EREDMÉNYESSÉG ÉS TAO-TÁMOGATÁSOK KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA A MAGYAR NŐI KÉZILABDÁBAN

Készítette: Szombath Kitti
Pénzügy Intézet, Pénzügy Mesterszak
Varga Katalin
Globális tanulmányok intézet, Nemzetközi tanulmányok alapszak

Konzulens: Havran Zsolt

2023

Absztrakt

A dolgozat a magyar női kézilabda eredményessége és Tao-támogatások mértéke közötti összefüggést vizsgálja 2012 és 2021 között. A kutatás relevanciáját adja, hogy a kézilabda klubok méretétől és céljától eltekintve függnek a Tao-támogatásoktól. A dolgozat arra a kutatási kérdésre keresi a választ, hogy a klubok eredményessége mennyire befolyásolja a számukra megítélt Tao-támogatások mértékét. Ennek megállapítására a vizsgálat tárgyát képező 26 klub 10 évnyi versenyeredményét és Tao-támogatásait vizsgálja hierarchikus klaszterelemzéssel, melynek eredménye világos struktúrát mutat a magyar női kézilabdáról. Az NBI-ben rendszeresen versenyző klubok eredményességet mutató változóikat tekintve 5 klaszterbe sorolhatók. Ezek a csoportok az adott megfigyelések jellemzői alapján kerültek elnevezésre. Ennek alapján elkülöníthetjük a sztár, az üldöző, a megbízható, az ingadozó és a túlélő elnevezésű klasztereket. Ugyanezen csapatok Tao-támogatások alapján való klaszterezése négy csoportot eredményezett. Mivel a két szempont alapján kategorizált csapatok között alacsony volt az átfedés, megállapítható, hogy az élvonalbeli csapatok szintjén a hosszú távú eredményesség nincs kapcsolatban a Tao-támogatások mértékével. A túlnyomórészt NBI/B-ben játszó csapatok eredményességi változóik szerinti klaszterezése és az adatstruktúra vizsgálata során pedig látható az NBI és NBI/B bajnokság közötti nagy mértékű távolság.

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék 2
Táblázat- és ábrajegyzék 3
I. Bevezetés 4
II. Elméleti áttekintés 6
2.1 Sportpolitika Magyarországon 6
2.2 Társadalmi adó törvény (Tao) 7
2.3 Kézilabda Magyarországon 13
III. Módszertan 15
3.1 Megfigyelések 15
3.2 Változók 17
3.3 Alkalmazott módszertan 21
IV. Elemzés 23
4.1 NBI bajnokság csapatainak elemzése 23
4.2 NBI/B bajnokság klubjainak elemzése 29
V. Összefoglalás 30

Táblázat- és ábrajegyzék

1. táblázat: A modellt alkotó Tao támogatásokra vonatkozó változók 17
2. táblázat: Eredményességet mutató változók 19
3. táblázat: Magyar Kupán elért helyezések egyedi pontozása 20
4. táblázat: Az eredményességet mutató pontrendszer 21
5. táblázat: Csapatok besorolása 23

1. ábra: DVSC Kézilabda Kft. bevételi szerkezetének megoszlása 2021-ben 12
2. ábra: Felnőtt válogatott eredményeinek alakulása 2000-2022 között 14
3. ábra: Junior válogatott által elért eredmények 2000 - 2022 között 14
4. ábra: Az elemzésbe bevont csapatok részvételi gyakorisága a felnőtt/serdülő/junior NBI és NB/B bajnokságban 2012 és 2021 között 16
5. ábra: Tao juttatások tételenként 18

I. Bevezetés

„Kis túlzással most már a szülőszoba előtt állnak a különböző sportág képviselői, és leigazolják a játékosokat, akkor a kincs a gyerek.” (név nélkül, 2023)

A sport politikai nézőpontból való szemlélete nem újkeletű, hiszen a kezdetektől összefonódott az aktuális hatalom érdekeivel. Ez a szerep azonban hirtelen felerősödött a XX. század második felében, amikor először a rádió, majd a televízió közvetítések hatására minden eddiginél több embert tudott elérni a sikerek híre. A sport maga egyértelműen ún. soft power eszközzé vált, vagyis segíthet kényszerítés nélkül rávenni másokat arra, amit egy adott szereplő szeretne (Nye, 1990). Ennek többféle módja van: segíthet kialakítani a párbeszédhez szükséges platformot, ahogy például az olimpiai bojkottok és használható imázsépítésre is, többek között akár a sikeres sportversenyek rendezésével (Nygård és Gates, 2013). A sportsikerek egyértelműen növelik az államok versenyképességét is (Sárközy, 2017).

2011-ben új korszak kezdődött Magyarország sportpolitikájában: a kormány a sportot is beemelte a társasági adóról szóló törvény szövegébe, ezzel pedig mérhetetlen összegek áramlása kezdődött meg a magyar utánpótlássportba. Napjainkban mégis csupán a labdarúgás támogatásait elemzik részletesen, pedig az elmúlt években a kézilabdát érintő támogatások egyre inkább közelíti a futballhoz érkező pénz mértékét.

A dolgozat a felnőtt és az utánpótlás (ifjúsági, junior) NBI és NBI/B bajnokságban leggyakrabban résztvevő huszonhat klubot vizsgálja 2012-2021-ig. Annak a kutatási kérdésnek megállapítására tesz kísérletet, hogy az eredményességük mennyire befolyásolja a számukra megítélt Tao-támogatások mértékét. A kvantitatív elemzés mellett kvalitatív kutatás is zajlott. A dolgozat elkészítése során a Magyar Kézilabda Szövetség egy vezető munkatársával készítettünk félig strukturált interjút. A téma érzékenysége érdekében az információk anonim módon kerültek feldolgozásra.

A vizsgálat tárgyát elsősorban az élvonalbeli klubok jelentik, melyek eredményességeit bemutató változókat és a Tao-támogatás mértékére vonatkozó változókat külön hierarchikus klaszterelemzésbe vonja be. A klaszterezés világos struktúrát mutat a magyar női élvonalbeli kézilabdáról, illetve a Tao-támogatásokról. A túlnyomóan NBI/B bajnokságban játszó

csapatok esetében csupán az eredményekre vonatkozó változók kerülnek elemzésre, melyekkel bemutathatóvá válik a két bajnokság közötti számottevő különbség.

Az NBI-ben rendszeresen előforduló klubok eredményesség alapján 5 klaszterbe sorolhatók. Ezek a csoportok jellemzői alapján kerültek elnevezésre. Ennek alapján elkülöníthetjük a sztár, az üldöző, a megbízható, az ingadozó és a túlélő elnevezésű klasztereket. Ugyanezen csapatok Tao-támogatások alapján való összevonása négy csoportot eredményezett. Mivel a két szempont alapján kategorizált csapatok között alacsony volt az átfedés, megállapítható, hogy az élvonalbeli csapatok szintjén a hosszú távú eredményesség nincs kapcsolatban a Tao-támogatások mértékével.

A dolgozat hat fejezetet ölel fel. Az első, bevezető fejezetet követően a második fejezetben részletezi a Tao törvényt, előnyeit, illetve hátrányait, a sportágakra, kiváltképp a kézilabdára gyakorolt hatásait. A harmadik fejezetben bemutatja az elemzés során alkalmazott módszertant, a felhasznált megfigyeléseket és változókat. A negyedik fejezetben részletesen elemzi a túlnyomóan NBI-ben játszó klubok stratégiáit, illetve eredményességük és a kapott Tao-támogatások kapcsolatát, majd az ötödik fejezetben összefoglalja az elemzés során kapott eredményeket.

A dolgozat széleskörű elemzésre törekedett, ennek ellenére számos limitációval rendelkezik. A Tao-támogatások eredményességének vizsgálata érdekében érdemes lehet egy újabb kutatás során bevonni a Tao-támogatásokat megelőző időszak eredményeit is, illetve detektálni további eredményességet mutató tényezőket. Habár a helyezések explicit képet mutatnak egy adott klub sikeréről, azonban eredményességüket mutathatja az edzők szakmai tapasztalata, a szurkolói háttér, szponzorációk mértéke, a menedzsment milyensége. A dolgozat azonban nem tér ki a felsorolt egyéb sikerességet meghatározó, illetve bemutató tényezőkre. Az adatokhoz való hozzáférés, és kigyűjtésüknek nehézségei miatt nem készülhetett átfogó elemzés a női magyar kézilabda helyzetéről, csupán a meghatározott módszertannal kiválasztott klubok kerültek elemzésre.

II. Elméleti áttekintés

2.1 Sportpolitika Magyarországon

Sárközy Tamás (2017, 149.o.) megfogalmazása szerint a sport „összeházasodott a politikával", a kelet-európai államok esetében viszont még az átlagosnál is sokkal nagyobb mértékben tapasztalható a sport és a kultúra más elemeinek intézményesítése (Dóczi, 2012). Nem meglepő tehát, hogy a sport kiemelt helyet foglal el az Orbán-kormány győzelemorientált politikájában is (Sárközy, 2017). Az első Orbán-kormány Ifjúsági és Sportminisztériumot tartott fenn. Mivel a rendszerváltás utáni időszakban a kommunista rendszer kisajátítása miatt kifejezetten kényes témaként jelent meg a hazai politikusok körében a sport támogatása, különösen érdekes, hogy a FIDESZ vállaltan eltért ettől a narratívától (Molnar és Whigham, 2021). A 2010-es választási programban már célként tűzték ki a fizikai aktivitásra való ösztönzést, igaz, ekkor még a család- és egészségpolitika részeként jelölték meg ezt a feladatot (FIDESZ, 2010). A tömegsport támogatása mellett a diákolimpia és az egyetemi sport fellendítése kapott kiemelt szerepet. A későbbikben a sport egyértelműen a kormányzás stratégiai pontjává vált (Molnar és Whigham, 2021), ekkor az előbbiekkel ellentétben azonban már nem a szabadidő-, hanem a látványsport került a középpontba.

Dénes Ferenc (1998) meghatározása szerint a szabadidő- és a látványsportot a néző jelenléte különíti el egymástól. Előbbi esetben a sportolóknak maguknak kell finanszírozniuk a sportoláshoz szükséges eszközöket és biztosítaniuk a megfelelő körülményeket, a hivatalos sportrendezvényeken ezzel ellentétben nekik fizetnek, így a gazdasági csere tárgya az adott mérkőzés / verseny megtekintése (Szabados, 2003). Fontos azonban, hogy a kormány kommunikációja tovább szűkíti ezt a fogalmat, mivel a hivatásos sporton belül is csak a legnépszerűbb öt, illetve hat csapatsportágat nevezi látvány-csapatsportnak. Ez pedig már egyértelműen túlmutat a választási programban megfogalmazottakon, mivel a közönségbarát, népszerű sportokat tekintik egyeduralkodónak, és azokat támogatják kiemelten.

Magyarországon az általunk vizsgált időszak kezdetekor a sporttal kapcsolatos döntések a Nemzeti Erőforrás Minisztérium hatáskörébe tartoztak (2010. évi XLII. törvény). A későbbiekben a jogutódjához, a többek között a kultúra, a felsőoktatás, a család-és ifjúságpolitika ügyeivel is foglalkozó Emberi Erőforrások Minisztériumához (EMMI) kerültek (2012. évi XLII. törvény). Az EMMI indulásakor többen is kételkedtek abban, hogy a minisztérium

fennmarad a kormányzati ciklus végéig, 2014-ig (Sárközy, 2015), de végül 2022-ig működött. A sportügyek az új kormányzati ciklus kezdetekor a Honvédelmi Minisztérium felügyelete alá kerültek (182/2022. (V. 24.) Korm. rendelet).

A sportot érintő állami támogatások Magyarországon három kategóriába sorolhatók. Az első az utánpótlás korosztályra fordítható támogatások csoportja, amely az utánpótláskorú sportolókat és edzőiket, vagy őket érintő fejlesztési, módszertani programot támogatnak. Ilyen például az általunk vizsgált TAO, a Héraklész program és a Sport XXI. program is. A különböző sportágfejlesztési támogatások fiatal korosztályt érintő projektjei szintén ide sorolandók.

A második csoportot a versenysportra fordítható támogatások alkotják. Az ide tartozó források célja a felnőtt versenysport és az olimpiai felkészülés segítése. Ilyen például a Gerevich Aladár sportolói és edzői ösztöndíj, a Kiemelt Sportágfejlesztési Program, a Magyar Sportcsillag Ösztöndíj.

