

# A MAGYAR ÉLSPORT VERSENYKÉPESSÉGE ÉS AZ ÁLLAMI FINANSZÍROZÁS HATÉKONYSÁGÁNAK KAPCSOLATA

Doktori tézisek

**Kendelényi-Gulyás Erika**

Testnevelési Egyetem  
Sporttudományok Doktori Iskola



**Témavezető:** Dr. Géczi Gábor, habil egyetemi docens, PhD

**Konzulens:** Dr. Sterbenz Tamás, egyetemi docens, PhD

**Hivatalos bírálók:** Dr. Ács Pongrác, habil egyetemi docens, PhD

Dr. Ormos Mihály, habil egyetemi tanár, PhD

**Szigorlati bizottság elnöke:**

Dr. Gombocz János, professor emeritus, PhD

**Szigorlati bizottság tagjai:** Dr. Tóth Ferenc, egyetemi docens, PhD

Dr. Dóczi Tamás egyetemi docens, PhD

Budapest

2017

## Bevezetés

Magyarország a nyári olimpiák történetében majdnem mindig az első tíz nemzet között végzett az éremtáblázaton, de hazánk piaci részesedése az elmúlt évtizedekben egyre csökkenő tendenciát mutat. Közben egyre több nemzet fektet komoly összegeket élsportjának fejlesztésébe, azzal a céllal, hogy növelni tudják sikerességüket ezen a területen. Az utóbbi három olimpiai ciklus alatt jelentősen átrendeződött a sport nagyhatalmi térképe. Számos új ország jelent meg, megnőtt az éremszerző potenciállal rendelkezők nemzetek köre. Az országok közötti különbségek egyre csökkennek, a verseny intenzitása fokozódik.

Azzal, hogy a magyar kormány 2010-ben a sportot stratégiai ágazattá nyilvánította és az élsport területén elsődleges célnak Magyarország sportnemzeti státuszának megtartását nevezte meg, és mindehhez egyúttal jelentős többletforrásokat is rendelt, hazánk is csatlakozott a nemzetközi szakirodalomban a sport globális fegyverkezési versenyeként (global sporting arms race) elkeresztelt jelenséghez (De Bosscher, Bingham, Van Bottengurg, & De Knop, 2008).

Annak ellenére, hogy az élsport és az ágazat sikeressége mindig is fontos szerepet játszott a magyar társadalom és politika számára egyaránt, a hazai sportgazdaságtan és sportmenedzsment szakirodalma egyáltalán nem foglalkozik a magyar sportsikerek összetevőinek meghatározásával. A disszertációm témájaként szolgáló kutatás megpróbál áttörést hozni ezen a területen és felhívni a figyelmet ennek fontosságára.

A téma különösen aktuális, hiszen a sportba áramló közösségi források utóbbi évtizedekben megfigyelhető növekedése egyre több nemzet számára tette kiemelkedően fontossá a nemzetközi és különösen az olimpiai sportsikerek összetevőinek megismerését. Az élsport teljesítményét és a sikert meghatározó tényezők a nemzetközi sportgazdasági és sportmenedzsment-kutatások egyik központi témáivá váltak.

A kutatásom keretében arra kerestem a választ, hogy milyen kapcsolat van a magyar élsport versenyképessége és az állami finanszírozás hatékonysága között.

## Célkitűzés és hipotézisek

A magyar élsport versenyképességét vizsgáló kutatás elsődleges célja, hogy átfogó képet adjon a hazai élsport jelenlegi helyzetéről; a környezet elemzése által feltárja azokat a tendenciákat, melyek hatással lehetnek az ország jövőbeli sikereire, továbbá a sportirányítás elemzésének segítségével azonosítsa azokat a tényezőket, melyek szerepet játszhatnak a korábbi eredmények megszerzésében és támogatják a magyar sport jövőbeli sikereit.

A kutatás során egy ország sportbeli versenyképességét két különböző, de szorosan egymásra épülő megközelítésben vizsgálom. A disszertáció első két hipotézise a makro tényezők hatását vizsgáló feltáró elemzéshez kapcsolódik, míg a további két hipotézis a magyar sportirányítás rendszerének hatékonyságát feltáró mezo szintű vizsgálathoz köthető. A kutatás hipotézisei a magyar élsport versenyképességét érintő problémák azonosítása, valamint az ehhez kapcsolódó releváns szakirodalmak elemzése alapján kerültek megfogalmazásra.

