

EREDMÉNYESSÉG ÉS TAO-TÁMOGATÁSOK KAP- CSOLATÁNAK VIZSGÁLATA A MAGYAR NŐI KÉZILABDÁBAN

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

Konzulens: Havran Zsolt

2023

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
I. Bevezetés	3
2.1 Sportpolitika Magyarországon	4
2.2 Társadalmi adó törvény (Tao)	5
2.3 Kézilabda Magyarországon	8
III. Módszertan	9
3.1 Megfigyelések	9
3.3 Alkalmazott módszertan	12
IV. Elemzés	13
4.1 NBI bajnokság csapatainak elemzése	13

I. Bevezetés

„Kis túlzással most már a szülőszoba előtt állnak a különböző sportág képviselői, és leigazolják a játékosokat, akkora kincs a gyerekek.” (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 bajnokságban leggyakrabban résztvevő klubokat vizsgálja 2012-2021-ig. A dolgozat azt kutatja, hogy a csapatok eredményessége mennyire befolyásolja a számukra megítélt Tao-támogatások mértékét, illetve, hogy a klubok eredményességét mutató jellemzők alapján hogyan klaszterezhetők, és ez milyen stratégiai struktúrát mutat a magyar női kézilabdáról. A statisztikai elemzés mellett 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 klaszterelemzés alkalmazásával elemzi. A két klaszterezés eredménye világos struktúrát mutat a magyar női élvonalbeli kézilabdáról, illetve az eredményesség és a Tao-támogatásokkal való kapcsolatáról.

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 klaszterezése négy csoportot eredményezett. Mivel a két szempont alapján kategorizált csapatok között alacsony volt az átfedés, megállapíthatóvá vált, hogy az élvonalbeli csapatok szintjén a hosszú távú eredményesség nincs kapcsolatban a Tao-támogatások mértékével.

A dolgozat öt 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 politikájában is (Sárközy, 2017), eleinte a fizikai aktivitásra való ösztönzéseként jelent meg, a 2010-es években azokban egyértelműen a versenysportra és a látvány-csapatsportágakra helyeződött a hangsúly.

Magyarországon az általunk vizsgált időszak kezdetekor a sporttal kapcsolatos döntések a Nemzeti Erőforrás Minisztérium hatáskörébe tartoztak (2010. évi XLII. törvény), a későbbi-

ekben a jogutódjához, az Emberi Erőforrások Minisztériumához (EMMI) kerültek (2012. évi XLII. törvény). A sportügyek a 2022-es, 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, a második csoportot a versenysportra fordítható támogatások alkotják, míg a harmadik kategória a vegyes felhasználási célú támogatásoké. A Tao egyértelműen az első, fiatal korosztályt érintő csoporthoz sorolható.

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.”

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 érkezhettek pénz a magyar sportba. A maximális keretet végül 2018-ban határozták meg, ekkor 50 milliárd forintban korlátozták a következő időnyre felvehető támogatás összegét (318/2018. (XII. 27.) Korm. rendelet).

A támogatási rendszer folyamatának első lépése az, hogy a sportszervezetek 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 beszámolókat 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. Ugyan a kapott pénzösszeg nagy segítséget nyújthat egy-egy klubnak, a pályázat leadásához szükséges saját kifizetések szükségtelenül nagy terhet róhatnak az adott szervezetre. Mivel általában az önkormányzatok tartják fenn a települések sportszervezeteit, így 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.

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 ítélt meg. Ezen kívül a pénzösszeg létesítményfejlesztésre, tárgyi eszközök beszerzésére és személyi jellegű kiadásokra fordítható (2011. évi LXXXII. 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. 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 elszámoltathatóság 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).

Érdekesség, hogy a kormány 2018-ban a Tao-törvény eredeti kedvezményezettjét, a kulturális szektort pont a gyakori visszaélésekre hivatkozva vette ki a törvényből. Ezt kiemelte 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 döntené róla az EMMI”* (Gulyás, 2018). Az Állami Számvevőszék (2022) az EMMI megszűnése után, 2022 júniusában kiadott egy jelentést, amelyben megállapította, hogy a 2020-ban lezárt költségvetési támogatások ellenőrzése nem volt megfelelő.