A harmadik a vegyes felhasználási célú támogatások kategóriája, ide a fenti két kategóriába be nem sorolható források tartoznak. Ilyenek a Kiemelt Sportágfejlesztési Program vegyes felhasználási célú projektjei, a Felzárkóztatási Sportágfejlesztési Program, illetve az egyéni döntésű szakmai támogatások (Kaj és mtsai., 2022).

2.2 Társadalmi adó törvény (Tao)

A sportfinanszírozás új korszaka a 2010-es években köszöntött be Magyarországon, 2011-ben ugyanis elfogadták a sport támogatásával összefüggő törvények módosítását (2011. évi LXXXII. törvény). A legnagyobb változást a társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény módosítása jelentette, amely kivételes helyzetbe hozott öt hazai, ún. látvány-csapatsportágat: a labdarúgást, a kézilabdát, a vízilabdát, a kosárlabdát és a jégkorongot – a későbbiekben ehhez csatlakozott hatodikként a röplabda is (2017. évi LXXIII. törvény).

A kezdetben nem a sport, hanem a művészeti ágak támogatására megalkotott TAO-törvény módosítása szerint a nyereséges vállalkozások befizetendő adójukból támogatást nyújthatnak az előbb említett öt, illetve hat sportágnak. A felajánlás a társadalmi felelősségvállalás mellett egyéb jelentős előnyökkel jár a vállalkozásoknak, mivel a támogatás teljes összege levonható a társasági adó összegéből, ezzel pedig jelentős hasznot realizálhatnak. Farkas Péter és Fanici

Mihály (2013, 30. o) megfogalmazása szerint: „Az új lehetőség nem szponzoráció – hanem tiszta üzlet.”

Így maga a támogatás a gazdaság szereplőitől érkezik, az állam pedig az adóbevételek bizonyos részét átruházza a sportszektorra. Amennyiben az adott vállalat vagy cég nem él a lehetőséggel, a kedvezmény nem lép életbe, és az összeg az államkasszába kerül. Mivel a támogatások mértékének nem volt jogszabályban kijelölt felső határa, korlátok nélkül érkezhetett pénz a magyar sportba. A maximális keretet végül 2018-ban határozták meg, ekkor 50 milliárd forintban korlátozták a következő idényre felvehető támogatás összegét (318/2018. (XII. 27.) Korm. rendelet).

A jogszabály szerint két opció van sporttámogatásra, mivel az adókedvezmény-alapú támogatás mellé 2015-től bekerült az adójóváírás-alapú finanszírozási forma is. A két variáció között lényegileg csak adminisztrációs különbségek vannak, a cégek saját maguk döntik el, hogy melyik lehetőséget választják (Fűrész és Takács, 2021). A TAO-támogatások nyilvántartásában egyenlő súllyal jelenik meg mind a két módon érkező pénzösszeg.

A TAO-program bevezetéséhez szükség volt az Európai Bizottság engedélyére is, mivel felmerült, hogy nem összeegyeztethető az Európai Unió működéséről szóló Szerződés (EUMSZ) 107. cikk (1) pontjával (Bartha és mtsai., 2015). Ez egy általános tiltást tartalmaz a versenyt torzító állami támogatások nyújtásáról. Fontos megemlíteni, ahogy Bartha és szerzőtársai (2015) is kiemelik, hogy az Európai Bizottságnak úgy kellett döntést hoznia a sportszektor TAO-val való támogatásáról, hogy korábban már adtak hasonló engedélyt hazánknak. A társaságiadó törvényt ugyanis eredetileg a kulturális szektor támogatására hozták létre, így 2008-ban és 2009-ben külön engedélyezték a magyar filmszakma és az előadó-művészeti szervezetek támogatását is.

Az Európai Bizottság a vizsgálata után a kormány megkapta az engedélyt, de ezt csak hat évre lehet elnyerni, így a törvénymódosítás óta kétszer is meg kellett hosszabbítani érvényességét. Dr. Schmidt Ádám sportért felelős államtitkár nemrég jelentette be, hogy a 2017-es évhez hasonlóan ismét sikerült elérni a program újbóli jóváhagyását, így az 2029. június 30-ig folytatódhat (Dr. Schmidt Ádám, 2023).

A támogatási rendszer folyamatának első lépése az, hogy a szervezetek létrehoznak egy sportfejlesztési programot, amiben leírják, hogy mire használnák fel a vágyott támogatást. Ez a

dokumentum az adott sportági szövetséghez, a kézilabda esetében az MKSZ-hez kerül, akik meghatároznak egy begyűjthető maximumot. Innentől kezdve az adott szervezet maga gyűjt támogatókat a program megvalósításához, az előzőleg meghatározott keretösszegig (Ligeti és Mucsi, 2015).

Ez az adminisztrációs folyamat nagy erőforrást igényel a klubok részéről. Ezt interjúalanyunk is alátámasztotta: „(...) amikor a Tao beszámolók vannak, akkor a klub adminisztrációs személyzetéhez, pénzügyeshez, könyvelőhöz, utánpótlás vezetőhöz ott egy hónapig hozzá nem lehet szólni. Tehát a telefont sem szeretik felvenni, annyi melójuk van."

A TAO finanszírozási tervezetekben az igényelt támogatásokhoz szükség van egy bizonyos önrész kifizetésére is. (törv?). Ugyan a kapott pénzösszeg nagy segítséget nyújthat egy-egy klubnak, a pályázat leadásához szükséges saját kifizetések szükségtelenül nagy terhet róhatnak az adott klubra. Mivel általában az önkormányzatok tartják fenn a települések sportszervezeteit, leggyakrabban ők finanszírozzák ezt az önrészt (Index, 2018), ez pedig szükségtelenül nagy terhet róhat rájuk. Emellett felmerül az a probléma is, hogy hátrányba kerülnek azok a települések, akiknek leginkább szükségük lenne a felzárkóztatásra. Ha az önkormányzat nem tudja kifizetni a fejlesztéshez szükséges összeget, a helyi vállalkozásoktól sem számíthatnak támogatásra a TAO keretében. Az önrész alól 2020-ban, a koronavírus-járvány alatt mentesülhettek a sportszervezetek, mivel a Gazdaságvédelmi Akcióterv részeként egyes támogatási típusoknál eltekintettek annak vállalásától (116/2020. (IV. 15.) Korm. rendelet).

A TAO-támogatásokkal kapcsolatban az egyik legfontosabb kitétel az, hogy közvetlenül nem érinthetik a hivatásos sportot, így a szabályozásnak megfelelően egy amatőr csapat vagy az adott sportág szakszövetségén, illetve egy profi klubon keresztül az utánpótlás nevelés ellátására ítélhető meg. Ezen kívül a pénzösszeg létesítményfejlesztésre, tárgyi eszközök beszerzésére és személyi jellegű kiadásokra fordítható (2011. évi LXXXII. törvény). Ezek az előbb felsorolt tág kategóriák azonban nem teljesen szűkítik a támogatások élvezőinek körét, hiszen például a létesítményfejlesztéssel járó pozitívumok ugyanúgy hatással lehetnek a felnőtt csapatra, mint a junior, ifjúsági vagy serdülő korosztály kézilabdázóira. 2020-ban átmenetileg újabb kategóriával egészültek ki az eddigiek, mivel a koronavírus-járvány gazdasági hatásainak mérséklése érdekében hozott törvénymódosításkor engedélyezték a vírussal összefüggő költségek támogatását is (2020. évi XLVI. törvény).

A TAO egyik legnagyobb előnye a sportszervezetek nézőpontjából kétségtelenül a sportba áramló támogatások hirtelen kiugró emelkedése. Egy-egy egyesület üzemeltetése már akkor is hatalmas költségekkel jár, ha csak egy csapatot tartanak fenn, de hogyha a legfiatalabbtól kezdve az utánpótlás minden szintjén képviseltetni szeretnék magukat, hatalmas pénzösszegeket kell mozgósítaniuk. Sokszor még a nagyobb csapatok is nehezen tudják ezt megtenni, főleg a koronavírus-járvány kezdete óta jelenlévő gazdasági problémák mellett, jó példa erre, hogy az akadémiai státuszt élvező Debrecen kézilabdacsapata is külön önkormányzati segítségre szorult a sportcsarnoki bérleti díjak megnövekedése miatt (Dehir.hu, 2022).

A TAO-nak köszönhetően sok kisebb csapat vagy akár iskolai egyesület tudott saját pályát, esetleg egy egész létesítményt építeni vagy felújítani, amire eddig nem volt lehetőség. A TAO bevezetése segíthet a bajnokságban való elindulásban, saját mez vásárlásában, illetve a csapatok mögötti megfelelő infrastruktúra megteremtésében.

Szabados Gábor (2003) futballcsapatok céljaira alkotott elmélete a kézilabdacsapatok esetében is megállja a helyét: a csapatok előtt általában két cél lebeg: a nyereségesség és az eredményesség. A klubcsapat stratégiájától függ, hogy ezek alá- vagy mellérendelői viszonyban vannak egymással. Ennek alapján a klubcsapatok a gazdasági eredményeken és a sportsikereken keresztül nézik a Tao rendszer előnyeit is. Az állam nézőpontjából azonban a Tao egy sokkal komplexebb problémakörre ad megoldást. Ezt kiemelte interjúalanyunk is: „Arra még nincsen kutatás, hogy azokból a gyerekekből, akik abbahagyják a kézilabdát, és abba a Tao rendszerbe kerültek be, különben nem kézilabdázhattak volna, mert a klub nem foglalkozott volna velük ennyi csapattal, az hány maradt a sporthoz közel, lett egészségesebb, élt olyan életet, ami szintén megalapozza ennek a finanszírozásnak a létjogosultságát.” Az állam szempontjából tehát megjelenik még egy tényező, a társadalmi haszon. Ez összhangban van a kormány korábban említésre került sportstratégiáról való kommunikációjával is.

A TAO-program kritikusai szerint a rendszer legnagyobb problémája az átláthatóság és az elszámolthatóság hiánya. A magyar közvéleményben hosszas vita kezdődött arról, hogy a TAO-támogatások közpénznek minősülnek-e. Orbán Viktor 2014-ben egyértelműen állást foglalt a felcsúti stadion átadóján adott interjújában: „a magyar gazdaságpolitikai gondolkodás régóta küszködik a kommunista örökséggel (...) ez a vállalkozók pénze, ők használták föl, ezért nem közpénz” (Orbán, 2014).

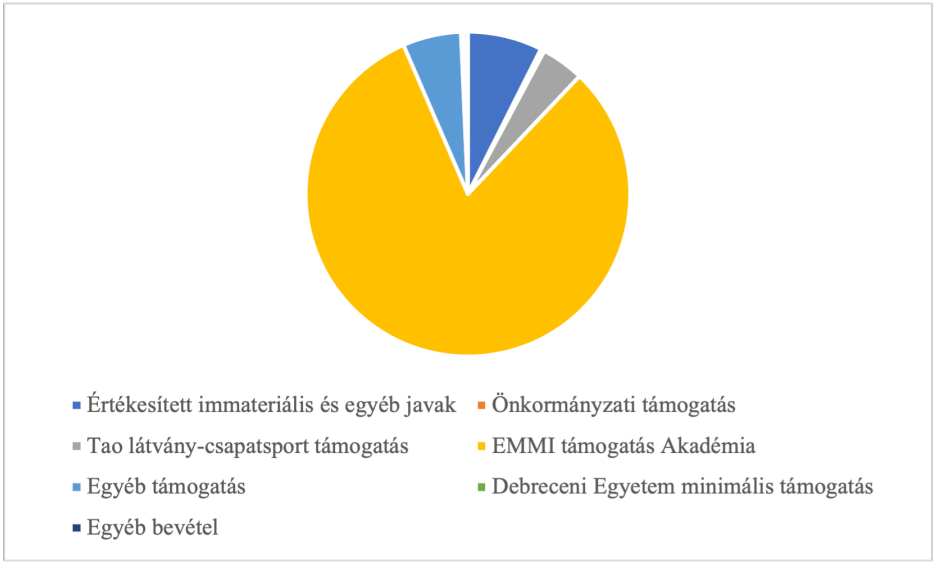
A Transparency International Korrupciós kockázatok a magyar sportfinanszírozásban (Ligeti & Mucsi, 2015) című jelentésében hosszasan kritizálja a TAO-támogatásokkal kapcsolatos adatok közzétételének hiányát, a sportlétesítmény-fejlesztések közbeszerzési jellege miatt pedig korrupciós kockázatokat azonosítanak. A jelenlegi magyar sportvezetésben gyakori jelenség, hogy politikusok vannak a sportági szövetségek élén (Sárközy, 2017; Ligeti és Mucsi, 2015), ami a jelentés szerint szintén megnehezíti a politikamentes elemzést.