*H 1: Feltételeztem, hogy a makro tényezők hatása a nemzetközi sporteredményességre az egyéni és csapatsportágak esetében eltérő.*

Feltételezésem elsősorban azon a magyar sportban tapasztalt problémán alapul, miszerint hazánk évtizedek óta kiemelkedően teljesít a nyári olimpiákon, ugyanakkor a népszerű csapatsportok eredményessége komoly visszaesést mutat. Így kíváncsi voltam, hogy a makro változók tekintetében az egyéni és csapatsportágak mutatnak-e különbséget.

*H 2: Feltételeztem, hogy a szocialista politikai rendszer korábban azonosított pozitív, az olimpiai eredményességet növelő hatása 2016-ra eltűnt.*

Az utóbbi években egyre több irodalom foglalkozik az elit sportsikereket meghatározó tényezők azonosításával, az olimpiai sikerek és a nemzeti adottságok közötti összefüggések feltárásával (De Bosscher, Bingham, Van Bottengurg, & De Knop, 2008). Magyarország sok esetben



kivételként szerepel a vizsgált országok körében, hiszen olimpiai sikerei nem magyarázhatóak statisztikailag a népesség számával, gazdasági teljesítményével, ugyanakkor az egyes elemzésekbe bevont politikai rendszer változó, erős pozitív kapcsolatot mutatott a volt szocialista országok, így hazánk esetében is az olimpiai eredményességükkel.

*H 3: Feltételeztem, hogy a magyar sportba 2010 után áramló jelentős állami támogatásoknak eredményjavító hatása van hazánk nemzetközi sikereire.*

Az egyes nemzetek sportirányítási rendszereit vizsgáló kutatások kimutatták, hogy az élsportra fordított támogatások és a sportsikerek között szoros kapcsolat van, azonban csupán a források növelése nem eredményezi az ország sportsikereinek javulását, a sportra fordított források megtérülése egyre csökken (De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & van Bottenburg, 2015; De Bosscher, Bingham, Van Bottengurg, & De Knop, 2008). Ez elsősorban az egyre intenzívebb nemzetközi verseny következménye, valamint a számos ország által az egyre tudatosabban kialakított sportirányítási rendszerek következménye. Így jogosan merül fel a kérdés, hogy hazánknak hogyan sikerült belépnie ebbe a versenybe, és finanszírozási rendszerünk mennyire képes hatékonyan működni.

*H 4: Feltételeztem, hogy a hazai sportirányítási rendszer felépítése és működése hasonló a sikeres nemzetek gyakorlatához.*

A negyedik hipotézisem kialakítása azon a szakirodalomban fellelhető megállapításon alapul, miszerint számos nemzet a korábbi szocialista országok mintájára kezdte átalakítani sportirányítási rendszerét, továbbá az egyes országok sportpolitikáját és struktúráját vizsgáló összehasonlító elemzések egyértelműen rámutatnak arra a tendenciára, hogy a fejlett országok sportirányítási rendszerei – a globalizációs folyamatok következtében elsősorban – egyre homogénebbé válnak, és mindössze egyes specifikus területeken térnek el egymástól (De Bosscher, De Knop, & van Bottenburg, 2009; Houlihan, 1997; Houlihan & Green, 2008).

## Módszerek

A kutatás fő célkitűzése meghatározni azokat a tényezőket, melyek szerepet játszanak egy ország nemzetközi sportsikereiben. Ennek megértése céljából kétszintű vizsgálatot végeztem, egyrészt makro szinten a különböző magyarázó változók bevonásának hatását vizsgáltam meg az országok nyári olimpiai eredményességére, míg következő lépésben mezo szinten, elsősorban az állami finanszírozás hatékonyságára összpontosítva elemeztem a magyar sportirányítási rendszert.

A makro szintű elemzés elsődleges célja az volt, hogy feltárja azokat a gazdasági, politikai, illetve egyéb tényezőket, melyek hatással lehetnek az élsportban kimagasló eredmények elérésére, ezzel hozzájárulva ahhoz a folyamathoz, amely az élsport- fejlesztés fő pilléreinek megértését segíti. Az elemzés keretében létrehoztam egy statisztikai módszereken alapuló modellkeretet, melyben két csoportra osztottam a vizsgált sportágakat (egyéni és csapatsportok), azonosítottam az eredményességre ható lehetséges és számszerűsíthető tényezőket, meghatároztam a sportág csoportonkénti eredményesség mérésére alkalmas mutatószámot, majd regressziós modelleket alkalmazva vizsgáltam, hogy sportágtípusonként az egyes tényezők eredményességre gyakorolt hatásában mutatkozik-e különbség.

