

Sportági portfólió mátrix –  
Források elosztásának egy lehetséges módja a sportban

**Doktori (Ph.D.) értekezés**

Hoffbauer Márk

Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar  
Egészségtudományi Doktori Iskola  
Pécs, 2024

**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM**  
**EGÉSZSÉGTUDOMÁNYI KAR**  
**EGÉSZSÉGTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA**

**Doktori Iskola vezető: Prof. Dr. Kiss István**  
**Programvezető: Prof. Dr. Ács Pongrác és Dr. Rétsági Erzsébet**  
**Témavezető: Prof. Dr. Ács Pongrác**  
**Társ témavezető: Dr. habil. Stocker Miklós**

Sportági portfólió mátrix –

Források elosztásának egy lehetséges módja a sportban

**Doktori (Ph.D.) értekezés**

Hoffbauer Márk



Pécs, 2024

# Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	1
Táblázatok jegyzéke:.....	3
Ábrák jegyzéke:.....	3
Rövidítések:.....	4
1. Bevezetés.....	5
2. A kutatás célja, hipotézisek.....	7
3. Szakirodalmi áttekintés: Sport és gazdaság.....	8
3.1. Sport a gazdaságban.....	9
3.2. Finanszírozási kérdések a sportban.....	11
3.3. Források elosztásának módszerei a sportban.....	11
3.4. Portfólió mátrix, mint döntéselőkészítési eszköz vállalatok és non-profit szervezetek esetében.....	13
3.4.1 A sportági portfólió mátrix további specifikációjához kapcsolódó indikátorok: ....	16
3.5. VosViewer szerepe a sport és gazdaság kapcsolatának feltárásában.....	17
3.6. Relevancia, eredményesség és potenciál dimenziói a sportban.....	21
3.6.1 Fontosság, tradíció:.....	21
3.6.1.1 A vizsgált sportágak tradíciója:.....	21
3.6.1.2 A vizsgált sportág ismertsége a világban. (korlátozottan, közepesen, világszerte).....	23
3.6.1.3 A vizsgált sportág ismertsége a régióban.....	23
3.6.1.4 A vizsgált sportág infrastrukturális ellátottsága a régióban.....	24
3.6.1.5 A vizsgált sportág aktív sportfogyasztói létszáma a régióban.....	25
3.6.1.6 A vizsgált sportág passzív sportfogyasztói létszáma a régióban.....	26
3.6.1.7 A vizsgált sportág humán erőforrással való ellátottsága a régióban.....	27
3.6.1.8 A vizsgált sportág anyagi erőforrásokkal történő ellátottsága a régióban.....	28
3.6.2 Eredményesség:.....	30
3.6.2.1 Utánpótlás mennyisége:.....	30
3.6.2.2 Utánpótlás minősége.....	31
3.6.2.3 Felnőtt sportolók mennyisége.....	31
3.6.2.4 Felnőtt sportolók minősége (regionális, nemzeti, nemzetközi).....	31
4. Anyag, módszer.....	31
4.1 Kutatásba bevont sportszervezetek:.....	32
4.2 Kutatásba bevont sportágak:.....	33
4.3 Kutatási kérdések, kutatás módszertana:.....	34
4.4 Statisztikai elemzés módja:.....	40
4.5 A módszertan időbelisége:.....	40

5.	Eredmények.....	40
5.1	Sportági portfólió mátrix alkalmazása regionális szinten .....	40
5.1.1	Sportágak értéke Baranya vármegyében .....	41
5.1	Sportágak értékének ábrázolása: Baranya vármegye .....	42
6.	Sportági portfólió mátrix alkalmazása állami szinten .....	45
6.1	Sportágak értéke: kiemelt sportegyesületi kutatás.....	45
6.2	Sportágak értékének ábrázolása: kiemelt sportegyesületi kutatás .....	47
6.3	Sportági portfólió mátrix: elnevezések.....	48
6.4	Sportági portfólió mátrix: állami elosztás példája.....	50
6.5	Különbségek a tradíció, eredményesség értékelésének vonatkozásában a kiemelt sportegyesületi vezetők lakhelye szerint. ....	52
7.	Sportági portfólió mátrix alkalmazása egyesületi szinten.....	54
7.1	Egyesületi indikátorok nélküli elosztás .....	55
7.2	Egyesületi indikátorokkal kiegészített elosztás .....	55
7.3	Összehasonlítás a vizsgált egyesület tényleges forráselosztásával.....	59
8.	Összegzés, jövőkép .....	60
8.1	Összegzés a hipotézisek vonatkozásában:.....	62
9.	Új megállapítások.....	63
10.	Irodalomjegyzék.....	65
	Publikációs jegyzék:.....	74
	Köszönet nyilvánítás: .....	76
	Nyilatkozat: .....	77

## Táblázatok jegyzéke:

1. számú táblázat: Scopus keresési találatok a kulcsszavak vonatkozásában.....	17
2. számú táblázat: Földrajzi meghatározási eltérések a kutatás során.....	36
3. számú táblázat: Mennyiség meghatározási eltérések a passzív sportfogyasztók mennyisége kapcsán.....	37
4. számú táblázat: Pilot kutatás, súlyozott alaptábla.....	41
5. számú táblázat: Kiemelt sportegyesületi kutatás, súlyozott alaptábla.....	46
6. számú táblázat: Pilot kutatás, sportági portfólió mátrix.....	51
7. számú táblázat: Kiemelt sportegyesületi vezetők alapadatai, saját szerkesztés.....	52
8. számú táblázat: Eredményesség és tradíció értékelése a fővárosi és vidéki válaszadók esetében, saját szerkesztés.....	53
9. számú táblázat: Forráselosztás szimuláció során a sportági portfólió mátrix alapján.....	55
10. számú táblázat: A portfólió mátrix bázisán kialakított elosztás egyedi egyesületi indikátorokkal bővítése .....	57
11. számú táblázat: A különbség a tényleges és mátrix elosztás között .....	59

## Ábrák jegyzéke:

1. számú ábra: BCG-mátrix.....	15
2. számú ábra: Kulcsszavak hálózati térképe: “Financing” OR “Funding” AND Sport”.....	19
3. számú ábra: Kulcsszavak hálózati térképe: “Resource allocation” OR Resource distribution” OR”Financing” AND “Sport”.....	20
4. számú ábra: Kulcsszavak hálózati térképe: “Sport” AND “performance” AND “Funding”.....	20
5. számú ábra: Sportági portfólió mátrix kialakítása és kapcsolódó kutatások összefoglalása, saját szerkesztése.....	34
6. számú ábra: Sportági portfólió mátrix.....	38
7. számú ábra: Pilot kutatás, sportági portfólió mátrix Baranya vármegyében.....	44
8. számú ábra: Kiemelt egyesületi kutatás, sportági portfólió mátrix.....	47
9. számú ábra: Sportági portfólió mátrix, kategóriák.....	50
10. számú ábra: Sportági portfólió mátrix, kategóriák, támogatások.....	51

## Rövidítések:

EU: Európai Unió

GDP: gross domestic product, bruttó hazai termék

NOB: Nemzetközi Olimpiai Bizottság

MOB: Magyar Olimpiai Bizottság

SFP: Sportágfejlesztési Program

KSF: Kiemelt Sportágfejlesztési Program

FSF: Felzárkóztatási Sportágfejlesztési Program

TAO: Társasági Adó Osztalék

## 1. Bevezetés

Magyarországon a sport 2011 óta stratégiai ágazattá vált, melynek eredményeképpen a területre jutó források jelentős mértékben nőttek. A források felosztási módszertana az elmúlt 10 évben több módszertan és több irányító által történt, mely módszertanok publikálása nem történt meg. Az Európai Unió kiemelt elvárása, hogy a sportra jutó források elosztása átlátható, minden szereplő számára világos elvek mentén történjen meg.

A sportági portfólió mátrix egy az EU, a hazai sportágak, sportszervezetek által igényelt, átlátható irányelvek mentén működő, kétdimenziós sportra rendelkezésre álló források elosztását segítő módszertan. A mátrix állami, önkormányzati és egyesületi szinten egyaránt segítséget nyújt a sportvezetők számára. A portfólió mátrix két dimenzió, - eredményesség és fontosság/tradíció- mentén mutatja meg egy-egy sportág elhelyezkedését a BCG-mátrixból átvett keretrendszerben.

A módszertan figyelembe veszi a vizsgált sportágak népszerűségét, aktív és passzív fogyasztóit, humán erőforrás ellátottságát, infrastrukturális helyzetét, továbbá a felnőtt és utánpótlás korú sportolók mennyiségét és eredményességét. A megvizsgálat adatok alapján kerül meghatározásra egy-egy sportág értéke a tradíció/fontosság, valamint az eredményesség dimenziójában.

A megkapott értékek ábrázolása egy a sporthoz illesztett BCG-mátrixban történik. A sportági portfólió mátrix azonban nem csak a képi ábrázolást teszi lehetővé, hanem a sportágak kapott értékei mentén egy forráselosztási metódust is kínál. Az elosztás első szintje az állam, mely országos lefedettségű kutatás alapján a mátrix metódusai alapján oszthatja szét a forrást. Az önkormányzati szint a forráselosztáshoz használhatja az országos adatokat. Az alkalmazás harmadik szintje pedig a több szakosztállyal rendelkező sportegyesületek szintje. A harmadik szint számára a pénzügyi elosztás módszertanához a sportági portfólió mátrix további indikátorokat kínál, melyek segíthetik az egyesület méretéhez, fókuszaihoz igazítani a források elosztását.

A sportági portfólió mátrix több kutatási területet és több alkalmazási dimenziót foglal magába. A mátrix által integrált kutatási területek a sport, a közgazdaságtan menedzsment és pénzügyi fókuszai. A portfólió mátrix alkalmazási dimenzió pedig az állami, önkormányzati és egyesületi szintek. A kialakított komplex módszertan célja egy egységes, a sportot szolgáló, pénzügyi elosztási módszertan kialakítása volt. A sportági portfólió mátrix témakörét a következőképpen lehet lehatárolni kulcsszavas felsorolásként: Forrás elosztás (resource

allocation, resource distribution), sport, kormányzat (government), finanszírozás (financing/funding), versenysport (elite sport).

Az elosztási modell kialakításában nagy szerepet töltött be a szerző sportvezetőként, a témában gyűjtött tapasztalata.

Miért ennyi? Amikor pénzügyi források elosztásáról van szó, ezzel a rövid, tömör, de elsősorban panaszkodó jellegű kérdéssel minden vezető szembesül. A kérdések minden gazdasági területen további vetületeket kapnak, így a sport esetén kiegészül a következőkkel: mi eredményesebbek vagyunk, előrébb végeztünk a bajnokságban, ők csak most csatlakoztak az egyesülethez, mi megnyertük az Európa-bajnokságot, stb. A dolgozat elkészítésekor már lassan 3 éve töltöm be a Pécsi Egyetemi Atlétikai Club ügyvezető igazgatói posztját, melyet megelőzően 2014 óta az Egyesület elnökségi tagjaként követtem figyelemmel, illetve alakítottam a klub forráselosztási módszertanát, illetve felügyelem annak jogszerű költségét és elszámolását. A sportszervezet operatív vezetőjeként kiemelt feladataim közé tartozik az állami, önkormányzati, egyetemi, és egyéb pályázati sportforrások lehívása és azok elosztása a 18 szakosztály között. Az elmúlt 9 év alatt már számos alkalommal találkoztam a dolgozat kezdő mondatával, illetve a hozzá kapcsolódó egyéb, sokrétű, de csak a saját sportág szemszögét bemutató kiegészítésekkel. A témában jártas sportvezetőkkel folytatott beszélgetések, a szakirodalom áttekintése, valamint a hazai sportegyesületek forráselosztási módszertanának áttekintése után úgy állapítottam meg, hogy a „Miért ennyi?” kérdése a hazai sportban nem csak egyesületi szinten jelenik meg, hanem már az állami elosztások első vonalában a jelenleg Honvédelmi Minisztérium keretében működő Sportért Felelős Államtitkárság irányába is megfogalmazódik, valamint a további szintek, sportszövetségek, sportegyesületek részéről egyaránt.

A kérdésben folytatott további beszélgetések sarokköve a következő kérdés lett: Miképpen lehet a forráselosztás során egyéni és csapatsportágakat összehasonlítani, miképpen lehet akár a csapatsportágak eredményességét egymáshoz mérni, illetve, hogy egy kick-bokszer eredményt, hogyan lehet egy vívó eredményhez viszonyítani? Jelenleg nincs olyan egységes állami, szövetségi, egyesületi szinten alkalmazott forráselosztási rendszer, amely segítségével az összehasonlításokat meg tudnánk tenni.



## 2. A kutatás célja, hipotézisek

A kutatás célját a legcélratoróbben a következőképpen lehet összefoglalni: Hazánk kormányzata a 2010-es évek elejétől a sportot kiemelt ágazatként kezeli. A kiemelt kormányzati támogatásoknak köszönhetően, mind a szövetségek, mind a sportegyesületek átfogó fejlesztésekbe tudtak kezdeni. A megkezdett fejlesztések folyamatosságának egyik további feltétele, hogy a sportra rendelkezésre álló források elosztása mögött egy mindenki által kiszámítható, egységes modell álljon. Sportvezetői érintettségem okán a források elosztására létrehozott módszertan igényét nem csak sportágak közötti dimenzióban tartom szükségesnek, hanem az egyesületeken belüli további diverzifikációt is elengedhetetlennek gondolom. Az elmúlt három év során több ütemben és szinten lefolytatott kutatás eredményeképpen alakult ki a sportági portfólió mátrix nevet viselő elosztási módszertan, amely célja az állami forráselosztás szintjétől egészen az egyesületi szintig a források elosztásával kapcsolatban iránymutatást adni a hazai és a nemzetközi sportszektorban egyaránt. Természetesen a fent röviden összefoglalt célt érdemes részletesen is kibontani, mely részletezés előre bocsátja az irodalomkutatás, valamint a tényleges kutatás fókuszait. A kutatás során kiemelt prioritásban kerül bemutatásra hazánk sportpolitikája 2010-től napjainkig. A hazai sportfinanszírozás aktuális helyzetének bemutatása után a nemzetközi és hazai szakirodalom elemzése következik fókuszban az elosztási elvek főbb pilléreinek azonosításával. Az azonosított főbb elosztási irányelvek összegzése révén egy új ezekre építő, de hazai viszonyokra igazított elosztási módszertan kialakítása cél. A sportforrások disztribúcióját célul kitűző modellel szemben elvárás, hogy mind kormányzati, mind egyesületi szinten is alkalmazható legyen. A kutatásomban a következő főbb kérdésekre keresem a választ:

- a) Melyek azok a főbb dimenziók, amelyek lehetővé teszik a különböző sportágak egységes összevetését?
- b) Hogyan alkalmazható a portfólió mátrix, mint sportági elosztási modell?
- c) Milyen különbségeket kell alkalmazni az állami és egyesületi szinteken egy forrás elosztási modellnél?

A dolgozatban megfogalmazott kérdések vonatkozásában a kutatáshoz kapcsolódóan a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

- H1: Feltételezem, hogy a sportágak egységes összevetését lehetővé tevő dimenziók mentén a sportok hagyománya, mint indikátorok beépíthető?

- H2: Feltételezem, hogy a sportágak egységes összevetését lehetővé tevő dimenziók mentén a felnőtt és utánpótlás sportolók mennyisége és minősége, mint indikátorok beépíthető?
- H3: Feltételezem, hogy a dolgozatban kialakított modell révén egy olyan kvantitatív bázisú modell jön létre, amely révén a sportágak közötti forráselosztás alátámaszthatóbbá válik?

A legfőbb kutatási cél az, hogy egy olyan módszertan kerüljön kialakításra a legfelsőbb sportirányítás és az egyesületek számára egyaránt, amelyben, minden sportág azonos indikátorok mentén kerülhet megítélésre. A módszer egyfajta keretrendszert biztosít a használók számára, melyet a saját egyesületi, városi specifikációjuknak megfelelően alakíthatnak. A dolgozat és kutatás felépítésének kialakításánál első lépésben nem a legalsó egyesületi szinteket kialakítása történt meg, hanem a központi elosztási elvek meghatározása volt az első lépés, melyet a végén hozzá lehet igazítani akár az adott város sportéletéhez vagy egy sportegyesület működéséhez.

A fenti kutatási célok mellett a dolgozat során egy további feltételezéssel élünk, mely szerint a kutatásba bevont fővárosi és vidéki sportvezetők preferenciája eltér a sportágak eredményességi és tradíció irányából történő megközelítésében.

### 3. Szakirodalmi áttekintés: Sport és gazdaság

Annak érdekében, hogy a dolgozat keretrendszere áttekinthető legyen, szükséges, hogy a sport és gazdaság kapcsolatát részletesen feltárjuk, melyben számos hazai és külföldi szerző iránymutató munkái a segítségünkre lehetnek. A sport vonatkozásában sokféle definíció létezik, az egyik legteljesebb definíció az alábbi Nádori László és Bátonyi Viola (2003) által alkotott csoportosítást: „A sport egyedülálló jelenség olyan értelemben, hogy öt funkciót tölt be:

- nevelési funkció: aktív részvétel a sportban kitűnő eszköz az egyensúlyos személyiség fejlesztésére valamennyi korcsoportban;
- egészségügyi funkció: a fizikai tevékenység lehetőséget kínál a lakosság egészségének megszilárdításához, néhány betegség meggyógyításának pedig fontos eszköze, szerepet játszik a szív- és érrendszeri, valamint a rákbetegségek megelőzésében, végül javítja az életminőséget, elsősorban az idősek körében.
- szociális funkció: a sport alkalmas eszköze az erősen összetartó, összekapcsolódó társadalom kiépítésének, a türelmetlenség, az erőszak, a kirekesztés és a rasszizmus elleni küzdelemnek, továbbá az alkohol- és kábítószer-fogyasztás mérséklésének, megelőzésének;

a sport révén segítséget kaphatnak a társadalmi integrációhoz a munkaerők piacról kiszorult emberek is;

- kulturális funkció: a sport többlet lehetőséget ad a gyökéresztéshez, a környezet jobb megismeréséhez, a jobb társadalmi integrációhoz, a környezet hatékonyabb megvédéséhez;
- rekreációs funkció: a sporttevékenység, értékes szabadidős elfoglaltság és lehetőséget nyújt egyéni, valamint közösségi szórakozásra.”

A Nádori és Bátonyi (2003) szerzőpáros is rögzíti, hogy a sport gazdasági jelentősége egyre nagyobb szerepet kap, azonban önálló funkcióként a gazdasági részt nem definiálja, szemben a Laczkó és Rétsági (2015) szerzőpárossal, akik a sport társadalmi, értékteremtő területeit bemutató tanulmányukban az alábbiak szerint határozzák meg az érintett területeket:

- Nevelési funkció
- Szociális funkció
- Kulturális funkció
- Egészségügyi funkció
- Gazdasági funkció
- Rekreációs funkció

A dolgozat fókuszja a Laczkó-Rétsági szerzőpáros által felsorolt lehetséges funkciók közül a gazdasági terület lesz.

### 3.1. Sport a gazdaságban

A disszertáció fókuszja tehát a sport és gazdaság kapcsolata, mely kapcsán Jákó Péter (2012) úgy véli, hogy a gazdasági funkció ma már uralja a sport világot, mely mellett a téma legélesebb kérdése, hogy mi az állam és mi a piac szerepe, milyen forrásból történjen a sport finanszírozása, s természetesen ki kapja a legtöbbet? Hargitai (2022) a sport atlétikában betöltött gazdasági funkcióinak elemzése során megállapította, hogy az érintettek a gazdasági funkció fő motívumát a sportág finanszírozásában látták, amely állami támogatás nélkül nem működne. A Ráthonyi-Odor és Borbély (2017) szerzőpáros elemzésükben rögzítik, hogy a sport napjainkban egy több milliárdos gazdasági terület, mely a világ egyik legdinamikusabban fejlődő iparága. Az uniós tagállamokban 5%-hoz közelít a sportgazdaság GDP-hez való hozzájárulása, míg Magyarországon ez jelenleg csak 1-1,5% (Madár, 2016). A szerzőpáros által bemutatott gazdasági jelentőséget támasztja alá Faragó és munkatársai (2018) publikációja, melyben a következő adatokat mutatják be: „A GDP a fejlődő BRIC országokban - Brazília, Oroszország, India és Kína - évi több mint 4 %-kal nőtt 2000 óta. Kína és India a világ

legdinamikusabban fejlődő országa, 8 és 12 százalékos éves GDP-növekedéssel. Ezek a gazdaságok még aktívabbak a sportban, mivel a sportgazdasági fejlődésük erősebb, mint a GDP növekedésük”. A sport és a GDP kapcsolatának vizsgálatát az olimpiai érmek fényében végezte el a Duráczky és Bozsonyi szerzőpáros (2020), kutatásuk során a célváltozó az 1988 és 2016 között rendezett olimpiákon gyűjtött érmek száma, a magyarázó változók pedig a gazdasági teljesítmény, a népesség, az olimpiarendezés hatása, a sportnemzeti hagyomány, valamint a szocialista múlt és a szuperhatalmi jelen voltak. A szerzőpáros kutatásukban rögzítette, hogy legnagyobb hatása az éremszerzésre a GDP és a lélekszám sorozatának a logaritmusának, mint számított változónak van, amely egyszerre fejezi ki a gazdaság nagyságát és az ország lélekszámát. A GDP mellett a kutatás a szocialista múltat, az olimpia rendezést, valamint a tradíciót és a GDP/fő adatot emelik ki, mint az éremszerzésre jelentős mértékben ható tényezőt. Paár Dávid és munkatársai (2011, 2021), valamint Kovács Antal és munkatársai (2015) a sportfogyasztási szokásokat és azok gazdaságra gyakorolt hatásainak elemzését helyezték a kutatások középpontjába, meghatározva azokat a jövedelemszinteket, amelyek mellett nagyobb a költsési hajlandóság a sport irányában. A dolgozatnak nem célja feltárni az állami beavatkozás miértjét, a fókusz a kutatásban egy a rendelkezésre álló források elosztási módszerén van. Az állam azzal, hogy gazdasági szerepet vállal, a sportot a közjó részévé teszi (Kendelényi & Gulyás, 2017). Az állam szemszögéből a sport támogatásának több oka is lehet, melyek közül az egyik a társadalom fizikai aktivitásának növelése, mely révén csökkenthetővé válnak az inaktivitás okozta nemzetgazdasági terhek (Ács et al., 2011; Ács et al., 2020a; Ács et al., 2020b, Stocker et al., 2019).

Az állam feladatait a sport terén a 2004. évi. I. törvény, a Sporttörvény foglalja össze. A MOB a 2022-ben közreadott versenysportstratégiájában a törvényt az alábbiak szerint foglalja össze: „Az állami sportigazgatással és finanszírozással kapcsolatos szabályozásokon túl az amatőr és hivatásos sportolók, illetve a sportszakemberek jogállását, a sportági szakszövetségek, a sportszervezetek (sportegyesületek, sportvállalkozások, sportiskolák, az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítványok) jogi státuszát, a sportrendezvények lebonyolításával kapcsolatos jogi kérdéseket (nézők jogviszonya, a rendezés biztonsági kérdései), a nevezéssel, átigazolással kapcsolatos kérdéseket és kereskedelmi szerződéseket, valamint a sportlétesítmények vagyoni viszonyait is szabályozza”. Az Olimpiai Bizottság által készített dokumentum a sportfinanszírozás kapcsán rögzíti, hogy a magyar versenysportban sportágtól függetlenül az állami források dominálnak, a piaci alapú bevételek aránya alacsony.

### 3.2. Finanszírozási kérdések a sportban

Sportfinanszírozás tekintetében a hazai sportot jelenleg 3 főbb kategóriára lehet bontani: Látvány csapatsportágak (labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, vízilabda, jégkorong, röplabda); Kiemelt Sportágfejlesztési programban résztvevő 16 sportág; valamint a fennmaradó olimpiai sportágak számára a Felzárkóztatási Sportágfejlesztés program érhető el. A 16 kiemelt sportág, valamint a sportfinanszírozási rendszerrel foglalkozik Gulyás és Sterbencz (2015), melyhez kapcsolódóan Gósi és Bukta (2019) vizsgálta a kiemelt sportágához kapcsolódó sportegyesületek bevételnövekedését (mely exponenciális növekedést mutat), míg Gulyás (2017) az állami elosztás hatékonyságáról értekezett. Nemzetközi kitekintést figyelembe véve több szerző (Hogan & Norton, 2000; De Bosscher et al., 2008) lineáris kapcsolatot tár fel az állami pénzügyi források, valamint az olimpiai eredményesség között.

A dolgozat későbbi fejezeteiben bemutatásra kerül, hogy a sportban rejlő értékek és az ezek mentén történő pénzügyi elosztást vagy annak lehetőségét kevesen vizsgálták. Ezen területek vizsgálata különösen fontos lehet hazánk sportjának viszonylatában, hiszen csak 2023-ban az ágazat 3 milliárd forinttal kapott több támogatást, mint 2022-ben (Magyar Nemzet, 2023). A dolgozat végeredménye egy a „hiánycikként” azonosított pénzügyi elosztási modell lesz.