A Transparency International a jelentés kiadása után pert indított az Emberi Erőforrások Minisztériuma és a Nemzetgazdasági Minisztérium ellen. A döntés a Kúria elé került, ami kimondta, hogy a bíróság mérlegelheti a különböző jogok között, hogy melyiknek ad elsőbbséget, ebben az esetben pedig az adótitok nem lehet akadálya a közérdekű adatok nyilvánosságra hozatalának (24.hu, 2017). A kiadott adatokból később az Átlátszó.hu készített nyilvános adatbázist, azonban ez már valószínűleg technikai problémák miatt napjainkban már nem érhető el. (Átlátszó.hu, 2019).

Érdekesség, hogy a kormány 2018-ban a TAO-törvény eredeti kedvezményezettjét, a kulturális szektort pont a gyakori visszaélésekre hivatkozva vette ki a törvényből. Ehhez hasonlóan érvelt interjúalanyunk is: „Hogyha van visszaélés a sporttal, az kismiska ahhoz képest, ami az úgynevezett művészetben volt. Ha elmész Zanzibárba filmet forgatni, megszerzel mindenféle számlát, senki nem mondja meg, hogy mi a valós. Tehát ott olyan durván ment." Gulyás Gergely miniszterelnökséget vezető miniszter a bejelentéskor azt nyilatkozta, hogy nem a kiosztott összeggel, hanem annak módszerével volt probléma: „ (...) az lenne a jó, ha pályázati formában vagy egyéb világos, megismerhető szempontok alapján döntene róla az EMMI" (Gulyás, 2018). A minisztériumot később újabb kritikák érték, ezek egyike pont a sporttámogatások nem megfelelő felügyelete miatt. Az Állami Számvevőszék (2022) az EMMI megszűnése után, 2022 júniusában kiadott egy jelentést, amelyben megállapították, hogy a 2020-ban lezárt költségvetési támogatások ellenőrzése nem volt megfelelő.

A másik gyakori kritika nem a létrehozása, hanem a sokszoros meghosszabbítás miatt éri a TAO-programot. A most jelentősebb pénzügyi segítséget kapó csapatok könnyen függői lehetnek a nagy összegű támogatásoknak, ez pedig aggasztó képet vetít előre a rendszer megszűnése utáni időszakra. Ez a dilemma főleg az alacsonyabb költségvetéssel rendelkező csapatokat érinti, ugyanis kisebb egyesületek pénzügyi kiszolgáltatottságának megjelenése nem egyedi a sportfinanszírozás világában.

A kiemelt sportegyesületek sportfejlesztési programról, vagyis a nagy hagyománnyal rendelkező fővárosi egyesületek támogatásáról már 2013-ban döntött a kormány, a vidéki klubok támogatása pedig csak 2018-ban indult el (Gősi és Bukta, 2020). Az élmezőny szereplőinek bevételei sokkal több forrásból adódnak össze. Ilyen egyéb bevételi forrás lehet többek között az akadémiai támogatás, a nemzetközi szereplésért járó díjazás, illetve a bőkezű önkormányzati támogatások.



1. ábra: DVSC Kézilabda Kft. bevételi szerkezetének megoszlása 2021-ben

DVSC Kézilabda Kft. (2022) adatai alapján saját szerkesztés

A nyugat-európai államok többségében viszonylag sikeresen valósul meg a sportfinanszírozás állam – üzleti szféra – háztartások között megoszló hármas szerkezete, ez azonban hazánkban és a környező országokban még nincs így (Sárközy, 2017). A TAO-rendszer alatti pénzügyi támogatások nem motiválják a sportszervezeteket arra, hogy felkészüljenek a TAO utáni időszakra. Interjúalanyunk szerint a megoldást az jelentené, hogy a klubok tudatosan használnák fel a TAO segítségével létrehozott infrastruktúrát: „hogyha olyan, mondjuk rehabilitációs, vagy diagnosztikai eszközparkot fölhalmoztak, arra egy kis intézményt létrehoznak, később is piaci alapon azt működtetik, a létesítményüket úgy fejlesztik, olyan plusz funkciókat tesznek bele, ami később piaci alapú bevételeket hozhat számukra. (...) Nehéz lenne hirtelen a TAO-t kiváltani mondjuk tagdíjakból, és úgy megemelni.”

A helyzetet az is nehezíti, hogy Magyarországon egyelőre nem terjedt el az üzleti szemlélet az egyesületek vezetőinek körében. Ugyan a közszférától kapott anyagi segítség hozzájárulhat

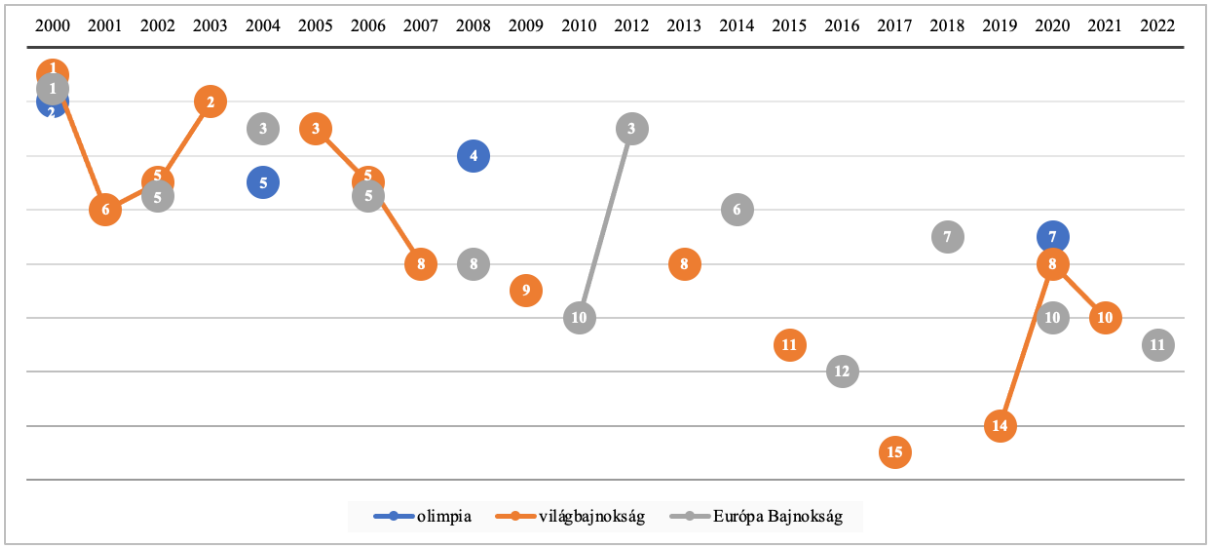
egy klub fellendüléséhez, amennyiben kiegyensúlyozott gazdasági működést szeretnének – ami a hosszú távú fennmaradáshoz elengedhetetlen – nem alapozhatnak a politikai irányváltásoknak kitett, kiszámíthatatlan támogatásokra (Kozma és Kazainé Ónodi, 2015).

2.3 Kézilabda Magyarországon

A kézilabda Magyarország legkedveltebb sportjainak egyike. 2020-ban közel húszezer felnőtt kézilabdázót és több mint hatvanhatezer utánpótláskorú játékost tartottak számon hazánkban (Kőnig-Görögh, 2021). A sportág népszerűsége a nézők körében egyes lokációkban még a labdarúgást is meg tudja előzni (Kovács és mtsai., 2015). Népszerűségének oka lehet eseménydús és dinamikus jellege (Kőnig-Görögh, 2021), illetve a sportág messzire visszanyúló hazai hagyományai is.

A sportág hivatalos keretei a XX. század első felében alakultak ki hazánkban, 1933-ban megalakult a mai hivatalos sportági szövetség elődje, a Magyar Kézilabda Egyesületek Szövetsége (Magyar Kézilabda Szövetség, 2012), 1936-ban pedig már a magyar férfi válogatott is képviseltette magát a berlini olimpián, az akkor még nagypályán rendezett versenyen (IOC, é.n.). A fejlődés a világháború után tovább folytatódott. Nagy sportdiplomácia siker volt az, hogy 1949-ben Budapesten rendezték a női nagypályás világbajnokságot, ahol a magyar válogatott tudott diadalmaskodni (Kezitortenelem.hu, 2022).

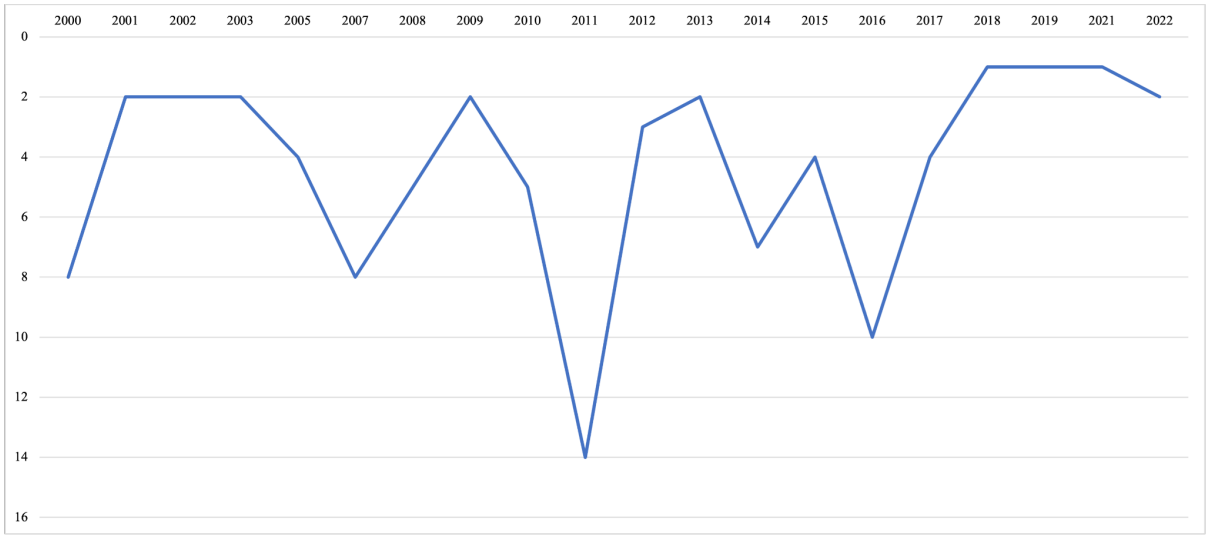
A későbbiekben a szabadtéri, nagypályás rendezést helyét átvette a napjainkban ismert, kispályás kézilabda. A női szakág legsikeresebb időszaka a XX. század végétől az ezredforduló első évéig zajlott. A válogatott ebben az időszakban Európa-bajnok lett (2000), világbajnoki ötödik helyezést ért el (1999), és olimpiai ezüstérmet is szerzett (2000). A közelmúltban azonban nem tudták megközelíteni a régi sikereket. A 2012-es, illetve a 2016-os olimpiára nem tudott kijutni a női válogatott, a nemzetközi versenyeken pedig a 2012-es Európa-bajnokság kivételével 2008 óta nem sikerült a legjobb hat csapat köré kerülnie a nemzeti csapatnak.



2. ábra: Felnőtt válogatott eredményeinek alakulása 2000-2022 között

Kezitortenelem.hu (2022) adatai alapján saját szerkesztés

A felnőttválogatottal ellentétben a magyar női junior és ifjúsági csapatok az elmúlt években számtalan sikert értek el. Az utánpótlás-válogatottak 2018 óta nem tértek haza érem nélkül nemzetközi versenyről. Az Európai Kézilabda Szövetség 2019-es utánpótlás versenyeit összesítő ranglistáján a nőknél és a férfiaknál is Magyarország végzett az első helyen, a nők ráadásul maximális pontszámmal (EHF, 2019).



3. ábra: Junior válogatott által elért eredmények 2000 - 2022 között

Kezitortenelem.hu (2022) adatai alapján saját szerkesztés

Ebből azonban nem vonhatjuk le azt a következtetést, hogy ezek az eredmények néhány év múlva tükröződni fognak a felnőtt válogatott teljesítményén is. A sajtóban többnyire aranygenerációként emlegetett csapatok játékosainak túlnyomó többsége a későbbiekben sikeresen bekerült a felnőtt válogatottba is, azonban ott – egyelőre – nem tudtak hasonló sikereket elérni. Nem véletlen, hogy az MKSZ frissen megválasztott elnöke, Ilyés Ferenc egyik célkitűzése is ehhez kapcsolódik: „nekiesem az utánpótlás dilemmáinak, ami sarokköve a kézilabdának, hiszen utánpótlásban mindig tarolunk, a világversenyeken jól szerepelünk, de a felnőttválogatottba nem tudnak odaérni a játékosok. Ezt meg kell vizsgálni." (Ilyés, 2023).