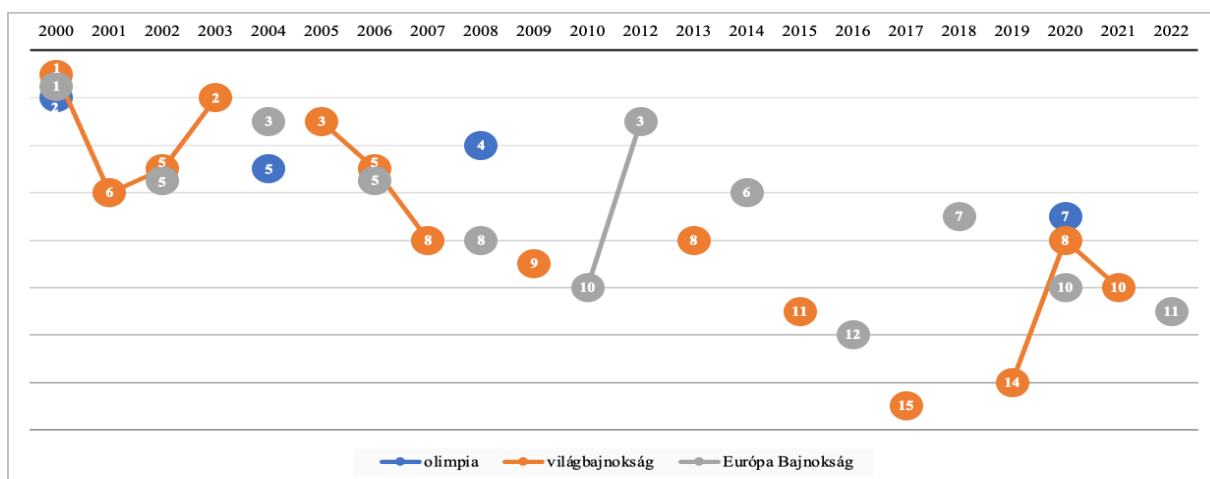
A másik gyakori kritika nem a létrehozása, hanem a sokszoros meghosszabbítás miatt éri a Tao-programot. A most jelentősebb pénzügyi segítséget kapó csapatok könnyen függői lehetnek a nagy összegű támogatásoknak, ez pedig aggasztó képet vetít a rendszer megszűnése utáni időszakra. Ez a dilemma főleg az alacsonyabb költségvetéssel rendelkező csapatokat érinti, ugyanis kisebb egyesületek pénzügyi kiszolgáltatottságának a kialakulása nem egyedi a sportfinanszírozás világában. A helyzetet az is nehezíti, hogy Magyarországon egyelőre nem terjedt el az üzleti szemlélet az egyesületek vezetőinek körében. 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: *„hogya 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.”

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 (König-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 (König-Görögh, 2021), illetve a sportág messzire visszanyúló hazai hagyománya is.

Az általunk vizsgált női szakág legsikeresebb időszaka a XX. század végétől az ezredforduló első évéig zajlott. A közelmúltban azonban nem tudták megközelíteni a régi sikereket. Nemzetközi versenyeken pedig a 2012-es Európa-bajnokság kivételével 2008 óta nem sikerült a legjobb hat csapat köré kerülnie a nemzeti csapatnak.



1. ábra Felnőtt válogatott eredményeinek alakulása 2000-2022 között
Saját szerkesztés a Kézitortenelem.hu (2022) adatai alapján

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 negyeddöntőig, 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 adatát öleli fel, melynek kezdete a Tao-támogatások igénylésének első éve. Habár a Tao támogatást a 2021-et követő két évben is megigényelhettek 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 dolgozat a magyar elsőosztályt (NBI) vizsgálja.