### 3.3. Források elosztásának módszerei a sportban

Az elosztási módszertanokat hazánkban a nemzetközi (elsősorban Európai Unió) és kormányzati keretrendszerek határozzák meg. Nincs ez másképpen a sportra rendelkezésre álló források terén sem. Az Európai Unió ténylegesen ajánlásokat, állásfoglalásokat rögzít, melyeket jól egészít ki az európai intézményrendszer sporttal kapcsolatos dokumentumai. A sportirányításra vonatkozó Európai Uniós irányelveket foglalja össze a „Jó irányítás a sportban” (Országgyűlés Hivatala, 2019) című dokumentum, amely áttekinti, hogy az Unió egyes intézményei milyen ajánlásokat fogalmaznak meg a tagállamok számára. Az Unió definíciója a jó irányításra a sportban a következő: „az a keret és kultúra, amelyen belül egy sportszervezet meghatározza politikáját, megvalósítja stratégiai célkitűzéseit, kapcsolatba lép az érdekelt felekkel, nyomon követi a teljesítményt, értékeli és kezeli a kockázatokat, jelentést tesz az tevékenységeiről és haladásáról tagjainak, ideértve a hatékony, fenntartható és arányos sportpolitika és szabályozások megvalósítását” (EU Work Plan for Sport, 2013). Az Unió természetesen 2021-2024. közötti sporttal foglalkozó munkatervében is kiemelt prioritásként kezeli a „jó kormányzás” kérdését a sport terén (EU Sport munkaterv, 2021-2024). A jó irányítás azért fontos, hogy a sport az egészségjavító, szabadidős tevékenységét megfelelően

töltse be a társadalomban, de a jó kormányzásnak kiemelt szerep jut a sport gazdasági oldalán is. Természetesen az Európa Tanács által készített Európai Sport Charta is kiemelten foglalkozott a témával, bár még a „jó irányítás” fogalmát nem használta). Az Unió sporttal kapcsolatosan egyik legfontosabb dokumentuma így fogalmaz az irányítás kapcsán: „védeni és fejleszteni kell a sport erkölcsi és sport alapjait, a sporttevékenységben részt vevők emberi méltóságát és biztonságát, megvédve a sportot és a sportolókat minden politikai, kereskedelmi, pénzügyi manipulációtól, a sport és a sportoló méltóságát sértő gyakorlattól, a doppingszerek használatától, valamint a szexuális jellegű visszaélésektől” (Európai Sport Charta, 1992/2001). A Charta által megfogalmazottak lényege, hogy a kormányzati szerveknek feladata a sportmozgalom működési keretrendszerének meghatározása. Az Európa Tanács döntéshozó testülete a Miniszteri Bizottság 2005-ben és 2011-ben, valamint 2018-ban is készített ajánlásokat a jó sportirányításhoz kapcsolódóan. A 2005. évi dokumentumban a finanszírozás terén az elszámolhatóságot és átláthatóságot emelték ki (Committee of Ministers, 2005). A 2011. évi ajánlás során a források elosztása kapcsán azt javasolták a tagállamok kormányainak, hogy a támogatások felhasználása ne rójon aránytalanul nagy adminisztratív terhet az egyes sportszervezetekre, szövetségekre (Committee of Ministers, 2011). A 2018-as dokumentum, már nem a kormányzati szinteken határozza meg a „jó irányítást”, hanem a sportszervezeteknél és ennek ellenőrzésére ösztönzi a tagállamokat (Committee of Ministers, 2018). Az Európa Tanács mellett természetesen az Európai Parlament is rendelkezik állásfoglalással a sportpolitika terén, melyben sürgeti a tagállamokat, hogy kiemelten kezeljék az elosztási elvek nyilvánosságát (Európai Parlament, 2017). Hasonlóan az EP-hez az európai sport politikát összefoglaló 2021. évi dokumentum is kiemelt elemként kezeli, hogy a sportra szánt források elosztási módszertanának nyilvánosságra hozatalát a sportszervezetek irányában meg kell tenni (EU Sport policy, 2021). Összefoglalva tehát az EU-s intézményrendszer a sport tekintetében elsősorban keretrendszert, ajánlásokat fogalmaz meg a tagállamok számára. A javaslatok fő iránya gazdasági tekintetben pedig, hogy a sportra jutó állami források elosztásánál az irányelvek megismerhetőek legyenek a sportszervezetek számára.

Amennyiben nemzetközi szintén vizsgáljuk tovább a rendelkezésre álló források elosztásával kapcsolatos ajánlásokat természetesen figyelembe kell vennünk a Nemzetközi Olimpiai Bizottság ajánlását. A NOB 2020-as etikai kódexében hasonlóan az uniós irányelvekhez a forrásokhoz való hozzájutás módjának nyilvánossága szerepel prioritásban, az átláthatóság mellett (NOB, 2021).

A nemzetközi kitekintés alapján rögzíthető, hogy az uniós keretrendszer a sport terén a források elosztásához kapcsolódó nyilvánosságot várja el. Az európai iránymutatásnak

megfelelően a dolgozat következő fejezeteiben kiemelt figyelemmel kerül bemutatásra a hazai sportforrások elosztásának dokumentációs háttérének vizsgálata. A magyar sportfinanszírozási metodika áttekintése adhat képet az alkalmazott módszerekről. Igen, módszerekről, ugyanis a rendszerváltást követően nem volt egységes ezek módszertana hazánkban.

A hazai elosztás működéséről, hatékonyságáról számos hazai szakirodalmi elemzés született (Gulyás és Sterbencz, 2017; Gósi és Bukta, 2019; Gulyás, 2017; Ráthonyi-Borbély, 2017). A Magyarországon 2010 után született, állami sportfinanszírozással kapcsolatos tanulmányok mindegyike alaptételként kezeli, hogy a kormányzat kiemelt ágazatként tekint a sportra és a beérkező források biztos alapot teremtenek a fejlesztéshez.

### 3.4. Portfólió mátrix, mint döntéselőkészítési eszköz vállalatok és non-profit szervezetek esetében

A dolgozat megelőző részében részletesen összeszedtük, hogy mely két fő tényező mentén kívánjuk az elosztási módszertant kialakítani. Jelen fejezet részben a szakirodalmi áttekintéssel arra nyújtunk választ, hogy a tradíció és eredményesség vonatkozásában összegyűjtött adatokból miképpen lehet rendszert alkotva elosztási modellt kialakítani. A sport és annak működtetése számos elemet, módszert átvett a modern vállalatirányítás eszköztárából, így a meglévő input adatok elemezhetősége érdekében is ezen a téren folytattuk le a kutatásunkat. Ahhoz, hogy a vállalatirányítás oldaláról megtaláljuk a megfelelően alkalmazható modellt, tisztában kell lennünk azzal, hogy a tradíció, eredményesség oldalon beérkező input adatok mit mutathatnak meg nekünk egy-egy sportágról. Ezek az adatok képet adnak a szervezet anyagi és humán erőforrásáról, csakúgy, mint az infrastrukturális helyzetről, mely mellett képet adnak az adott sportszervezet sportolói mennyiségéről és minőségéről. Ezekből az adatokból a sportszakmában járatos kutatók meg tudják határozni egy-egy sportág, egyesület sportszakmai pozícióját. Ez a sportszakmai elhelyezkedés a vállalati életében a vizsgált gazdasági társaságok termékeinek piaci pozíciójának fordítható le. Józsa László 2000-ben és 2019-ben publikált cikkében az üzleti egységes, illetve termékek piaci pozíciónak elemzése kapcsán öt féle, ún. portfólió modellt mutat be. Ezen modellek az Ansoff-mátrix, BCG-mátrix, GE soktényezős portfólió mátrix, Shell-mátrix, ADL-mátrix. A hazai szerzőhöz hasonlóan vélekednek Udoh-Imeh és munkatársai (2012), rögzítve, hogy a vállalatok stratégia erőforrás-allokációjában a helyzeteket, termékeket gyakran portfóliómátrixokkal elemzik. Ezen módszerek közül az egyik legnépszerűbb, az első prezentálójáról a Boston Consulting Groupról kapta a nevét. *„A termékportfólió-vizsgálatok ezért általában nem egy dimenzióban (egy számegegyenes mentén), hanem koordinátarendszerben ábrázolják a termékeket,*

szolgáltatásokat. Az ilyen kétdimenziós méréseket valósítják meg az ún. portfólió-mátrixok. A BCG-mátrix a terméket két szempont: a relatív piaci részesedés, illetve a potenciális piaci növekedési ráta alapján ábrázolja”. (Rappai, 2000). Ioana és munkatársai (2009) értekezésükben arról írnak, hogy a BCG-mátrix nagyon hasznos térképet kínál a szervezet szolgáltatási erősségeiről és gyengeségeiről, legalábbis a jelenlegi jövedelmezőség, valamint a várható cash flow-k tekintetében. Haradhan (2017) úgy fogalmaz, hogy a marketing döntéshozatal hatékonyságának fejlesztése érdekében a BCG-mátrix hatékony eszköz a termékteljesítmény stratégiai tervezésében iparági és vállalati szinten egyaránt. A BCG-mátrix használata kapcsán Madsen (2017) arról értekezik, hogy ugyan az elmúlt években a módszertan használatát sok kritika érte, de a használata ma is állandó a vállaltirányításban és stratégiai tervezésben. A BCG-mátrixot többek között használják a kultúra és környezet közötti kapcsolat feltárására (George, 2022) vagy településfejlesztési stratégiák kialakítását támogató eszközként (Gorzelany, 2013), vagy akár turisztikai termékek kialakítására (Loncaric, 2010). A portfóliómátrixok a non-profit szférában is használhatók, ahogy Rynca (2016) javasolja, hogy BCG-mátrixot használjunk egy egyetem irányításához, vagy Vignali (1997) a növekedési részesedés mátrix használatát javasolja a szponzorálásra a sportban. Gholipour és munkatársai (2020) az iráni élvonalbeli labdarúgó bajnokság szurkolóinak igényét is vizsgálta a BCG-mátrixszal. Sport terén használt BCG-mátrix használatnak tekinthetjük, azokat az eseteket, amelyekben a sportszolgáltatók vállalati profiljuk elemzéséhez használják a mátrix által biztosított lehetőségeket, ebben a témában Schrippe és munkatársai folytattak kutatást (2013). Szakirodalmi elemzéséből megállapítható, hogy a 60 éves BCG-mátrix használati lehetőségei nagyon sokszínűek, a vállalati várakozások előrejelzésétől egészen a marketingesek munkájának segítéséig sokféle módon használták fel. A dolgozatban egy újabb felhasználási területen, a sportra rendelkezésre álló források elosztásának bázisaként kívánom hasznosítani.



Piaci növekedési ráta	Problémás gyerekek	Sztárok
	Döglött kutyák	Fejős tehenek
	Relatív piaci részesedés (százalék)	

1. sz. ábra: BCG-Mátrix (saját szerkesztés Rappai, 2000 alapján)

Az eredeti BCG-mátrix a vizsgált termékeket, szolgáltatásokat négy fő kategóriára osztja, melynek ábrázolását mutatja az alábbi 1. sz. ábra. Azon vizsgált termékeket, amelyek mind a piaci részesedés százalékában, mind a növekedési ráta terén alacsony értéket mutatnak a szakirodalom „döglött kutyának” nevezi. A „döglött kutyákat” lassuló, vagy szűkülő piac mellett, alacsony piaci részesedéssel lehet leginkább leírni. A vállalatok az azonosítást követően gyakran a termék piacról történő kivonása mellett döntenek. Az alacsony piaci részesedéssel rendelkező, de magas piaci növekedési rátával rendelkező termékek esetében az irodalom több megnevezést is alkalmaz, ezek közül a legelterjedtebbek a „problémás gyerekek” vagy a „kérdőjelek”. A „kérdőjelek” esetében növekvő piac mellett a „sztárrá” válás útjára léphetnek, ha a vállalat megfelelő befektetést tud mögéjük helyezni.

Azon termékek esetében, ahol a piaci részesedés százaléka magas, de a piaci növekedési ráta alacsony, ott a kategória elnevezésére a „fejős tehenek” szakkifejezést alkalmazzák. A „fejős tehenek esetében” cél a profitmaximalizálás, fenntartásuk elsősorban a többi termék számára történő profitszerzés miatt fontos a vállalatoknak. A szakirodalom egységesen „sztárok” néven említi azon termékeket, ahol mind a piaci növekedési ráta, mind a piaci részesedés százaléka magas, esetükben cél a piaci pozíció megtartása. A BCG-mátrix.

Amennyiben a portfólió mátrixok sport terén történő alkalmazását vizsgáljuk, találkozhatunk a már említett szponzoráció meghatározásával és a szurkolói igények azonosításával, mind a BCG-mátrixon keresztül (Vigniali, 1997; Gholipour et al., 2020). A

portfólió mátrix egyéb típusainál Dittmore és munkatársai (2009) írtak a pénzügyi források elosztásának módszertanáról az Egyesült Államok olimpiai sportágai között. Az általuk alkalmazott McKinsey GE mátrix esetében a dimenziók a sport és a sportfinanszírozás sajátosságai szerint módosították. A sport tematikára átalakított mátrix biztosította az alap gondolatot a hazai sportforrások elosztási modelljéhez, amelynek képi bemutatása egy BCG-mátrix keretein belül történik, a termékeket a sportágak helyettesítik. A tengelyek esetében az x tengely a jelenlegi eredményességet (a sportág piaci részesedését), hatást kívánja bemutatni, míg az y tengely a vizsgált portágak fontosságát, jövőképét (növekedési lehetőségeket).

#### 3.4.1 A sportági portfólió mátrix további specifikációjához kapcsolódó indikátorok:

A BCG-mátrix bementeként bemutatott sportági adatokon, indikátorokon túl a sportegyesületek alsóbb szintjein számos további indikátor megjelenhet, melyek a kutatás szimulációs bemutatása során fontos szerepet kaphatnak. A nemzetközi szakirodalom áttekintése során egyes sportegyesületek átvizsgálásának több fontos eleme lehet. Galariotis és munkatársai (2018) a francia labdarúgó klubok értékelése során az egyik legfontosabb dimenzióként a bajnoki osztályt határozták meg, csakúgy, mint a görög bajnokságot vizsgáló Chelimis és munkatársai (2019). Az európai klublabdarúgást áttekintő pénzügyi tanulmányukban Sakinc és munkatársai (2017) szintén a bajnoki szereplést teszik az egyik legfontosabb indikátorrá, vizsgálati változóvá. Természetesen a *bajnoki eredmények*, *bajnoki szereplés* dimenziója minden egyesület életében fontos, így az egyesületi szintet bemutató szimulációs kutatás során külön dimenzióként szerepeltetjük. Az állam szemszögéből a sport támogatásának több oka is lehet, melyek közül az egyik a társadalom fizikai aktivitásának növelése, mely révén csökkenthetővé válnak az inaktivitás okozta nemzetgazdasági terhek (Ács et al., 2011; Ács et al., 2020a; Ács et al., 2020b, Stocker et al., 2019). A fizikai inaktivitás csökkentése csak magas létszámú sportolóval lehetséges, így az egyesületi szinteken a *létszámadatoknak* is kiemelt szerep jut. Összeeseng ezzel a gondolattal Sárközy 2017-es publikációja, amelyben a tömegsportosítás fontosságáról ír. 2022 év vége és 2023 év eleje a magyar sportban a rezsiválság kezeléséről szólt, mely rendkívül nagy hatással volt az egyes sportegyesületek életére, azon belül is a terembérleti díjakra. Fontos, hogy a sportegyesületi elosztási módszertanok illeszkedjenek az aktualitásokhoz, így a szimuláció során kiemelten kerül kezelésre a terembérleti díjak kérdése. A sportegyesületen belül működő szakosztályok, sportágak esetében eltérő lehet a külső finanszírozás szerkezete, melyben kiugróan magas

eltéréseket okozhat a látványcsapatsportágak társasági adó támogatása, melynek kompenzációja szükséges, így a szimuláció során a *támogatások kompenzációjára* külön figyelmet fordítunk. Egy egyesület szakmai munkájának sikerességét nem mutatja más jobban, mint a *válogatott sportolók száma*, mely szintén kiemelt mérő száma lesz a szimulációs kísérletnek.

### 3.5. VosViewer szerepe a sport és gazdaság kapcsolatának feltárásában

A szakirodalom hagyományos áttekintése mellett szisztematikus bibliometriai elemzést is alkalmaztam a VOSviewer segítségével. A dolgozat absztraktjában rögzítésre kerültek azok a kulcsszavak, amelyek a kutatási témát körülírják, lehatárolják. A kiválasztott kulcsszavak a következők voltak: Forrás elosztás (resource allocation, resource distribution), sport, kormányzat (government), finanszírozás (financing/funding), versenysport (elite sport). A kijelölt kulcsszavakra az Elsevier Scopus adatbázist használva folytattam kereséseket. „A Scopus multidiszciplináris bibliográfiai adatbázis 2004 óta működik, melyet az egyik legnagyobb absztrakt és idézet kereső adatbázisként tartják nyilván. Tematikai megoszlását tekintve a következő tudományterületeket foglalja magába: élet- és orvostudományok, kémia-, fizika-, matematika- és mérnöki tudományok, társadalomtudomány, pszichológia, közgazdaságtudomány, biológia, agrártudományok, környezetvédelem és általános tudományok. Az idézetek visszakeresésére 1996-ig van lehetőség”. (Ács et al., 2014)

A Scopus adatbázisát használva a kijelölt kulcsszavakkal több körben kombinált keresést folytattunk le, amely révén az alábbi keresőszavak esetén az alábbi mennyiségű kapcsolódó cikket tárt fel számunkra a weboldal a 1996-tól napjainkig terjedő időszakban:

Scopus keresési találatok									
KSZ 1	KB	KSZ 2	KB	KSZ 3	KB	KSZ 4	KB	KSZ 5	DB
resource distribution	OR	resource allocation	AND	sport	AND	government	LTE	sport	6
resource distribution	OR	resource allocation	AND	sport	AND	government			28
resource distribution	OR	resource allocation	AND	sport	LTS	comp	LTS	socio	82
financing	OR	funding	AND	sport	AND	resource allocation	LTS	busi	2

financing	OR	funding	AND	sport	LTS	socio	LTS	busi	233
financing	OR	funding	AND	sport					1793
resource distribution	OR	resource allocation	OR	financing	AND	Sport			2057
resource distribution	OR	resource allocation	AND	Sport					278
resource distribution	AND	Sport							14
resource distribution	AND	sport	LTS	socio	LTS	busi			6
resource allocation	AND	sport							265
resource allocation	AND	elite sport							3

*1.sz. táblázat: Scopus keresési találatok a kulcsszavak vonatkozásában (saját szerkesztés).*

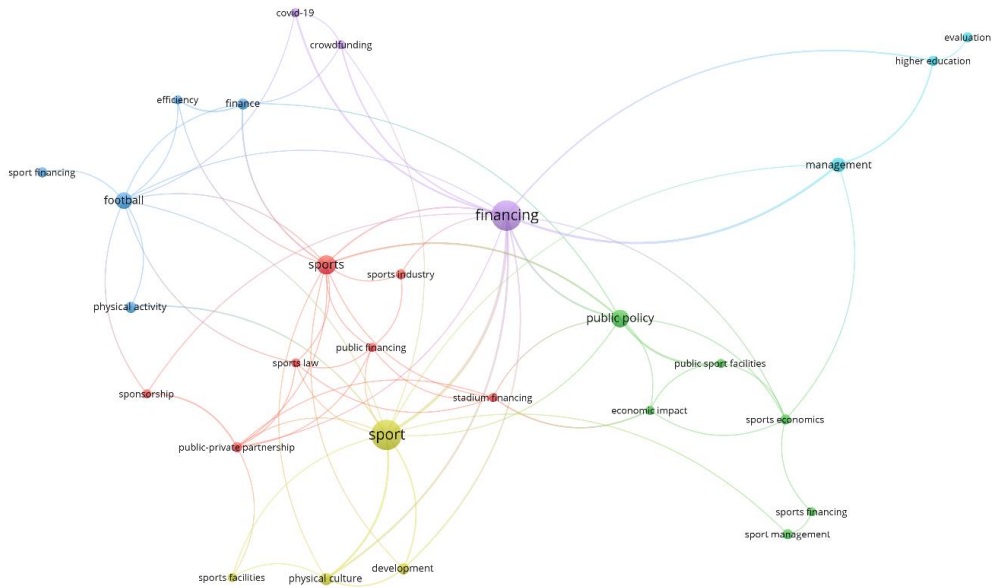
*Táblázatban szereplő rövidítések: KSZ: kulcsszó, KB: kombináció, LTS: Limit to subarea,*

*LTE: Limit to exact keyword*

VosViewer tartalomelemzésre, a vizualizációs és tudományometriai elemzési feladatok elvégzésére fejlesztették ki (Van Eck–Waltman 2010). A VOSviewer eszköz segítségével a bibliográfiai adatbázisoknak a közleményekre vonatkozó, ún. meta-adatai alapján a szakkifejezések hálózati térképe felrajzolható (van Eck & Waltman, 2022). A VOSviewer segítségével egy adott terület tudományos publikációinak egyfajta hálózata konstruálható, a publikációkat jellemző meta-adatok, azaz a (1) folyóiratok, (2) kutatók, (3) kutatási szervezetek, (4) országok, (5) kulcsszavak, illetve szakkifejezések mentén. A szoftver nem a közlemények szövegeit, összefoglalóit, hanem a közlemények meta-adatait elemzi. Ezek között a szakkifejezések (amelyek egy vagy több kulcsszóból állhatnak) úgynevezett szemantikai, azaz tartalmi jelentéssel bíró meta-adatok. Amikor a VOSVIEWER ezekkel képez és elemz hálózatot, tulajdonképpen meta-szövegbányászat történik. A VosViewer segítségével tehát nem az absztraktok szakkifejezései alapján folytatja le a keresést, hanem a szerzők által megadott kulcsszavak alapján is. (Balkányi és Vitrai, 2023).

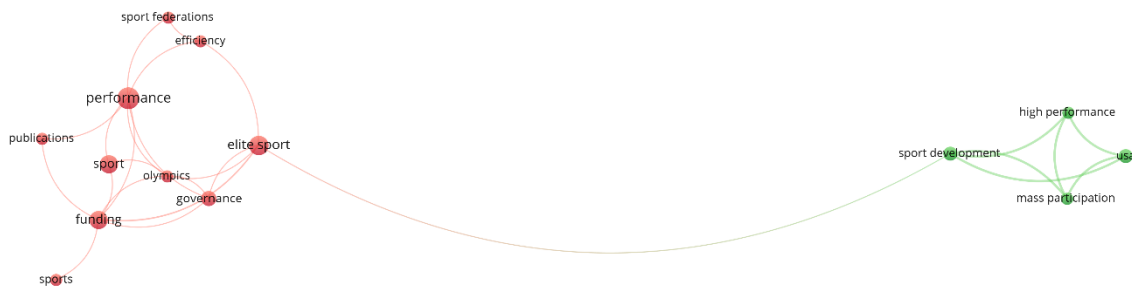
A Scopus esetében bemutatott keresési feltételeket közül a VosViewer segítségével a „Financing” OR „Funding” AND „SPORT” keresés eredményét mutatjuk be (közel 1800 találat).





3. sz. ábra: Kulcsszavak hálózati térképe: „Resource allocation” OR „resource distribution” OR „Financing” AND „SPORT” (saját szerkesztés)

A 3. sz. ábrán szemléltetett szűkített kutatásban a kapcsolati háló fennmarad a finanszírozás és a sport, sportpolitika között. A bemutatott kapcsolati háló fennmarad a "SPORT" AND "Performance" AND "Funding" keresés lefuttatását követően is, melyet a 280 cikk alapján elvégzett meta-adat elemzést követően a 4. sz. ábra szemléltet.



4. sz. ábra: Kulcsszavak hálózati térképe: „Sport” AND „Performance” AND „Funding”

Sajnálatos, hogy a VosViewer és Scopus találatok segítségével lefuttatott kutatások alapján nagyon kevés számú azon cikkek száma, amelynek a fókuszában csak a sportra jutó pénzügyi források elosztása van. A felhasznált keresőszavak és keresési kombinációjuk által eredményezett képi ábrázolások után kijelenthető, hogy a számos olyan idegennyelvű cikk van,

amelyben a sport és finanszírozás kérdése megjelenik, azonban azok számos más aspektust is vizsgálnak és fő céljuk nem az elosztási módszertanok bemutatása. A VosViewer segítségével végrehajtott kutatás alátámasztja a sport, eredményesség, finanszírozás szoros kapcsolatát, azonban nem azonosítja a modellépítéshez szükséges összes indikátort.

### 3.6. Relevancia, eredményesség és potenciál dimenziói a sportban

A 2.5 pontban bemutatott keresőszavas irodalomelemzéssel a sport és gazdaság, valamint a kapcsolódó elosztási metódusok fő területei közül nem mindet lehetett azonosítani, ezért a kutatás során hagyományos irodalomelemzésre is sor került. A hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintése után, azok már csoportosítva a sportági portfólió mátrix indikátor lábaiként kerülnek bemutatásra a fontosság/tradíció és az eredményesség dimenziója szerinti bontásban.

#### 3.6.1 Fontosság, tradíció:

A kutatás egyik fő vezérfonala a fontosság és tradíció meghatározása egy-egy sportág esetében, amelynek keretében a következő fő tartalmi elemek kerültek meghatározásra: tradíció, világban történő ismertség, regionális ismertség, infrastruktúra regionális helyzete, aktív és passzív sportfogyasztói létszám a régióban, humán erőforrás ellátottság, anyagi erőforrások.