A klubkézilabda szintjén a felnőtt korosztályban is stabil sikerekkel találkozhatunk. A Bajnokok Ligájában a Győri Audi ETO KC az elmúlt tíz év alatt öt Bajnokok Ligája győzelmet szerzett, a FTC többször eljutott a negyeddöntőkig, az Európa-ligában pedig az általunk vizsgált időszakban a Siófok (2019) és a Dunaújváros (2016) is diadalmaskodni tudott. Felmerül azonban az a kérdés, hogy ez mennyiben a hazai kézilabda sikere: a Győr legutóbbi, 2019-es Bajnokok Ligája győzelmekor huszonegy fős csapatából tizenegy külföldi játékost foglalkoztatott, a jelenlegi keretben pedig tizennégy légiós játszik. Az azonban vitathatatlan, hogy a magyar elsőosztály az Európai Kézilabda Szövetség ranglistáján szinte kivétel nélkül az első helyen, a legerősebb bajnokságként szerepel (EHF, 2021).

III. Módszertan

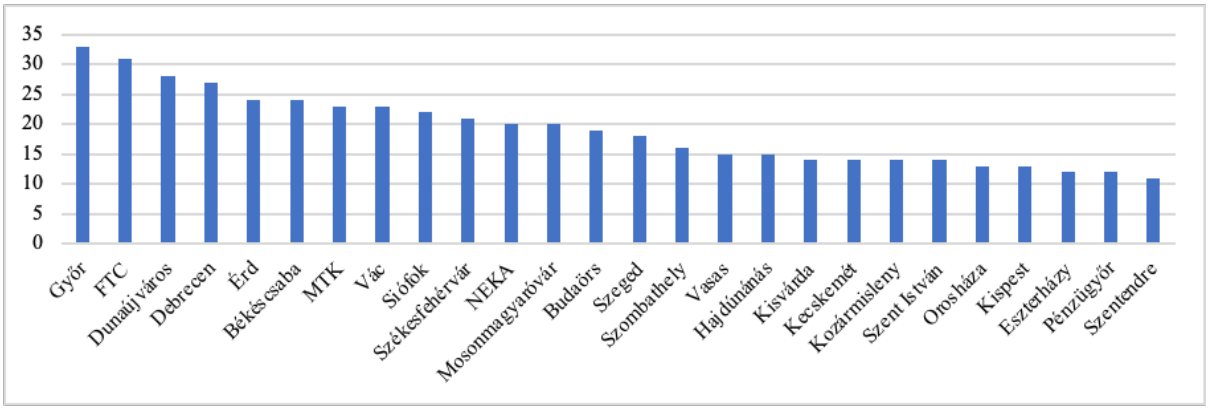
A dolgozat során felhasznált adatok, mind a Tao támogatások, mind a klubok és igazolt játékosok adatai, illetve versenyeredményei a Magyar Kézilabda Szövetség (MKSZ, 2022) hivatalos oldaláról kerültek letöltésre.

3.1 Megfigyelések

A dolgozat a Tao és a magyar női kézilabda klubok eredményessége közötti kapcsolatot vizsgálja 2012 és 2021 között. A vizsgált időszak tíz teljes év adatait öleli fel, melynek kezdete a Tao-támogatások igénylésének első éve. Habár a Tao támogatást a 2021-et követő két évben is megigényelhették az egyesületek, a kutatásba bevont eredményekre a 2022-ben és 2023-ban elnyert Tao összegek már nem bírnak hatással, így a későbbi évek adatai kihagyásra kerültek. A magyarországi felnőtt kézilabda három főbb osztályra bontható, az első osztály (NBI) és az

első osztály B kategóriája (NBI/B) alkotja az elemzés részét, míg a másodosztályra (NBII) a dolgozat nem tér ki.

A felnőtt és utánpótlás NBI és NBI/B bajnokságba 2012 és 2021 között 58 különböző csapat jutott be. A csapatok gyűjtésekor figyelembe vettük az időközbeni névváltoztatásokat, illetve összeolvadásokat és felvásárlásokat is. Megszámlálásra került, hogy egy adott csapat hányszor tudott elindulni a felnőtt és utánpótlás (junior és serdülő) NBI és NBI/B bajnokságokban, mely során az elemzésbe való bekerülés feltétele az átlag fölötti előfordulás volt. Ezen határ azzal indokolható, hogy az átlag alatti gyakoriságot elérő csapatok bevétele torzítaná az eredményt. Az X. ábrán láthatók az elemzésbe bevont csapatok az előfordulásuk gyakoriságával együtt.



4. ábra: Az elemzésbe bevont csapatok részvételi gyakorisága a felnőtt/serdülő/junior NBI és NB/B bajnokságban 2012 és 2021 között
MKSZ (2022) adatai alapján saját szerkesztés

Az egyesületek a gyakori szponzorváltás miatt sűrűn névváltoztatáson estek át. A következetesség érdekében a csapatok elnevezése a nekik otthont adó városra módosult. Kivételt képeznek ez alól a budapesti klubok, az ő esetükben a köznapi rövidítés került alkalmazásra. Szombathely esetében a Szombathelyi Kézilabda Klub és Akadémia (Szombathelyi KKA) csapata értendő, azonban 2015-öt megelőzően 3 csapatból, a Student Comfort KUK-ból, a Szombathelyi Sportiskolából, illetve a Haladás VSE-ből állt, ezért 2012-2014 között ezen csapatok Tao támogatásai kerültek összegyűjtésre a Szombathely megfigyelés alatt (Szombathelyi Kézilabda Klub és Akadémia, 2014). MTK 2013-ban

felvásárolta a BSE-t, így 2012-ben a BSE eredményeit is MTK-nak került beszámításra (Nemzeti Sport Online, 2013). A NEKA 2013-ban kezdte meg működését Balatonbogláron, így a kutatás kezdeti éveiben még nem rendelkezik az elemzésbe bevonható eredményekkel (neka.hu, 2023).

3.2 Változók

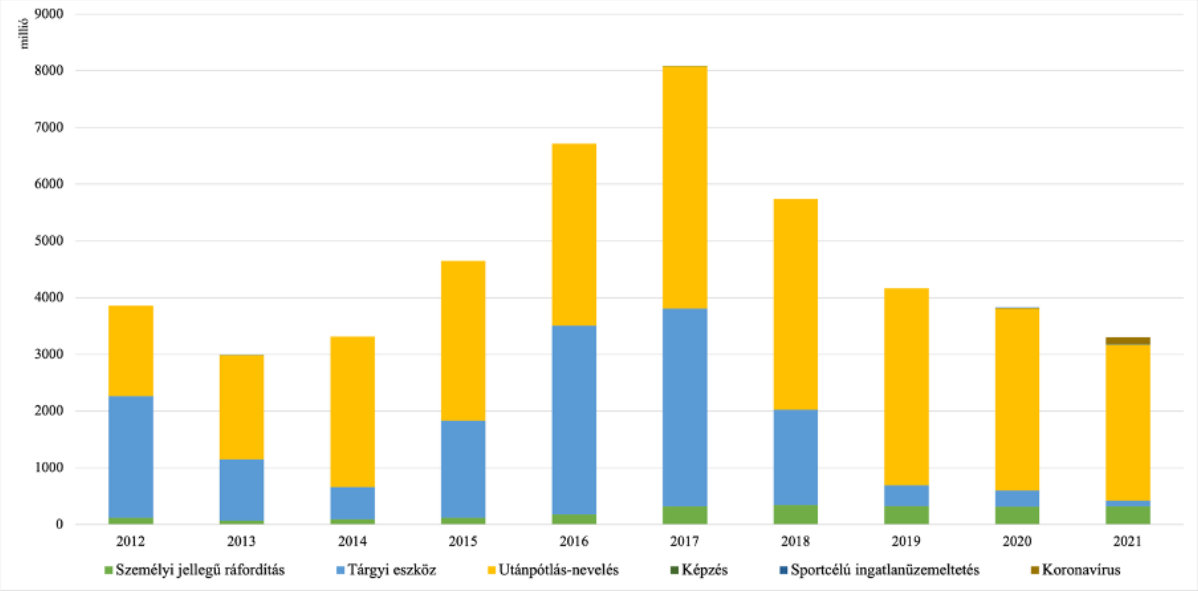
Az elemzéshez használt modellhez a klubok számára megítélt Tao összegek és az eredményességet mérő változók kerültek összegyűjtésre. A Tao esetében pályázati időszak tavasszal esedékes, így például a 2011/2012-es évre vonatkozó Tao-támogatás egységesen az utóbbihoz, a 2012-es évhez került besorolásra. A Tao-támogatások összegei az MKSZ tételenként feltüntetett Tao (MKSZ, 2022) adatbázisából, illetve a klubok saját honlapján közzétett hivatalos Tao határozatokból kerültek összegyűjtésre a 2012 és 2021 közötti évekre vonatkozóan.

Személyi jellegű ráfordítás
Tárgyi eszköz
Utánpótlás-nevelés
Képzés
Sportcélú ingatlanüzemeltetés
Koronavírus

1. táblázat: A modellt alkotó Tao támogatásokra vonatkozó változók

A Tao határozatokban lebontva szerepelnek az alábbi címszavak: Személyi jellegű ráfordítások, Tárgyi eszköz, Utánpótlás-nevelés, Képzés, Versenyeztetés, Sportcélú ingatlanüzemeltetés és Koronavírussal kapcsolatos ráfordítások. Versenyeztetés címszó alatt a klubok a vizsgált években egyszer sem igényeltek összeget, így ez a tétel a modellből kihagyásra került. A Tao határozatokban nemcsak a fent felsorolt közvetlen támogatások szerepelnek, hanem közreműködési díj, ellenőrző szervnek fizetendő hatósági díj, illetve a

pályázatban pályázott programokhoz vállalt önrész összege is. Jelen kutatás csak a közvetlen támogatáshoz kapcsolódó tételekkel foglalkozik.



5. ábra: Tao juttatások tételenként

MKSZ (2022) adatai alapján saját szerkesztés

Ahogyan az 5. ábrán is látható, a képzésre, illetve sportcélú ingatlanüzemeltetésre vonatkozó támogatások összege rendkívül alacsony. Képzésre, ami magába foglalja a munkatársak, edzők képzését, csak Debrecen és Kispest igényelt összeget, ami a két csapat esetében az adott évre megítélt Tao összeg 0,2 %-át sem teszi ki. Továbbá, a sportcélú ingatlanüzemeltetésre csupán a Székesfehérvár, Szent István SE, illetve Mosonmagyaróvár kapott támogatást, melyek szintén kis arányúak, az évi Tao támogatásuk 5%-át sem haladják meg. Látható, hogy a legtöbb forrást az utánpótlás-nevelésre fordították, 10 év átlagában a csapatoknak megítélt Tao támogatások 66%-át teszik ki. A 2019-2022 között kiemelten magas arányú volt az utánpótlás-nevelésre igényelt Tao támogatás összege, átlagosan 84% körül mozgott. A tárgyi eszközök címszó alatt igényelt támogatások kiemelten sporteszközökre, illetve ingatlanberuházásokra fordíthatók. Ez a vizsgált csapatok esetében csökkenő tendenciát mutat, ugyanis 2018-at követően kevesebb, mint 10%-ot tett ki.

A modellben a Tao-támogatásokra vonatkozó hat változó alakulása összevetésre került kilenc, a csapatok eredményességét mutató változóval. A tizedik, Kelet/nyugat bináris változó alapvetően a kelet és nyugati egységre bontott bajnokságokra, mint az NBI/B, illetve a 2016-

ot megelőző junior és ifjúsági NBI-es bajnokságra vonatkozó dichotóm változó, mely keleti bajnokságban való részvétel esetén 1-es, nyugati esetén 0-ás értéket vesz fel.

Felnőtt NBI
Felnőtt NBI/B
Utánpótlás NBI
Ifjúsági NBI
Junior NBI
Magyar Kupa
Junior válogatott
Ifjúsági válogatott
Felnőtt válogatott
Kelet/nyugat bináris

2. táblázat: Eredményességet mutató változók

MKSZ (2022) adatai alapján saját szerkesztés

Az Utánpótlás NBI elnevezésű változóban csak 2017 és 2021 között szerepelnek helyezések, ugyanis 2017-et megelőzően külön indult ifjúsági és junior NBI-es bajnokság, emiatt az utóbbiak külön változókként kerültek be a modellbe, kizárólag 2012 és 2016 közötti adatokkal. A Magyar Kupán elért helyezések egyedi pontozást kaptak, mivel a negyedik helyezést követően negyed-, nyolcaddöntőig való eljutás vagy a második, illetve az első fordulóban való kiesés volt megállapítható. Így az adott döntőig eljutók, de abban kiesők egységes pontozást kaptak, melyek pontos értékeit az 3. táblázat mutat be.