## 1. táblázat: A makro modellek specifikációja

	I. típus	II. típus	III. típus
<i>Függő változó</i>	Ln(Piaci részesedés érmekből) <sub>t</sub>	Ln(Piaci részesedés érmekből) <sub>t</sub>	Ln(Piaci részesedés érmekből) <sub>t</sub>
<i>Független változók</i>			
MODEL1	Ln(Piaci részesedés érmekből) <sub>t-4</sub> Ln(Népesség) <sub>(t-4)</sub> Ln(Népesség) <sub>(t-4)</sub> négyzet Ln (GDP per fő) <sub>(t-4)</sub>	Ln(Népesség) <sub>(t-4)</sub> Ln(Népesség) <sub>(t-4)</sub> négyzet Ln (GDP per fő) <sub>(t-4)</sub> Ln(Sportolói részesedés) <sub>t</sub>	Ln(Népesség) <sub>(t-4)</sub> Ln(Népesség) <sub>(t-4)</sub> négyzet Ln (GDP per fő) <sub>(t-4)</sub> Rendező ország Előző rendező ország
MODEL2	MODEL1 + Politikai rendszer Régiók Évek	MODEL1 + Politikai rendszer Régiók Évek	MODEL1 + Politikai rendszer Régiók Évek
MODEL3	MODEL2 + Ln(Utánpótlás piaci részesedés) <sub>t</sub>	MODEL2 + Ln(Utánpótlás piaci részesedés) <sub>t</sub>	MODEL2 + Ln(Utánpótlás piaci részesedés) <sub>t</sub>

A mezo szintű elemzés alapját képező SPLISS 1.0 és 2.0 kutatások, amelyek az utóbbi évek egyik legjelentősebb tanulmányai ezen a területen, csak fejlett, gazdaságilag stabil, magas GDP-vel rendelkező országokkal foglalkoztak. A nemzetközi tudományos életben született számos tanulmány bemutatása és elemzése mellett primer kutatásom célja mezo szinten olyan új módszer keresése, amely közgazdasági szemlélettel vizsgálja a hazai sportirányítási rendszer finanszírozásának hatékonyságát, valamint a rendszer gyenge pontjainak azonosítását követően igyekszem olyan javaslatokat megfogalmazni, amelyek a hazai élsport hosszú távú versenyképességének fenntartását segíthetik elő. A közgazdasági és menedzsment szemszögből történő vizsgálat miatt nem az egyéni teljesítmények, hanem a működési modellek, struktúrák és folyamatok elemzése kutatásom fő célja.



Az adatgyűjtéshez kétféle kérdőív került kialakításra. Az egyik az élsportban dolgozó edzők, szövetségi kapitányok, sportszakmai vezetők és élsportolók megkérdezésére szolgált. A másik kérdőív segítségével a magyar kormányzat sporttámogatási rendszeréről igyekeztem minél szerteágazóbb adatgyűjtést végezni a 2005-2016 közötti időszakról. A kutatás azzal a 16 kiemelt sportággal és 5 csapatsporttal foglalkozik elsősorban, amelyek részesei az új kormányzati támogatási rendszernek. A kérdőíves felméréseket 2015. március és 2016. március közötti időszakban végeztem el.

Az adatelemzés során több módszer került kialakításra az input és output közötti folyamatok minél átfogóbb feltárása céljából. Az alkalmazott módszerek a következők voltak:

- többszörös lineáris regresszió elemzés, azzal a céllal, hogy megvizsgáljam a megnövekedett állami támogatásoknak volt-e hatása a sportágak eredményességére;
- a sportági eredményesség és a rendelkezésre álló állami támogatások közötti kapcsolat feltárása céljából klaszteranalízist végeztem;
- a kérdőívek feldolgozása során többségében leíró statisztikát alkalmaztam, és ahol lehetőség volt rá, ott a hazai eredményeket nemzetközi összehasonlításba helyeztem.



## Eredmények

Összességében elmondható, hogy a GDP, a népesség, a rendező és a korábbi rendező ország stabil hatású bármely modell specifikációjánál, azonban a politikai rendszer, a régiók és az utánpótlás piaci részesedés hatása bizonytalan.