##### 3.6.1.1 A vizsgált sportágak tradíciója:

A sportok értékének meghatározásánál természetesen nem mehetünk el a gyökerek, az adott sportágak múltja mellett. Ez a tradíció, mely definíció szerint: A hagyományt jelenti. (Bárcki & Országh, 1962). Ahhoz, hogy a sportágak jelenéről képet kapjunk kiemelten szükséges az egyes vizsgálatban szereplő sportágak tradíciójának feltérképezése is. Groll és munkatársai (2015) elemzésükben az egyik legfontosabb tényezőnek tekintik a sportok értékének meghatározásában a tradíciót. Egyes kutatások a sport környezetének, piacának egyik legfontosabb tényezőjeként határozzák meg a tradíciót (Underwood et al., 2001) A sport több, mint 2000 éve az életünk része, számos sportág tradíciója egészen az ókorig nyúlik vissza. Több az olimpiai eredményességet feltáró kutatásban a tradíció, mint önálló változó szerepel, Duráczky és Bozsonyi (2020), a szerzőpáros rögzíti, hogy egyes nemzetek olyan tapasztalattal, tradíciókkal rendelkeznek bizonyos sportágak terén, amelyet hirtelen fejlődő sportszövetségek

többszörös erőforrás-befektetéssel sem tudnak pótolni. Renson 1997-ben írt kutatásában a tradíció sportban betöltött szerepének újrafeltalálásáról ír. A sport tradícióinak kialakulásáról, a modernizmus szerepéről értekeznek a Fan Hing és Tan Hua (2002) szerzőpáros, a kínai sport fejlődéséről írt kutatásukban, hasonló témában íródott a japán Saeki (1994) műve a szigetország sportjának átalakulására fókuszálva. Gruneau (1983) a kanadai sport tradíciók szerepét mutatja be a társadalmi fejlődés tekintetében. Baumann (1988) a hoki katonai tradícióit vizsgálta a Szovjetunióban. Kelly (2016), Williams és munkatársai (2008), Mason és Riedi (2010) Bhinder és munkatársai (2021). Sage (1973) arról értekeznek, hogy a sportban a tradíciók első számú őrői az edzők, Collins és Collins (2013) szintén erre a következtetésre jutott. Skinner és munkatársai 2008-ban a sport tradíció egyik legfontosabb elemeként a szurkolókat határozták meg. Gludden és Flunk (2002) a sporttal kapcsolatos brand építés fontos elemeként határozzák meg a tradíciót. A hazai szakirodalomban is kiemelt szerep jut a sportklubok társadalmi szerepének a tradíció megőrzésében. Gyömörei Tamás (2012) a városok sporttámogatásának vizsgálatakor megállapította, hogy a tradícióknak nagyon fontos identitáserősítő funkciója van, mely hazánkban a történelmi egyesületek nagy része egy-egy társadalmi réteget, ágazati dolgozók identitását erősítette. A szerző rögzítette, hogy egyes hazai nagyvárosok önkormányzatai (pl.: Veszprém, kézilabda) átlagon felül költenek a településen tradicionális gyökerekkel rendelkező sportágakra. A sportot és az olimpiai attitűdöket vizsgáló 2019. évi kutatás rögzítette, hogy a kutatásba bevont szereplők az olimpiákról többek között azonnal a tradíciókra asszociálnak (Hofmeister-Tóth et al., 2019). A MOB Versenysport Stratégiája (2022) a következőket rögzíti a tradíció vonatkozásában: „A magyar sport legnagyobb értéke ebben a hagyományban rejlik: a felnövő generációk számára példaképet jelenthet az elődök és a kortársak odaadó munkája. A magyar társadalom nagy becsben tartja a sportolóit, a magyar sport jelentős identitásképző és közösségformáló erővel bír, így még a legmagasabb csúcsokra el nem jutó sportolók is értékes közösségekben nőhetnek fel, és olyan értékrendet tanulhatnak, amely később a civil életben is a társadalom fontos tagjaivá teheti őket” A szakirodalmi elemzések alátámasztják, hogy ha a sportokat a városok, történelem, társadalom, szurkolók, klubok irányából vizsgáljuk, egyaránt kiemelt szerep jut a tradíciónak. A sportági portfólió mátrixban kiemelt szerep jut a vizsgált sportágak tradíciójának. Fontos megemlíteni, hogy a sport és tradíciók szakirodalmi kutatása során olyan szerzőkkel is találkozhattunk, akik az egyes sportágak fejlődésének gátjaként tekintenek a sportági hagyományokra. A labdarúgás tekintetében Williams és Hodge (2005) a tradíciókat, mint a fejlődés gátját említik.



A dolgozat elején kiemelt hipotézisként került rögzítésre a kérdés, mely szerint a tradíció, hagyomány, mint a sportágakat összehasonlító indikátor meg tud-e jelenni a kialakítandó modellben. A szakirodalmi alátámasztás alapján az indikátor beépítése egyértelműen alátámasztható.

### *3.6.1.2 A vizsgált sportág ismertsége a világban. (korlátozottan, közepesen, világszerte)*

A Magyar Labdarúgó Szövetség felkérésére készített kutatás kimutatta, hogy a sportágválasztásnál kiemelt szerepe van a labdarúgás népszerűségének (Csáki et al., 2013). A népszerűség kapcsán Hofmesiter-Tóth és munkatársai (2008) rögzítették, hogy a szponzoráció is általában ezekben a sportágakban történik meg. Csóka László (2020) rögzíti, hogy a sportágak népszerűsége leginkább a nézőszámokon keresztül közelíthető meg. (A nézőszám a kutatás során a passzív sportfogyasztás mutatóinál kerül elemzésre). Khaitovich (2023) művében a legnépszerűbb sportoknak a focit, amerikai focit és kosárlabdát nevezte meg. Varmus és munkatársai (2022) rögzítették, hogy kutatásaik alapján a sportágak népszerűségében különbség mutatkozik a férfiak és nők preferenciái között. Egyes kutatók, mint például Woods (2021) a sportágak népszerűségét politikai szempontból is vizsgálta. Wheaton (2004) könyvében az ún. élménysportok (szörf, gördeszka, hegymászás) népszerűségének okairól ír, melynek egyik kiemelt eleme, ezen sportágak által biztosított szabadságérzet. Smart 2005-ös könyvében arra tesz kísérletet, hogy az USA-ban népszerű sportágak sztárportolójának a népszerűségének okait tárja fel, a kutatásba bevonva Michael Jordant (kosárlabda), David Beckhamet (futball), Tiger Woodsot (golf), Anna Kournikovát és a Williams nővéreket (tenisz). Hasonlóan a sportágak helyett a sztár játékok szerepére koncentrálnak Lucifora és Simmons szerzőpáros (2003), akik az olasz bajnokság sztárfocistáinak humántőke-jövedelem értékét kutatták, bemutatva a sztársággal járó bérnövekmény hatásokat.

### *3.6.1.3 A vizsgált sportág ismertsége a régióban.*

A regionális ismertség az egyes sportágak helybéli ismertségét kívánja bemutatni, hiszen ez egyes sportágak esetében jelentősen eltérhet például vidék és főváros között (pl.: öttusa, stb.). A regionális sajátosságokat gyakran földrajzi tényezők is befolyásolhatják, mely az egyik oka lehet például, hogy Pécsen vagy Debrecenben a kajak-kenu sport megítélése egészen más, mint a folyóval és világbajnoki helyszínnel rendelkező Szegeden. Hasonló példa lehet a jégkorong hazai helyzete, hiszen egész más a sportág ismertsége és megítélése Székesfehérváron, amely az osztrák ligában játszik, szemben például Péccsel, ahol a jégpálya

nem fedett, így az alpinfrastruktúra is hiányzik. Amennyiben nemzetközi példákat nézünk, akkor érdekességképpen érdemes bemutatni Kobayashi és Cho (2019) publikációját, melyben az ázsiai sportok és sporthírességek regionális jelenlétét vizsgálták és tárgyalták egyes sportágak regionális különbségeit.

#### *3.6.1.4 A vizsgált sportág infrastrukturális ellátottsága a régióban.*

A sportinfrastruktúra szerepét a hazai szakirodalomban Faragó Beatrix (2017), mint a sikeres területfejlesztés egyik stratégiai célkitűzéseként azonosítja, hasonlóan tekint a sportfejlesztésekre a Vargáné és Serra (2016) szerzőpápas, csak a vidékfejlesztést helyezi a fókuszba. Vörös Tünde (2019) a sportberuházások társadalmi és gazdasági értékelésének lehetőségét vizsgálta. A hazai sportolási kedvvel foglalkozó kutatások kiemelik, hogy a válaszadók számára a sportinfrastruktúra kiemelt jelentőséggel bír (Moravetz, 2019). Az angol nyelvű szakirodalom is több szemszögből vizsgálja a sportinfrastruktúra fontosságát, Hallmann és munkatársai (2012) a különböző sportágak népszerűsége felől közelíti meg a létesítmények szerepét. Kutatásuk során többszintű elemzések segítségével összesítették az önkormányzatok sportinfrastruktúrájára vonatkozó adatokat, melyek alapján tesztelték az infrastruktúra sport részvételre gyakorolt hatását. Az eredmények azt sugallták, hogy a különböző sportágakra különböző mutatók hatnak az infrastruktúra kapcsán. Javaslatként Hallmann és munkatársai (2012) azt fogalmazták meg az önkormányzatok irányába, hogy amennyiben tisztában vannak egyes sportinfrastruktúrák szűkösségével (pl. uszoda), akkor könnyen elérhető infrastruktúrával (pl. parkok, futópályák) pótolják a középtávú beruházásokig. Wicker és munkatársai (2009) Stuttgart városában vizsgálták, hogy a meglévő sportinfrastruktúrának milyen hatása van egy-egy korosztály sportolási szokásában, majd 2012-ben ezt a kutatást kiterjesztették München vonatkozásában és megállapították, hogy a mikroszintű tényezőkön kívül az uszodák és parkok elérhetősége különösen fontos a lakosság sporttevékenysége szempontjából. A norvég és dán kormányok 90-es években a lakosság fizikai aktivitásának növeléséhez vezető út egyértelműen legfontosabb elemeként a sportinfrastruktúra fejlesztését jelölték ki, melynek eredményeképpen a két országban a legmagasabb a világon a sportlétesítmények száma a lakosság számarányához képest (Rafoss & Troelsen, 2010). A Nagy és Tobak (2015) szerzőpáras a sportinfrastruktúra szerepét vizsgálták használat, preferenciák, szükségletek szemszögeiből. Több szerző (pl.: Hurk & Vrhoest, 2015) a magán és állami beruházások sikerességét, működését tárja fel kutatásában, míg több kutató a sportinfrastruktúra turizmusban betöltött szerepét vizsgálja (Hadzik & Grabara, 2014). Soldberg és Holger (2007) a

sporteseményekre megépített létesítmények turizmusra ható pozitív hatását mutatják be kutatásukban. Gratton és munkatársai (2005) a brit városok sportberuházásainak vizsgálata során megállapították, hogy a sportberuházásoknak a lakosság fizikai aktivitásának biztosítása mellett kiemelt szerepe van a városfejlesztésben, továbbá a turizmusban is. Kuzel (2020) a lengyelországi sportberuházások trendjeit kutatta, míg Müller és Fraczek 2021. évi kutatása pedig a lengyel sport fejlődését mutatja be a sportinfrastruktúra 2010-től történő fejlődésén keresztül. Biernat és munkatársai (2020) a sport társadalmi tőkére gyakorolt hatását vizsgálták, melyben az állapították meg, hogy Lengyelországban a sporton belül az ahhoz kapcsolódó infrastruktúrának is nagy szerep jut e téren. Több szerző az egyes nagyléptékű sportesemények infrastrukturális beruházásainak városra gyakorolt pozitív hatását vizsgálta és támasztotta alá (Holger, 2007). Green és Houlihan (2005) könyvükben a versenysport infrastruktúra kialakításának politikai okai mellett az infrastruktúrával kapcsolatos sportolói elvárásokat is bemutatja. Funk (2017) által létrehozott Sport Experience Design (SX) keretrendszer célja, hogy a sportfogyasztási szokásokat feltárja. A kutatásban kiemelt elem a sportinfrastruktúra elemzése, ahol a sportoló megismeri a sportkörnyezetet.

A hazai és idegennyelvű szakirodalom a sportinfrastruktúra vizsgálatában nagyon sokszínű, azonban az egyes sportágak vonatkozásában minden tekintetben egyetértés van abban, hogy kiemelten fontos tényezőről beszélünk.

### *3.6.1.5 A vizsgált sportág aktív sportfogyasztói létszáma a régióban.*

Az aktív sportfogyasztás piaca szerte a világban és hazánkban is dinamikus növekedést mutat (Oláh et al., 2022). A sportfogyasztás Stewart és munkatársai (2003) három területre osztották, ennek első része az aktív sportfogyasztás, amikor az egyén saját maga végzi a sporttevékenységet, aktív részvétel által, közben pedig az idejét, energiáját és pénzét áldozza erre. (A második területként a passzív sportfogyasztást határozták meg, amely esetében az egyén nézőként vesz részt a sporteseményen, míg a harmadik kategória az eszközök és sportszolgáltatások formájában jelenik meg (Csóka & Töröcsik, 2018). Magát az aktív sportfogyasztást is több megközelítésben vizsgálja a szakirodalom, Csóka és munkatársai (2021) a motivációk feltárását helyezi a fókuszba, míg Paár Dávid (2003) a háztartások fogyasztási szokásainak szemszögéből vizsgálja a sportfogyasztást. Madarász és munkatársai (2018) sportfogyasztási szokásokat a nők és férfiak szemszögéből tárják fel, csakúgy, mint a McGinnis vezette kutatócsoport (2003). Az aktív sportfogyasztók jelentik a sportágak jövőjét és jelenét, így az indikátor modellbe történő szerepeltetése nagy fontossággal bír.

### *3.6.1.6 A vizsgált sportág passzív sportfogyasztói létszáma a régióban.*

A sportfogyasztás kategorizálása terén a második területként a passzív sportfogyasztás, azaz a passzív részvétel, mely során az egyén a sportolási tevékenységnek csupán nézőként válik részévé (Stewart et al., 2003). Koning (2009) nagyon egyszerűen úgy írja le az aktív és a passzív sportfogyasztó közötti különbséget, hogy a passzív sportfogyasztó helyszínen vagy TV-n keresztül nézi az aktív sportfogyasztót, mely tevékenységéért fizetni is hajlandó. Balogh és munkatársai (2019) hazánkban vizsgálata a passzív sportfogyasztást, melynek keretében megállapították, hogy a TAO támogatások ellenére a nézőszám nem nőtt releváns mértékben. Lera és Lopez (2020) a kutatásában arra kereste a választ, hogy a passzív sportfogyasztás miképpen járul hozzá a boldogsághoz. A passzív sportfogyasztás vonatkozásában Kajos és munkatársai (2017) mutatták be azt a modellt, amelynek segítségével a motivációk feltárása lehetségessé válik. Kim és Trail 2011-es publikációjukban a passzív sportfogyasztók és a sportszervezetek kapcsolatának feltárásakor a következőket állapította meg: A sportfogyasztó és sportszervezetek kapcsolatának három fő összetevője van. Az első szint a kapcsolat minőségében, az érzelmi kapocs, amely öt különálló, de egymással összefüggő kapcsolati összetevőből áll (bizalom, elkötelezettség, intimitás, önkapcsolat és kölcsönösség). A második szintet a kapcsolati minőségében a szájhagyomány, a médiafogyasztás, az engedélyezett termékek fogyasztása és a jelenléti magatartás határozza meg. A harmadik szintet a pszichográfiai tényezők jelentik, mint a kapcsolati stílusok, a kapcsolati készlet és az általános interperszonális orientációk, valamint olyan demográfiai tényezők, mint az életkor, nem, etnikai hovatartozás, régió és jövedelem. A passzív sportfogyasztók esetében kiemelt aktualitása van virtuális valóság, e-sport és a valós szurkolás közötti kapcsolatnak. Kim és Ko (2019) a virtuális valóság által biztosított élményeket hasonlították össze egy valós sportesemény által nyújtott élménnyel. Kutatásukban az állapították meg, hogy azok számára, akiknek nem volt a valós sporthoz érzelmi vagy egyéb kapcsolatuk, azok esetében a virtuális valóság által nyújtott élmény nagyobb volt a valóságosnál. A passzív sportfogyasztás terén tehet egy újabb otthonról végezhető versenytárs jelenik meg az élő sport számára a virtuális valóság formájában. Szintén a sportesemények versenytársává vált a nézők tekintetében az e-sport is. Pizzo és munkatársai (2018) megállapították, hogy a videojáték-versenyek népszerűsége folyamatosan növekszik, a legjobb versenyek tömegével vonzzák a nézőket és vetekednek a hagyományos sporteseményekkel. Kutatásuk szerint a nézők a hagyományos sportot és az e-sportot hasonlóan fogyasztják, ami azt sugallja, hogy a sportági szakemberek a hagyományos sporteseményekhez hasonlóan tudják kezelni és értékesíteni az e-sport eseményeket.

Érdekesség, hogy a közönség és a sportegyesületek között a kapcsolat teljesen áttelődött az online világra, hiszen manapság minden információ a honlapokon és a közösségi médiában érhető csak el az klubok vonatkozásában. A fentiekből jól látható, hogy a passzív sportfogyasztásnak nagyon sok téren lehet szerepe az Egyesületek életében, ezért elengedhetetlen, hogy a modellbe bevonjuk.

### *3.6.1.7 A vizsgált sportág humán erőforrással való ellátottsága a régióban.*

A humán erőforrás sportban való rendelkezésre állását többféle kutatói szemszögből vizsgálja a szakirodalom. Faragó Beatrix (2020) megközelítése a sportolói kettős életpályamodell területei érvényesülése irányából ad képet a témáról. Szabados György és munkatársai (2019) a sportszervezetek irányából KSH adatokra támaszkodva vizsgálata a humán erőforrások rendelkezésre állását (és a kapott támogatások összefüggését). Taylor és McGrow (2006) a sportegyesületek kiválasztási kritériumi felől közelíti meg a humán erőforrás kérdéskörét, míg Doherty (1998) az egyesület rendelkezésre álló, saját humán erőforrásának menedzselésére helyezi a hangsúlyt. Misiner és Doherty (2009) közös publikációjukban a nonprofit sportszektorban elemezték a humán erőforrás szerepét és megállapították, hogy az emberi erőforrásnak kiemelt szerep jut a sportegyesületi célok teljesítésében. Smart és Wolfe (2007) a baseball sportágon belül vizsgálták a humán erőforrás szerepét a sikerességében. Smart és Wolfe, valamint a hazai szakirodalmi elemzések alapján rögzíthető, hogy a humán erőforrás képzettsége és a mennyisége kiemelt szerepet tölt be egyes sportágak sikerességében. Mazarolle és munkatársai (2015) kutatásukban az atlétika edzők motivációit vizsgálták és azt állapították meg, hogy a trénerek motivációja magasabb/jobb, ha a sportszervezet megfelelő humán erőforrással rendelkezik. Ooms és munkatársai (2019) kutatásokban egy holland mintaprogramot mutattak be, melyhez a bevont sportszövetségek (10) forrást biztosítottak és amelynek célja a lakosság aktivitásának növelése volt. A kutatás végén elkészült interjúk alátámasztották a humán erőforrás sportban betöltött kulcsszerepét, hiszen a válaszadók jelentős része rögzítette, hogy a program a megfelelő sportszakemberek hiányában nem tudott teljessé válni. Vorobev és munkatársai (2021) egy a sportszektor humán erőforrás szükségletét előrejelző modellt dolgoztak ki, amelynek szimulációja szerint 2030-ra 7%-al kell növelni a szektorban dolgozók számát a jelenlegi sporteredményesség fenntartása érdekében. Rizikia és munkatársai (2022) az általuk vizsgált indiai települések viszonylatában megállapították, hogy a sportsikerek egyik legnagyobb gátló tényezője a régióban a megfelelő edzői és más sportszakmai utánpótlás és képzés hiánya. A kutatásokból is kiolvasható, hogy a megfelelő

humán erőforrás hiányában a sportsikerek nem érhetőek el, így az emberi erőforrás, mind indikátor bevonása a kutatásba nagy fontossággal bír.

### *3.6.1.8 A vizsgált sportág anyagi erőforrásokkal történő ellátottsága a régióban.*

A hazai sportélet finanszírozásában 2000-től különleges változások mentek végbe, hiszen míg 2008-ban Sárközy azt írja, hogy „*a magyar sport finanszírozásában hosszú távon alapvetően nem a közvetlen állami sporttámogatás növelendő, hiszen annak a költségvetés helyzete, a nemzeti jövedelem alakulása abszolút korlátot szab, hanem az üzleti szféra és a háztartások részvételének kell jelentős mértékben emelkednie*”, addigra a 2010-től nemzetgazdasági ágazattá kiemelt sport központi költségvetési támogatása a 2010. évi támogatás tizennyolcszorosára növekedett 2020-ra (MOB, 2022). 2012-ben Ács és szerzőtársai már a sporttámogatások új korszakáról értekeznek, melyben rögzítik, hogy mecenatúrát lassan felváltja a hazai sportéletben a marketing mix fix elemének tekinthető szponzoráció. A szponzoráció fejlődésével párhuzamosan a 2010-es évektől a hazai sportélet jelentős változásokon ment keresztül, melynek eleme volt a EKHO (egyszerűsített közteherviselési hozzájárulás) szerinti kedvezményes adózás bevezetése, valamint a 2011-es esztendőben útjára induló, mai napig működő társasági adóból történő támogatás lehetősége, majd a 2013-tól életre hívott 16 sportágat támogató Kiemelt Sportágfejlesztési Program (KSF), és a 20 sportágat magában foglaló Felzárkóztatási Program (Gösi, 2019). A Gösi és Bukta szerzőpáros (2020) a magyar sportba áramló források kapcsán úgy fogalmazott, hogy a „*a sport civil szervezetei az elmúlt évtized nyertesei*”. Herczeg és Szabóné (2016) az adózási specialitásokat összegzik elemzésükben, melyek kiemelt szerepet töltenek be a sportszervezetek életében. Gösi Zsuzsanna és Nagy József (2018) elemzésükben a Nemzeti Adó és Vámhivatal adataira építve rögzíti, hogy mik 2010-ben a sportszektor árbevétele 79 milliárd volt, mely 2015-re 149 milliárd forintra nőtt! A Fűrész és Takács (2021) szerzőpáros a TAO (társasági adó) támogatásokhatását vizsgálta az adott sportági bajnokság kiegyensúlyozottságára, mely alapján rögzítették, hogy a források minél egyensúlytalanabb elosztása negatív hatással van a bajnoki küzdelmek izgalmasságára. A hazai sportélet tehát bővülő lehetőségekkel rendelkezik napjainkban is, azonban az anyagi erőforrások megoszlása nem azonos a régióban, sőt ez sportáganként eltérhet. Az Európai Unió nagy hangsúlyt fektet a társadalmi kohézió megteremtésére, amelyben nagy szerep jut a sportnak. Az ehhez kapcsolódó ERASMUS+ jelentős pénzügyi forrásainak hatékonyságát vizsgálta Moustakas (2023), aki azt állapította meg, hogy az unió által biztosított források a jelen pályázati szakaszban még nem tudtak a

kohézióhoz hozzájárulni, de a projektben résztvevő sportolók számára az anyagi biztonságot megteremtették. A nemzetközi kitekintésben érdemes megemlíteni Pandya (2021) kutatását, amelyben a fiatalok sportban való részvételét és megmaradását elemezte. A publikáció kitér rá, hogy a fiatalok sportolásában kiemelt szerepe van az anyagi lehetőségeknek, mind a családi, mind a sportszervezeti oldal irányából. Ez utóbbi kiegészülhet az állami támogatási lehetőségekkel. Hasonló eredményre jutottak az iskolások sportszokásait kutató Breslin és munkatársai (2019), akik Pandyahoz hasonlóan kiemelten fontos tényezőként azonosították az otthoni és az állami sportra fordítható források összegét. Több olyan kutatás is született, amelyek a sportklubok szakmai sikereit és a pénzügyi működésüket veti össze, melyek közül Miragai és munkatársai (2019) egy hatékonysági modellt állítottak fel. A modell 15 olyan labdarúgó klubot vizsgált, amelyek 2009 és 2014 között bajnoki címet szereztek a vezető labdarúgó bajnokságokban (angol, német, spanyol, olasz és francia bajnokságban), az elemzés csak 10 klubnál állapította meg, hogy a pénzügyi hatékonyságuk arányos a csapat sportteljesítményével. Szintén a profi labdarúgás és a jövedelmezőség, anyagi ráfordítás megtérülését kutatta Sánchez és munkatársai (2020), melynek keretében megállapították, hogy a sportsikerekre való törekvés alááshatja a klubok jövedelmezőségét és fenntarthatóságát, továbbá a befektetők kevésbé koncentrálhatnak a sporteredményekre, és jobban összpontosíthatnának befektetéseik pénzügyi megtérülésének maximalizálására. Tekintettel arra, hogy gazdasági szempontból a labdarúgás az egyik legnagyobb piac, így az anyagi ráfordítások és a sporteredmények közötti kapcsolatot a foci terén vizsgálták a legtöbb esetben, így tett 2020-as publikációjában a Di Simone és Zanardi szerzőpáros is, akik viszont kutatásuk során alátámasztották a pénzügyi ráfordítások és a sporteredmények közötti kapcsolatot. Holzmayer és Schmidt (2020) kutatásukban szintén a labdarúgó klubok pénzügyi lehetőségeit helyezték középpontba, úgy vélekedtek, hogy a legtöbb nagy sportszervezet már kétféle bevételi diverzifikációban gondolkodik, üzletiben és nemzetköziben. A szerzőpáros kutatásának eredménye, hogy a hagyományos üzleti tevékenység mellett a nemzetközi piaci jelenlét, új piacok bevonásával növelheti a bevételeket. Wicker és Frick (2020) Ausztriában kutatták, hogy az ott nagy népszerűségnek örvendő téli sportok eredményességében milyen szerepe van az anyagi ráfordításoknak, illetve előrevetítették, hogy a jövőben ezen sportok élőben történő nézéséért mennyit lennének hajlandók az állampolgárok fizetni (a lakosság 20%-a, 42 millió eurót). A labdarúgásban már számos olyan csapat van, amelyik a tőzsdén is szerepel, Galoppo és Boido (2020) azt vizsgálták, hogy az eredményességük milyen hatással van a tőzsdei értékükre. Kutatásukban alátámasztották, hogy a tőzsdén szereplő labdarúgó klubok esetében a pályán elért eredmények tőzsdei eredményekben is visszaköszönnek. A

sportok mögött lévő anyagi erőforrásokat nem csak hatékonysági alapon vizsgálja a szakirodalom, hanem egyes sportágak anyagi erőforrásainak belső összetételét is kutatják. Ilyen kutatást állított össze Omondi és Ochieng (2019) az Egyesület Államok triatlon szövetségének vizsgálata során, melyben annak pénzügyi szerkezetének alakulását elemezte, kivetítve az eredményességre. Omondi és Ochienghez hasonló módon építették fel kutatásukat a svájci sportszövetségek elemzése során Lang és munkatársai (2018), akik szintén kiemelt figyelmet fordítottak az anyagi erőforrások eredményekben történő hasznosulására. Rodriguez és munkatársai (2022) szintén sportszövetségi szintű elemzést hajtottak végre a Spanyol Tollaslabda Szövetség elemzésekor, elemzésük egyik dimenziója a szövetség anyagi ráfordításait vizsgálta, amely a kutatás alapján korrelál a sportolói engedélyek számával, a klubok számával és az országos versenyek számával. A szakirodalom nagyon sok szempontból elemzi az anyagi ráfordítást, mely a tényező fontosságát támasztja alá, mely alapján a kutatásba történő involválása szükségszerű.