1. hely	1
2. hely	2
3. hely	3

4. hely	4
negyeddöntő	5
nyolcaddöntő	6
kiesett a második fordulóban	7
kiesett az első fordulóban	8

3. táblázat: Magyar Kupán elért helyezések egyedi pontozása

MKSZ (2022) adatai alapján saját szerkesztés

Az elemzés során megvizsgálásra került, hogy egy klub hány főt adott évenként a felnőtt, junior, illetve ifjúsági válogatottba, mely értékeit a Junior válogatott (fő), Serdülő válogatott (fő) és Felnőtt válogatott (fő) változók értékei mutatják meg. Ezen változók bevonását indokolják a modellbe a magas utánpótlás-nevelésre allokált Tao összegek is.

Amennyiben egy adott csapat egy versenyen nem vett részt az adott évben, akkor 0 értéket kellett volna kapnia a modellben, azonban ez az eredmények torzításához vezetett volna. Ennek elkerülése érdekében az 4. táblázat szerinti pontrendszer alapján a Felnőtt NBI, Felnőtt NBI/B, Utánpótlás NBI, Ifjúsági NBI, Junior NBI és Magyar Kupa elnevezésű változók értékei átírásra kerültek.

Helyezés	**Pontérték**
0	1
1	16
2	15
3	14
4	13
5	12
6	11

7	10
8	9
9	8
10	7
11	6
12	5
13	4
14	3
15	2

4. táblázat: Az eredményességet mutató pontrendszer

Az adott versenyen nem induló csapatok 1-es értéket kaptak, az első helyet elérők pedig 15-öt, mivel a vizsgált csapatok esetében a legrosszabb eredmény a 15. helyezés volt. Ezen pontrendszer megalkotásával lehetőség nyílt arra, hogy az eredményességet mutató eredményeket összesítve az adott évre vagy az adott csapatra vonatkozóan lehessen elemezni, illetve hozzájárult a klaszterelemzés során kapott tisztább struktúrához.

3.3 Alkalmazott módszertan

A dolgozat klaszterelemzéssel tesz kísérletet annak megállapítására, hogy milyen struktúrák figyelhetők meg az élvonalbeli vagy azt megközelítő szintű magyar női kézilabdacsapatok között. A hierarchikus klaszterelemzés az SPSS 27.0 statisztikai program (IBM Corp, 2020) használatával készítettük el. A módszertan kiválasztását az indokolja, hogy előre nem ismert csoportosulásokat tudunk használatával megtalálni és ábrázolni (Kovács, 2014). Mivel különböző mértékegységű változóink vannak, az adatok sztenderdizált formában kerültek bevonásra, ezzel elkerülhetővé vált az eredmény eltérő mértékegységekből fakadó torzítása. A változók jellemzően jobbra elnyúló eloszlást követnek, azonban a Q-Q ábra alapján a változók normalitása megközelítőleg teljesül, ugyanis egy-egy értéket leszámítva az adatok illeszkednek a 45 fokos egyenesre.

A Tao-támogatásokra és az eredményességre vonatkozó változók kétféleképpen, külön-külön és egy összevont klaszterelemzésbe is bekerültek, azonban az összes változó együttes alkalmazása nem adott tiszta struktúrát. A különböző eljárásokkal elkészített klaszterelemzés egymástól lényegesen eltérő klasztereket mutatott, így az eredményességi változók és a Tao-támogatásra vonatkozó változók külön történő klaszterezésével vált megvalósítható a tiszta struktúra elérése. Az élvonalbeli és az élvonalat közelítő csapatok együttes klaszterezése szintén nem adott tiszta eredményt, ezért a túlnyomórészt az NBI-ben és a többnyire az NBI/B bajnokságokban játszó csapatok külön elemzésbe kerültek. A döntést indokolja, hogy együttes klaszterezésük során is külön klasztert alkottak a két bajnokság csapatai. Vélhetően az NBI-be való feljutás alapvetően megkövetel olyan tulajdonságokat, amivel a többnyire az NBI/B-ben játszó csapatok nem rendelkeznek. Emellett az eredmények is alátámasztották azt, hogy valóban mélyebben elemezhető az adott bajnokságokban résztvevő csapatok közötti struktúra. A dolgozat az NBI-ben domináns klubokra fókuszál, azonban az NBI/B-ben játszó csapatok kisebb volumenű elemzésével szemléltetni kívánja a két bajnokság közötti különbséget, mely képet ad a magyar női kézilabda működésének struktúrájáról. Az X. táblázat bemutatja, a klubok mely bajnokságba kerültek besorolásra, majd elemzésre.

Élvonalbeli csapatok	**Élvonalat közelítő csapatok**
Békéscsaba	Eszterházy
Budaörs	Hajdúnánás
Debrecen	Kecskemét
Dunaújváros	Kispest
Érd	Kozármisleny
FTC	NEKA
Győr	Orosháza
Kisvárda	Pénzügyőr
Mosonmagyaróvár	Szeged
MTK	Szent István
Siófok	Szentendre
Székesfehérvár	Szombathely
Vác	Vasas

5. táblázat: Csapatok besorolása

IV. Elemzés

Mind az NBI, mind az NBI/B csapatok Tao-támogatásaira, illetve eredményességére vonatkozó klaszterelemzés Ward típusú módszerrel került megvalósításra, ami a csoporton belüli variancia minimalizálásával készítette el az egymáshoz legközelebb lévő csoportok összevonását (Kovács, 2014). A klaszterelemzést megelőzően szükséges volt a klubok tíz évnyi 9 darab eredményességet mutató változójának összegzése, ami a korábban ismertetett pontrendszerrel átváltott helyezéseket és a válogatottba adott játékosokat tartalmazza. Erre azért volt szükség, mert idősoros adatokra a használt módszertan nem értelmezhető. Ebből kifolyólag a helyezésekben megfigyelhető tendenciákat nem tudta a módszertan figyelembe venni a csoportok kialakításakor, az elemzés során a kigyűjtött adattábla áttekintése során nyílt mód folyamatok megállapítására. Az eredményességet mutató változók összevonásával viszont a három különböző válogatottba való játékos adását mutató változók már elveszítették „fő" mértékegységüket, ezt követően már alkalomként volt szükséges értelmezni. Gyakorta előfordult, hogy egy adott klub játékosai több éven keresztül is bekerültek a válogatottba, viszont a játékosok magas teljesítményének fenntartása szintén a klub eredményességének egyik mutatója.

4.1 NBI bajnokság csapatainak elemzése

A klaszterek vizsgálatakor a meglévő változók mellett Szabados Gábor (2003) labdarúgó klubok stratégiájára felépített elmélete került felhasználásra. A szerző az élvonalbeli európai labdarúgó-csapatok vezetési stratégiáit öt típusba sorolta: a sikerkör, a transzfer-, a kereskedelmi, a szinergia és a l'art pour l'art stratégiát különítette el.

A sikerkör esetében az eredményesség a gazdasági sikerek elé helyeződik, vagyis a klub egy nagyobb tőke befektetése után a csapat eredményeiből remél pénzügyi hasznot. A transzfer-stratégia akkor jön létre, ha a klub az utánpótlás-nevelésre fordít erőforrást, a későbbiekben pedig a játékosok eladásából szeretne bevételt szerezni. A kereskedelmi stratégia esetében a bevételt nem a sportsikerekből, hanem más forrásokból, a csapat presztízséből, illetve a szurkolói támogatásból remélik. Szinergia esetén egy adott vállalat, csoport, esetleg magánsze-

mély veszi meg az adott csapatot, aki saját portfólióját szeretné bővíteni és népszerűsíteni a sportcsapattal. A l'art pour l'art stratégia esetén a tulajdonosok személye helyett a klub presztízse meghatározó, amit minden áron meg szeretnének őrizni, ezért ilyenkor gyakran irracionális pénzügyi döntéseket hoznak az adott klub illetékesei (Szabados Gábor 2003). Természetesen az európai labdarúgóklubok stratégiái nem teljesen ültethetők át a magyar kézilabda viszonyaira, azonban a fő célok és egy-egy stratégia elemei a piac hasonlóságai miatt egyértelműen azonosíthatók.

Az első klaszter tagjai a Debrecen, a Dunaújváros, az MTK és Vác, a csoport pedig tulajdonságai alapján a megbízhatók nevet kapta. Mindegyik klubra jellemző, hogy a vizsgált időszak alatt végig az NB1-ben játszott, a kiesés veszélye nem fenyegette őket. A stabil teljesítménnyel járt azonban az is, hogy a vizsgált időszak alatt nem értek el kiemelkedő sikert sem, a bajnokság végén a vizsgált időszak alatt általában a középmezőnyben végeztek. Ez alól az egyetlen kivétel az MTK, aki azonban a stabil utánpótlás eredményeivel és nem csupán a klaszterben, hanem az általunk vizsgált összes klubhoz viszonyítva is kirívóan sok játékost adott a junior válogatottnak, tizennégy alkalommal küldtek sportolót a junior nemzeti csapatba, ennél többször csak a Fradi volt erre képes.

A csapatok a bajnoksághoz hasonlóan a Magyar Kupában is kiegyensúlyozott teljesítményt hoztak, általában a 7-4. helyet szerezték meg, de a Debrecennek több alkalommal sikerült érmet is szereznie. Az NB1/B-ben az MTK és a Vác nem indított második számú felnőtt csa- patot, a Dunaújváros és a Debrecen pedig csak az általunk vizsgált időszak felében.

Szabados (2003) csoportosításában ők felelnek meg a kereskedelmi stratégiát folytató klubboknak. Az egyesületek vezetése egyértelműen választ a gazdasági stabilitás és a sportsikerek között, méghozzá az előbbi javára. Ennek következménye, hogy „kiegyeznek" a bajnokság középmezőnyével. Emellett stabil és megbízható szurkolótáborral rendelkeznek, igaz, Szabados (2003) angol futballklubokra alkotott csoportosítása a magyar kézilabda viszonyaiban nem megvalósítható. Míg a külföldi labdarúgásban a klubok néhány kompromisszumos veze- tői döntéssel képesek a szurkolók táborára alapozni fennmaradásukat, Magyarországon ez nem jellemző, főleg nem a női kézilabda világában. A csapatok a megfelelő működés érdeké- ben még ilyen tudatos pénzügyi döntések mellett is kénytelenek állami segítségre támaszkod- ni.

Összességében tehát az ide tartozó egyesületek nem értek el kiemelkedő eredményt, de stabil és megbízható teljesítmény jellemzi őket. A teljesítményükben nincsenek kirívó adatok, de ez a klub gazdasági érdekeit nézve hosszú távon sokkal kifizetődőbb lehet.

A második klaszternek egyetlen tagja van, a Győr, ennek megfelelően a sztár elnevezést kapta. Habár a klaszterelemzésben nem mondható előnyösnek az egy elemű klaszterek kialakítása, azonban Győr eredményessége még a második legeredményesebbnek mondható FTC klub tulajdonságaitól is nagy távolságra helyezkedik el. A Győr elmúlt időszakának sikereit egyetlen másik magyar kézilabdacsapat sem tudta megközelíteni. Ugyan a FTC 2014-ben és 2020-ban el tudta tőle hódítani a többi évben megszerzett bajnoki címeit, a klubok közül egyedül a Győr az, akit stabil nemzetközi szereplés és sikerek jellemeznek. A vizsgált tíz év alatt ötször nyerte meg a Bajnokok Ligáját és a koronavírus sújtotta évet leszámítva csupán egy olyan alkalom volt, hogy nem szerepelt a Final Fourban.

Az ifjúsági válogatottba huszonnégyszer küldtek sportolót, azonban a junior válogatottba nem delegáltak egyetlen játékost sem. Ennek oka valószínűleg az, hogy a kiváló utánpótlás- nevelés után – a Győr az utánpótlásligában több csapatot is tudott egyszerre indítani – ebben a korosztályban a klub gyakran kölcsönadja vagy eladja azokat a játékosokat, akikkel nem tervez az első csapatban. A felnőtt válogatottba harmincötször küldtek játékost, ez azonban nem a náluk játszó magyar válogatottak magas számának köszönhető, hanem annak, hogy azok a magyar játékosok, akik be tudnak kerülni a Győr keretébe, szinte kivétel nélkül több éven keresztül meghívást kaptak a nemzeti csapatba.