Az elemzés fő eredménye, hogy a makro tényezők az egyéni és csapatsportágaknál is hasonló hatással vannak a nemzetközi sikerekre. Megállapítható, hogy az egyéni és csapatsportágak eredményességében megfigyelhető különbség nem a makro tényezők következménye, így az első hipotézisemet (H1) elvetem. Számításaim szerint legalább némi különbségnek mutatkoznia kellett volna, hiszen a csapatsportágaknál jelentős szerepe van a piaci bevételeknek és forrásoknak, ezáltal különböznek a közfinanszírozott elit sportrendszerektől (De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & van Bottenburg, 2015). Másrészt viszont, egyre több egyéni sportágnál tapasztalható ugrásszerű növekedés a kereskedelmi bevételek terén. Beigazolódott, hogy a szocialista országokra jellemző korábbi versenyelőny hatása 2016-ra eltűnt, ezért a további sikeres nemzeti szerepléshez már más a sportirányítási rendszer hatékonyságában megjelenő új tényezők szükségesegek. Ezek alapján a második hipotézisemet (H2) elfogadom.

A modellben szereplő gazdasági tényezők hatása a nemzetek piaci részesedésére csökken (De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & van Bottenburg, 2015). Ez azt jelenti, hogy egyéb tényezők is fontos szerepet játszanak egy ország nemzetközi szinten elért sikereiben. A kormányzati sportpolitika felelőssége az elit sportok sikereiben egyre növekedni fog a jövőben, ami azt vetíti előre, hogy az egyik legfontosabb tényező a források hatékony felhasználása, valamint a megfelelő struktúra, a szervezeti felépítés és az egyetemes koordináció.

A mezo szintű elemzés keretében a hazai sportfinanszírozási rendszer hatékonyságát vizsgáló modell segítségével kiderült, hogy nem mutatható ki egyértelmű kapcsolat a támogatások növekedése és az élsportsikerek között. A piaci részesedést nem lehet megmagyarázni az egy évvel késleltetett támogatás összegével, a Héraklész-programban részt vevő sportolók számával (4 évvel késleltetve), vagy a támogatás mértékének 2011-2016





közötti növekedésével. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a hazai sportfinanszírozási rendszer logikája elsődlegesen az elért sikerek alapján történő javadalmazásra épít, a sikeres nemzetek által az állami források allokációs döntései során alkalmazott befektetés-szemlélettel szemben. Mindezek alapján a bevezetőben megfogalmazott hipotézisemet (H3), miszerint a magyar sportba 2010 után áramló jelentős állami támogatásoknak eredményjavító hatása van hazánk nemzetközi sikereire, elvetem.

A nemzetközi kutatások kimutatták, hogy az élsport irányításának felépítése, struktúrája és a döntéshozatali folyamatok jellemzője jelentősen összefügg egy ország élsport- finanszírozásának hatékonyságával. A magyar rendszer szempontjából kiemelendő a tiszta és világos elosztási elvek meghatározása, a hosszú távú tervezés és az ehhez elengedhetetlen stabil sportirányítási szervezeti rendszer. Számos ország a támogatott sportágak körének meghatározásához átgondolt módszereket alkalmaz, melyek célorientáltak, építenek a hagyományokra, de előtérbe helyezik a sportági specifikumokat. A hazai rendszer a források elosztása során, legyen szó a sportági szakszövetségek éves támogatásáról, vagy a sportolók eredményességi jutalmáról, továbbra is bázisalapú és szervezetcentrikus, azaz kevésbé veszi figyelembe az elmúlt 50 évben végbement jelentős változásokat a sportban. Mindemellett a sportági sajátosságokat is figyelmen kívül hagyja, aminek következtében a hosszú évek alatt egyfajta speciális szelekciós mechanizmus ment végre a magyar élsportban.

Az elmúlt években a hazai sportfinanszírozás szerkezetében a TAO által kialakult aránytalanságok, valamint a létrejött belső piaci torzítás kezelése mindenképp javasolt lenne, amiben már az is nagy előrelépést jelentene, ha a nemzetközi tapasztalatok alapján az állami támogatások esetében sokkal élesebben szétválasztásra kerülne az elit és a professzionális sportoló. Hiszen az utóbbi egy jövedelemszerzésre irányuló üzleti vállalkozás keretében alkalmazott, melyet alapvetően az üzleti szférának, illetve a szórakoztató iparágnak kellene finanszíroznia. Sárközyvel (2015) egyetértve állami közfeladat e körben a piacgazdaságokban nem lehet a sportszervezeti működés finanszírozása, hanem néhány sportlétesítmény létrehozása, nagy nemzetközi sportesemények megrendezésének támogatása, valamint néhány



olimpiai szereplésünk szempontjából kiemelkedően fontos nem látványsportág költségvetési támogatása.