### 3.6.2 Eredményesség:

A tradíció mellett a kutatás másik fő vezérvonala az eredményesség, mely mutatóba a kutatás során beépítettük az utánpótláskorú sportolók minőségét (eredményességét), mennyiséget, valamint a felnőtt sportolók esetében a mennyiséget és eredményességet egyaránt. A mennyiség és minőség beépítésének fontosságát több kutatás is alátámasztja, például Fritz és Szatmári (2010) azt írják, hogy hazánk élsportjának jövője a megfelelő mennyiségű és minőségű utánpótlás-nevelésben rejlik. A MOB Versenysport Stratégiája részletesen bemutatja, hogy az elmúlt két évtizedben mekkora változás állt be az utánpótlás és felnőtt sportolók számában, melyet elsősorban a KSF és TAO programoknak köszönhet hazánk (MOB, 2022). Némileg árnyalja is a pozitív képet a MOB által készített dokumentum, hiszen a sportorvosi adatokkal összevetve a növekedés már nem állapítható meg. A nemzetközi kitekintéseket áttekintve láthatjuk, hogy az USA-ban a különböző ifjúsági sportprogramok révén a 10-17 év közötti gyermekek közel 60%-a versenyrendszerben sportol, mely szám további növekedését várják (Torres & Hager, 2018).

#### 3.6.2.1 Utánpótlás mennyisége:

A dimenzió egyik mérőszáma az adott sportág régiós/országos viszonylatában az utánpótlás mennyisége. Az utánpótlás mennyisége alapjaiban határozza meg egy sportág jövő



képét, hiszen nagyobb mennyiségű sportolóból nagyobb eséllyel lehet több felnőtt sportolót nevelni, illetve megtartani felnőtt korban is a sportág számára. Amennyiben az elmúlt évek trendjeit vesszük figyelembe, akkor növekedési trend figyelhető meg, mely 2014-2016 közötti időszakban háromezer új sportolót eredményezett (Gösi & Bukta, 2020). Amennyiben a létszámnövekedést a 2010-2016-os időszakra vetítjük ki, akkor 50%-os bővülés támasztható alá (Gösi, 2018). A növekvő létszám azonban nem arányosan történik (elsősorban a TAO és KSF sportágak területén tapasztalható létszámbővülés), így a mennyiségi indikátor alkalmazása lehetővé teszi, hogy a létszám alapján is differenciáljuk a sportágakat.

### *3.6.2.2 Utánpótlás minősége*

Az utánpótlás minősége számos kategória szerint bemutatható, értékelhető. Az értékelhetőség első szintje a városi/regionális sikeresség, melyet követ a legfelsőbb hazai szint az országos eredményesség, míg a legmagasabb szintet a nemzetközi eredményesség jelenti.

### *3.6.2.3 Felnőtt sportolók mennyisége*

A felnőtt sportolók mennyiségét hazánkban a legtöbb sportágban jelentős mértékben meghatározzák az utánpótlás eredmények, sikerek, melyek a legnagyobb megtartó erővel bírnak a sportágban maradáshoz. A sikerek mellett természetesen a magas létszámú felnőtt sportolói létszámhoz a magas létszámú utánpótlás is elengedhetetlen.

### *3.6.2.4 Felnőtt sportolók minősége (regionális, nemzeti, nemzetközi)*

A felnőtt sportolók minősége számos kategória szerint bemutatható, értékelhető. Az értékelhetőség első szintje a városi/regionális sikeresség, melyet követ a legfelsőbb hazai szint az országos eredményesség, míg a legmagasabb szintet a nemzetközi eredményesség jelenti. A 3.6.2.1 - 3.6.2.4. közötti indikátorok vonatkozásában a dolgozat elején egy hipotézis került megfogalmazásra mely szerint, mint indikátorok szerepeltethetők e a modellben, úgy, hogy a sportágak egységes összevetését segítsék? A szakirodalmi feldolgozás alapján a hipotézis alátámasztható a négy indikátor szerepeltetésével kapcsolatosan.

## 4. Anyag, módszer

A dolgozat végeredményeképpen kialakított sportági portfólió mátrix kialakítása több fázisban történt, melyek mindegyike külön-külön kerül bemutatásra. A kutatás és az arra alapuló szimulációk fázisai a következők voltak:

Kutatások:

1. Pilot kutatás a Baranya vármegyei sportszervezetek körében.
2. Kutatás a kiemelt vidéki és fővárosi sportegyesületek körében.

Szimulációk:

1. A sportági portfólió mátrix alkalmazásának vizsgálata állami forráselosztás példáján keresztül, sportszövetségek közötti elosztást a fókuszba helyezve.
2. A sportági portfólió mátrix alkalmazásának vizsgálata állami forráselosztás példáján keresztül, szakosztályok közötti elosztást a fókuszba helyezve.

#### 4.1 Kutatásba bevont sportszervezetek:

A pilot kutatásba Baranya vármegye nagy sportegyesületeit vontuk be. A kutatásban történő részvétel feltétele, hogy legalább 5 szakosztállyal rendelkezzen vagy, amelyekben minimum 250 fő sportol. A feltételeknek a következő 6 baranyai sportegyesület felelt meg a 2020 év végén lefolytatott kutatásban:

- Pécsi Egyetemi Atlétikai Club,
- Pécsi Vasutas Sportkör,
- Pécsi Sport Nonprofit Zrt.,
- Komló Sport Kft.,
- Kozármisleny Sport Egyesülete,
- Mohácsi Torna Egylet,
- Szentlőrinci Sport Egyesület.
- A hét sportszervezeten felül a kozármislenyi labdarúgó klub válaszai is bekerültek az adatbázisba.

A válaszadó sportvezetők sportszakmai tapasztalta meghaladta a 12 évet.

A kiemelt vidéki és fővárosi egyesületek listáját a 1809/2018 (XII.23.). sz. és a 1410/2021. (VI.30.) Kormány határozatok tartalmazták. (A kutatásba nem kerültek bevonásra a 1025/2023 (II.9) sz. Kormány határozatban rögzített új egyesületek). A kutatásba történő bevonásukat elsősorban a kormányzati forrásbiztosítás tekintetéből kiemelt státuszuk, valamint az általuk biztosítható rendkívül széles sportági ismeret és tapasztalat indokolta. A 24 kiemelt klubból 14 küldte vissza a kitöltött kérdőívet. A kutatásba bevont fővárosi sportegyesületek

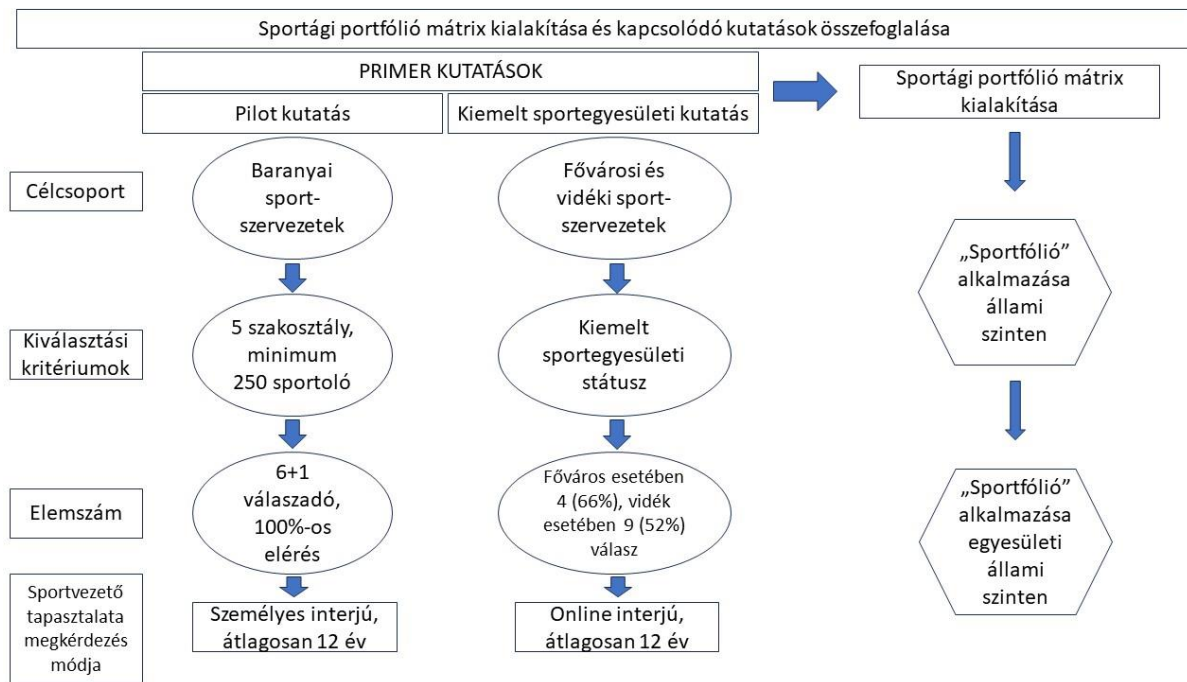
több, mint 70%-a kitöltötte a kérdőívet (hat egyesületből négy), míg a vidéki kiemelt sportegyesületek esetében ez az arány alig ére el az 50%-ot (17 kiemelt egyesületből 9 töltötte ki). A kutatásban a kérdőív kitöltésével a következő Egyesületek vettek részt:

- Pécsi Egyetemi Atlétikai Club
- Ferencvárosi Torna Club
- Magyar Testnevelési Egyetem Sportegyesülete (TFSE)
- Szegedi Vasutas SE
- MTK Budapest
- Budapesti Honvéd Sportegyesület
- Újpesti Torna Egylet
- Soproni Műegyetemi Atlétikai és Football Club
- Győri Atlétikai Club
- Szekszárdi Sportközpont NKft.
- Kecskeméti Junior Sport Nonprofit Kft.
- Debreceni Sportcentrum-Sportiskola
- Debreceni Egyetemi Atlétikai Club
- Honvéd Szondi SE

#### 4.2 Kutatásba bevont sportágak:

A pilot kutatásban a következő 40 sportág került be: asztalitenisz, atlétikai, birkózás, bűvárúszás, evezés, futsal, golf, íjászat, jégkorong, cselgáncs, kajak-kenu, karate, kerékpár, kézilabda, kick-bokszt, korcsolya, kosárlabda-férfi, kosárlabda-női, labdarúgás, lovassport, műugrás, ökölvívás, öttusa, parasport, röplabda, sakk, sárkányhajó, sportlövészet, súlyemelés, szinkronúszás, szörf, taekwondo, táncsport, tenisz, torna, torna (aerobic), triatlon, úszás, vívás, vízilabda. A kosárlabda nemenkénti elkülönítését a Baranya vármegye bázisú pilot kutatásban a helyi sajátosságok igényelték. A kiemelt fővárosi és vidéki sportegyesületek számára készített kutatás során a pilot kutatásba bevont negyven sportág listája a következőkkel bővült: amerikai futball, biatlon, bowling, curling, darts, műkorcsolya és gyorskorcsolya (a korcsolya helyett), pétanque, rögbi, sísport (síelés, síugrás, sífutás, snowboard), tájfutás, tollaslabda. A kiemelt egyesületek kutatásában a pilot kutatással szemben a kosárlabda sport már nem került nemenként elkülönítésre.

A kutatást és az utána következő alkalmazási lépések az alábbi táblázat foglalja össze részletesen:



5.sz. ábra: Sportági portfólió mátrix kialakítása és kapcsolódó kutatások összefoglalása, saját szerkesztése

A következő fejezetekben az 5. sz ábrán bemutatott kutatások részletes módszertana, eredményei, valamint az eredményekből kialakított sportági portfólió mátrix és annak lehetséges alkalmazási területei.

#### 4.3 Kutatási kérdések, kutatás módszertana:

Mind a pilot kutatás, mind a kiemelt sportszervezetek körében lefolytatott kutatás alapját online kérdőív (Google Forms) jelentette, eltérés a kettő kutatás között az adatrögzítés módjában volt. A pilot kutatás során az online kérdőív kérdéseit kérdezőbiztosok segítségével rögzítettük 2020. év végén, míg a kiemelt sportegyesület számára a kérdőív kitöltésére online nyílt mód 2022. április és május hónapokban. Utóbbi célcsoport számára az online kérdőívet nem közvetlenül kutatói oldalról küldtük el, hanem a Sportegyesületek Országos Szövetségének segítségével juttattuk el. A kérdőív kitöltése a személyes adatfelvétel során a sportágokhoz kapcsolódó személyes vélemények, kiegészítések miatt átlagosan másfél órát vettek igénybe, míg az online kitöltés esetében ez az idő 50 perc volt. A kiemelt sportegyesületek válaszadási hajlandóságának növelése érdekében személyes kapcsolatfelvétel is történt, mely révén sikerült az 50%-ot meghaladó kitöltést biztosítanunk. A hat kiemelt

fővárosi sportegyesület közül négy küldte vissza a kérdőívet, míg a 17 vidéki közül kilenc egyesület adott választ.

A kérdőív első harmada az életkori adatok mellett, a sportvezetői tapasztalatot volt hivatott összegyűjteni. Az első szakaszban a tapasztalt, életkori adatok összegyűjtése mellett megtörtént a tapasztaltok rögzítése is, azaz, hogy az adott sportvezető mely sportágakban mondja azt, hogy az adott sportágban releváns tapasztalattal rendelkezik. A kiemelt sportszervezetek számára készített kutatás első része kiegészült a kitöltő egyesületének megadásával. A pilot kutatási részben a válaszadók egyesülete nem került hozzárendelésre a kitöltőhöz.

A kutatás második és harmadik szakaszában a válaszadó sportvezetőket a válaszadással kapcsolatban arra kértük, hogy minden kérdés esetében az elmúlt 10 évet vegyék figyelembe.

A kutatás második szakasza a sportágak fontosságát, társadalmi beágyazottságát vizsgálta. A pilot kutatás esetében ennek értelmezési kerete a NUTS III-as, azaz vármegyei szint volt. A kiemelt sportegyesületeknél az értelmezési szint a NUTS II-es szint, azaz a statisztikai régiók szerinti értékelés volt a kérés a vidéki egyesületek vonatkozásában, míg a fővárosi kitöltők a válaszaikat Budapest vonatkozásában kellett, hogy megadják.

A szakirodalmi elemzés során a tradíció, mint a modern sport fontos eleme került azonosításra, így a kérdőív második szakaszának első kérdése is ezzel volt kapcsolatos: *„Kérjük értékelje, hogy a sportág tradícióit szem előtt tartva az elmúlt tíz év eredményeit.”* A pilot kutatásban a kérdés értelmezési dimenziói a következők voltak: Regionálisnak tekinthető az a sportág, amelynek eredményei csak az adott térség tekintetében értelmezhetőek (megyei, NBIII, NBII szint). Nemzetinek tekinthető az a sportág, amelynek csapata, egyéni sportolója hazai első osztályban, vagy egyéni Magyar Bajnokságon előkelő helyen végzett. Nemzetközinek tekinthető az a sportág, amelynek keretében a régió sportolói komoly nemzetközi viadalon vettek részt (Világkupa, EB, VB, csapatsportoknál nemzetközi kupa). A kiemelt sportegyesületeknek szóló kutatásban a kérdés dimenzió nem változott. A válaszadók mindkét esetben választhatták a *„Nem tudja megítélni”* válaszlehetőséget. A nem tudja megítélni válaszlehetőség a kérdőívek összes további kérdésénél megjelent, mint választható opció. A két célcsoport kutatásában a második, azaz sportág világban történő ismertségét kutató kérdés válaszlehetőségei is azonosak voltak, azaz *„Korlátozottan ismert: csak pár országra jellemző. Közepesen ismert: több országban is jelen van, elsősorban azonban regionális jellegű. Világszerte ismert: globális sportág, a világ minden pontján ismerik.”* A szakasz harmadik kérdése a sportágak regionális ismertségére vonatkozott, mely kapcsán a két

kutatásban a válaszlehetőségek a földrajzi dimenziók értelmezési kérdései miatt árnyalattal eltértek egymástól az alábbiak szerint:

Válasz lehetőség	Kérdés: Sportág ismertsége a régióban: Kérjük értékelje a megadott sportágakat ismertségét a vizsgált régióban/városban az alábbi válaszlehetőségek mentén:	
	Pilot kutatás	Kiemelt sportszervezetek kutatása
1.	Alig ismert: csak pár városban, településen van jelen	Alig ismert: csak pár városban, településen/kerületben van jelen.
2.	Közepesen ismert: több településen is jelen van, azonban a régió teljes egészére nem jellemző	Közepesen ismert: több településen/kerületben is jelen van, azonban a régió/város teljes egészére nem jellemző.
3.	Nagymértékben ismert: a vizsgált teljes régióban jelen van	Nagymértékben ismert: a vizsgált teljes régióban/városban jelen van.

2.sz. táblázat: Földrajzi meghatározási eltérések a kutatás során. Saját szerkesztés

A kutatás későbbi fázisaiban is a két kutatás regionális kiterjedésének eltérései miatt az 1. sz. táblázatban rögzítettekhez hasonló, a kutatás későbbi használatában érdemi különbséget nem okozó válaszadásbéli különbségek jelennek meg, melyeket a dolgozat keretein belül külön már nem mutatunk be. A második szakasz negyedik kérdése a sportágak infrastrukturális ellátottságát vizsgálta, a következő válaszlehetőségek mellett: *„Rossz ellátottság: a vizsgált régió vonatkozásában nincs vagy nagyon kevés a megfelelő szabvány pálya, terem a sportág végzéséhez. Közepes ellátottság: A vizsgált régióban csak pár településen van meg a megfelelő infrastruktúra a sportág végzéséhez. Kiváló ellátottság: A vizsgált régió szinten minden jelentősebb településén megtalálható az előírásoknak megfelelő infrastruktúra a sportág végzéséhez.”* A szakasz ötödik kérdése az aktív sportfogyasztók számosságát vizsgálta a kutatásba bevont sportágak esetében a következő keretrendszer mentén: *„Alacsony: a régió/város vonatkozásában az aktív sportfogyasztók száma nem éri el a 200 főt. Közepes: a régió/város vonatkozásában az aktív sportfogyasztók száma 200-800 fő között mozog. Magas: a régió/város vonatkozásában az aktív sportfogyasztók száma 800 fő felett van.”* A hatodik kérdés vonatkozásában, mely a vizsgált sportágak sportfogyasztóinak számosságát vizsgálja a válaszadási kategóriában mennyiségi eltérés van a két kutatásban, a vármegyére vonatkozó pilot kutatás esetében az alacsony (500 fő) és közepes kategória (500-2000) fő közötti kategória eltér a kiemelt sportszervezetek kutatásától az alábbiak szerint:

Válasz lehetőség	Kérdés: Passzív sportfogyasztók számossága: Kérjük az adott sportág vonatkozásában az alábbi szempontok mentjén értékelje a passzív sportfogyasztók számát (nézők)	
	Pilot kutatás	Kiemelt sportszervezetek kutatása
1.	Alacsony: a régió vonatkozásában a passzív sportfogyasztók száma nem éri el az 500 főt	Alacsony: a régió/város vonatkozásában a passzív sportfogyasztók száma nem éri el az 1000 főt
2.	Közepes: a régió vonatkozásában a passzív sportfogyasztók száma 500-2000 fő között mozog	Közepes: a régió/város vonatkozásában a passzív sportfogyasztók száma 1000-2000 fő között mozog
3.	Magas: a régió vonatkozásában a passzív sportfogyasztók száma 2000 fő felett van	Magas: a régió/város vonatkozásában a passzív sportfogyasztók száma 2000 fő felett van

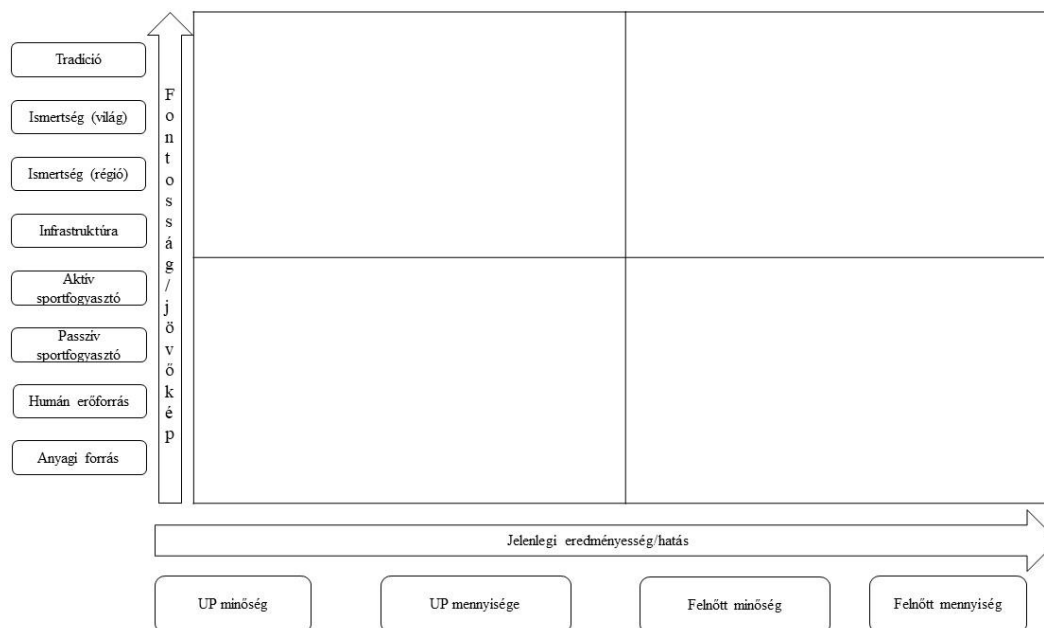
3. sz. táblázat: Mennyiségi meghatározási eltérések a passzív sportfogyasztók száma kapcsán. Saját szerkesztés

A szakasz hetedik kérdése a felsőfokú szakképesítéssel rendelkező edzők mennyiségére vonatkozott, a következő válaszlehetőségekkel: „Gyenge ellátottság: Az adott sportág vonatkozásában csak pár településen/pár városi egyesületnél van elegendő számú felsőfokú szakképesítéssel rendelkező szakedző. Közepes ellátottság: Az adott sportág vonatkozásában csak a jelentősebb településeken/csak a nagyobb egyesületeknél van elegendő számú felsőfokú szakképesítéssel rendelkező szakedző. Kiváló ellátottság: Az adott sportág vonatkozásában minden településen/minden egyesületben van elegendő számú felsőfokú szakképesítéssel rendelkező szakedző.” A sportágak fontosságát, társadalmi beágyazottságát vizsgáló második szakasz lezáró kérdése a sportágak anyagi forrásokkal történő ellátottságára vonatkozott, a következő válaszlehetőségekkel: „Gyenge ellátottság: csak a régió pár településén van megfelelő anyagi ellátottsága a sportágnak/A városban minimális a sportág anyagi ellátottsága. 2. Közepes ellátottság: a régió jelentősebb településein megfelelő az adott sportág anyagi ellátottsága/A városban megfelelő az adott sportág anyagi ellátottsága/. 3. Kiváló ellátottság: A régió egészében megfelelő az adott sportág anyagi ellátottsága. A város egészében megfelelő a sportág anyagi ellátottsága.”

A kutatás harmadik szakasza a vizsgált sportágak eredményességére koncentrált. A kérdőív záró harmadának első kérdése a minőséget vizsgált utánpótlás szinten, melyre a megkérdezett sportvezetők a következők közül adhattak választ: „Regionális: a sportág eredményei csak a vizsgált régióban, vagy még kisebb (járási, városi) szinten értelmezhető csak. Nemzeti: A

sportág eredményei hazai szinten értelmezhetőek, a sportág versenyzői a régióból jelentős erőt képviselnek a magyar mezőnyben. Nemzetközi: A régió sportolói, csapatai nemzetközi szinten is megmérettetik magukat.” A második kérdés is az utánpótláshoz kapcsolódott, annak mennyiségére koncentrálva. A kérdésnél a pilot és a kiemelt sportegyesületek számára szóló kutatás válaszai között a kategóriákban különbség volt. A kiemelt sportegyesületek vezetői a következők közül választhattak: „Kevés: a sportágot kevesebben űzik utánpótlás szinten, mint 100 fő a régióban/városban. Közepes: A sportág utánpótlás szinten 100-400 fő között űzik a régióban/városban. Sok: A sportágot utánpótlás szinten 400 fő felett űzik.” A pilot kutatásba bevont sportvezetők esetében a közepes kategória 100-300 fő közötti versenyzőt rögzített, míg a legmagasabb kategória 300 főnél kezdődött. A kérdőív harmadik és negyedik kérdése a felnőtt sportolók minőségét és mennyiségét vizsgálta. A minőség esetében a válaszadási kategóriák azonosak voltak az utánpótláséval, míg a mennyiségi kérdések esetében a következőképpen alakultak:

- Kevés: A pilot kutatásban a kategória felső határa 50 fő volt, szemben a kiemelt sportegyesületi kutatás 100 főjével.
- Közepes: A pilot kutatásban a kategória 50-200 fő között került rögzítésre, a második kutatásban 100-400 fő került meghatározásra.
- Sok: Az első kutatásban 200 fő felett került rögzítésre a felső kategória, míg a kiemelt sportegyesületi kutatásban 400 fő felett.



6.sz. ábra: Sportági portfólió mátrix, saját szerkesztés



A szakirodalmi elemzés alapján a kérdőívek második szakaszainak válaszai alkotják majd a fontosság, tradíció dimenziót, míg a jelenlegi eredményesség dimenzióját a harmadik szakasz válaszaiból állítottuk elő. A sportági portfólió 2\*2 méretezésű alaplátrixa az értékek beírása nélkül tehát a 6. sz. ábrán bemutatott módon néz ki. (a korábban témában publikált mátrix 3\*3-as bontású volt, amely nem volt indokolt, így elvetésre került.

A vizsgált szempontok esetében minden alkalommal 4 osztású válaszadási lehetőség volt, melyben a nem tudom választ 0 ponttal értékeltük és nem vontuk be a kutatásba, míg a maradék három válasz esetében a 1-2-3 pontot adtunk. 3 pontot minden esetben a legmagasabb kategóriának adtunk, egyet pedig a legalacsonyabbnak, majd ezeket az értékeket a válaszadók tekintetében összeadtuk és átlagoltuk az egyes kérdések esetében.