A Győr egyértelműen a Szabados (2003) által meghatározott sikerkör stratégiát követi, vagyis elsősorban a sportsikereket tűzi ki célul. A csapatnak a sikerkör működtetéséhez nagymértékű tőkére van szüksége, ami Győrben az Audi és a többi szponzor miatt az általunk vizsgált időszakban végig stabilan rendelkezésre állt. A stratégia legnagyobb kockázata az, hogy egy adott piacon mindössze egy-két csapat folytathatja sikeresen, hiszen a legjobbak közé nagyon kevesen kerülhetnek, a nemzetközi indulás lehetősége például a bajnokság alakulásától függ, így ezek a klubok mindent egy lapra tesznek fel (Szabados, 2005).

Az eredmények alapján a győri csapat egyelőre elkerülte a sikerkör stratégiából származó veszélyt, vélhetően a mögötte álló szponzorok miatt, akik megteremtik a lehetőséget a külföldi játékosok foglalkoztatására és a sikeres nemzetközi szereplésre. A csapat egyeduralmát egyelőre a kockázatos stratégia ellenére sem fenyegeti veszély Magyarországon.

A harmadik klasztert, ami az üldöző(k) nevet kapta, szintén egy csapat, a FTC alkotja. Ugyan a FTC nem tudhat magának olyan nemzetközi sikereket, az általunk vizsgált években szerepelni tudtak a Bajnokok Ligájában, általában a középdöntőig jutva. A magyar bajnokságban 2014-ben és 2020-ban is meg tudták szerezni az első helyet, ami a Győr egyeduralkodása mellett még nagyobb teljesítménynek számít, 2021-ben megszerezték a Magyar Kupát, a többi esetben pedig második helyet értek el. Ez alól egyedül azok az alkalmak képeznek kivételt, amikor a sorsolás miatt már a Magyar Kupa elődöntőjében találkoztak. Az eredményeket vizsgálva elmondható, hogy ugyan a FTC csak ritkán tudja legyőzni vetélytársát, nemzetközi szinten pedig nem tudja megközelíteni az eredményeit, Magyarországon a Győrön kívül nincsen vetélytársa.

Ugyan a FTC-re részben illik a Szabados (2003) által megfogalmazott sikerkör stratégia, mégis van egy fontos szempont, ami a klub filozófiájában eltér a Győrétől: a klubon belül maximalizálták a légiósok számát, a csapatukat pedig elsősorban saját nevelésű, de mindenképpen a magyar játékosokra szeretnék építeni. Ez egyértelműen megmutatkozik abban, hogy hányszor adtak játékosokat a válogatottaknak: az ifjúsági válogatottba tizenkilencszer, a junior válogatottba huszonnégyszer, a felnőtt csapatba pedig hatvanegyszer tudtak játékost küldeni. Mindhárom szám kiemelkedő adat az általunk vizsgált egyesületek körében. Ahhoz, hogy ezt a célt teljesíteni tudják, le kell mondaniuk az olykor tehetségesebb külföldi játékosok foglalkoztatásáról is, ami viszont azt jelenti, hogy csak bizonyos feltételek között helyezik a sportsikert az egyéb céljaik fölé. Az FTC stratégiájában tehát keverednek a sikerkör és a kereskedelmi stratégia elemei, ezt pedig sikeresen működtetik.

A negyedik klaszter az ingadózók, vagyis az Érd, a Siófok, a Mosonmagyaróvár, a Székesfehérvár, a Békéscsaba és a Kisvárda csoportja. Ezen klubok mindegyike abszolút hullámzó teljesítményt az elmúlt években. Többek között az Érd az általunk elemzett időszakban szerzett bajnoki bronzérmet, de végzett a 12. helyen is, a Mosonmagyaróvár kiesett, majd visszatért az első osztályba és bronzérmet tudott szerezni, a Kisvárda az NB1/B-ben szerepelt évekig, majd a Magyar Kupán sikerült negyedik helyet szereznie. Az eredmények hullámzásával összefügg, hogy csak néhány játékost tudtak adni a válogatottakba, természetesen azok a csapatok, akik az NB1/B-ben is megfordultak, még kevesebbet.

Az ide tartozó klubok stratégiájának meghatározása nehézségekbe ütközik, hiszen az ingadozó teljesítményt számos tényező indokolhatja. Az általunk vizsgált időszak azonban hosszú távon vizsgálja az eredményeket, amely során az említett klubok egyike sem tudott kiegyen-

súlyozott működést felmutatni. A csoport tagjainál részben megjelennek Szabados (2003) l'art pour l'art stratégia-elméletének elemei, például az, hogy a klubok presztízse túlhalad a tulajdonosokon, az ide tartozó klubok vezetése gyakran elveszti a gazdasági racionalitást, ez pedig egyértelmű veszélyeket tartogat a hosszú távú működés szempontjából.

A vizsgált időszak óta eltelt időben bebizonyosodott, hogy ezen csoport tagjainak az egy-egy kiugróan jó eredmény ellenére valóban meg kell küzdeniük a gazdasági problémákkal. Az érdi kézilabdacsapat finanszírozása ellen 2020-ban nyilvánosan állt ki a város polgármestere, ami után komoly változásokat jelentettek be a klubnál. A legújabb információk szerint a 2019-ben EHF-kupa győztes Siófok is anyagi nehézségekkel küzd, ezért pedig az idény végén felbontja szerződését az első osztályú csapatának tagjaival (Debreczeni-Klivinyi, 2023).

Az ötödik klaszter a túlélő, vagyis a Budaörs csapata. A klub éveken keresztül az NB1-ben játszott, majd a létszámemelésnek köszönhetően az első osztályba került, majd azóta is folyamatosan a bentmaradásért küzd. Az előző klaszterek tagjaival ellentétben nincsen említésre méltó eredménye a Magyar Kupában sem. Ugyan az utánpótlás csapatai sem szerepelnek kiemelkedően, a junior válogatottba ötször, míg az ifjúsági és felnőtt nemzeti csapatba egy egyszer tudott játékost adni. A csapat az NB1 és az NB1/B közé szorult, az előbbi bajnokságban nem tud érvényesülni, utóbbi pedig túl egyszerűnek bizonyul számára.

Az állandó szintváltás miatt a klub stratégiáját sem lehet meghatározni, mivel a csapatnak önmagában nincs akkora ereje, hogy kereskedelmi stratégiájúnak nevezhessük, a sikerkör pedig elérhetetlen számára, akkora presztízse viszont nincsen, hogy l'art pour l'art stratégiát folytasson. A korábban felsorolt egyesületek közül a Budaörs van a legjobban kiszolgáltatva az állami támogatásoknak, hiszen ezen körülmények mellett sokkal nehezebb hosszú távú gazdasági tervet alkotni, szponzorokat szerezni és egyéb pénzügyi forrásokat találni.

Az NB1-es csapatok eredményességük alapján való besorolása után a vizsgálat következő lépése a Tao-támogatások mértéke alapján való klaszterelemzés volt. Ez alapján négy csoport jött létre. Az első klasztert önmagában a Győr alkotja. A klub egyeduralkodó Magyarországon, nem csupán az eredményei, hanem a rendelkezésére álló pénzügyi keret tekintetében is. Alapvetően a legmagasabb Tao-támogatást is ők kapják, de ez a költségvetésükben ez a szám kis tételként jelenik meg. A támogatások többségét az utánpótlás-nevelésre kapták, ami esetükben többszörösen is indokolt. Egyrészt a klub az összes utánpótlás-bajnokságban képviselteti magát, van, ahol két csapattal is, az NB1/B-ben pedig második csapata szerepel, másrészt

pedig az egyesület szponzorainak és kivételes helyzetének köszönhetően nekik nem volt szükségük sportpálya vagy új sportcsarnok építésére való támogatásra. A Győr egyike azon szerencsés kluboknak, akiknek nincs szüksége a Tao-ra a fennmaradáshoz, így ők nem a fejlődésre vagy nagy beruházásra költenek, hanem a jelenlegi minőség fenntartásához szükséges eszközökre használják fel.

A második klaszter tagja a Debrecen, ami az eredményességi listán a megbízhatók csoportjába került. A Debrecennek kiosztott Tao-támogatások összege minimálisan az átlagos szint alatt helyezkedik el. Mégsem emiatt került külön kategóriába, hanem mert sem az MKSZ adatbázisában, sem a klub saját honlapján nincsen információ arról, hogy igényeltek-e 2020-ban Tao-támogatást. A kiesett év így torzítja a modellt, ezért nem kapunk a klub támogatásairól megfelelő információt. A harmadik klaszter tagja a FTC, az Érd, a Kisvárda és a Siófok. Ők azok a csapatok, akik az átlagosnál több vagy az átlagosnál nagyobb bérigényű külföldi játékosokat foglalkoztatnak. Az egész mintát vizsgálva a Siófok kapta a legtöbb támogatást, utána következik a FTC és az Érd. A FTC eredményesség alapján való besorolása – üldöző – nem meglepő, az azonban igen, hogy az ingadozó kategóriába tartozó Siófok, Érd és Kisvárda is ilyen nagy összegű támogatást kapott. Ez a három klub tehát az eredményességén túlmutató támogatást kapott.

Nem csak emiatt különülnek el a többi klubtól, hanem azért is, mert mindannyian kiugróan nagy tárgyi eszközre fordítható támogatást kaptak. Közülük is kiemelkedik a Siófok, ami tárgyi eszköz-beszerzésre több mint három és fél milliárd forintot nyert el, de példa nélküli a személyi jellegű ráfordításra elnyert kerete is.

A negyedik klaszter tagjai a Budaörs, a Vác, a Békéscsaba, az MTK, a Mosonmagyaróvár, a Székesfehérvár, az Érd, a Dunaújváros és a Kisvárda. Ezen klubok többsége alacsonyabb mértékű támogatást kapott, elsősorban mindannyian az utánpótlásra költhető pénzösszegekből kaptak nagyobb támogatást. A csoport tagjai közül a többség, a Békéscsaba, a Mosonmagyaróvár, a Székesfehérvár, az Érd és a Kisvárda az ingadozó kategóriába tartozik. Ide sorolható a megbízható kategória összes tagja, az adatok hiánya miatt külön klasztert alkotó Debrecen kivételével, de ebben a csoportban van a túlélő Budaörs is. Annak ellenére, hogy ekkora különbség van az egyesületek eredményességét tekintve, mindannyian egy kategória alá esnek, ráadásul a csapatok eredményessége nem befolyásolja azt, hogy milyen arányban részesülnek a Tao-támogatásokból. A túlélő Budaörshöz eljutó pénzösszeg például bőven megelőzi

a megbízható MTK-t és az ingadozó Mosonmagyaróvárt és Békéscsabát is. Az ingadozó Székesfehérvár szintén megelőzi a megbízható csoport tagjait.

4.2 NBI/B bajnokság klubjainak elemzése

A klaszterelemzést követően láthatóvá vált, hogy az élvonalbeli és az élvonalat közelítő csapatok tulajdonságai számottevően eltérnek. Az NBI/B-ben résztvevő csapatok eredményességét mutató változóinak hierarchikus klaszterezését követően 4 klaszter került megállapításra. Az NBI/B bajnokságban játszó csapatok esetében a Tao-támogatásra vonatkozó változók klaszterezése nem képezte a dolgozat célját, az élvonalat közelítő klubok elemzése a magyar női kézilabda strukturájáról volt hivatott egy világosabb képet mutatni.

Az első klaszterbe tartozik Kispest, Orosháza, Szeged, Hajdúnánás, Pénzügyőr, a második klasztert Kozármisleny, Vasas, Kecskemét, Szent István és Szentendre alkotja, a harmadik klaszterbe a módszertan az Eszterházyt és Szombathely csapatait sorolta, majd a negyedik klaszter szintén egyelemű, csupán a NEKA alkotja.

Az első klaszterba sorolt csapatokra jellemző, hogy amennyiben az NBI/B bajnokságot megnyerve be is jutottak az NBI-be, a következő években ki is estek a bajnokságból, így játékukat leginkább az NBI/B-ben való részvétel dominálja. Az utóbbi bajnokságban elért eredményeik rendkívül vegyesnek mondhatók, egy-egy kiváló eredményt leszámítva a tabella végén helyezkedtek el. A Szeged csapata némiképp kivételt képez, leginkább ő tudott dobogós helyeket elérni, illetve akkor is tudott csapatot indítani NB/B-ben is, amikor NBI-be felkerült. Az utánpótlás NBI-ben kis mértékben vettek részt a klaszter alkotó csapatok, ezen esetekben is kisebb eredménnyel. Kispestet és Szegedet leszámítva az ifjúsági és junior NBI-ben nem indítottak csapatot a vizsgált periódus alatt, ahogyan a Magyar Kupában sem tudtak túljutni a második fordulón. Jellemző, hogy a válogatottakba nem adtak játékosokat, leszámítva néhány alkalmat a junior válogatott esetében.