Az élsport ma már olyan teljesítményt kíván, amely a már klasszikus amatőr módon nem érhető el. Magas szintű eredmény csak akkor várható el egy sportolótól, ha ezt, mint hivatást, karriert és megfelelő jövedelmet biztosító tevékenységet űzheti. A sportolók és ezzel együtt az edzők számára kialakított hatékony támogatási rendszereknek kiemelt elemei egy jól működő sportirányítási rendszernek. A kérdőívek kiértékelése, valamint az összegyűjtött adatok alapján megállapítható, hogy a sportolók és a velük dolgozó szakemberek anyagi juttatásainak mértéke a nemzetközi szinttel megegyező az elit sportágakban. Ugyanakkor a sportolók eredményességének jutalmazása egyedülálló és kimagasló.

Az edzők és sportszakmai vezetők által adott válaszok alapján kijelenthető, hogy azokban a sportágakban, melyekben Magyarország sikeres az olimpiai játékokon, az ifjúsági sportolók többezrenek a nemzetközi átlagnál, míg ez az arány felnőtt sportolók esetében már kiegyenlítődik. Kiemelendő az is, hogy míg a sikersportágakban az edzés minősége és az edzők száma megfelelő volt, addig a kevésbé sikeres sportágak hiányt szenvednek a jó szakemberekben.

Az egyéni sportágak esetében jellemző, hogy a központi ifjúsági tehetséggondozó programok és sportolói szolgáltatások ellenére csak azok válhatnak hivatásos sportolóvá, akik nemzetközi szinten is komoly eredményeket érnek el. A kapcsolatvizsgált is kimutatta, hogy nincs jelentős összefüggés a piaci részesedés és az ifjúsági tehetséggondozás rendszerében részt vevő sportolók száma közt. Ezek a programok jobban is illeszkedhetnének az új finanszírozási rendszerbe a részt vevő sportágak és versenyzők számának tekintetében. Egy olyan kis ország esetében, mint Magyarország ezeknek a tehetség-kiválasztási rendszereknek a hatékonyság kulcs tényező lehet jövőbeli eredményessége szempontjából.

Megállapítható, hogy a hazai sportirányítási rendszer felépítése és működése mindössze bizonyos elemeiben hasonlít a sikeres nemzetek gyakorlatához, így a 4. hipotézisemet (H4) is elvetem.

## Következtetések

A magyar élsport versenyképességét vizsgáló kutatás elsődleges célja az volt, hogy átfogó képet adjon a hazai élsport jelenlegi helyzetéről, a környezet elemzése által feltárja azokat a tendenciákat, melyek hatással lehetnek az ország jövőbeli sikereire, továbbá a sportirányítás elemzésének segítségével azonosítsa azokat a tényezőket, melyek szerepet játszhatnak a korábbi eredmények megszerzésében és támogathatják a magyar sport jövőbeli sikereit. A magyarok teljesítménye mindig is egyedülálló volt az olimpiák történetében, de hazánk piaci részesedése csökkenő tendenciát mutat. Fel kell ismerni, hogy az élsport nemzetközi környezete az elmúlt évtizedekben jelentősen megváltozott, egyre több nemzet dolgoz ki stratégiát világszintű sportolók kinevelésére, és fordít egyre több erőforrást élsportjának fejlesztésére. A kutatások adatai szerint az elmúlt évtizedek során az olimpiák éremtáblázatát vezető nemzetek közel megduplázták az élsportraallokált pénzek mennyiségét, és tudományosan megalapozott stratégiák mentén építik fel sportmodelljeiket. A megnövekedett versenykövetkeztében az országok közötti különbségek egyre csökkennek, és az élsportra fordított beruházások megtérülése pedig egyre alacsonyabb tendenciát mutat. Ma már a korábbi eredményességi szint fenntartásához is további források bevonására van szükség, nemhogy mikor az eredményesség javítása a cél. Fontos hangsúlyozni, hogy a sportversenyek logikája a zérusösszegű játékokra jellemzően csak az ellenfelektől megszerezhető érmek növelését teszi lehetővé, a saját teljesítmény növelése önmagában nem jelenthet sikert. A szakirodalom segítségével az is bemutatásra került, hogy a plusz források nem válhatnak automatikusan érmekre, hanem a források felhasználásában egyre nagyobb szerephez jut a hatékonyság.

A magyar sportban bekövetkezett jelentős változások következtében igen aktuális kérdésnek bizonyult azt megvizsgálni, hogy milyen kapcsolat azonosítható egy ország nemzetközi sportsikerei és az állami élsport-támogatási rendszer hatékonysága között. A disszertációm keretein belül makro és mezo szintű elemzést végeztem, hogy meghatározzam ezeket a tényezőket.