A kutatás során azonban nem csak egyszerű átlagként kezeltük a sportágak kapott értékét, hanem a vizsgált szempontokat egy-egy súllyal is elláttuk. A súlyokat szakértői vélemény alapján állítottuk össze, 4 hazai sportvezető bevonásával. Az egyes kérdésekre adott válaszokat a következő súlyokkal láttuk el:

- Tradíció: 0,1
- Sportág ismertsége a világban: 0,1
- Sportág ismertsége Magyarországon/régióban: 0,1
- Infrastrukturális ellátottság: 0,1
- Aktív sportfogyasztók számossága: 0,15
- Passzív sportfogyasztók számossága: 0,15
- Humán erőforrással való ellátottság: 0,15
- Anyagi erőforrással való ellátottság: 0,15
- Minőség utánpótlás szinten: 0,2
- Mennyiségi utánpótlás szinten: 0,25
- Minőség felnőtt szinten: 0,35
- Mennyiség felnőtt szinten: 0,2

A súlyok értéke mind a fontosság tradíció dimenziójában, mind a jelenlegi eredményesség dimenziójában egyet adnak ki.

#### 4.4 Statisztikai elemzés módja:

A kérdőív feldolgozása a Microsoft Office 2019 Standard programcsomag Excel táblázatkezelő szoftverrel, illetve IBM SPSS Statistics 27 Statisztikai programcsomag felhasználásával történt. Statisztikai adatfeldolgozás során leíró, következtetési és sokváltozós statisztikai módszereket használtunk. A leíró statisztikai mutatók közül középértékek, súlyozott középértékek, szóródási mutatószámok, illetve viszonyszámok kerültek számításra. Az adatok prezentációjához statisztikai táblázatokat és statisztikai ábrákat készítettem. A következtetési statisztika során a normalitás vizsgálatot követően paraméteres és nem paraméteres próbák kerültek alkalmazásra. A statisztikai próbák közül a teljesség igénye nélkül kétmintás T-próbát,  $\chi^2$  próbát, Mann-Whitney próbát, Kruskal-Wallis próbát használtunk. A kapcsolatok szorosságát kapcsolat-szorossági mérőszámokkal számszerűsítettük. A szignifikancia értéket  $p < 0,05$  állapítottuk meg.

#### 4.5 A módszertan időbelisége:

A dolgozat következő részeiben bemutatott mátrix eredményei az adatfelvétel időpontjában mutatják az adott sportág értékeit. A pilot mátrix esetében az adatok 2020. decemberére vonatkoznak, míg kiemelt sportszervezetekre vonatkozó kutatás eredményei 2022. nyarára vonatkozóan mutatja be a sportágak értékeit.

## 5. Eredmények

### 5.1 Sportági portfólió mátrix alkalmazása regionális szinten

A pilot kutatás regionális szinten Baranya vármegyében zajlott le. A kutatásban történő részvétel feltétele, hogy legalább 5 szakosztállyal rendelkezzen, amelyekben minimum 250 fő sportol. A feltételeknek a következő 6 baranyai sportegyesület felelt meg a 2020 év végén lefolytatott kutatásban:

- Pécsi Egyetemi Atlétikai Club,
- Pécsi Vasutas Sportkör,
- Pécsi Sport Nonprofit Zrt.,
- Komló Sport Kft.,
- Kozármisleny Sport Egyesülete,
- Mohácsi Torna Egylet,
- Szentlőrinci Sport Egyesület.

- A hét sportszervezeten felül a kozármislenyi labdarúgó klub választai is bekerültek az adatbázisba.

### 5.1.1 Sportágak értéke Baranya vármegyében

A Pilot kutatás esetében a vizsgált sportágak vonatkozásában a súlyozott adatokkal a sportágak sorrendje a 4. sz. táblázatban rögzítettek szerint alakult:

<b>Pilot kutatás: Súlyozott alaptábla</b>				
<b>Sorszám</b>	<b>Sportág</b>	<b>Fontosság</b>	<b>Jelen eredményesség</b>	<b>Kategória</b>
1	Kosárlabda-ffü	2,66	2,56	TAO
2	Labdarúgás	2,54	2,49	TAO
3	Kosárlabda-női	2,45	2,51	TAO
4	Kézilabda	2,44	2,46	TAO
5	Úszás	2,16	2,46	KSF
6	Parasport	2,11	2,28	Nem besorolt
7	Torna (Aerobic)	2,07	2,33	Nem besorolt
8	Tenisz	2,04	2,32	KSF
9	Asztalitenisz	2,03	2,41	KSF
10	Vízilabda	2,03	2,29	TAO
11	Táncsport	2,01	1,86	Nem besorolt
12	Taekwondo	2	2	FSF
13	Futsal	1,97	1,74	TAO
14	Atlétika	1,89	2,17	KSF
15	Vívás	1,89	2,11	KSF
16	Sárkányhajó	1,75	1,77	Nem besorolt
17	Birkózás	1,74	2,07	KSF
18	Cselgáncs	1,73	1,73	KSF
19	Torna	1,72	1,63	KSF
20	Triatlon	1,68	2,01	FSF
21	Kajak-kenu	1,66	1,72	KSF
22	Ökölvívás	1,66	1,81	KSF
23	Röplabda	1,65	1,61	TAO
24	Korcsolya	1,64	1,98	KSF
25	Evezés	1,63	1,72	KSF
26	Kick-boksz	1,56	1,69	Nem besorolt
27	Karate	1,54	1,65	KSF
28	Kerékpár	1,46	1,58	KSF
29	Öttusa	1,46	1,58	KSF

30	Súlyemelés	1,44	1,91	FSF
31	Íjászat	1,39	1,38	FSF
32	Műugrás	1,38	1,48	FSF
33	Sportlövészet	1,36	1,6	KSF
34	Jégkorong	1,36	1,39	TAO
35	Sakk	1,35	1,45	Nem besorolt
36	Lovassport	1,34	1,53	FSF
37	Szinkronúszás	1,31	1,52	FSF
38	Szörf	1,3	1,54	FSF
39	Golf	1,17	1,36	FSF
40	Búvárúszás	1,14	1,51	Nem besorolt

4.sz. táblázat: Pilot kutatás, súlyozott alaptábla. Saját szerkesztés.

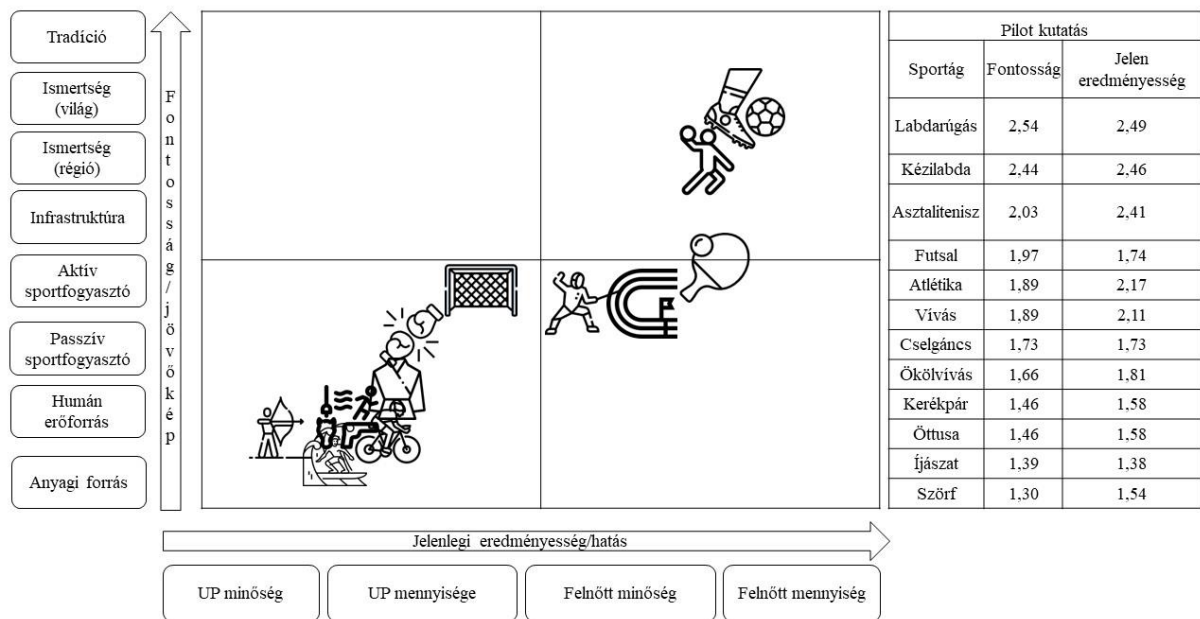
A 4. számú táblázat utolsó oszlopában feltüntetésre került, hogy a hazai sportfinanszírozás szempontjából az adott sportágak mely kategóriába tartoznak. A kategorizálás szerint a sportágak lehetnek látvány csapatsportágak (TAO), kiemelt sportágfejlesztési programban (KSF), valamint felzárkóztatási sportágfejlesztési programban résztvevők. Azon sportágak esetében, amelyek ezekbe a sportirányítás által meghatározott kategóriákba nem kerültek be, azok esetében a nem besorolt elnevezést alkalmaztuk. A két kutatás tekintetében az állami sportág kategorizálás elemzése során több azonnal szembevetendő különbséget vehetünk észre. A pilot kutatás regionális jellegéből jól azonosítható, hogy Baranya vármegyében nincs állandó jégkorong csapat (a jégpálya nyitott, használata a téli időjárástól függ), a sportág a negyvenes listán mindössze a 34. helyen zárt. Szintén a regionális kutatás esetében tárható fel 4 államilag be nem sorolt sportág helyi sikeressége, bázisa, hiszen Baranyában nagy hagyományai vannak a parasportnak, az aerobicsnak, továbbá a sárkányhajózás és a táncsport is fellendülőben van a vármegyében

### 5.1 Sportágak értékének ábrázolása: Baranya vármegye

Annak érdekében, hogy a későbbiekben a szemléltetés egyszerűbbé váljon a pilot kutatás 40 sportja és a kiemelt sportegyesületi kutatás 50 sportja közül 12 került kiválasztásra. A kiválasztásokat az alábbi indokokkal támasztottuk alá: A kiválasztott sportágak elsősorban magyarországi jelentőségük miatt kerültek a kutatásba. A mintában bemutatott sportágak közül a három TAO támogatással rendelkező csapatsport (labdarúgás, kézilabda, futsal) és hét olyan egyéni sportág került kiválasztásra, amely a kiemelt állami kategóriába tartozik. A teljes hazai

sportszegmens lefedése érdekében került a szörf és íjászat is kiválasztásra, mint hazánkban felzárkóztató sportág kategóriába sorolt elem. A sportágak kiválasztását a következő érvek is jelentős mértékben alátámasztották. A labdarúgás a legnézettebb és legnépszerűbb sport Magyarországon és szinte az egész világon. Kézilabda tekintetében a magyar élcapatok (Győri ETO, FTC, Veszprém, Szeged) a világ legjobbjai közé tartoznak a férfiaknál és nőknél egyaránt. A futsal folyamatosan fejlődő sportág, a tömegsport fontos része. A hét kiemelt egyéni sportág közül az atlétikát a világméretű népszerűsége és a 2023. évi hazai rendezésű világesemény miatt választottuk be, míg a vívás a 38 magyar olimpiai aranyérem miatt került a mintába. A kutatásban szerepel az asztalitenisz, az öttusa és az ökölvívás, elsősorban korábbi kiemelkedő eredményeik miatt. A cselgáncs és a kerékpározás egyre népszerűbb és jobb eredményekkel rendelkezik, így feltörekvő sportként kerültek a kutatás fókuszába. Az íjászat és a szörfözés – bár Magyarországon kevésbé népszerűek – elsősorban az olimpiai sportág szerepüknel fogva lettek bevélasztva a bemutatandó sportágak közé.

A kiválasztott 12 sportágat a már bemutatott mátrixban helyeztük el, melynek x tengelye mentén a jelenlegi eredményességet (utánpótlás sportolók mennyisége és minősége, felnőtt sportolók minősége és mennyisége) ábrázoltuk. Az y tengely pedig a tradíció, fontosság bemutatására szolgál. A tengely foglalja magában a sportágak vonatkozásában megadott tradíció, ismertség, infrastrukturális ellátottság, Humán erőforrás, anyagi erőforrás, aktív és passzív sportfogyasztók számosságának adatait. Tekintettel arra, hogy a kialakított mátrixot egy portfólió mátrixból transzformáltuk és fókuszában a sportágak vizsgálata van, így azt hivatalos nevén sportági portfólió mátrixnak neveztük el, melyre rövidített névként lehetséges „sportfólió” mátrixként is hivatkozni. A mátrix egyik lehetséges alkalmazási módja a kutatásba bevont sportágak fontosság/eredményesség tengelyek mentén történő képi ábrázolása, amelyet jól szemléltet a következő ábra is:



7 .sz. ábra: Pilot kutatás, sportági portfólió mátrix Baranya vármegyében, saját szerkesztés

Az ábra alapján látható, hogy a Baranya vármegyére koncentrált pilot kutatás esetében a foci a legértékesebb sport (a vizsgálatba bevont 12 sport közül). A válaszadók szerint ennek a sportágnak van a legerősebb jövőképe és a jelenlegi hatása is ennek a legnagyobb. Ha ezt az eredményt összevetjük Baranya vármegye jelenlegi helyével a magyar futballtérképen, akkor észre kell vennünk, hogy ez egy nagyon pozitív értékelés. (A megyének 2023-ban nincs első ligás klubja, de 2 csapata van a második, és további 3 csapata a harmadik ligában.). A kézilabda magas jövőképbéli és eredményességi értéke is nagyon pozitív forgatókönyv, hiszen a kutatás 2020 év végi elkészítéskor a vármegyének egyetlen első ligás klubja volt (ez a szám a dolgozat írásakor kettőre növekedett, így a pozitív várakozás alátámasztható). A sportágban a régió legnagyobb városának számító Pécsnek csak férfi csapata van a harmadik ligában, ennek ellenére a helyi sportvezetők a sportág fontosságát felértékelték. Az asztalitenisz, atlétika, a vívás és a cselgáncs is jó nemzetközi eredményt ért el, helyezésük párhuzamos az eredményeikkel. A tényleges sporteredményekkel történő összevetés során érdemes rögzíteni, hogy az asztalitenisz sportág jelenleg az egyetlen Bajnokok Ligájában játszó csapatát adja a teljes régióknak, így a pozicionálása sportvezetői oldalról magasabb is lehetne. Ha az ábrán bemutatott utolsó sportágakat nézzük, akkor azt kell megállapítanunk, hogy a kerékpársport pozíciója meglehetősen rossz lehet, hiszen rengeteg új lehetőség rejlik benne, melyre alapozva az elmúlt években 3 új klub jött létre Baranyában. Sajnos az íjászat egyre kevésbé népszerű,

szerepét egyre inkább a lovasíjászat veszi át, elsősorban hagyományörző céllal. Baranyában nagyon kevés a szörfözés gyakorlására alkalmas vízfelület, az alacsony értékek elsősorban ennek tudhatók be a sportág elemzése során.

## 6. Sportági portfólió mátrix alkalmazása állami szinten

A sportági portfólió mátrix esetében a Baranya vármegyére vonatkozó pilot kutatás után egy országos lefedettségű hálózat felmérése következett, melyre építve már az elosztási módszertan, illetve a BCG-mátrixhoz hasonlóan a kategóriák elnevezése is megtörtént. A kiemelt vidéki és fővárosi egyesületek listáját a 1809/2018 (XII.23.). sz. és a 1410/2021. (VI.30.) Kormány határozatok tartalmazták. (A kutatásba nem kerültek bevonásra a 1025/2023 (II.9) sz. Kormány határozatban rögzített új egyesületek). A kutatásba történő bevonásukat elsősorban a kormányzati forrásbiztosítás tekintetéből kiemelt státuszuk, valamint az általuk biztosítható rendkívül széles sportági ismeret és tapasztalat indokolta. A 24 kiemelt klubból 14 küldte vissza a kitöltött kérdőívet. A kutatásba bevont fővárosi sportegyesületek több, mint 70%-a kitöltötte a kérdőívet, míg a vidéki kiemelt sportegyesületek esetében ez az arány alig ére el az 50%-ot. A kutatásban a kérdőív kitöltésével a következő Egyesületek vettek részt:

- Pécsi Egyetemi Atlétikai Club
- Ferencvárosi Torna Club
- Magyar Testnevelési Egyetem Sportegyesülete (TFSE)
- Szegedi Vasutas SE
- MTK Budapest
- Budapesti Honvéd Sportegyesület
- Újpesti Torna Egylet
- Soproni Műegyetemi Atlétikai és Football Club
- Győri Atlétikai Club
- Szekszárdi Sportközpont NKft.
- Kecskeméti Junior Sport Nonprofit Kft.
- Debreceni Sportcentrum-Sportiskola
- Debreceni Egyetemi Atlétikai Club

### 6.1 Sportágak értéke: kiemelt sportegyesületi kutatás

A kiemelt sportegyesületi kutatás esetében a vizsgált sportágak vonatkozásában a súlyozott adatokkal a sportágak sorrendje a következőképpen alakult:

<b>Kiemelt sportegyesületei kutatás: Súlyozott alaptábla</b>				
<b>Sorszám</b>	<b>Sportág</b>	<b>Fontosság</b>	<b>Jelen eredményesség</b>	<b>Kategória</b>
1	Labdarúgás	2,779	2,708	TAO
2	Kosárlabda	2,727	2,678	TAO
3	Kézilabda	2,55	2,451	TAO
4	Úszás	2,546	2,415	KSF
5	Atlétika	2,532	2,479	KSF
6	Futsal	2,435	1,804	TAO
7	Vízilabda	2,371	2,186	TAO
8	Kajak-kenu	2,326	2,572	KSF
9	Tenisz	2,325	2,079	KSF
10	Röplabda	2,279	2,162	TAO
11	Jégkorong	2,257	2,207	TAO
12	Asztalitenisz	2,779	2,708	KSF
13	Vívás	2,105	2,327	KSF
14	Cselgáncs	2,087	2,138	KSF
15	Karate	2,037	2,168	KSF
16	Torna	2,027	1,951	KSF
17	Birkózás	1,981	1,965	KSF
18	Táncsport	1,974	1,867	Nem besorolt
19	Torna (aerobic)	1,958	1,98	Nem besorolt
20	Triatlon	1,95	1,825	FSF
21	Tollaslabda	1,937	1,646	FSF
22	Ökölvívás	1,903	1,735	KSF
23	Kerékpár	1,866	1,696	KSF
24	Sakk	1,851	1,861	Nem besorolt
25	Evezés	1,843	1,923	KSF
26	Parasport	1,797	1,902	Nem besorolt
27	Sportlövészet	1,79	1,544	KSF
28	Öttusa	1,761	1,757	KSF
29	Gyorskorcsolya	1,735	1,6	KSF
30	Súlyemelés	1,719	1,417	FSF
31	Taekwondo	1,714	1,71	FSF
32	Szinkronúszás	1,652	1,523	FSF
33	Darts	1,629	1,325	Nem besorolt
34	Amerikai Futball	1,615	1,714	Nem besorolt
35	Sárkányhajó	1,541	1,106	Nem besorolt
36	Műkorcsolya	1,539	1,318	KSF
37	Lovassport	1,524	1,54	FSF



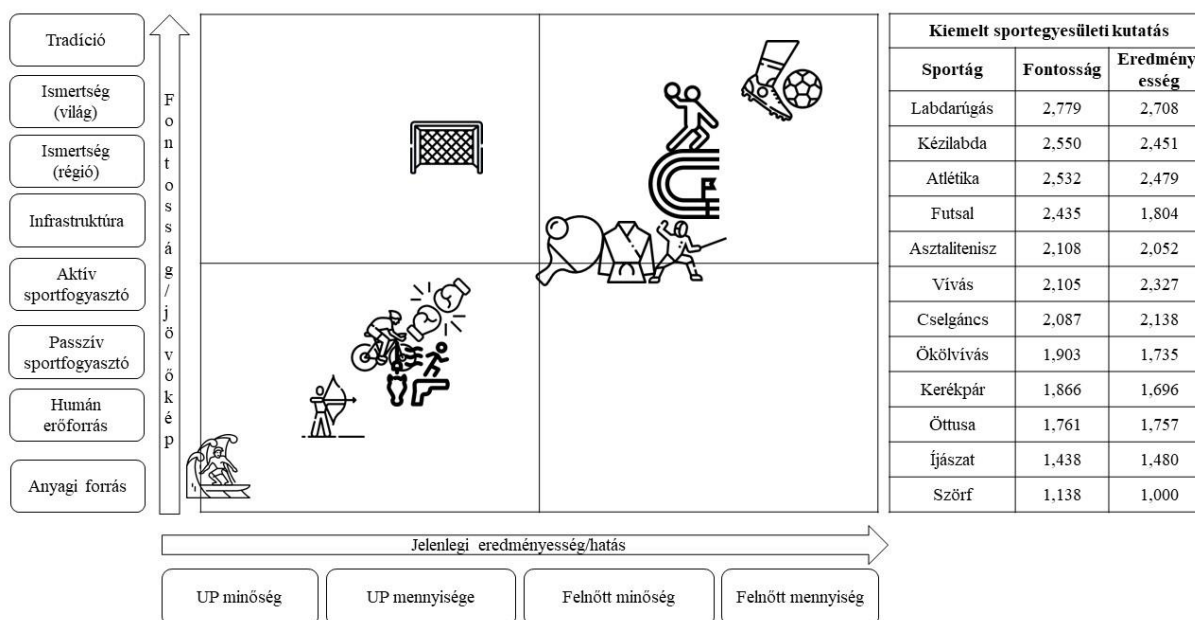
38	Tájfutás	1,513	1,441	Nem besorolt
39	Kick-box	1,502	1,525	Nem besorolt
40	Búvárúszás	1,464	1,863	Nem besorolt
41	Íjászat	1,438	1,48	FSF

5.sz. táblázat: Kiemelt sportegyesületi kutatás, súlyozott alaptábla. Saját szerkesztés.

A kiemelt sportegyesületi válaszok esetében a látvány csapatsportágak mindegyike a legerősebbnek ítélt 11-ben van, míg az első 17 sportágba csak a TAO, illetve KSF programban résztvevő sportág található. Figyelembe véve a Baranya vármegyei kutatást is, a két táblázatból egyaránt azonosíthatóak azon KSF sportágak, amelyek teljesítménye az elmúlt években a jelentős állami anyagi ráfordítás ellenére elmaradt a várakozástól. Ezek közé tartozik a lövészet, karate, kerékpár, ökölvívás. A két kutatásban különbség az egyes sportágak megítélésé között a regionális kutatásnál már bemutatott jégkorongon kívül a kajak kenu esetében tapasztalható, de ez differencia is betudható a Baranya vármegyei vizes infrastruktúra hiányának.

## 6.2 Sportágak értékének ábrázolása: kiemelt sportegyesületi kutatás

Hasonlóan a pilot kutatáshoz a kiemelt sportegyesületi kutatás eredményeinek ábrázolása is a kiválasztott 12 sportággal történt meg.



8.sz. ábra: Kiemelt egyesületi kutatás, sportági portfólió mátrix, saját szerkesztés

A 8. ábra alapján látható, hogy a kiemelt sportegyesületek válaszadói számára is a foci a legértékesebb sport (a képi ábrázolásba bevont 12 sport közül). A válaszadók szerint ennek a sportágnak van a legmagasabb jövőképe és a jelenlegi hatása is ennek a legnagyobb. A sportág hagyományainak és az társaságiadó kedvezmény rendszernek, valamint a közelmúlt eredményeinek (Ferencváros és a válogatott) köszönhetően ez az értékelés külső szemlélők számára is helytálló lehet. A listán második helyen álló kézilabdának is nagyon jó kluberedményei vannak, illetve az ifjúsági válogatott eredményei is egyre jobbak, amely a jövőkép tekintetében biztató előjelnek számít.

Amennyiben a baranyai eredményeket összevetjük a kiemelt sportegyesületi kutatás eredményeivel, akkor meg kell állapítanunk, hogy a labdarúgás, kézilabda, vívás, asztalitenisz, ökölvívás, kerékpár, öttusa, íjászat és a szörf pozíciója hasonlóan alakul. Eltérés a két kutatás ábrán is bemutatott sportágai között a futsal és az atlétikai között van. Az atlétika az országos értékelésben mind a jelenlegi eredményesség, mind a fontosság/jövőkép terén jóval magasabb értékeket ért el. Feltehetően ennek az az oka, hogy Baranyában kevés a sportoló, kevés klubban, közepes infrastruktúrával, miközben országos szinten nagyobb fejlődés történt a sportágban, főleg a 2023. évi hazai rendezésű Világbajnokságnak köszönhetően. A futsal esetében a jövőkép jelentős mértékben nőtt az országos kutatásban, melyet elsősorban a sportágban rejlő lehetőségek indokolnak.

### 6.3 Sportági portfólió mátrix: elnevezések

A sportfólió mátrixot bemutató ábrákon rögzített különböző sportágak értékének meghatározása a kutatás fontos állomása, de nem a végpontja. A kutatás felhasználási területe számos további lehetőséget kínál, amelyek közül most a forrás elosztási lehetőség kerül bemutatásra, részletes példákon keresztül. A bemutatott példák akár kormányzati, önkormányzati vagy regionális szinten is alkalmazhatók.

