljuk az is, hogy biztosítsák az átjárhatóságot az iskolai, a szabadidősport, a sportklubok és a privát sportintézmények között. Említést kell tenni az egységes nyilvántartási rendszerek bevezetésének és átfogó felmérések szükségességéről is, ami pontosan meghatározza és nyomon követi a sportaktivitásban résztvevők számát és a programok megvalósításának eredményeit annak érdekében, hogy a releváns információk birtokában lehetőség nyíljon a fontos és fejlesztendő területek minél hatékonyabb fejlesztésére. Mindezek alapja a sport és a sporthoz szorosan kapcsolódó területek (pl. egészségügy, oktatás, turisztika) közös együttműködése során létrejött több egymásra épülő stratégia, ami alapjaiban képes megváltoztatni a brit és ezen belül az egyes nemzetek sportjának pozícióját nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt.

Hazánkban a sport területén jelenleg nem igazán érezhetők a különböző területek célkitűzései közötti átfedések és összefüggések, melyek így inkább sokszor szembenállást, mint közös erőfeszítést eredményeznek. A brit tapasztalatok azt mutatják, hogy jelentős változások a sport területén kizárólag nemzeti összefogás útján, a sport valamennyi területének érintettjeinek bevonásával, egymásra épülő, konkrét programokat és magvalósítási terveket tartalmazó átfogó stratégiák által valósítható meg, amelynek szemléletei igazodnak a legújabbkor sportszakmai kihívásaihoz.

---

<sup>28</sup> Olyan sportágak (labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, vízilabda, jégkorong) amelyek többségének finanszírozása a fejlettebb sportpiaccal rendelkező országokban kizárólag a piacról történik.

## Irodalomjegyzék:

András K. (2003): A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok 34. sz. Műhelytanulmány  
HU ISSN 1768-3031

András K. (2006): A szabadidősport gazdaságtana 75. sz. Műhelytanulmány  
HU ISSN 1768-3031

Audit Commission (2006): Public sport and recreation services, National report. London: Audit Commission.

Bartek M.- Bartók I. – Czakó E. – Gáspár J. – Könczöl E. – Pecze K. (2007): Vállalati stratégia Alinea Kiadó

Da Costa, L. – Miragaya, A. (2002): Search of Experiences and Trends of Sport for All Worldwide. In: *Da Costa, L. – Miragaya, A. (Eds.): Worldwide Experiences and Trends in Sport for All*. Meyer und Meyer Verlag, Aachen, 15-31.

DCMS/Strategy Unit (2002): Game Plane: A strategy for delivering the Government's sport and physical activity objectives, London: Strategy Unit

Downward P.- Dawson A. – Dejonghe T. (2009): *Sports Economics Theory, Evidence and Policy*. Elsevier Ltd.

Gratton C. Taylor P. (2000): *Economics of Sport and Recreation*./Spon Press

Földesiné, Sz. Gy. – Gál, A. (2008): Választút előtt a sportpolitika. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 2., 4-10.

Király I. A. (2010): A szabadidősport szerepe az angol nemzeti sportstratégiában; a szabadidősport gazdaságtani elemzése. Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar; Budapesti (szakdolgozat)

Király I. A.- Gál A. (2011): From Grass Roots to World Class (A Strategy for Delivering Physical Activity) *Physical Culture And Sport Studies And Research Volume LI*.

Kiss É. Zs. (2003): Fizikai aktivitás- fittség-prevenció. *Családorvosi Fórum* 2003/4

Palócz É. (szerk. 2006): Egészségügy és versenyképesség, tanulmány, Kopint-Datorg Rt., Budapest, 2006. Február Idézi: András Krisztina

Robinson, L. (2004): *Managing public sport and leisure services*. London: Routledge.

Sárközy, T. (2010): *Sportjog, a 2004-es sporttörvény magyarázata* (második, hatályosított kiadás). Budapest: HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.

Sport England (2004): *The Framework for Sport in England*. London: Sport England.

Takács F. (1999): Kultúra, testkultúra és globalizáció, *Kalokagathia*, 1999. 1-2 sz.