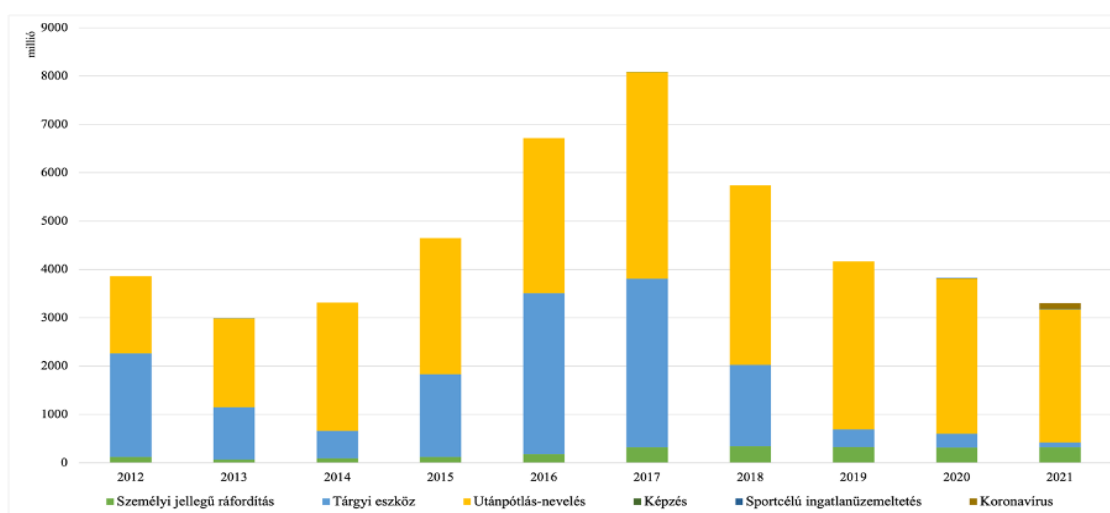
Az adatok előkészítése során megszámlálásra került, hogy egy adott csapat hányszor tudott elindulni a felnőtt és utánpótlás (junior és serdülő) NBI bajnokságokban, és az elemzésbe való bekerülés feltétele az átlag fölötti előfordulás volt. Ezen határ azzal indokolható, hogy az átlag alatti gyakoriságot elérő csapatok bevétele torzítaná az eredményt a kisebb relevancia miatt.

Az egyesületek szponzorváltás vagy összeolvadás miatt esetenként névváltoztatáson estek át. A követhetőség 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.

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.

A Tao határozatokban lebontva szerepelnek az alábbiak: **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 igényelték összeget, így ez a tétel a modellből kihagyásra került, míg a többi bekerült a modellbe. 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.



2. ábra Tao-juttatások tételenként
Saját szerkesztés az MKSZ (2022) adatai alapján

Ahogy a 2. ábrán is látható, a képzésre, illetve **sportcélú ingatlanüzemeltetésre** vonatkozó támogatások összege rendkívül alacsony. Képzésre, ami magába foglalja a munkatársak, edzők képzését, csak Debrecen és Kispeszt 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, ami 10 év átlagában a csapatoknak megítélt Tao támogatások 66%-át teszi ki. A 2019-2022 között kiemelten magas arányú volt az **utánpótlás-nevelésre** igényelt Tao támogatás összege, ugyanis 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 a 2016-ot megelőző junior és ifjúsági NBI-es bajnokságra vonatkozó dichotóm mutató, mely keleti bajnokság esetén 1-es, nyugati bajnokság esetén 0-ás értéket vesz fel.

Az **Utánpótlás NBI elnevezésű változóban** csak 2017 és 2021 között szerepelnek helyezések, ugyanis 2017-et megelőzően külön indult az **ifjúsági és junior NBI-es bajnokság**, emiatt az utóbbiak **külön változókként** kerültek be a modellbe, kizárólag 2012 és 2016 közötti adatokkal. További változóként került bele a modellbe a **felnőtt NBI, utánpótlás NBI, Magyar Kupa, Junior válogatott, Ifjúsági válogatott, felnőtt válogatott**.

A Magyar Kupán elért helyezések egyedi pontozást kaptak, mivel a negyedik helyezést követően negyed-, illetve nyolcaddöntőig való eljutás vagy a második, illetve az első fordulóban való kiesés volt megállapítható. Így az adott fordulóig eljutók, de abban kiesők egységes pontozást kaptak, melyek pontos értékeit az 1. táblázat mutat be.

Helyezés	Pontozás
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

1. táblázat: A Magyar Kupán elért helyezések egyedi pontozása
Saját szerkesztés az MKSZ (2022) adatai alapján

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 modellbe bevonását indokolják 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 2. táblázat szerinti pontrendszer alapján a **Felnőtt NBI, Utánpótlás NBI, Ifjúsági NBI, Junior NBI és Magyar Kupa** elnevezésű változók értékei átírásra kerültek.

Helyezés	Pontérték	Helyezés	Pontérték
0	1	8	9
1	16	9	8
2	15	10	7
3	14	11	6
4	13	12	5
5	12	13	4

6	12	14	3
7	10	15	2

2. 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 magyar női kézilabdacsapatok között. A hierarchikus klaszterelemzést az SPSS 27.0 statisztikai program (IBM Corp, 2020) használatával készítettük el. A módszertan kiválasztását 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 és a változók normalitása megközelítőleg teljesült. Végül két klaszterezési folyamat valósult meg, egy az eredményességi változókra, és egy másik a Tao-támogatásokra vonatkozó változókra. A két klaszter egymással összevethető, tiszta struktúrát eredményezett.