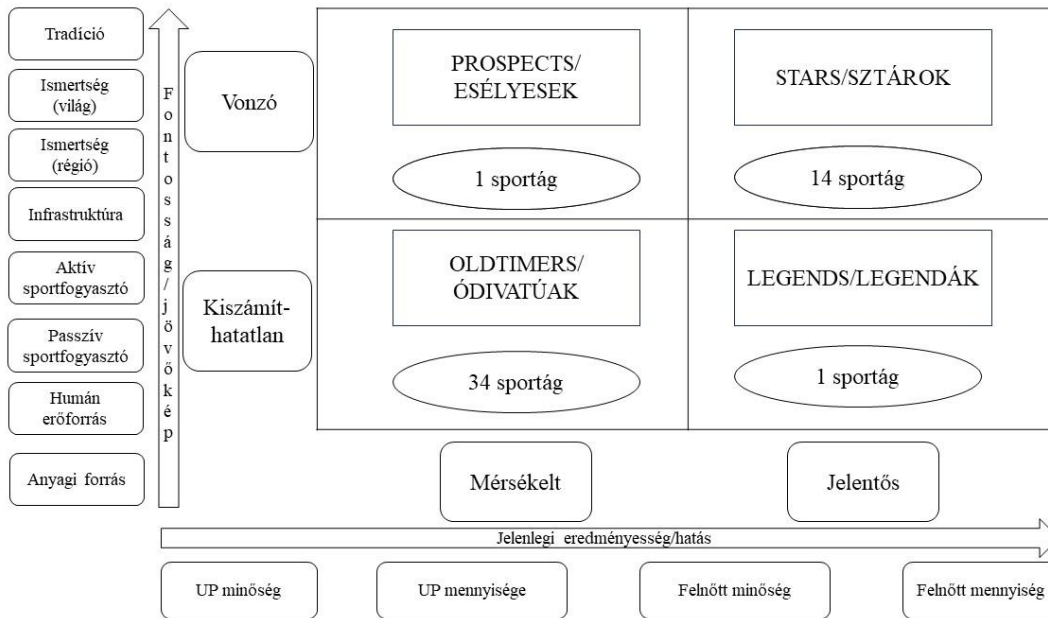
A BCG-mátrix 2\*2 osztású mátrixában az egyes negyedek mind-mind külön elnevezést kaptak, a sportági portfólió mátrix esetében is hasonlóképpen jártunk el:

- Azon sportágak, amelyek jelenlegi eredményessége mérsékelt, fontossága kiszámíthatatlan, azokat "ódivatúnak" neveztük el. A legtöbb sport ebben a kategóriában a múltbeli eredményekre épít, és sok új impulzusra van szüksége, ezért kapta a kategória az ódivatú elnevezést. A kategória angol elnevezése „oldtimer”, mely kifejezés ebben az esetben jobban leírja a sportágak esetleges jövőképét, mint a magyar

változat, hiszen új impulzusok segítségével például a régi autók felújítása történik meg, vagy rájuk alapozva, mégis megújítva jelennek meg az új modellek. Ez utóbbi kitételnek leginkább az öttusa felelhet meg a közeljövőben, hiszen ott a régi alapokra építve egészen új elemek is megjelennek majd, a sportág népszerűvé tételének érdekében. A kiemelt sportegyesületi kutatásunk során ebbe a kategóriába összesen 34 sportág került.

- Azon sportágak, amelyek jelenlegi eredményessége mérsékelt, fontossága kiszámíthatatlan, azokat „esélyeseknek” neveztük el, idegennyelvű publikációban pedig a „Prospects” kifejezést használtuk. Ennek a kategóriának elsősorban a benne rejlő potenciálokot kell azonosítani, és arra építve növelni a magas jövőkép dimenziója mellett az eredményességét. A hazai kutatásban ebbe a kategóriába mindössze egy sportág került a futsal, melynek hazai eredményessége még nem olyan magas, viszont a tömegsport jellegéből fakadóan a jövőképe ténylegesen magas.
- A harmadik kategória a legendák elnevezést kapta, jellemzője a jelentősnek mondható eredményesség és a kiszámíthatatlan jövőkép. Kutatásunkban csak a torna szerepel ebben a kategóriában, azonban több sportág is nagyon közel áll a kategória választóvonalához (asztalitenisz, vívás, karate, cselgáncs). Ezekben a sportágakban az a közös, hogy egyéni sportágak, jövedelemtermelő képességük nagyon alacsony, hagyományaik régre nyúlnak vissza, eredményességük viszonylag állandó.
- Abban az esetben, ha a jelenlegi eredményesség is magas, továbbá a fontosság, jövőkép is az, a sportágakat a BCG-mátrix legmagasabb kategóriájához, „sztárok” elnevezéssel illelhetjük. Az országos kitekintésű kutatásunkba ebbe a kategóriába a labdarúgás, kosárlabda, kézilabda, úszás, atlétika, vízilabda, kajak-kenu, röplabda, tenisz, jégkorong, vívás, asztalitenisz, cselgáncs, karate kerültek be. A menedzsment tudományok rengeteg mozaikszót használnak, alkotnak, jelen esetben az angol STARS verzió a sportági portfólió mátrix esetében is összevont elnevezésre utal:
  - A kategória sportágaiban szerepelnek azok a sportágak, amelyek a legnagyobb szurkolótáborral rendelkeznek, azaz az „S”, az angolt supporter szóból eredeztethető.
  - A kategóriában szereplő sportágak jelentős hagyományokkal, tradíciókkal bírnak, így a „T”, az angol tradíció szót jelenti a mozaikszóban.
  - A jelen kategóriában szereplő sportágak mindegyike elérhető a világ szinte minden pontján, így az „A” az available, azaz elérhető szóra vezethető vissza.
  - A sztárok között nevesített sportok eredményei kiválóak, a mozaikszó „R” betűje a results, azaz eredmények angol szóra utal.

- Az itt szereplő sportágak többsége szimbólumnak tekinthető, vagy legalább a sportolói szimbólumok. A kategóriára alkalmazott mozaikszó utolsó betűje az „S” tehát a symbols, azaz szimbólumok kifejezést takarja. (S).



9.sz. ábra: Sportági portfólió mátrix, kategóriák, saját szerkesztés

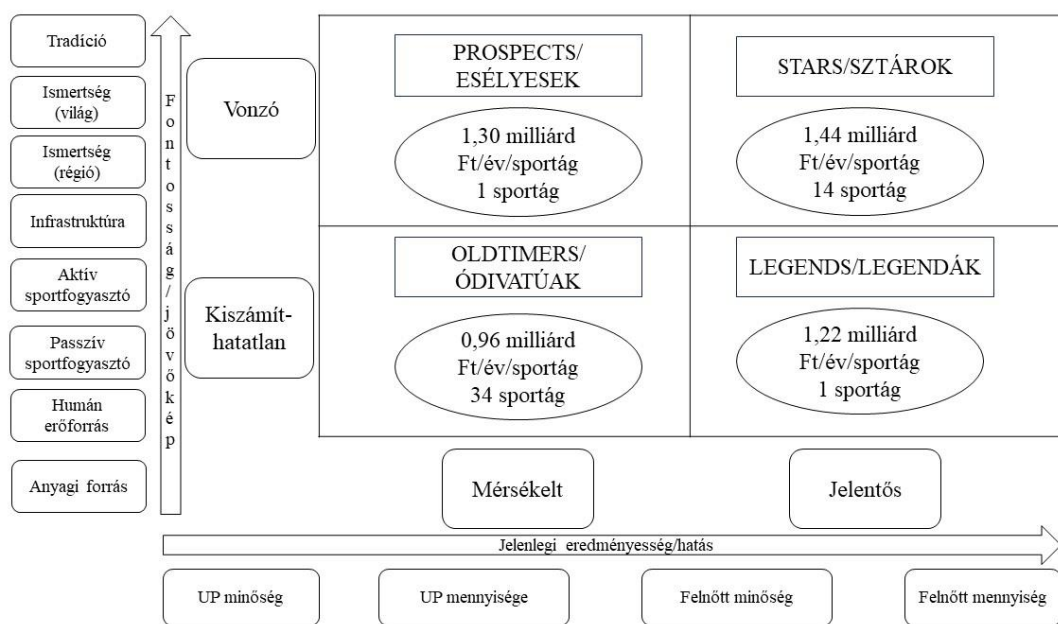
#### 6.4 Sportági portfólió mátrix: állami elosztás példája

A sportportfólió mátrix használatának bemutatására a magyar kormány forrásallokációjának példáját mutatjuk be. A magyar kormány 2022-ben mintegy 55 milliárd forintot fordított a versenysportra (2021. évi XC. törvény). A 9. ábra és a 6. táblázat bemutatja, hogyan határozható meg az erőforrás-allokáció a sportportfólió mátrix segítségével. A 6. táblázatból látható, hogy a 55 milliárd forint hogyan oszlik meg a versenysportok között. A táblázat csak a kiválasztott 10 sportágot tartalmazza, de a számításban mind az 50 kutatásban részt vevő sportág szerepel. A módszertan az alap jövőkép értékének és a jelenlegi helyzet átlagolásán alapul. Az átlagolás után az egyes sportágak együttes értékét százalékban adjuk meg. A versenysport-támogatás teljes összege a százalékos értékre vetítésre kerül. Százalékos differenciálással elkerülhető a kategorizálás. Jelentős előnye ennek a módszernek az előző ábrán bemutatott felosztáshoz képest, hogy nem átlagolja az egyes sportágakat, hanem saját értékük alapján jutalmazza azokat.

A "Sportfólió" mátrixon alapuló forráselosztás, Magyarország 2022. évi költségvetésében sportra fordítható költségek alapján					
Sportág	Fontosság	Eredményesség	Átlag	%	Javasolt támogatás (milliárd FT)
Labdarúgás	2,779	2,708	2,743	3,02%	1,674
Kézilabda	2,550	2,451	2,501	2,75%	1,526
Atlétika	2,532	2,479	2,505	2,76%	1,529
Asztalitenisz	2,108	2,052	2,080	2,31%	1,281
Vívás	2,105	2,327	2,216	2,44%	1,352
Ökölvívás	1,903	1,735	1,819	2,00%	1,110
Kerékpár	1,866	1,696	1,781	1,96%	1,087
Öttusa	1,761	1,757	1,759	1,94%	1,073
Íjászat	1,438	1,480	1,459	1,61%	0,890
Szörf	1,138	1,000	1,069	1,18%	0,652

6. sz. táblázat: sz.: A "Sportfólió" mátrixon alapuló forráselosztás, Magyarország 2022. évi költségvetésében sportra fordítható költségek alapján, saját szerkesztés

A 6. sz. táblázatban láthatóhoz képest elmondható, hogy a labdarúgás több mint 200 millió forinttal kevesebbet kapna, míg a szörfözés 300 millió forinttal többet kapna, ha nem a saját értékeket vennék alapul, hanem a mátrix kategória alapján a klasztereket egységes forrással jutalmaznánk.



10.sz. ábra: Sportági portfólió mátrix, kategóriák, támogatások, saját szerkesztés

A példák egyértelműen mutatják, hogy a módszertan többféle elosztási javaslatot is kínálhat. Ezeket a javaslatokat kiegészíthetjük az országos, regionális és városi sportstratégiákban megfogalmazott elvárásokkal, indikátorokkal. Az előre letisztult elosztási módszertannak köszönhetően országos és helyi szinten is egyértelmű lesz a sportágak számára, hogy mekkora támogatásra számíthatnak, így a rövid-közép és hosszú távú tervezés könnyebbé válhat a sportegyesületek számára.

### 6.5 Különbségek a tradíció, eredményesség értékelésének vonatkozásában a kiemelt sportegyesületi vezetők lakhelye szerint.

A kutatás céljai között rögzítettem, hogy szükséges feltárni, hogy a kutatásba bevont sportegyesületi vezetők esetében a lakhelyüket és életkorukat, sportvezetői tapasztalatukat figyelembe véve miképpen értékelik az eredményességi és fontossági dimenziókat.

A mintában 14 sportvezető szerepel, melyből 5 kitöltő volt fővárosi egyesülethez köthető, míg 9 válaszadó a vidéki sportszervezeteket képviselte a kutatásban. A fővárosi válaszadók esetében az átlagos sportvezetői tapasztalat  $6,40 \pm 3,65$  év volt, melyhez  $40,40 \pm 13,67$  év átlagéletkor párosult. A vidéki sportegyesületi vezetők átlagos sportvezetői tapasztalata  $15 \pm 10,95$  év, miközben a kitöltők átlagéletkora közel  $49 \pm 11,267$  év volt (7. sz. táblázat).

<b>Kiemelt sportegyesületi vezetők alapadatai</b>					
Főváros/vidék		elemszám	átlag	szórás	p
Sportvezetői tapasztalat	fővárosi	5	6,40	3,647	0,119
	vidéki	9	15,00	10,954	
Életkor	fővárosi	5	40,40	13,667	0,239
	vidéki	9	48,78	11,267	

7.sz táblázat: Kiemelt sportegyesületi vezetők alapadatai, saját szerkesztés

A kétmintás t- próba alapján megállapítható, hogy a fővárosi és vidéki sportegyesületek vezetői között sem vezetői tapasztalataiban, sem életkorban jelen mintában nem volt szignifikáns eltérés ( $p > 0,005$ ), így a két csoport ezen két változó tekintetében nem tekinthetjük különbözőnek.

A kutatás könnyebb szemléltetése érdekében bevont 12 sportág vonatkozásában megvizsgáltam, hogy az egyes sportágak eredményessége és tradíciójuk/fontosságuk értékelésének vonatkozásában van-e különbség a fővárosi és vidéki sportegyesületek

képviselőinek véleménye között. Az összehasonlítás érdekében a kutatási válaszokat mind a fontosság/tradíció, mind az eredményesség tekintetében fővárosi és vidéki válaszadókra bontottam, melyet a 8. sz. táblázat mutat be részletesen:

<b>Eredményesség és tradíció értékelése a fővárosi és vidéki válaszadók esetében</b>				
<b>Sportágak, tradíció/eredményesség</b>	<b>Főváros/vidék</b>	<b>átlag</b>	<b>szórás</b>	<b>p</b>
Tradíció asztalitenisz	fővárosi	1,65	0,56	0,29
	vidéki	2,04	0,54	
Eredményesség asztalitenisz	fővárosi	1,58	0,72	0,48
	vidéki	1,86	0,69	
Tradíció atlétika	fővárosi	2,74	0,27	0,07
	vidéki	2,34	0,40	
Eredményesség atlétika	fővárosi	2,92	0,11	0,00
	vidéki	2,23	0,32	
Tradíció futsal	fővárosi	1,95	0,57	0,44
	vidéki	1,69	0,53	
Eredményesség futsal	fővárosi	1,75	0,89	0,54
	vidéki	1,49	0,50	
Tradíció cselgáncs	fővárosi	2,16	0,34	0,14
	vidéki	1,80	0,44	
Eredményesség cselgáncs	fővárosi	2,41	0,61	0,04
	vidéki	1,71	0,51	
Tradíció kerékpár	fővárosi	1,91	0,46	0,09
	vidéki	1,41	0,45	
Eredményesség kerékpár	fővárosi	1,57	1,32	0,61
	vidéki	1,24	0,68	
Tradíció kézilabda	fővárosi	2,63	0,16	0,50
	vidéki	2,51	0,38	
Eredményesség kézilabda	fővárosi	2,70	0,34	0,19
	vidéki	2,26	0,65	
Tradíció labdarúgás	fővárosi	2,73	0,22	0,94
	vidéki	2,71	0,31	
Eredményesség labdarúgás	fővárosi	2,95	0,10	0,01
	vidéki	2,54	0,25	
Tradíció ökölvívás	fővárosi	2,04	0,73	0,09
	vidéki	1,39	0,57	
Eredményesség ökölvívás	fővárosi	1,95	0,50	0,03
	vidéki	1,08	0,65	
Tradíció öttusa	fővárosi	1,75	0,57	0,13

	vidéki	0,98	0,83	
Eredményesség öttusa	fővárosi	1,83	0,69	0,25
	vidéki	1,06	0,90	
Tradíció szörf	fővárosi	0,56	0,26	0,66
	vidéki	0,68	0,49	
Eredményesség szörf	fővárosi	0,50	0,42	0,87
	vidéki	0,56	0,41	
Tradíció vívás	fővárosi	2,62	0,27	0,00
	vidéki	1,60	0,64	
Eredményesség vívás	fővárosi	2,92	0,11	0,01
	vidéki	1,84	0,77	

8.sz. táblázat: Eredményesség és tradíció értékelése a fővárosi és vidéki válaszadók esetében, saját szerkesztés

A kutatás során a feltételezés az volt, hogy a fővárosi és vidéki sportvezetők nem értékelik azonosan a vizsgált sportágak fontosságát és eredményességét. Az IBM SPSS 27 segítségével lefutott kétmintás t-próba szignifikancia értékei alapján ezt a feltételezést sportági viszonylatban az alábbi esetekben számszerűsítettük:

- Atlétika eredményessége,
- Cselgáncs tradíciója,
- Labdarúgás eredményessége,
- Ökölvívás eredményessége
- Vívás tradíciója
- Vívás eredményessége.

A többi sportág esetében azt láthatjuk, hogy nincs különbség a megítélés kapcsán a vidéki és fővárosi válaszadók között, míg a fennmaradó esetekben kisebb eltérések tárhatóak csak fel.

## 7. Sportági portfólió mátrix alkalmazása egyesületi szinten

A sportegyesületek a sportági portfólió mátrixot többféleképpen tudják használni, melyek közül az első lehetőség, hogy a kiemelt sportegyesületi kutatás adatait felhasználva osztják szét a rendelkezésükre álló forrásokat. Azaz a sportági listából kigyűjtik a náluk működő szakosztályok listáját, és a forrásfelosztást az állami mintaelosztáshoz hasonló módon teszik meg. A szimuláció során egy 1300 igazolt sportolóval rendelkező vidéki nagy egyesületet veszünk be a mintába, 16 szakosztállyal (létező klub, ismert 2023. évi belső forráselosztással).



A vizsgált egyesület szakosztályai a következők: asztalitenisz, birkózás, futsal, íjászat, kerékpár, kézilabda, kick-boks, kosárlabda, labdarúgás, parasport, röplabda, sárkányhajó, táncsport, torna (aerobic), vívás, vízilabda.

### 7.1 Egyesületi indikátorok nélküli elosztás

A szimuláció során a sportegyesület számára 100.000.000 Ft állami forrás került szétosztásra, amelyet a sportági portfólió mátrix segítségével osztunk szét a sportágak között, anélkül, hogy az esetleges egyesületi sajátosságokat figyelembe vennénk.

<b>Forráselosztás sportegyesületi szimuláció során a Sportági Portfólió Mátrix alapján</b>						
<b>Sorszám</b>	<b>Sportág</b>	<b>Fontosság</b>	<b>Eredményesség</b>	<b>Átlag</b>	<b>%</b>	<b>Javasolt forrás</b>
1	Labdarúgás	2,78	2,71	2,74	8,40%	8 402 382 Ft
2	Kosárlabda	2,73	2,68	2,70	8,28%	8 277 425 Ft
3	Kézilabda	2,55	2,45	2,50	7,66%	7 658 802 Ft
4	Futsal	2,43	1,80	2,12	6,49%	6 491 250 Ft
5	Vízilabda	2,37	2,19	2,28	6,98%	6 978 647 Ft
6	Röplabda	2,28	2,16	2,22	6,80%	6 801 616 Ft
7	Asztalitenisz	2,11	2,05	2,08	6,37%	6 370 489 Ft
8	Vívás	2,10	2,33	2,22	6,79%	6 787 062 Ft
9	Birkózás	1,98	1,96	1,97	6,04%	6 043 086 Ft
10	Táncsport	1,97	1,87	1,92	5,88%	5 881 148 Ft
11	Torna (aerobic)	1,96	1,98	1,97	6,03%	6 030 435 Ft
12	Kerékpár	1,87	1,70	1,78	5,45%	5 454 779 Ft
13	Parasport	1,80	1,90	1,85	5,67%	5 665 151 Ft
14	Sárkányhajó	1,54	1,11	1,32	4,05%	4 053 127 Ft
15	Kick-box	1,50	1,53	1,51	4,64%	4 636 335 Ft
16	Íjászat	1,44	1,48	1,46	4,47%	4 468 266 Ft
<b>Összesen</b>				<b>32,65</b>	<b>100,00%</b>	<b>100 000 000 Ft</b>

9.sz. táblázat: *Forráselosztás sportegyesületi szimuláció során a Sportági Portfólió Mátrix alapján*

A kapott forráselosztás így egy olyan módszer, amely nem veszi figyelembe az egyesület létszámadatait, az egyes szakágak bajnoki osztályait, eredményességet, stb. Az egyesületek esetében tehát a portfólió mátrixot elsősorban kiindulási alpnak, bázisnak lehet használni.

### 7.2 Egyesületi indikátorokkal kiegészített elosztás

A 7.1 pontban rögzített kutatási eredmények bázisként történő használathoz pedig hozzá szükséges igazítani az egyesületi sajátosságokat, elvárásokat, valamint azon indikátorokat, amelyeket a klub a stratégiáiban rögzített. A szimuláció során vizsgált egyesület esetében a következő új indikátorok kerültek bevezetésre, mint az egyesületi szint dimenziói:

- Versenyeztetési kategória. Az indikátorok a dimenzióban a következőképpen kerültek tervezésre:
  - Olimpiai, VB, EB érem szerzés: 10 pont
  - Olimpiai, VB, Eb indulás: 7 pont
  - Nemzetközi szereplés: 5 pont
  - Elsőosztály: 4 pont
  - Másodosztály: 3 pont
  - Harmadosztály 2 pont
  - Megyei osztály: 1 pont
  - Városi bajnokság: 0,5 pont
- Létszámadatok: Igazolt versenyzők száma szerint az Egyesületi elosztásban a következő pontokat biztosítja az indikátor rendszer:
  - 251 fő felett: 8 pont
  - 201-250 fő között: 7 pont
  - 151-200 fő között: 6 pont
  - 101-150 fő között: 5 pont
  - 76-100 fő között: 4 pont
  - 51-75 fő között: 3 pont
  - 26-50 fő között: 2 pont
  - 1-25 fő között: 1 pont
- A sportegyesületek esetében a hazai sportéletben jelenleg a legkönnyebben elérhető pénzügyi forrás a TAO pályázatokból szerezhető, ez azonban csak a kijelölt látványcsapatsportágaknak biztosít forrást. A szimuláció során ezen sportágak esetében a TAO pályázati lehetőség nem jár előnnyel az elosztásnál, hiszen más a forráshoz jutási lehetőségük, mint az egyéni sportágaknak. A pontszámok az indikátor esetében a következőképpen alakulnak:
  - TAO sportág: 0 pont
  - Részben TAO-s sportág: 2,5 pont (pl.: csörgőlabda, kerekesszékes kosárlabda)
  - Nem TAO-s sportág: 5 pont

- Válogatott sportolók száma, mint kiemelt indikátor több egyesület életében nagy szerepet tölt be, jelen szimuláció során is nagy szereppel bír. Az indikátor külön pontrendszerrel nem alkot, minden sportág annyi pontot kap, ahány válogatott sportolója van.
- A 2022/2023. évad telének a sport szempontjából legnagyobb kérdése a rezsiválság kezelése volt, a sportlétesítmények elérhetőségének fenntartása. Az időszakban jelentős mértékben megnövekedtek a létesítmények bérleti díjai, melyre indikátor szinten szükséges reagálni egyesületi oldalról is (biztosítva a szükséges plusz forrásokat a szakosztályoknak):
  - Magas bérleti díj: 10 pont (itt szükséges a kategóriák pontos óradíjakat bemutató meghatározása is)
  - Közepes bérleti díj: 5 pont
  - Alacsony bérleti díj: 2,5 pont
  - Ingyenes teremhasználat: 0 pont

<b>A sportfólió mátrix bázisán kialakított elosztás egyedi egyesületi indikátorokkal bővítve</b>											
<b>Sportág</b>	<b>Sportfólió átlag</b>	<b>Javasolt forrás sportfólió alapján</b>	<b>Versenyeztetési kategória</b>	<b>Létszám kategória</b>	<b>TAO</b>	<b>Válogatott sportolók</b>	<b>Terembérlétkompenzáció</b>	<b>Összesen</b>	<b>%</b>	<b>Javasolt forráselosztás a sportfólió és az egyedi indikátorok alapján</b>	<b>Különbség</b>
Labdarúgás	2,74	8 402 382 Ft	2	7	0	0	5	16,74	4,81%	4 809 229 Ft	-3 593 153 Ft
Kosárlabda	2,70	8 277 425 Ft	2	2	0	0	5	11,70	3,36%	3 361 343 Ft	-4 916 082 Ft
Kézilabda	2,50	7 658 802 Ft	3	4	0	0	5	14,50	4,17%	4 165 031 Ft	-3 493 771 Ft
Futsal	2,12	6 491 250 Ft	4	2	0	0	5	13,12	3,77%	3 768 306 Ft	-2 722 944 Ft
Vízilabda	2,28	6 978 647 Ft	3	4	0	0	10	19,28	5,54%	5 537 415 Ft	-1 441 232 Ft
Röplabda	2,22	6 801 616 Ft	3	8	0	0	5	18,22	5,23%	5 233 580 Ft	-1 568 036 Ft

Asztalitenisz	2,08	6 370 489 Ft	10	3	10	7	10	42,0 8	12, 09	12 086 755 Ft	5 716 266 Ft
Vívás	2,22	6 787 062 Ft	10	4	10	3	10	39,2 2	11, 26 %	11 264 120 Ft	4 477 058 Ft
Birkózás	1,97	6 043 086 Ft	7	3	10	2	5	28,9 7	8,3 2%	8 322 015 Ft	2 278 930 Ft
Táncsport	1,92	5 881 148 Ft	4	4	10	0	0	19,9 2	5,7 2%	5 721 727 Ft	-159 421 Ft
Torna (aerobic)	1,97	6 030 435 Ft	4	3	10	1	0	19,9 7	5,7 4%	5 735 727 Ft	-294 708 Ft
Kerékpár	1,78	5 454 779 Ft	1	1	10	0	0	13,7 8	3,9 6%	3 958 342 Ft	-1 496 437 Ft
Parasport	1,85	5 665 151 Ft	10	2	3	2	5	23,3 5	6,7 1%	6 706 789 Ft	1 041 638 Ft
Sárkányhajó	1,32	4 053 127 Ft	7	3	10	0	5	26,3 2	7,5 6%	7 560 934 Ft	3 507 807 Ft
Kick-box	1,51	4 636 335 Ft	10	3	10	3	0	27,5 1	7,9 0%	7 902 860 Ft	3 266 524 Ft
Íjászat	1,46	4 468 266 Ft	1	1	10	0	0	13,4 6	3,8 7%	3 865 828 Ft	-602 438 Ft
	Összesen	100 000 000 Ft	Összesen					348, 15		100 000 000 Ft	

10.sz. táblázat: A sportfólió mátrixán kialakított elosztás egyedi egyesületi indikátorokkal bővítve, saját szerkesztés

A minta szimulációból jól látszik, hogy a sportági portfólió mátrix által biztosított alapértékek jól hozzájárulnak az egyes sportágak közötti differenciák bemutatásához, azonban a példából az is jól kiolvasható, hogy a mátrix egyfajta keretrendszert biztosít csak az egyesületi szint számára, annak pontosított működéséhez szükségesek az klub saját indikátorai. A bemutatott példa egyesület esetében az egyes sportágak bajnoki rendszerben betöltött szerepének, létszámadatainak, kategóriájának (TAO/Nem TAO), válogatott versenyzőinek azonosításával, továbbá a terembérleti helyzet elemzését követően egy sokkal jobban a klub életéhez igazodó elosztás alakítható ki.