A második klasztert alkotó kluboknál megfigyelhető tendencia, hogy egyes években feljutnak NBI-be, azonban az ott megszerzett eredményt követően kiesnek a bajnokságból és az NBI/B-ben folytatják tovább a versenyzést. Az NBI/B bajnokságban teljesítményük rendkívül volatilis, szinte egyenlő arányban található dobogós és a tabella végén elért eredmények. Kiugró teljesítménnyel a Vasas rendelkezik, aki a klaszter többi tagjával ellentétben dobogós helyezéseket tudhat magáénak, illetve az utánpótlás NBI-ben teljesítménye a negyedik hely körül

mozgott, miközben a többi csapat csupán az utóbbi években ért el hasonlót, és akkor is kisebb sikereket tudhatnak magukénak. A Vasas és Kozármisleny adott a junior válogatottba játékost, illetve az ifjúsági válogatottba a Szent István SE is.

A harmadik klaszterbe tartozó Szombathely és Eszterházy azon okból alkothat külön klasztert, hogy a többi élvonalat közelítő klubbal ellentétben ők 19-19 alkalommal adtak játékost a junior válogatottba, ami kiugró értéknek számít. Közös jellemzőjük, hogy néhány évet leszámítva kiemelkedően teljesítenek az NBI/B-ben, az utánpótlás bajnokságokban azonban nem tudnak eredményesen szerepelni.

A negyedik klaszterbe egy eredményeiben és tulajdonságaiban a teljes bajnokságban különálló klub, a NEKA került. A NEKA kiemelkedő eredményeket ért el az NBI/B-ben, illetve az utánpótlás, ifjúsági és junior NBI-ben is. A sikeres utánpótlás-nevelésében megmutatkozik, hogy az ifjúsági válogatottba 14 alkalommal delegált játékost. A magyar kézilabdában egy különálló szigetet alkot, az akadémia ugyanis egyfajta "állam az államban". Az egyesületben többlépcsős, szigorú kiválasztási rendszer alapján kiszűrt tizennégy és huszonegy év közötti játékosokat foglalkoztatnak. A NEKA létrejöttének célja egyértelműen az utánpótlás-nevelés, amiben országos vezető szerepet szeretnének betölteni. Kétségtelen, hogy a NEKA létrehozása hiánypótló a magyar kézilabdában. Az akadémiai nevelés hazai meghonosítása reagált arra a XX. század közepe óta jelen lévő kihívásra, hogy többé nem elég a tehetség megnyilvánulása, az eredmények eléréséhez már fiatal korban elkezdett, tudatos nevelésre van szükség (Velenczei és mtsai., 2008).

V. Összefoglalás

A dolgozat arra a kérdésre kereste a választ, hogy milyen kapcsolat látható a Tao-támogatások és az élvonalbeli klubok által elért eredmények között. Ennek vizsgálatához huszonhat csapat 2012-2021 intervallumon belüli eredményei kerültek megvizsgálásra hierarchikus klaszterelemzéssel, melynek során kilenc eredményességi változó és hat Tao-támogatásra vonatkozó változó került klaszterezésre Ward eljárással. Míg az NB1 esetén az eredményesség és a Tao is külön került megvizsgálásra, az NB/B vizsgálatának célja a magyar női kézilabda struktúrájának bemutatása volt.

A vizsgálat során az NB1-es klubok eredményessége esetén az összevonó eljárás öt csoportot állapított meg. Ezek a klaszterek a klubok változói alapján alkotott tulajdonságok alapján ke-

rültek elnevezésre. Eszerint a Győr alkotja a sztár, az FTC pedig az üldöző csoportot, a Debrecen, a Dunaújváros, a Vác és az MTK a megbízhatók klasztert, az Érd, a Siófok, a Békéscsaba, a Mosonmagyaróvár, a Székesfehérvár és a Kisvárda az ingadozók csoportjába tartozik, a Budaörs pedig a túlélő.

A Tao-támogatásokon alapuló összevonó eljárás négy klasztert állapított meg. Ezek alapján a Győr és a Debrecen önállóan alkot egy-egy klasztert, az Érd, a Kisvárda, az FTC és a Siófok szintén egy csoport tagjai, illetve összetartozik a Budaörs, a Vác, a Dunaújváros, a Békéscsaba, az MTK, a Mosonmagyaróvár és a Székesfehérvár is.

Az elemzés folyamán a két csoport közötti átfedés került megvizsgálásra. A Győr, aki eredményessége alapján a sztár klaszterhez tartozik, a negyedik legtöbb Tao-támogatást kapta. Mivel pénzügyi forrásai szerteágazóak, ezért került megállapításra, hogy az eredményességének megfelelő kategóriában van. A Debrecen értékei az adathiány miatt torzan jelentek meg. Az Érd, Kisvárda, FTC, Siófok klaszter tagjai kapják a Győr mellett a legtöbb Tao- támogatást. Az FTC üldözőnek való besorolása miatt ez indokolt, azonban a másik három klub az eredményességén túlmutató támogatást kapott. A legnagyobb csoportban egyaránt találhatóak az ingadozó, a megbízható és a túlélő klaszterből is. Ez utóbbi, a Budaörs nagyobb támogatást kapott, mint a megbízható MTK, illetve az ingadozó Mosonmagyaróvár és Békés- csaba. Ez alapján a Budaörs szintén az eredményességén túlmutató támogatásban részesült. Az ingadozónak sorolt Székesfehérvár szintén megelőzte a megbízható klaszter tagjait.

Az elemzés alapján kijelenthető, hogy az eredményesség és a Tao-támogatások aránya alapján kialakított klaszterek különbözőek, vagyis egy csapat hosszú távú eredményessége az élvonalban nem vonzza magával a nagyobb részesülést a Tao-támogatásokból.

Irodalomjegyzék

182/2022. (V. 24.) Korm. Rendelet a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről—Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye. Elérés 2023. április 16., forrás https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2200182.kor

1996. Évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról—Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye. Elérés 2023. április 8., forrás https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99600081.tv

2010. Évi XLII. törvény—Nemzeti Jogszabálytár. Elérés 2023. április 16., forrás https://njt.hu/jogszabaly/2010-42-00-00.3

2011. Évi LXXXII. törvény a sport támogatásával összefüggő egyes törvények módosításáról. https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100082.TV

2011. Évi LXXXII. törvény a sport támogatásával összefüggő egyes törvények módosításáról—Törvények és országgyűlési határozatok. Elérés 2023. április 6., forrás https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100082.TV

2012. Évi XLII. törvény—Nemzeti Jogszabálytár. Elérés 2023. április 16., forrás https://njt.hu/jogszabaly/2012-42-00-00.1#SZ1

2017. Évi LXXIII. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. Évi LXXXI. törvény módosításáról—Törvények és országgyűlési határozatok. Elérés 2023. április 6., forrás https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1700073.TV

24.hu. (2017, október 25). *Döntött a Kúria: Közpénz a tao-támogatás | 24.hu*. https://24.hu/belfold/2017/10/25/dontott-a-kuria-kozpenz-a-tao-tamogatas/

318/2018. (XII. 27.) Korm. Rendelet.

Állami Számvevőszék. (2022). *Az államháztartás központi alrendszere fejezeteinek ellenőrzése – A sportegyesületeknek, sportszövetségeknek nyújtott költségvetési támogatási rendszerhez kapcsolódó feladatellátás ellenőrzése*.

András M. (2020, január 17). *Húsz támogatóhoz 100 feneket kellett fényesre nyalnom*. https://index.hu/sport/2020/01/17/tao_kosarlabda_vizilabda_kezilabda/

Átlátszó.hu. (2019, március 19). *Kereshető adatbázist készítettünk a TI által kiperelt, 2011-2016 közötti TAO-támogatásokról | atlatszo.hu*. https://atlatszo.hu/kozpenz/2019/03/19/keresheto-adatbazist-keszitettunk-a-ti-altal-kiperelt-2011-2016-kozotti-tao-tamogatasokrol/

Balázs G. (2022, január 7). *Így változik 2022-ben a sportos taotámogatás*. Világgazdaság. https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2022/01/igy-valtozik-2022-ben-a-sportos-tao-tamogatas

Balogh, R. (2017). Áldás vagy átok: A TAO hatása a magyar labdarúgásra. *Magyar Sporttudományi Szemle*, *18*(72).

Bartha, I., Bordás, P., Nagy, E., & Varga, J. (2015). *A sportjog közpénzügyi alapjai* (J. Varga & P. Bordás, Szerk.). Campus Kiadó. https://docplayer.hu/23447432-A-sportjog-kozpenzugyi-alapjai.html

Debreczeni-Klivinyi, K. (2023, április 15). *Debreczeni-Klivinyi Kinga: Nehéz helyzetben van a klub, ez nem titok* [Személyes kommunikáció].

Dehir.hu. (2022). *A bérleti díj elengedésével segíti az önkormányzat, hogy nyitva maradjon a Hódos-csarnok*. https://www.dehir.hu/sport/a-berleti-dij-elengedesevel-segiti-az-onkormanyzat-hogy-nyitva-maradjon-a-hodos-csarnok/2022/10/27/

Dénes, F. (é. n.). A futball eladása a közönségnek. *Marketing & Menedzsment*, *32*(5), 59-63.

Dóczi T. (é. n.). *Magyar sport és nemzeti identitás a globális sportszíntéren*.

Dóczi, T. (2012). Gold fever(?): Sport and national identity – The Hungarian case. *International Review for the Sociology of Sport*, *47*(2), 165–182. https://doi.org/10.1177/1012690210393828

Dr. Schmidt Ádám | Facebook. (é. n.). Elérés 2023. április 6., forrás https://www.facebook.com/drschmidtadam/

DVSC Kézilabda Klub Kft. (2022) Kiegészítő melléklet 2021 üzleti évről. Elérhető: https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_megjelenites?b=OMgsB%2FijLA913eKpEbJcEw%3D%3D&so=1&o=jZPapOwKRNrvFGCLJwApCg%3D%3D. Letöltés ideje: 2023.04.15.

EHF. (2019, augusztus 23). *Hungary on top of 2019 younger age category events*. https://www.eurohandball.com/en/news/en/hungary-on-top-of-2019-younger-age-category-events/

EHF. (2021, október 22). *EHF announces place distribution for 2022/23 club competitions*. https://www.eurohandball.com/en/news/en/ehf-announces-place-distribution-for-2022-23-european-club-competitions/?fbclid=IwAR3m-dY1RyEKAvCNKXVQjBQEnZkGVx39kk6bHRtD6mt7A6ry0I9NMthCce4

Faragó, B. (2017). A sportstratégia ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban. *Tér - Gazdaság - Ember*, *V*(III), 93–109.

Farkas, P., & Fanici, M. (2013). A TAO kedvezményezett csapatsportok támogatóinak felmérése. *Magyar Sporttudományi Szemle*, *14*(53), 30–34.

Felcsúti stadion: Nem csak magánadományokból épül. (é. n.). Átlátszó blog. Elérés 2023. április 12., forrás http://atlatszo.blog.hu/2013/08/14/felcsuti_stadion_nem_csak_maganadomanybol_epul

FIDESZ. (2010). *Nemzeti Ügyek Politikája*. Fidesz – Magyar Polgári Szövetség Központi Hivatal, KDNP.

Fűrész D. I., & Takács A. (2021). A magyar látványsport-támogatási rendszer hatása a verseny kiegyensúlyozottságára. *Közgazdasági Szemle*, *68*(10), 1089–1108. https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.10.1089

Gősi, Z., & Bukta, Z. (2020). A sport civil szervezetei mint az elmúlt évtized nyertesei. *Civil Szemle*, *2020*(2), 59–68.

Ilyés F. (2023, április 15). *Ilyés Ferenc: Nekiesem az utánpótlás dilemmáinak, hiszen hiába tarolunk utánpótlásszinten, a felnőttválogatottba nem tudnak odaérni a fiatalok* [M4 Sport].

https://m4sport.hu/kezilabda/cikk/2023/04/15/ilyes-nekiesem-az-utanpotlas-dilemmainak-ami-sarokkove-a-kezilabdanak/

Index. (2018). *Index—Sport—Hamis számok igazolják a sportba ömlő százmilliárdokat*. https://index.hu/sport/2018/04/23/sportolok_szama_propaganda_hanyan_fociznak_sportolnak_magyarorszagon/?token=171a4949da6b12a8ba74b89fabdccac6

IOC. (é. n.). *Berlin 1936 handball men Results—Olympic handball*. Olympics.Com. Elérés 2023. április 6., forrás https://olympics.com/en/olympic-games/berlin-1936/results/handball/handball-men

Kaj M., Pignitzky D., & Fábián L. (2022). *A MAGYAR SPORT KÉT ÉVTIZEDE A SZÁMOK TÜKRÉBEN „Az olimpiai sportágak versenysport-stratégiája, 2022– 2032" című dokumentumban szereplő adatelemzések módszertana*. Magyar Olimpiai Bizottság.