A 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 összegzésére, 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 nyílik mód folyamatok megállapítására.

IV. Elemzés

4.1 NBI bajnokság csapatainak elemzése

A klaszterek vizsgálatakor a 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 transzferstratégia 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 presztízseiből, illetve a szurkolói támogatásból remélik. Szinergia esetén egy adott vállalat, csoport, esetleg magánszemély 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, 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 NBI-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 Debrecennek több alkalommal is sikerült érmet szereznie. Szabados (2003) csoportosításában ők felelnek meg a kereskedelmi stratégiát folytató kluboknak. Az egyesületek vezetése egyértelműen választ a gazdasági stabilitás és a sportsikerek között, még hozzá az előbbi javára. Ennek következménye, hogy

„kiegyeznek” a bajnokság középmezőnyével. Emellett stabil és megbízható szurkolótáborral rendelkeznek, igaz, a csapatok a megfelelő működés érdekében még ilyen tudatos pénzügyi döntések mellett is kénytelenek állami segítségre támaszkodni.

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 az FTC 2014-ben és 2020-ban el tudta tőle hódítani a bajnoki címeit, azonban 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 ebben a korosztályban a klub gyakran kölcsönadja vagy eladja azokat a játékosokat, akikkel nem tervez az első csapatban. A felnőtt válogatottba harmincötyszer 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 kapnak 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, az FTC alkotja. Ugyan az FTC nem tudhat magának olyan nemzetközi sikereket, viszontr az általunk vizsgált

években szerepelni tudtak a Bajnokok Ligájában, általában eljutva a középdöntőig. A magyar bajnokságban 2014-ben és 2020-ban is meg tudták szerezni az első helyet, ami a Győr egyeduralkodása mellett nagy 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 az FTC csak ritkán tudja legyőzni vetélytársát, nemzetközi szinten pedig nem tudja megközelíteni a Győr eredményeit, azonban Magyarországon a Győrön kívül nincs más vetélytársa.

Ugyan az FTC-re részben illik a Szabados (2003) által megfogalmazott sikerkör stratégia, mégis van egy fontos szempont, ami a klub filozófiájában eltér a Győréétől: a klubon belül maximalizálták a légiósok számát, a csapatukat pedig elsősorban saját nevelésű, de mindenképpen magyar játékosokra szeretnék építeni. Ez egyértelműen megmutatkozik abban, hogy hányszor adtak játékosokat a válogatottnak: 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 így sikeresen működtetik.

A negyedik klaszter az *ingadozók*, vagyis az Érd, a Siófok, a Mosonmagyaróvár, a Székesfehérvár, a Békéscsaba és a Kisvárdai csoportja. Ezen klubok mindegyike abszolút hullámzó teljesítményt nyújt az elmúlt években. Többek között az Érd az általunk elemzett időszakban szerzett bajnoki bronzérmet, de végzett a 12. helyen is, a Mosonmagyaróvár kiesett, majd visszaért az elsőosztályba és bronzérmet tudott szerezni, a Kisvárdai az NBI/B-ben szerepelt évekig, majd a Magyar Kupán sikerült negyedik helyet szereznie. Az eredmények hullámlásával összefügg, hogy csak néhány játékost tudtak adni a válogatottnak, természetesen azok a csapatok, akik az NBI/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, mely során az említett klubok egyike sem tudott kiegyensúlyozott 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. Ugyan az utánpótlás csapatai sem szerepelnek kiemelkedően, a junior válogatottba ötször, míg az ifjúsági és felnőtt nemzeti csapatba egyszer tudott játékos adni. A csapat az NBI és az NBI/B közé szorult, az előbbi bajnokságban nem tud érvényesülni, utóbbi pedig túl egyszerűnek bizonyul számára. Az állandó szintváltás miatt a klub stratégiáját nem lehet egyértelműen meghatározni, mivel a csapatnak önmagában nincs akkora ereje, hogy kereskedelmi stratégiájának nevezhessük, a sikerszféra 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 NBI-es csapatok eredményességük alapján való besorolása után az elemzés következő lépése a Tao-támogatások mértéke alapján való klaszterezés 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 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, másrészt pedig az egyesület szponzorainak és kivételes helyzetének köszönhetően nekik nem volt szükségük sportpálya vagy új sportcsarnok építésének támogatására. A Győr egyike azon szerencsés kluboknak, akik nincsenek kiszolgáltatva a Tao-nak, így ők nem a fizikai fejlődésre vagy nagy beruházásra költenek, hanem a jelenlegi minőség fenntartásához szükséges eszközökre.