A két egyesületi szintű elosztás összehasonlításakor szembeötlő, hogy a sportági portfólió mátrixban legmagasabb kategóriaként azonosított labdarúgás a vizsgált sportszervezetnél csak a harmadosztályban szerepel, így a két kutatás forráselosztásában 3,6 millió forint különbség van. Még nagyobb a különbség a vizsgált klubnál harmadosztályú és alacsony létszámú kosárlabdánál (majdnem 5 millió Ft). Az egyesületi szintű indikátorokkal

ellátott szimuláció esetében a táblázatából kiolvasható, hogy az szervezet esetében a vívás, asztaltenisz húzósportágnak számítanak, kompenzációjuk 5 és 4 millió forint felett alakult.

### 7.3 Összehasonlítás a vizsgált egyesület tényleges forráselosztásával

A 6. fejezet elején bemutatott és a kapcsolódó alfejezetekben vizsgált sportegyesület 2023. évi teljes forráselosztása ismert. A klub az adatai közzétételéhez anonimán járult hozzá. Az alábbi táblázat mutatja, hogy a vizsgált sportágak az egyesület saját elosztási módszere mellett mekkora forráshoz jutottak továbbá, hogy ez a támogatás milyen arányban áll a 6.2 pontban bemutatott módszerrel.

<b>Különbség a tényleges és mátrix elosztás között</b>					
<b>Sportág</b>	<b>Sportfólió átlag</b>	<b>Javasolt forráselosztás a sportfólió és az egyedi indikátorok alapján</b>	<b>2023. évi tényleges támogatás</b>	<b>Különbség a tényleges és mátrix elosztás között</b>	<b>Kategória</b>
Labdarúgás	2,74	4 809 229 Ft	6 969 697 Ft	2 160 468 Ft	Nagymértékű pozitív
Kosárlabda	2,70	3 361 343 Ft	3 636 364 Ft	275 021 Ft	Közel azonos
Kézilabda	2,50	4 165 031 Ft	7 878 788 Ft	3 713 757 Ft	Nagymértékű pozitív
Futsal	2,12	3 768 306 Ft	3 636 364 Ft	-131 943 Ft	Közel azonos
Vízilabda	2,28	5 537 415 Ft	5 454 545 Ft	-82 869 Ft	Közel azonos
Röplabda	2,22	5 233 580 Ft	6 060 606 Ft	827 026 Ft	Közepes mértékű pozitív
Asztaltenisz	2,08	12 086 755 Ft	12 426 079 Ft	339 323 Ft	Közel azonos
Vívás	2,22	11 264 120 Ft	10 907 255 Ft	-356 865 Ft	Közel azonos
Birkózás	1,97	8 322 015 Ft	7 575 758 Ft	-746 258 Ft	Közepes mértékű negatív
Táncsport	1,92	5 721 727 Ft	4 848 485 Ft	-873 242 Ft	Közepes mértékű negatív
Torna (aerobic)	1,97	5 735 727 Ft	7 272 727 Ft	1 537 000 Ft	Nagymértékű pozitív
Kerékpár	1,78	3 958 342 Ft	2 121 212 Ft	-1 837 129 Ft	Nagymértékű Negatív
Parasport	1,85	6 706 789 Ft	7 575 758 Ft	868 969 Ft	Közepes mértékű pozitív

Sárkányhajó	1,32	7 560 934 Ft	6 060 606 Ft	-1 500 328 Ft	Nagymértékű Negatív
-------------	------	--------------	--------------	---------------	------------------------

Kick-box	1,51	7 902 860 Ft	6 060 606 Ft	-1 842 254 Ft	Nagymértékű Negatív
Íjászat	1,46	3 865 828 Ft	1 515 152 Ft	-2 350 677 Ft	Nagymértékű Negatív
		100 000 000 Ft	100 000 000 Ft		

*11.sz. táblázat: Különbség a tényleges és mátrix elosztás között*

Az eltérések a valós elosztás és mátrix által kínált lehetőség esetében a mínusz és a plusz félmillió közötti eltérés esetében a közel azonos kategória megjelölést kapták. Ebbe a kategóriába került a kosárlabda, vízilabda, futsal, asztalitenisz, vívás. A – 500.000 és – 1.500.000 Ft közötti eltérést a kategorizálásnál közepes méretű negatív eltérésként azonosítottuk (birkózás, táncsport). A félmillió és a másfélmillió forintos eltérést közepes méretű pozitív eltérésnek neveztük el (röplabda, parasport). Azokat az eseteket, amelyekben a különbség negatív vagy pozitív irányban meghaladta a másfél millió forintot, nagymértékű eltérésként rögzítettük. Pozitív irányban ebbe a kategóriába tartozik a labdarúgás, kosárlabda, aerobic, míg a negatív kategóriába került a kerékpár, íjászat, sárkányhajó, kick-boksz. Az eltéréseket indokolhatják olyan egyedi indikátorok, amelyek csak az egyesületre jellemzők, illetve felsővezetői döntések, amelyek mögött hosszútávú stratégia húzódik meg.

## 8. Összegzés, jövőkép

A sportági portfólió mátrix eredményeit a következőképpen lehet a legrövidebben összefoglalni:

- A mátrix egy olyan sportban használható döntéstámogató rendszer, amely a sportágakat tradíció/fontosság és eredményesség dimenziók mentén méri össze és ábrázolja őket. A portfólió mátrix segítségével egy egységes indikátorrendszerű forráselosztási módszer kialakítása történt meg, mely akár állami szinten is segítségére lehet a döntéshozóknak. A mátrix nem csak a legfelsőbb sportirányítás számára kínál keretrendszert, hiszen egészen a sportegyesületi szintig megoldásokat kínál a források elosztására.

A rövid összefoglalót hosszabban kifejtve a sportági portfólió mátrix fontosságát a következőképpen írhatjuk le. A mátrix révén egy komplex, sportra jutó források elosztását segítő, döntéstámogató rendszer került kialakításra. A keretrendszer fő vázát egy transzformált BCG-mátrix adja, amelynek két dimenziója a fontosság/tradíció és az

eredményesség összesen 12 különféle indikátor értékeit foglalja magában. A BCG-mátrix révén a koordináta rendszerben történő ábrázolása is lehetővé válik a vizsgálat sportágaknak, sőt azok kategorizálása is lehetővé vált. A sportági portfólió mátrix 4 fő sportági kategóriája a következő: Sztárok, Esélyesek, Legendák, Ódivatúak. A mátrix révén kapott sportági értékek további felhasználása lehetséges állami, regionális, önkormányzati és egyesületi sportforrások felosztása során.

A dolgozat során kérdésként kerültek rögzítésre a következők:

- a) Melyek azok a főbb dimenziók, amelyek lehetővé teszik a különböző sportágak egységes összevetését?
- b) Hogyan alkalmazható a portfólió mátrix, mint sportági elosztási modell?
- c) Milyen különbségeket kell alkalmazni az állami és egyesületi szinteken egy forrás elosztási modellnél?

A három fő kérdésre a dolgozat egyaránt választ ad, melyeket az alábbiakban foglalok össze: A dolgozat főbb dimenzióit az irodalomkutatás támasztotta alá, melyek alapján a két fő vizsgálati irány az ún. tradíció/fontosság volt az eredményesség mellett. A fontosság dimenzió elemzése során a dolgozatban indikátorként a vizsgált sportág tradíciója, régiós és nemzetközi ismertsége, infrastrukturális helyzete, aktív és passzív sportfogyasztók számossága, humán és anyagi erőforrások kerültek nevesítésre. Az eredményesség dimenzióban négy indikátor került azonosításra a felnőtt és utánpótlás szintű sporteredményesség, továbbá a fiatal és felnőtt versenyzők mennyisége. A tizenkét felsorolt indikátor, összesen két dimenzióba sorolhatóvá tette a sportágakat, amelyek révén a vizsgált 50 sportág egységes rendszerben vált összehasonlíthatóvá.

A második kérdés vonatkozásában a választ a dolgozat vonatkozásában lehetséges csak megadni, mely tekintetében a portfólió mátrixok sportra történő alkalmazhatósága bebizonyosodott. Tekintettel arra, hogy a 60 éves BCG-mátrix használati lehetőségei nagyon sokszínűek, az újabb felhasználási területen, a sportra rendelkezésre álló források elosztásának bázisaként is működőképes. A tényleges használhatóságról a dolgozat tekintetében harmadik személynek tekinthető sportirányítás és sportegyesületek fognak a jövőben ítéletet mondani.

A sportági portfólió mátrix elsősorban egy olyan keretrendszer, amely mind az állami, mind az egyesületi szint esetében alkalmazható forráselosztásra. A modell indikátorai elsősorban az állami elosztás tág értelmezéséhez illeszkednek, nem tartalmazzák egy-egy sportszervezet sajátosságait, specialitásait, így azok modellhez történő illesztése elengedhetetlen feladat.

A dolgozat tárgyát képező mátrix használhatósága és tényleges sikere attól függ, hogy a hazai és nemzetközi sportélet mekkora nyitottsággal kezel egy minden sportágat azonos mérőeszközök mentén feltérképező modellt. Szerzői oldalról a törekvés a sportági portfólió mátrix ismertségének bővítésére egyértelmű, melynek kiemelt része a modell használata saját egyesületen belül.

### 8.1 Összegzés a hipotézisek vonatkozásában:

A dolgozat bevezetésében három fő hipotézis került megfogalmazásra:

- H1: Feltételezem, hogy a sportágak egységes összevetését lehetővé tevő dimenziók mentén a sportok hagyománya, mint indikátorok beépíthető?
- H2: Feltételezem, hogy a sportágak egységes összevetését lehetővé tevő dimenziók mentén a felnőtt és utánpótlás sportolók mennyisége és minősége, mint indikátorok beépíthető?
- H3: Feltételezem, hogy a dolgozatban kialakított modell révén egy olyan kvantitatív bázisú modell jön létre, amely révén a sportágak közötti forráselosztás alátámaszthatóbbá válik?

A feltételezések vonatkozásában átfogóan szükséges rögzíteni, hogy a sportági portfólió mátrix egy bemeneti indikátorok tekintetében nagyon széles bázison alapuló modell. A magas számú input révén a modell is széles bázisra tud építeni és ezáltal biztosítja a különböző sportágak összehasonlítását. Az elvégzett irodalomkutatás (fejezete 2.6.1.1 és 2.6.2) alapján a transzformált BCG mátrix esetében a H1 és H2 feltételezésekben rögzített minden indikátor helyet tudott kapni.

A H1 feltételezés során rögzített tradíció, hagyomány a fontosság, jövőkép dimenzióban kapott helyet a mátrixban. A modell kialakítása során 0,1-es súlyt kapott. A H1 feltételezés kapcsán a dolgozatban a szakirodalmi alátámasztás megtörtént, melyet követően a sportági portfólió mátrix egyik indikátoraként a tradíció, hagyomány, mint tényleges bemeneti indikátor kapott szerepet. A fentiek alapján tehát a H1 hipotézis szakirodalmi alátámasztása és arra építve a sportági portfólió mátrix modellben történő indikátorként történő alkalmazása megtörtént. A H1 hipotézisben rögzített hagyomány indikátor hozzájárul a modell széles bázisához, működéséhez, azaz a feltételezés alátámasztottként rögzíthető.

A H2 feltételezés során rögzítettek négy külön indikátorként kaptak helyet a sportági portfólió mátrixban. Az utánpótlás sportolók mennyisége, utánpótlás sportolók minősége, felnőtt sportolók mennyisége, felnőtt sportolók minősége indikátorok együttesen jelentik a



sportági portfólió mátrix jelenlegi eredményesség/hatás dimenzióját. A szakirodalmi elemzésük során a modell építéshez, mint elengedhetetlen indikátorok kerültek azonosításra. A modell matematikai kialakítása során a következő súlyokkal kerültek ellátásra: utánpótlás sportolók mennyisége 0,25; utánpótlás sportolók minősége 0,2; felnőtt sportolók mennyisége 0,2; felnőtt sportolók minősége 0,35. A fentiek alapján tehát a H2 hipotézisben rögzített indikátorok szakirodalmi alátámasztása és arra építve a sportági portfólió mátrix modellben történő alkalmazásuk megtörtént. A H2 hipotézisben rögzített négy indikátor hozzájárul a modell széles bázisához, működéséhez, azaz a feltételezés alátámasztottként rögzíthető.

A H3 hipotézis feltételezése vonatkozásában a dolgozat során kialakított sportági portfólió mátrix állami, regionális és egyesületi szintű alkalmazási lehetősége is bemutatásra került. A bemutatott forráselosztások alátámasztottságát a modellhez kiválasztott indikátorok jelentik, amelyek révén egy egysége mérőrendszer került kialakításra, így a hipotézis vonatkozásában a dolgozat szempontjából az alátámasztottság igazolható. A hipotézis igazi alátámasztását azonban csak a dolgozat keretein kívüli használat jelenheti, melyre a szerző reményei szerint nem csak az által képviselt sportegyesületben kerül soré, hanem széles körben.

## 9. Új megállapítások

A dolgozat összegzésében megfogalmazott megállapítások közül új megállapításként nevesíthetjük, hogy a BCG-Mátrix sokszínű alkalmazási területének egy újabb területe került azonosításra. Természetesen emellett az egész módszertan komplexitását tekinthetjük új megközelítésnek, hiszen a tématerületen kevés számú összehasonlító szakirodalom lelhető fel. A dolgozatban bemutatott több szintű elosztási modell két okból is tekinthető újszerűnek. Az első ok alapvetően a témafelvetés, míg a másik ok a legalább három szintű alkalmazhatóság bemutatása és egyben annak alátámasztása. A kutatás eredményeképpen az egymástól teljes mértékben különböző sportágak összehasonlítása történt meg és ezáltal jött létre egy olyan modell, amely révén a dolgozat legelején feltett kérdés („Miért ennyi?”) megválaszolhatóvá válik. A „Miért ennyi?” kérdésre a választ a mátrix adataira támaszkodva egységes indikátorrendszer mentén lehetséges megadni.

A módszertan jövőképe többféle irányba is elmozdulhat, melyek közül a legjelentősebb lehetőség a több szakosztállyal rendelkező nagy fővárosi és vidéki egyesületek összehasonlítása. Ebben az esetben a mátrix által adott időszakban az adott sportágak vonatkozásában kapott eredmények összegzése mellett a külső indikátorrendszer meghatározása szükséges, hasonlóan a belső elosztási modellnél alkalmazott keretrendszerhez.

Előzetesen az egyesületi összehasonlításhoz külső indikátorként hozzá szükséges rendelni létszámadatokat, bajnoki osztályokat, edzéslehetőségeket. A jövőt tekintve tehát az egyik legjelentősebb kutatási irány a kiemelt vidéki és fővárosi sportegyesületek összehasonlítása a sportági portfólió mátrix eredményeire építve.

A módszertan jövőképe természetesen nem csak felhasználási lehetőségek terén bővíthető, hanem kialakítása, mintavétele tovább finomítható is. A dolgozatban bemutatott mintában csak sportvezetők szerepelnek, akik természetesen a saját maguk által preferált sportágak irányába szubjektivitásuknál fogva torzíthatják az eredményeket. A jövőben a kutatás során szükséges az „utca emberének” bevonása is a válaszadásba a sportágak értékelése kapcsán. Szintén lehetséges javítási irány, az egyes dimenziókhöz rendelt súlyok felülvizsgálata.

## 10. Irodalomjegyzék

- Ács, P. (2014). *Gyakorlati adatelemzés*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- Ács, P., Kovács, A., Paár, D., Hoffbauer, M., Szabó, P., Szabó, T., Stocker, M. (2020): Comparative analysis of the economic burdens of physical inactivity in Hungary between 2005 and 2017. *BMC PUBLIC HEALTH* 20 : S1 Paper: 1174 , 9 p.
- Ács, P., Stocker, M., Kovács, A., Hoffbauer, M., Szabó, P., Paár, D. (2020). A magyarországi fizikai inaktivitási terhek alakulásának összehasonlító elemzése, 2009–2017. *KÖZGAZDASÁGI SZEMLE* 67 : 7-8 pp. 809-830. , 22 p.
- Ács, P., Hécz, R., Paár, D., Stocker, M. (2011). A fittség (m)értéke – A fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 58 (7-8) , 689-708.
- Ács, P., Márkus, G. és Oláh, I. (2019). Út a mecenatúrától a sportszponzoráció felé, avagy a sporttámogatások egy új korszakának kezdetén. *Marketing és Menedzsment*, 46(4), o. 14–25.
- Balkányi, L., & Vitrai, J. (2023). Elemezd a szakirodalmat szövegbányászattal! Példák a gyermekkori túlsúly és elhízás témakörében. *Multidiszciplináris Egészség és Jólét*, 1(2), 13-27. <https://doi.org/10.58701/mej.11195>
- Balogh, R., Molnár, A., Müller, A., Szabados, Gy. N., Bába, É. (2019.) A passzív sportfogyasztás vizsgálatának tapasztalataiból = Implications from the Research on Passive Sport Consumption. *Acta Carolus Robertus = Az Eszterházy Károly Egyetem Gyöngyösi Károly Róbert Campusának tudományos közleményei*, 9 (1). pp. 35-48.
- Bárczi, G., Ország, L. (1959-1962): A magyar nyelv értelmező szótára. A Magyar Tudományos Akadémia Nyelvtudományi Intézete.
- Baumann, R. F. (1988). The Central Army Sports Club (TsSKA) Forging a Military Tradition in Soviet Ice Hockey. *Journal of Sport History*, vol. 15, no. 2, pp. 151–66.
- Biernat, E., Nałęcz, H., Skrok, Ł., Majcherek, D. (2020) Do Sports Clubs Contribute to the Accumulation of Regional Social Capital? *Int J Environ Res Public Health* ;17(14):5257. doi: 10.3390/ijerph17145257.
- Boido, C. and Galloppo, G. (2018), How Much is a Goal in the Football Championship Worth? Match Results and Stock Price Reaction.
- Breslin, G., Shannon, S., Rafferty, R., Fitzpatrick, B., Belton, S., O'Brien, W., Chambers, F.C., Haughey, T., Hanna, D., Gormley, R. and McCullagh, D., (2019). The effect of sport for LIFE: all island in children from low socio-economic status: a clustered randomized controlled trial. *Health and quality of life outcomes*, 17(1), (66). DOI:10.1186/s12955-019-1133-x
- Bukta, Zs., Gösi, Zs. (2020). A Kiemelt sportágfejlesztési Program Első éveinek hatása a Hazai sportágak fejlődésére. *TAYLOR* 11 (3):15-24.
- Chelmis, E., Niklis, D., Baourakis, G.(2019). Multicriteria evaluation of football clubs: the Greek Superleague. *Oper Res Int J* 19, 585–614. <https://doi.org/10.1007/s12351-017-0300-2>
- Collins, L., Collins, D. (2013) Decision Making and Risk Management in Adventure Sports Coaching. *Quest*, 65:1, 72-82, DOI: 10.1080/00336297.2012.727373

Committee of Ministers: of the Committee of Ministers to member states on the principles of good governance in sport (2019): [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=09000016805b017f](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805b017f). (2023.08.04.)

Csáki, I., Bognár, J., Trzaskoma-Bicsérdy, G., Zalai, D., Mór, O., Révész, L., Géczi, G. : A sportágválasztás, a tehetséggondozás és az edző sportoló kapcsolat vizsgálata elit utánpótláskorú labdarúgók körében (2013). *Magyar Sporttudományi Szemle 14 (55)*, 9-16

Csóka, L. (2020) „A motivációk és az életstílus hatása a sportfogyasztás területeire”, *Marketing & Menedzsment*, 54(Különszám 3), o. 7–16. doi: 10.15170/MM.2020.54.KSZ.III.01.

Csóka, L., Hegedüs, R., Töröcsik, M. (2021). Az aktív sportfogyasztás motivációinak vizsgálata általános sportmotivációt mérő skála kialakításával, *Marketing & Menedzsment*, 55(Különszám 1.), o. 53–62. doi: 10.15170/MM.2021.55.KSZ.01.05.

Csóka, L., Töröcsik, M. (2018).: Sportfogyasztás. A magyar lakosság sportolással, sportfogyasztással kapcsolatos magatartása, beállítódása – országosan reprezentatív személyes megkérdezés (n=2000) eredményei. *Kézirat. EFOP-3.6.2-16-2017-003, Pécs, PTE KTK*.

Daehwan, K., Yong, J. K. (2019). The impact of virtual reality (VR) technology on sport spectators' flow experience and satisfaction. *Comput. Hum. Behav.* 93 (2019): 346-356.

De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., van Bottenburg, M., & De Knop, P. (2008). A global sporting arms race: An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success. Aachen, Germany: *Meyer & Meyer*

Di Simone, L. and Zanardi, D. (2021). On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation. *Managerial Finance*, Vol. 47 No. 6, pp. 812-824. <https://doi.org/10.1108/MF-09-2020-0478>

Dittmore, S., Mahony, A., Andrew, D., Hums, M.A (2009). Examining Fairness Perceptions of Financial Resource Allocations in U.S. Olympic Sport. *Journal of Sport Management*, 2009, 23, 429-456

Doherty, A. J. (1998). Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport. *Sport Management Review*, Volume 1, Issue 1, 1998, Pages 1-24. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(98\)70097-X](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(98)70097-X)

Duráczy, B., Bozsonyi, K. (2020). „Nem sokaság, hanem lélek...” – A nyári olimpiai játékok nemzetek közötti éremmegosztásának statisztikai modellje. *STATISZTIKAI SZEMLE*, 98 (2). pp. 133-148.

EU sport munkaterv, 2021-2024 (2020). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:42020Y1204\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:42020Y1204(01)). (2023.08.04.)

EU sports policy: assessment and possible ways forward (2021). [https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/236742/PE652-251\\_Study-EU-Sport-Policy.pdf](https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/236742/PE652-251_Study-EU-Sport-Policy.pdf). (2023.08.04.)

EU work plan for Sport (2013). [https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf). (2023.08.04.)

2004. évi. I. törvény a sportról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400001.tv>. (2023.08.06.)

- Európai Parlament 2017. február 2-i állásfoglalása a sportpolitika egységes megközelítéséről: jó kormányzás, hozzáférhetőség és tisztaság (2017). [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0012\\_HU.html?redirect](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0012_HU.html?redirect). (2023.08.04.)
- Faragó, B. (2017). A sportstratégia ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban. *Tér-Gazdaság-Ember V.*: 3. 94-109.
- Faragó, B. (2020): A sport a regionális gazdasági versenyképességben, a sportolói humán tőke területi vetülete. *Közép-európai közlemények, (13) 3. pp.* 237-261.
- Faragó, B., Konczosné Szombathelyi, M., Béki, P. (2018). A Világ sportpiacának dinamikus fejlődő területei a 21. század világgazdasági és világpolitikai folyamataiban. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok, 2018 (2).* pp. 94-125.
- Fritz, P., Szatmári, Z. (2010). Utánpótláskorú gyerekek sportolási szokásainak vizsgálata. *Az Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleményei (Új sorozat 37. köt.). Egészség, sport, rekreáció = Acta Academiae Agriensis. Sectio Sport.* pp. 49-65.
- Funk, D. C. (2017). Introducing a Sport Experience Design (SX) Framework for Sport Consumer Behaviour Research. *Sport Management Review 20.2 (2017):* 145–158.
- Funk, D. C., Pizzo, A., Baker, B., Na, S., & Lee, M. (2018). eSport vs Sport: A Comparison of Spectator Motives. *Sport Marketing Quarterly, 27(2),* 108–123.
- Fűrész, D. I., Takács, A. (2021). A magyar látványsport-támogatási rendszer hatása a verseny kiegyensúlyozottságára. *KÖZGAZDASÁGI SZEMLE, 68 (10).* pp. 1089-1108.
- Galariotis, E., Germain, C., Zopounidis, C. (2018). A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France. *Ann Oper Res 266, 589–612.* <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2631-z>
- Gholipour, N., Eydi, H., Yousefy, B., Amiri, F. (2020). The Strategic Analysis for the Needs of fans of Iranian Premier League football Teams Based on Boston Consulting Group Matrix and Gray Relational Analysis, *Sport Management and Development, 9(2),* pp. 102-120. doi: 10.22124/jsmd.2020.4370
- Gladden, J. M., Funk, D. C. (2002). Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. *Journal of Sport Management 16.1 (2002):* 54–81.
- Gómez Rodríguez, J., Gómez Piriz, P. T., Cabello Manrique, D. (2022). Evolución y desarrollo del bádminton español 2000-2019 (Evolution and development of the Spanish badminton 2000-2019). *Retos, 44,* 335–345. <https://doi.org/10.47197/retos.v44i0.90491>
- Gorzelany, J., Gorzelany - Dziadkowiec, M. (2013). Portfolio Methods as Tools Supporting the Formulation of Commune Development Strategies.
- Gósi, Zs (2018). Magyarországi iskolarendszer alapú sporttámogatások. *Sport, tanulás, karrier, 44-60.*
- Gósi, Zs, Bukta, Zs (2019): Sportszövetségek a kiemelt sportágfejlesztés tükrében. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat 2019/2. (No. 36)* 46-55
- Gósi, Zs. (2019). A társasági adó támogatásban részesülő sportszövetségek gazdasági helyzete = The economic situation of sport federations receiving support from corporate tax. *GRADUS, 6 (3).* pp. 82-87.