Kendelényi-Gulyás E. (2018). *A magyar élsport versenyképessége és az állami finanszírozás hatékonyságának kapcsolata*. https://doi.org/10.17624/TF.2018.4

kezitortenelem.hu (2022) Junior VB táblázat - nők. Elérhető: http://kezitortenelem.hu/index.php?id=42&nem=no. Letöltés ideje: 2023.04.15.

kezitortenelem.hu (2022) Női Európa bajnokságok története. Elérhető: http://kezitortenelem.hu/index.php?id=37&nem=no. Letöltés ideje: 2023.04.15.

Kormányinfó, 2018. Október 25. (é. n.). Elérés 2023. április 13., forrás https://hirado.hu/videok/kormanyinfo-2018-oktober-25/

Kovács A., Paár D., Elbert G., Welker Z., Stocker M., & Ács P. (2015). *A magyar háztartások sportfogyasztási szokásainak felmérése*. Pécsi Tudományegyetem.

Kovács, E. (2014) 'Klaszterelemzés', in Többváltozós adatelemzés. Budapesti Corvinus Egyetem, pp. 50–67.

Kozma M., & Kazainé Ónodi A. (2015). *A Public Sector Scorecard alkalmazása a hivatásos sportban – magyar esettanulmány* (Köt. 2, o. 509–519). Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2421/

Kőnig-Görögh D. (2021). *Magyar utánpótláskorú kézilabdázók vizsgálata a posztok és a személyiség viszonyában*. https://doi.org/10.17624/TF.2021.1

Ligeti, M., & Mucsi, G. (2015). *Korrupciós kockázatok a magyar sportfinanszírozásban*.

Magyar Kézilaba Szövetség. (2022) Tao dokumentumok. Elérhető: https://www.mksz.hu/tao/dokumentumok. Letöltés ideje: 2023.03.31.

Magyar Kézilabda Szövetség. (2012). *Magyar Kézilabda Szövetség Szervezeti és Működési Szabályzata*. https://docplayer.hu/6373243-A-magyar-kezilabda-szovetseg.html

Magyar Kézilabda Szövetség. (2022) Felnőtt kézilabda. Elérhető: https://www.mksz.hu/minden-kezilabda. Letöltés ideje: 2023.03.27.

Magyar Kézilabda Szövetség. (2022) Utánpótlás kézilabda. Elérhető: https://www.mksz.hu/minden-utanpotlas-kezilabda. Letöltés ideje: 2023.03.28.

Magyar Olimpiai Bizottság. (é. n.). *Az olimpiai sportágak verseny-stratégiája 2022-2032*.

Molnar, G., & Whigham, S. (2021). Radical right populist politics in Hungary: Reinventing the Magyars through sport. *International Review for the Sociology of Sport*, *56*(1), 133–148. https://doi.org/10.1177/1012690219891656

neka.hu. (2023). *Bemutatkozás*. https://neka.hu/?fbclid=IwAR24rYbq5n3L8mIX6iP_A7oe0xLw5bxTVeZkDllsinFr3Wzaz_MZFH514qE

Nemzeti Sport Online. (2013). *Sportpolitika: A Budapesti Sport egyesület beolvad az MTK-ba—NSO*. https://www.nemzetisport.hu/egyeb_egyeni/sportpolitika-a-budapesti-sport-egyesulet-beolvad-az-mtk-ba-2243589?fbclid=IwAR0_rPFtRWdsOgOpGAILy5d5zcNDy4Z_oYQ9dCCnItJQWtePKFm_nKneh0g

Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, *80*, 153–171. https://doi.org/10.2307/1148580

Orbán: Budapesten is lehetne a felcsúti stadion. (2014, április 22). http://24.hu/belfold/2014/04/22/orban-budapesten-is-lehetne-a-felcsuti-stadion/

Ráthonyi-Odor K., & Borbély A. (2017). Sport—Finanszírozás—Eredményesség? *Testnevelés, Sport, Tudomány*, *2*(1–2), 65–70. https://doi.org/10.21846/TST.2017.1-2.11

Sárközy T. (2017). A sport mint nemzetstratégiai ágazat. *Polgári szemle*, *13*(4–6), 143–159. https://doi.org/10.24307/psz.2017.1212

Sárközy, T. (2015). Magyarország kormányzása 2010–2014. *Új magyar közigazgatás*, *8*(2), 1–7.

Szabados G. (2003). Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*, *34*(9), 32–43.

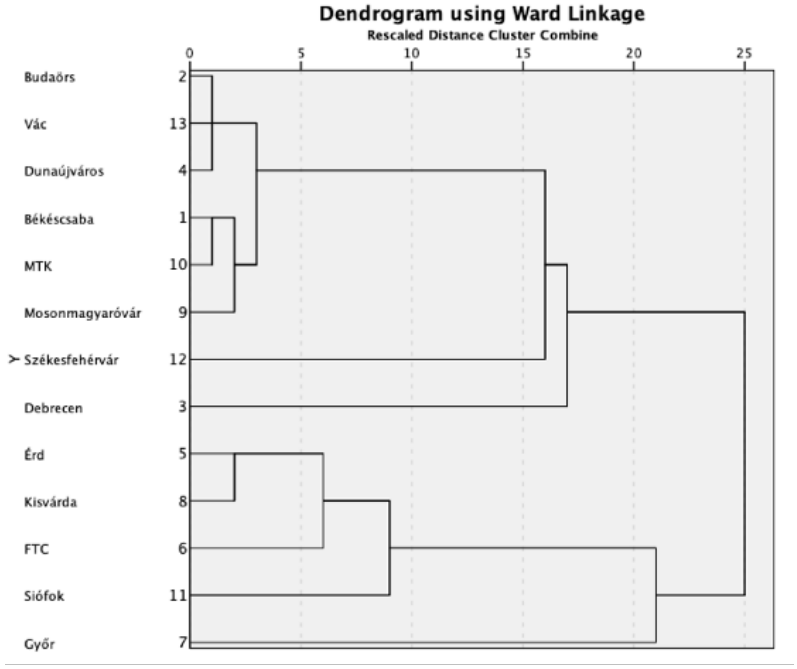
Szabados G. (2005). *A LABDARÚGÓKLUBOK STRATÉGIÁI*.

Szombathelyi Kézilabda Klub és Akadémia és (2014) Bemutatkozás. Elérhető: http://www.szombathelyikezilabda.hu/rolunk/bemutatkozas. Letöltés ideje: 2023.03.26.

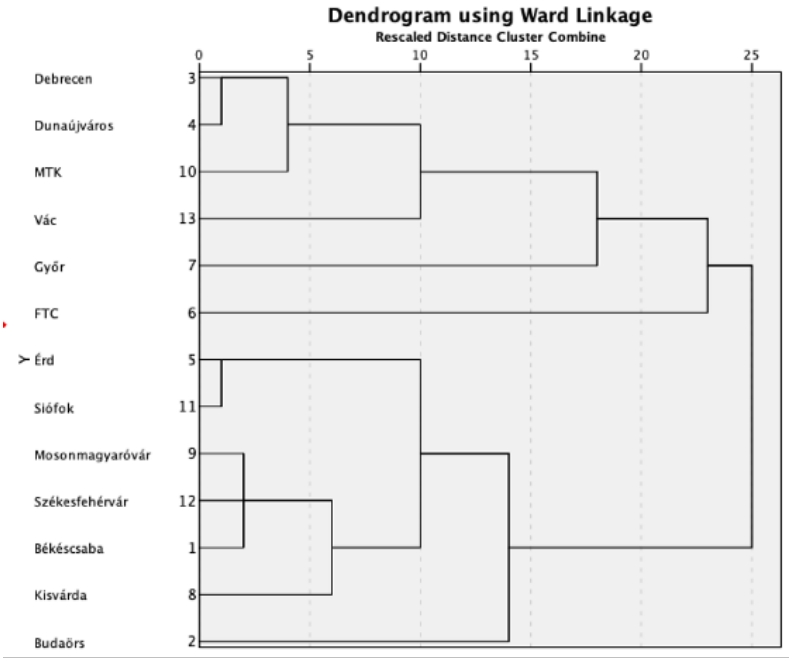
Velenczei, A., Kovács, Á., Szabó, T., & Szabó, A. (2008). Társadalmi változások a magyarországi sportutánpótlás-nevelésben egy sportegyesület tükrében. *Magyar Sporttudományi Szemle*, *9*(36), 25–30.

Függelék

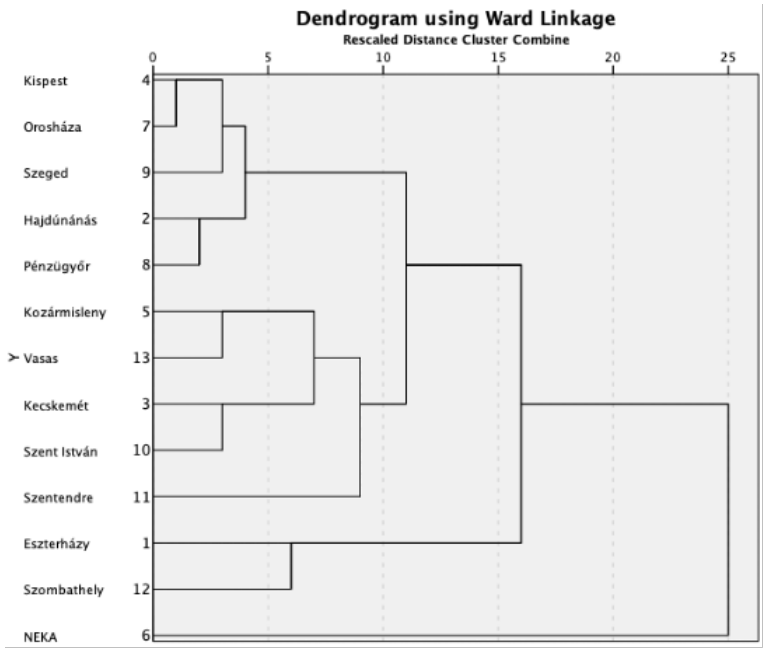
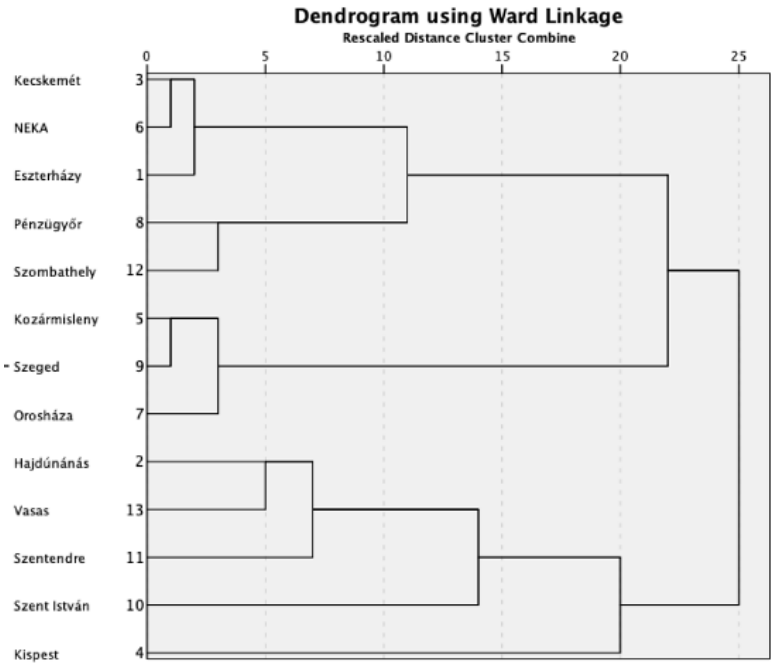
Az élvonalbeli klubok eredményességét mutató változóinak klaszterelemzése során dendrogram



Az élvonalbeli klubok Tao-támogatásait mutató változók klaszterelemzése során kapott dendrogram



Az élvonalat közelítő klubok eredményességét mutató változók klaszterelemzése során kapott dendrogram



Az élvonalat közelítő klubok Tao-támogatásait mutató változók klaszterelemzése során kapott dendrogram