A makro elemzés során a legújabb tanulmányok eredményei alapján készült random hatásokat tartalmazó Tobit-modelleket illesztettem az adatokra. E feltáró, magyarázó modellek segítségével az elsődleges céloom az egyéni és csapatsportágak eredményességére ható tényezők között mutatkozó különbségek azonosítás volt. Összességében elmondható, hogy a GDP, a népesség, a rendező és a legutóbbi rendező ország stabil hatású bármely modell specifikációinál, azonban a politikai rendszer és az utánpótlás piaci részesedés hatása bizonytalan és hatásuk jellemzően az egyéni sportágaknál jelenik meg. Az elemzés fő eredménye, hogy az egyéni és csapatsportágak eredményességében megfigyelhető különbség nem a makro tényezők következménye, így az első hipotézisemet elvettem. A modellek segítségével beigazolódtott, hogy a szocialista országokra jellemző korábbi versenyelőny hatása 2016-ra eltűnt, ezért a további sikeres nemzeti szerepléshez már más a sportirányítási rendszer hatékonyságában megjelenő új tényezők szükségesek. Ezek alapján a második hipotézisemet elfogadtam.

A gazdasági tényezők hatásának csökkenése a nemzetek piaci részesedésére azt jelenti, hogy a kormányzati sportpolitika felelőssége az elit sportok sikereiben egyre növekedni fog a jövőben, ami azt vetíti előre, hogy az egyik legfontosabb tényező a források hatékony felhasználása, valamint a megfelelő struktúra, a szervezeti felépítés és az egységes koordináció.

A mezo szintű elemzés, ahol az adatgyűjtés alapját a 16 kiemelt sportág, valamint az öt látványcsapatsportág elit sportolói, edzői és sportszakmai vezetőinek körében végzett kérdőíves felmérés képezte, továbbá a MOB segítségével a magyar sportfinanszírozás rendszeréről összegyűjtött adatok jelentették, éppen ezért már a hazai sportirányítás hatékonyságának vizsgálatára fókuszált összevetve más országok gyakorlatával.

A nemzetközi kutatások alapján a nemzetközi sportsikerekben szerepet játszó strukturális tényezők közül az élisportba áramló források mutatták a legerősebb korrelációt. A magyar elit sportágak anyagi támogatásáról összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy az élisportba juttatott források tekintetében mind abszolút, mind relatív értelemben a többi 15 ország adataihoz viszonyítva hazánk az élmezőnyhöz tartozik. Azonban a felvázolt lineáris regressziós modellek segítségével nem mutatható ki kapcsolat a 16

kiemelt sportágba érkezett források növekedése és az eredményességük között, mindössze az élsport állami forrásait jellemző allokációs logikát kaptam vissza, azaz, a múltbeli eredmények magyarázzák a következő évi támogatások nagyságát, valamint a kapcsolatvizsgálatok megmutatták, hogy a Gerevich-programban részt vevő edzők és sportolók száma pozitív kapcsolatot mutatott a piaci részesedéssel, ami a Héraklész-programok esetében már nem volt elmondható. Így a harmadik hipotézisem elvetem, miszerint a magyar sportba 2010 után áramló jelentős állami támogatásoknak eredményjavító hatása van hazánk nemzetközi sikereire. Mindez arra enged következtetni, hogy a rendszer a források elosztása során nem hatékony, valamint szerkezete a bevezetett TAO-támogatás következtében viszonylag torzképet mutat.

A nemzetközi kutatások kimutatták, hogy az élsport irányításának felépítése, struktúrája és a döntéshozatali folyamatok jellemzője jelentősen összefügg egy ország élsport- finanszírozásának hatékonyságával. A hazai sportirányítási rendszer elemzése keretében végzett kapcsolatvizsgálat kimutatta, hogy nincs jelentős összefüggés a piaci részesedés és az ifjúsági tehetséggondozás rendszerében részt vevő sportolók száma közt. Ezek a programok jobban is illeszkedhetnének az új finanszírozási rendszerbe a részt vevő sportágak és versenyzők számának tekintetében. Egy olyan kis ország esetében, mint Magyarország ezeknek a tehetség-kiválasztási rendszereknek a hatékonyság kulcstényező lehet jövőbeli eredményessége szempontjából.