- Gósi, Zs., Nagy, J. (2018). Sportvállalkozások gazdasági adatai a megváltozott finanszírozási környezetben = The economic data of sport businesses under the new funding scheme. *Testnevelés, sport, tudomány*, 3 (1-2). pp. 61-72.
- Gósi, Zs., Bukta, Zs. (2020). A sport civil szervezetei mint az elmúlt évtized nyertesei.
- Gratton, C. (2023). Sport and Economic Regeneration in Cities. *Urban Studies*, vol. 42, no. 5/6, 2005, pp. 985–99.
- Green, M., Houlihan, B. (2005). *Elite Sport Development: Policy Learning and Political Priorities (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203022245>
- Gruneau, R. S. (1983): Class, sport and social development.
- Guide to EU Sport Policy (2022). [https://www.euoffice.eurolympic.org/wp-content/uploads/2022/12/guide\\_to\\_EU\\_Sport\\_Policy-paginas-1-13.pdf](https://www.euoffice.eurolympic.org/wp-content/uploads/2022/12/guide_to_EU_Sport_Policy-paginas-1-13.pdf). (2023.08.04.)
- Gulyás, E., Kendelényi (2017): A Magyar élsport versenyképessége és az állami finanszírozás hatékonyságának kapcsolata
- Gulyás, E.; Sterbenz, T. (2015): Inefficiency of the Hungarian sport financing system. *Studia Sportiva* 9(1):163.
- Gyömörei, T.(2012). Magyarországi "sportvárosok" sportfinanszírozási rendszereinek összehasonlító elemzése. *E-CONOM*, 1 (1). pp. 12-23.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C., Schönherr, L (2012). Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports – findings from multi-level modeling. *European Sport Management Quarterly*, 12:5, 525-544, DOI: 10.1080/16184742.2012.687756
- Hargitai , D. M. (2022). Sportfunkciókkal kapcsolatos preferenciák a magyar atlétikában. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53(8-9), 130–145. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.08-09.10>
- Herczeg, A., Szabóné Szőke, R. (2016). Adózási specialitások Magyarországon a Sportszervezetek versenyképessége tükrében. *TAYLOR* 8 (4):45-53.
- Hofmeister-Tóth, Á., Malota, E. és Neulinger, Á. (2019). A sport és az olimpia iránti attitűdök Magyarországon. *Marketing és Menedzsment*, 42(3), o. 4–15.
- Hogan, K., Norton, K (2000). The ‘price’ of Olympic gold, *Journal of Science and Medicine in Sport*, vol. 3, pp. 203-218.
- Holger, P. (2007) The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12:3-4, 207-228. DOI: 10.1080/14775080701736957
- Holzmayr, F. , Schmidt, S.L. (2020), Financial performance and corporate diversification strategies in professional football – evidence from the English Premier League. *Sport, Business and Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 291-315. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2019-0019>
- Hong, F., Hua, T. (2002). Sport in China: Conflict between Tradition and Modernity, 1840s to 1930s. *The International Journal of the History of Sport*, 19:2-3, 189-212, DOI: 10.1080/714001756
- Ioana, A. , Mirea, V., Balescu, C. 2009. Analysis of Service Quality Management in the Materials Industry using the BCG Matrix Method. *The AMFITEATRU ECONOMIC journal, Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania*, vol. 11(26), p 270-276.

- IOC Code of Ethics (2020). [https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics-ENG.pdf#\\_ga=2.152718905.1249746464.1570103801-123788346.1565706008](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics-ENG.pdf#_ga=2.152718905.1249746464.1570103801-123788346.1565706008). (2023.08.04.)
- Jákó, P. (2012): Sport, egészség, társadalom. *Magyar Tudomány* 2012/9. 1081- 1089.
- Kelly, J. (2016). Western militarism and the political utility of sport BookRoutledge Handbook of Sport and Politics Edition1st Edition.
- Józsa, L. (2019). A portfólió - technikák alkalmazása a stratégiai tervezésben. *Marketing és; Menedzsment*, 34(4), o. 4–10.
- Kajos, A., Prisztóka, Gy., Paic, R. (2017). A nézőtéri sportfogyasztás motivációit mérő, magyar nyelvű „SPEEDE-H” skála validációja és néhány eredménye. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 48 (10). pp. 19-31. ISSN 0133-0179
- Kendelényi-Gulyás, E (2017). A MAGYAR ÉLSPORT VERSENYKÉPESSÉGE ÉS AZ ÁLLAMI FINANSZÍROZÁS HATÉKONYSÁGÁNAK KAPCSOLATA. <http://real-phd.mtak.hu/691/19/gulyas.erika.d.pdf>. (2023.08.06.)
- Khaitovich, K.F. (2023). The most popular sport in the World. *British Journal of Global Ecology and Sustainable Development*, 17, 92–95.
- Kobayashi, K., Younghan, C. (2019). Asian Sport Celebrity: The Nexus of Race, Ethnicity, and Regionality. *The International Journal of the History of Sport*, 36:7-8, 611-625, DOI: 10.1080/09523367.2019.1675410
- Koning, R.H.(2009) Sport and Measurement of Competition. *De Economist* 157, 229–249. <https://doi.org/10.1007/s10645-009-9113-x>
- Kovács, A., Paár, D., Elbert, G., Stocker, M., Ács, P. (2015): Survey of sports consumption habits of Hungarian households [A magyar háztartások sportfogyasztási szokásainak felmérése]. *Pécs: University of Pécs Faculty of Health Sciences;*
- Kuzel, M (2020). Investment Expenditure on Sport Infrastructure in Poland: Diagnosis, General Trends, and Possible Prospects. *JOURNAL OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORT* 20.Supplement issue 2: 1106–1114.
- Laczkó, T., Rétsági, E. (szerk.) (2015): *A sport társadalmi aspektusai*. Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar, Pécs.
- Lang, G., Schlesinger, T., Lamprecht, M., Ruoranen, K., Klenk, C., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D. and Nagel, S. (2018). Types of professionalization: Understanding contemporary organizational designs of Swiss national sport federations. *Sport, Business and Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 298-316. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2017-0076>
- Loncaric, B. (2010). POSSIBILITIES FOR MARKETING EVALUATION OF THE TOURIST REGION OF SLAVONIA AND BARANJA. *Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry, Opatija (2010)*: 473-485.
- Lucifora, C., Simmons, R. (2001). Superstar Effects in Italian Football: an Empirical Analysis" (\*). *Journal of Sports Economics* (2001): 35-55.
- Madár, I. (2016). A magyar olimpiai teljesítmény – Ahogyan eddig még nem láttad. [http://www.portfolio.hu/gazdasag/a\\_magyar\\_olimpiai\\_teljesitmeny\\_ahogyan\\_eddig\\_meg\\_nem\\_lattad.236320.html](http://www.portfolio.hu/gazdasag/a_magyar_olimpiai_teljesitmeny_ahogyan_eddig_meg_nem_lattad.236320.html) (2023.08.06.)
- Madarász, T., Szabados, G., Bácsné Bába, É.(2018). *Sportfogyasztási szokások a nők és férfiak körében*. *Selye e-studies*. 9 (2), 16-26.

Madsen, D. O. (2017). Not Dead Yet: The Rise, Fall and Persistence of the BCG Matrix. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 15, Iss. 1, pp. 19-34. Doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.02

Magyar Nemzet (2023). Közel hárommilliárd forinttal nő a közvetlen állami sporttámogatás. <https://magyarnemzet.hu/sport/2023/01/kozel-harom-milliard-forinttal-no-a-kozvetlen-allami-sporttamogatas>. (2023.09.26.)

Magyar Olimpiai Bizottság (2022). AZ OLIMPIAI SPORTÁGAK VERSENYSPORT-STRATÉGIÁJA, 2022–2032. [https://olimpia.hu/images/MOB/Versenysport\\_strategia.pdf](https://olimpia.hu/images/MOB/Versenysport_strategia.pdf). (2023.08.06.)

Mazerolle, S.M., Eason, C.M., Pitney, W.A. (2015). Athletic trainers' barriers to maintaining professional commitment in the collegiate setting. *J Athl Train*. 2015 May;50(5):524-31. doi: 10.4085/1062-6050-50.1.04. Epub.

McGinnis, L., Seungwoo, C, McQuillan, J. (2003). A Review of Gendered Consumption in Sport and Leisure. *Bureau of Sociological Research - Faculty Publications*. 2.

Miragaia, D., Ferreira, J., Carvalho, A. and Ratten, V. (2019), Interactions between financial efficiency and sports performance: Data for a sustainable entrepreneurial approach of European professional football clubs. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol. 8 No. 1, pp. 84-102. <https://doi.org/10.1108/JEPP-D-18-00060>

Misener, K., Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management* 23 (2009): 457-482.

Moravec, M. (2019). Vélemények a Mindennapos Testnevelésről a Felsőoktatásban Részt Vevő Hallgatók és Oktatók Szemszögéből.” Eszterházy Károly Egyetem Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet.

Moustakas, L. (2023). Sport and social cohesion within European policy: a critical discourse analysis. *European Journal for Sport and Society*, 20:1, 1-18, DOI: 10.1080/16138171.2021.2001173

MÜLLER-FRĄCZEK, I. (2021): Sports infrastructure vs. sport development in Poland. *Journal of Physical Education and Sport* ®(JPES), Vol 21 (Suppl. issue 2), Art 126 pp.

Nádori, L., Bátonyi, V (2003): *Európai Unió és a sport*. Budapest: Dialóg Campus

Nagy , A., Tobak , J. (2015). The role of sport infrastructure: use, preferences and needs. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9(1-2), 47–52. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/9>

Nisar, T. , Prabhakar, G., Patil, P.. (2018). Sports clubs’ use of social media to increase spectator interest. *International Journal of Information Management*. 43. 1

Oláh, B., Szűcs, I., Mihály-Karnai, L. (2022). Az aktív sportfogyasztási szokások vizsgálata a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében. *Táplálkozásmarketing*, 9(2), 57–65. <https://doi.org/10.20494/TM/9/2/4>

Omondi-Ochieng, P. (2018), USA Triathlon: A 2010–2015 case study of financial performance using effectiveness indicators and efficiency. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 No. 7, pp. 1192-1213. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0240>

Ooms, L., van Kruijsbergen, M., Collard, D. (2009). Sporting programs aimed at inactive population groups in the Netherlands: factors influencing their long-term sustainability in the organized sports setting. *BMC Sports Sci Med Rehabil* 11, 33. <https://doi.org/10.1186/s13102-019-0137-5>



Országgyűlés Hivatala (2019). Jó irányítás a sportban. [https://www.parlament.hu/documents/10181/1789217/Infojegyzet\\_2019\\_54\\_sportiranyitas.pdf/1d6b3096-67e9-119a-8847-556921e5cb3d?t=1575887124919](https://www.parlament.hu/documents/10181/1789217/Infojegyzet_2019_54_sportiranyitas.pdf/1d6b3096-67e9-119a-8847-556921e5cb3d?t=1575887124919). (2023.08.04.)

Paár, D. (2011) : The income and Price dependency of the Hungarian sport goods consumption. *Period Polytech Soc Manag Sci.*1;19(1)

Paár, D., Kovács, A., Stocker, M., Hoffbauer, M., Fazekas., A., Betlehem, J., Bergier., Ács, P. (2021). Comparative analysis of sports consumption habits in Hungary, Poland and Germany. *BMC PUBLIC HEALTH 21 : Suppl 1* pp. 1481-1489. , 9 p.

Pandya, N.K.(2021). Disparities in Youth Sports and Barriers to Participation. *Curr Rev Musculoskelet Med.* 2021 Dec;14(6):441-446. doi: 10.1007/s12178-021-09716-5.

Rafoss, K., Troelsen, J. (2010). Sports facilities for all? The financing, distribution and use of sports facilities in Scandinavian countries. *Sport in Society*, 13:4, 643-656, DOI: 10.1080/17430431003616399

Rappai, G. (2000). Az uniós csatlakozás időpontja egy üzemgazdasági elemzési módszer tükrében, *Szemle*, 981-993 ;

Ráthonyi-Ódor, K., Borbély, A. (2017): Sport – finanszírozás – eredményesség. *Testnevelés, Sport, Tudomány*, 2(2), 67–72.

Recommendation of the Committee of Ministers to member states on the principle of autonomy of sport in Europe (2011). <https://rm.coe.int/16805b4d00>. (2023.08.04.)

Renson, R (1997). The Reinvention of Tradition in Sports and Games. *Journal of Comparative Physical Education and Sport* 19 (1997): 46-52.

Rynca, R.(2016). USING THE IDEA OF THE BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX IN MANAGING A UNIVERSITY. *Journal of Positive Management*, 7, nr 1, s. 70–86.

Sage, G.H (1973). The Coach as Management. Organizational Leadership in American Sport. *Quest*, 19:1, 35-40, DOI: 10.1080/00336297.1973.10519747

Sakinç, İ., Açıkalın, S., Soygüden, A. (2017). Evaluation of the relationship between financial performance and sport success in European football. *Journal of Physical Education and Sport*, 17, 16-22.

Sánchez, L. C.(2020). Profits may lead teams to lose matches, but scoring goals does not lead to profit. *European Research on Management and Business Economics* 26 : 26-32.

Sárközy, T.(2017). A sport mint nemzetstratégiai ágazat. Előnyök és hátrányok, hosszú távú kilátások = Sport as a Strategic Sector in the National Economy. Benefits, Drawbacks and Long-Term Perspectives. *POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT*, 13 (4-6). pp. 143-159. ISSN 1786-6553

Schrippe, P., Back, L.,Weise, A., Kovaleski, J. (2013). Strategic planning: SWOT Analysis and BCG Matrix in a wellness and fitness sport center. *Espacios*. 34.

Smart, B. (2005). *The sport star: Modern sport and the cultural economy of sporting celebrity*. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446215630>

Smart, D.L., Wolfe, R.A. (2003). The contribution of leadership and human resources to organizational success: An empirical assessment of performance in major league baseball. *European Sport Management Quarterly*, 3:3, 165-188, DOI: 10.1080/16184740308721949

Solberg, H.A, Holger, P. (2007). “Major Sport Events and Long-Term Tourism Impacts.” *Journal of Sport Management* 21 (2007): 213-234.

- Stewart, W. F. , Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R., Morganstein, D.: Cost of Lost Productive Work Time Among US Workers With Depression. *Jama*. 2003. 289 (23) 3135–3144. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.289.23.3135>.
- Stocker, M., Ács, P., Paár, D., Betlehem, J, Oláh, A., Hoffbauer, M. ; Szabó, P. (2019). *A fizikai inaktivitás gazdasági terheinek alakulása 2005-2017 között Magyarországon*.
- Szabados, G. N., Bácsné Bába, É Fenyves, V., Bács, Z., Dajnoki, K., Kovács, S. (2019). Sportcivil szervezetek és az emberi erőforrások összefüggése. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 4(3), 146–154. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2019.3.14>.
- Taylor, T., McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review*, Volume 9, Issue 3, 2006, Pages 229-251, ISSN 1441-3523, [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70027-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70027-4).
- Tony, M. , Riedi, E. (2010). *Sport and The Military*. The British Armed Forces 1880-1960
- Torres, C. R., Hager, P (2018). Competition, ethics, and coaching youth. *The Ethics of Coaching Sports*. Routledge, 2018. 167-278.
- Udo-Imeh, P. T., Edet, W. E., Anani, R. B. (2012): Portfolio Analysis Models: A Review. *European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.18, 2012*
- Understanding Lifestyle Sport. *Understanding Lifestyle Sport (2004)*: 125–142.
- Underwood, R., Bond,E., Baer, R. (2001). Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice Vol. 9, No. 1 (Winter, 2001)*, pp. 1-13 (13 pages).
- Van den Hurk, M., Verhoest, K. (2014). The governance of public–private partnerships in sports infrastructure: Interfering complexities in Belgium. *International Journal of Project Management*. 33. 10.1016/j.ijproman.2014.05.005.
- Van Eck, N. J. – Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Van Eck, N., J. & Waltman L. (2022). VOSviewer Manual. Manual for VOSviewer version 1.6.18. Leiden Universitate, *CWTS Meaningful Metrics*.
- Vargáné Csobán, K., Serra, Gy. 2016. A Sportturizmus lehetőségei a vidékfejlesztésben Az Észak-Alföldi régió példáján. *Köztes-Európa* 8 (1-2):145-56
- Varmus, M., Kubina, M., Boško, P., Mičiak, M. (2022). Application of the Perceived Popularity of Sports to Support the Sustainable Management of Sports Organizations. *Sustainability*, 14, 1927. <https://doi.org/10.3390/su14031927>
- Vignali, C. (1997). The MIXMAP-model for international sport sponsorship. *European Business Review*, Vol. 97 No. 4, pp. 187-193.
- Vorobyev, S., Breider, N., Shchennikova, M., Bogomolov, G. . (2022). Regional physical education and sports sector development statistics: comparative analysis. *Theory and Practice of Physical Culture*, (3), 40–42. Retrieved from <http://www.tpfk.ru/index.php/TPPC/article/view/164>
- Wicker, P., Frick, B. (2020). Sustainable Financing of Elite Athlete Development: An Empirical Analysis of Winter Sports in Austria. *Sustainability* 2020, 12, 9664. <https://doi.org/10.3390/su12229664>

- Wicker, P., Hallmann, K., Breuer, C. (2012). Micro and macro level determinants of sport participation. *Sport, Business and Management, Vol. 2 No. 1*, pp. 51-68. <https://doi.org/10.1108/20426781211207665>
- Wicker, P., Breuer, C., Pawlowski, T. (2009). Promoting Sport for All to Age-specific Target Groups: the Impact of Sport Infrastructure. *European Sport Management Quarterly*, 9:2, 103-118. DOI: 10.1080/16184740802571377
- Williams, A. (2005). Practice, instruction and skill acquisition in soccer: Challenging tradition. *Journal of Sports Sciences* 23 (2005): 637 - 650.
- Williams, M.A., Ericsson, K.A., Ward, P., Eccles, D.V. (2008). Research on Expertise in Sport. *Implications for the Military, Military Psychology*, 20:sup1, S123-S145, DOI: 10.1080/08995600701804863
- Woods, J. (2022). Red sport, blue sport: political ideology and the popularity of sports in the United States, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14:3, 489-505. DOI: 10.1080/19406940.2022.2074516
- XC. Act. (2021). 2021. évi XC. törvény Magyarország 2022. évi központi költségvetéséről retri ved from: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2100090.TV&searchUrl=/gyorskereso>. (2023.08.06.)

## Publikációs jegyzék:

### Értekezéshez kapcsolódó publikációk jegyzéke:

Hoffbauer, M. , Ács, P. , Paár, D. , Stocker, M. (2023). Sportági portfólió mátrix és potenciális szerepe a sportszervezetek belső forráselosztási rendszerében. *MAGYAR SPORTTUDOMÁNYI SZEMLE 24* : 102 p. 59.

Hoffbauer, M. , Ács, P. , Paár, D. , Stocker, M. (2022). Sportági portfólió mátrix és potenciális szerepe a hazai forráselosztási rendszerben a kiemelt sportegyesületek példáján keresztül. *MAGYAR SPORTTUDOMÁNYI SZEMLE 23* : 96 p. 51.

Hoffbauer, M., Ács, P , Stocker, M., Paár, D. (2022). APPLICATION OF PORTFOLIO MATRIX FOR RESOURCE ALLOCATION PURPOSES IN SPORTS: THE CASE OF HUNGARY. *HEALTH PROBLEMS OF CIVILIZATION 16* : 4 pp. 351-359. , 9 p.

Hoffbauer, M., Ács, P. , Paár, D. , Stocker, M. (2021). Sportági portfólió mátrix és potenciális szerepe a hazai forráselosztási rendszerben. *MAGYAR SPORTTUDOMÁNYI SZEMLE 22* : 91 (3) pp. 62-62. , 1 p.

### Folyóirat közlemények, absztraktok, előadások:

Paár, D., Kovács, A., Stocker, M., Hoffbauer, M., Fazekas., A., Betlehem, J., Bergier., Ács, P. (2021). Comparative analysis of sports consumption habits in Hungary, Poland and Germany. *BMC PUBLIC HEALTH 21* : Suppl 1 pp. 1481-1489. , 9 p.

Hoffbauer, M. (2021). Economic and social impact of major wrestling international sport events organized in Hungary before and under COVID-19 pandemic. *SPORT- ÉS EGÉSZSÉGTUDOMÁNYI FÜZETEK 5* : 3 pp. 29-39. , 11 p. (2021)

Ács, P. , Kovács, A, Paár, D., Hoffbauer, M. , Szabó, P. , Szabó, T. , Stocker, M. (2020): Comparative analysis of the economic burdens of physical inactivity in Hungary between 2005 and 2017. *BMC PUBLIC HEALTH 20* : S1 Paper: 1174 , 9 p.

Ács, P. , Stocker, M. , Kovács, A. , Hoffbauer, M. , Szabó, P. , Paár, D. (2020). A magyarországi fizikai inaktivitási terhek alakulásának összehasonlító elemzése, 2009–2017. *KÖZGAZDASÁGI SZEMLE 67* : 7-8 pp. 809-830. , 22 p.

Ács, P., Stocker, M., Betlehem, J. , Oláh, A., Kovács, A., Paár, D., **Hoffbauer, M. (2019)**. The National Economic Burden of Physical Inactivation in Hungary. *BMC SPORTS SCIENCE MEDICINE AND REHABILITATION 11* : Suppl 1 pp. 32-32. , 1 p.

Paár, D., Stocker, M., Oláh, A., Hoffbauer, M., Meszlényi. E ; Betlehem, J., Bergier, J., Ács, P.: Comparison of Sport Expenditures in Hungary, Poland and Germany (2019). *F., Salonna (szerk.) Abstract book for the ISBNPA 2019 Annual Meeting in Prague. Prága, Csehország : International Society of Behavioral Nutrition and Physical Activity 1,266 p. pp. 1160-1160. , 1 p.*

Ács, P., Paár, D., Hoffbauer, M., Szabó, P., Oláh, A., Betlehem, J., Stocker, M. (2019). Economic burden of physical inactivity in Hungary. **F.**, *Salonna (szerk.) Abstract book for the ISBNPA 2019 Annual Meeting in Prague. Prága, Csehország : International Society of Behavioral Nutrition and Physical Activity 1,266 p. pp. 1159-1159.* , 1 p.

Stocker, M., Ács, P., Paár, D., Betlehem, J., Oláh, A., **Hoffbauer, M.**, Szabó, P. (2019). A fizikai inaktivitás gazdasági terheinek alakulása 2005-2017 között Magyarországon. Konferenciaelőadás a XVI. Országos Sporttudományi Kongresszuson

Stocker, M., Ács, P., Paár, D., Betlehem, J., Oláh, A., **Hoffbauer, M.**, Szabó, P. (2019). A fizikai inaktivitás gazdasági terheinek alakulása 2005-2017 között Magyarországon. *MAGYAR SPORTTUDOMÁNYI SZEMLE 20 : 2(79) p. 83* , 1 p.

## Köszönet nyilvánítás:

Mindig öröm, ha egy tanulási, oktatási fázis lezárult. A mostani doktori disszertáció bízom benne, hogy nem az út vége, hanem a tudományos út első állomása. Ezen az úton eddig nagyon sokan segítettek. Nem tarthatnék itt szüleim nélkül, akik az út elején támogattak és segítettek abban, hogy mindig megfelelő oktatási intézményeket választhassak. A dolgozat elkészüléséhez a biztos otthoni támogatást már feleségemtől kaptam, aki minden helyzetben biztatott és stabil háttérrel biztosított számomra az ide vezető úton.

A dolgozat nem készülhetett volna el Prof. Dr. Ács Pongrác nélkül, aki először, mint potenciális sportvezető fedezett fel, majd „igazolt” át először a Doktori Iskolába hallgatónak, majd az Egészségtudományi Karra és a Pécsi Egyetemi Atlétikai Clubhoz, mint munkatárs. Pongrác a társtémavezető kiválasztásánál is körültekintően járt el, hiszen Dr. habil Stocker Miklós mindig új aspektust, irányvonalat tudott adni a kutatásoknak.

A dolgozat elkészültéhez és a jelenlegi szemléletmódom kialakulásához sokan járultak hozzá az elmúlt 12 évben, így ezúton szeretnék köszönetet mondani volt főnökeimnek Dr. Merza Péternek, Dr. Mikes Évának, Egry Dórának, Csúcs Zoltánnak.

Szintén köszönet illeti a sportági portfólió mátrix első képi ábrázolásában szerepet vállaló Dr. Paár Dávidot, továbbá a Dr. Prémusz Viktória által koordinált Doktori Iskola valamennyi munkatársát.

Bízom benne, hogy ez a tudományos utamnak csak a kezdete, melynek folytatásában számítok minden korábbi szereplőre.

A dolgozatot feleségemnek, Dr. Hoffbauer-Puskás Katalin Ildikónak ajánlom.

Nyilatkozat:

7. sz. melléklet

**DOKTORI ÉRTEKEZÉS BENYÚJTÁSA ÉS NYILATKOZAT A DOLGOZAT  
EREDETISÉGÉRŐL**

Alulírott

név: Hoffbauer Márk

születési név: Hoffbauer Márk

anyja neve: Dr. Varga Klára Mária

születési hely, idő: Pécs, 1987.07.24.

Sportági portfólió mátrix –

Források elosztásának egy lehetséges módja a sportban  
című doktori értekezésemet a mai napon benyújtom a(z)

Egészségtudományi Doktori Iskola

Sport és Egészségtudomány Programjához/témacsoportjához

Témavezető(k) neve: Prof. Dr. Ács Pongrác, Dr. Stocker Miklós

Egyúttal nyilatkozom, hogy jelen eljárás során benyújtott doktori értekezésemet  
- korábban más doktori iskolába (sem hazai, sem külföldi egyetemen) nem nyújtottam be,  
- fokozatszerzési eljárásra jelentkezésemet két éven belül nem utasították el,  
- az elmúlt két esztendőben nem volt sikertelen doktori eljárásom,  
- öt éven belül doktori fokozatom visszavonására nem került sor,  
- értekezésem önálló munka, más szellemi alkotását sajátomként nem mutattam be, az  
irodalmi hivatkozások egyértelműek és teljeseek, az értekezés elkészítésénél hamis vagy  
hamisított adatokat nem használtam.

Továbbá nyilatkozom, hogy hozzájárulok a doktori értekezésem DOI azonosító  
igényléséhez.

Dátum: 2024.05.16.

.....  
doktorvárományos aláírása

.....  
témavezető aláírása

.....  
társtémavezető aláírása