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 nincsenek információk arról, hogy igényelték-e

2020-ban Tao-támogatást. A kiesett év így torzítja a modellt, ezért nem kapunk a klub támogatásairól megfelelő képet.

A harmadik klaszter tagja az FTC, az Érd, a Kisvárdai 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 az FTC és az Érd. Az FTC eredményesség alapján való besorolása – *üldöző* – nem meglepő, az azonban igen, hogy az ingadozó kategóriába tartozó Siófok, Érd és Kisvárdai is az eredményességén túlmutató támogatást kapott. Mindannyian kiugróan nagy tárgyi eszközre fordítható támogatást kaptak, de közülük is kiemelkedik a Siófok, ami tárgyi eszközbeszerzésre 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 Kisvárdai. Ezen klubok többsége alacsonyabb mértékű támogatást kapott, leginkább az utánpótlásra költendő pénzeszegekből részesültek. A csoport tagjai közül a többség, a Békéscsaba, a Mosonmagyaróvár, a Székesfehérvár, az Érd és a Kisvárdai 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 kategóriába tartoznak, ráadásul a csapatok eredményessége nem befolyásolja azt, hogy milyen arányban részesülnek a Tao-támogatásokból. A *túlélő* Budaörshez eljutó pénzeszeg például bőven megelőzi a *megbízható* MTK-t és az *ingadozó* Mosonmagyaróvárt és Békéscsabát is. Az *ingadozó* Székesfehérvár szintén megelőzi a *megbízható* csoport tagjait.

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 az NBI-es csapatok 2012-2021 intervallumon belüli eredményei kerültek megvizsgálásra hierarchikus klaszterelemzéssel, mely során kilenc eredményességi változó és hat Tao-támogatásra vonatkozó változó került klaszterezésre Ward eljárással.

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 kerültek elnevezésre. Eszerint a Győr alkotja a sztár, az FTC pedig az üldöző csoportot, a Debrecen, a Dunaújváros, a Vác és az MTK a megbízhatók klaszterét, az Érd, a Siófok, a

Békéscsaba, a Mosonmagyaróvár, a Székesfehérvár és a Kisvárdai 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 Kisvárdai, 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 megvizsgálásra került a két csoport közötti átfedés. 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 adathiány miatt torzán jelentek meg. Az Érd, Kisvárdai, 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 találhatók 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 Békéscsaba is. 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.

A pályamunka tartalmilag 2023. április 17-én zárult, az OTDK követelményeihez igazodó formai módosításokat 2025 januárjában végeztük.

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>
- 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). *Húszt támogatóhoz 100 feneket kellett fényesre nyalnom.* https://index.hu/sport/2020/01/17/tao_kosarlabda_vizilabda_kezilabda/
- 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).
- Debreczeni-Klivinyi, K. (2023, április 15). *Debreczeni-Klivinyi Kinga: Nehéz helyzetben van a klub, ez nem titok*
- 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/>
- Dóczi T. (é. n.). *Magyar sport és nemzeti identitás a globális sportszínteren.*
- 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>
- 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. (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-dY1RyEKAvcCNKXVQjBQEnZkGVx39kk6bHRtD6mt7A6ry0I9NMthCce4>
- 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.
- 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=171a4949da6b12a8ba74b89fabdcccac6
- 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/video/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.
- König-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 Kézilabda Szövetség. (2022) Tao dokumentumok. Elérhető: <https://www.mksz.hu/tao/dokumentumok>. Letöltés ideje: 2023.03.31.
- 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*. neka.hu. (2023). Bemutakozás. https://neka.hu/?fbclid=IwAR24rYbq5n3L8mIX6iP_A7oe0xLw5bxTVeZkDlIsinFr3Wzaz_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: Budapest is lehetne a felcsúti stadion. (2014, április 22). <http://24.hu/belfold/2014/04/22/orban-budapest-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) Bemutakozás. Elérhető: <http://www.szombathelyikezilabda.hu/rolunk/bemutakozas>. 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.