A magyar sport finanszírozási problémáinak megoldásra a 2010-ben hivatalba lépett kormány által kidolgozott TAO-politika a Kornai-féle koordinációs mechanizmusok sajátos kombinációját alakította ki, melyben a piaci elemek (vállalatoktól származó források áramlása a sportszervezetekhez) keverednek a bürokratikus koordináció sajátosságaival (hierarchikus kapcsolatban álló szereplők döntései határozzák meg a felhasználható kereteket). Mivel a bürokratikus kapcsolatok az árrendszer hatékonyságát torzítják, az alapvetően piaci koordináció alapján működő látványsportágak esetében olyan finanszírozási modell terjedt el, ami elszakítja egymástól a teljesítményorientált közgazdasági logikát és a sport napi gyakorlatát. Habár a hosszú távú beruházások ösztönzése (létesítmények fejlesztése, utánpótlás nevelése) racionálisan szerepelhet a sportpolitika

célkitűzései között, a relatív eredményességű, komplex és bizonytalan sportágak esetében (mint a labdarúgás vagy kosárlabda) ez könnyen vezethet a gyenge hatékonyságú struktúrák továbbéléséhez (Sterbenz, Gulyás, & Kassay, 2013).

A TAO-források megjelenése a sportágakban a korábbi reményektől eltérően nem csak többletforrásként szerepelnek, hanem helyettesítési hatásként a korábbi bevételeket is pótolják, és az üzleti logikát, a szponzoráció háttérbe szorulását is okozzák. A bürokratikus koordináció veszélye az ösztönzés és verseny gyengülése, a teljesítmény nélküli bevételek megszokása, a résztvevők elkényelmesedése. A racionális döntéshozók esetében megjelenik a morális kockázat jelensége is, a korábban ésszerűen, takarékosan viselkedő sportszervezeti vezetők hajlamosak lesznek változtatni korábbi magatartásukon.

A TAO-finanszírozás lehetőségeinek és veszélyeinek elemzése arra hívja fel a figyelmet, hogy a nemzetközi versenyképesség javítása csak a hosszú távú stratégia mellett elkötelezett döntéshozókkal, a jelenlegi gyenge hatékonyságú sportági struktúrák megváltoztatásával és hatékony ösztönző rendszerek meghonosításával képzelhető el.

A sportági értékelő és ösztönző rendszerek (pl. Gerevich-ösztöndíjak, sportági pontrendszerek) újragondolásában indokoltnak látszik a múlt sikerei alapján történő finanszírozás („reward” típusú) helyettesítése vagy legalább részbeni átalakítása a jövőbeli, befektetési szempontú („invest” típusú) támogatásra. A sportszövetségektől független sportszakmai elemzések alapján felvázolt tendenciák szerinti befektetési döntések biztosíthatják, hogy a források valóban a következő időszakok leendő sikereit alapozzák meg. Mindezekon túl, javasolt lenne az allokációkritériumok esetében a sportági sajátosságok beépítése, hogy a hosszú évek alatt kialakult sportágak közötti szelekció megszűnjön és a források elosztása sokkal inkább stratégiai döntéseken alapuljon. Az állami támogatások felhasználásának hatékonyabbá tételét segítheti továbbá, ha az allokáció kritériumrendszere lefektetett és az érintettekkel kommunikált, továbbá, ha a források elosztásának módja és a sportirányítás szervezeti struktúrája stabil, hosszú távon kiszámítható. A legsikeresebb nemzetek esetében az elit sport területén alkalmazott finanszírozási rend igen szigorú és következetes, azaz nincs lehetőség

alkukra. Számos országban azon sportágak vagy azok a sportolók, akik professzionális módon működnek, illetve jelentős piaci bevétellel rendelkeznek sporttevékenységükből, nem részesülnek állami támogatásban. Hazánkban az állami sportfinanszírozásban ez a fajta szétválasztás egyáltalán nem jelenik meg. Ugyanakkor e kettő nagyon szigorú elkülönítése javasolt lenne, és ezzel együtt a sokkal aszimmetrikusabb ösztönző rendszerek kialakítása, melyek gátolják a szakirodalomban racionálisan edzetlen sportolónak keresztelt jelenség kialakulását, és melyek esetében a kielégítő szint a világszint.

A SPLISS-kutatás során, számos a hazai sportirányítási szervezetek életében is gyakran megjelenő a civil jellegű sportirányítási szervek struktúrájában előforduló potenciális problémát azonosítottak. Többek között, hogy ezen szervezetek élén legtöbb esetben egy választott elnökség áll, melynek tagjait a klubok jelöltjeiből választják meg. Így a szövetségek működését sok esetben jellemzik az érdekkonfliktusok, az elnökségi tagok szakmai kompetenciájának hiánya az élsport specifikus döntések tekintetében, továbbá az önkéntes alapú elnökségi tagok és szakmai vezetők közötti feszültség, a változástól való ellenállás (különösen az elnökségi tagok részéről), az innováció hiánya. Ezek a területek különösen érdemesek további kutatásokra. Másik aktuális, de jórészt feltáratlan kérdéskör a sportszervezetek demokratikus működése (egy tag, egy szavazat elv), és a professzionalizmus közötti feszültség feloldása, illetve a tradicionális, gyakran önkéntes munkán alapuló vagy azzal szemben, modern szervezetiirányítási módszerek alkalmazása.

A sportirányítási rendszer szervezeti felépítésének stabilitásán túl ki kell emelni, hogy azok a nemzetek bizonyultak sikeresebbnek, ahol az elit sportért egy nemzeti sportirányítási szerv felelt.

A magyar élsport felépítése és működése számos területen eltér a nemzetközi gyakorlatban ismert példától, így a negyedik hipotézisemet is elvettem.

A hazai sport magas szintű eredményességének fenntartásához mára elengedhetetlenné vált a nemzetközi környezet folyamatos monitoringja, valamint a jó gyakorlatok felkutatása által a másoktól való folyamatos tanulás. Az elit sport területén az a nemzet képes hosszú távon versenyképes

maradni, amelyik a környezet változásaira reagálva képes kialakítani sportpolitikáját és sportirányítási rendszerét.

Elfogadva, hogy a sport egy bizonyos szegmense a közjavak jellemzőivel rendelkezik, így állami szerepvállalást igényel, ugyanakkor ennek mértékét, módját, s főként az professzionális-, elit- és szabadidősport közötti elosztás arányait érdemes lenne fontolóra venni. Hosszú távon az államnak elsődlegesen a fogyasztók tudatos szemléletének kialakítása, a sportból származó előnyöknek a fogyasztókban való tudatosítása, a sport egyes alrendszerei (iskolai, szabadidő, versenysport) közötti átjárás feltételeinek megteremtése, azaz a fogyasztói bázis növelése lenne a kiemelt feladata. A sport iránti kereslet bővülésével növekedne a fogyasztás, ezzel az egyes kínálati szereplők közötti verseny, amely a hagyományos közgazdaságtani logika szerint ismét a kereslet növekedését eredményezné. A sportgazdaság élénkítésével lehetőség nyílna a civil és az üzleti szféra eredményes be-, illetve visszakapcsolódására a sportba, teljessé téve annak kínálatát.

A sport szektor 2010 után a jelentősen megnövekedett állami támogatásoknak köszönhetően olyan lehetőséget kapott, mely minden szempontból egyedülálló. Ezeknek a forrásoknak a jól átgondolt felhasználása hosszú távon a nemzeti vagyont bővítve szolgálhatná nemcsak a jövőbeli élsport sikereket, de a sport strukturális átalakítása által az összetársadalmi jólét növekedését segíthetné elő a társadalom életminőségének javulása által.

Disszertációm elsőként vizsgálta a magyar élsport versenyképességének és az állami finanszírozás hatékonyságának összefüggéseit, melynek alapvető gondolata szerint a sportfinanszírozás megoldása önmagában nem vezet tartósan fenntartható versenyelőnyhöz, a kiélezett nemzetközi versenyben a megnövekedett források csak hatékony teljesítménymérési és ösztönzési módszerekkel együtt érhetik el a kívánt célt.

Bízom abban, hogy a bemutatott tudományos következtetések felhívják a figyelmet a szükségszerű javítására és a további kutatások fontosságára.



## **Disszertációhoz kapcsolódó publikációk jegyzéke**

Gulyás, E., Sterbenz, T., & Kovács, E. (2016). Efficiency of governmental funding in Hungary. *Physical Culture and Sport Studies and Research*, 72 (1), 41-50.

Sterbenz, T., & Gulyás, E. (2016). The rational untrained athlete: an attempt to resolve sport managerial dilemmas with the methods of game theory. In A. Gál, J. Kosiewicz, & T. Sterbenz, *Sport and social sciences with reflection on practice* (old.: 191-203.). Warsaw: Jozsef Pilsudski University of Physical Education.

Gulyás, E., & Sterbenz, T. (2015). Inefficiency of the Hungarian sport financing system: Neefektivnost systému financování sportu v Maďarsku. *Studiva Sportiva*, 9 (1), 163-171.

Géczi, G., Bartha, C., Gösi, Z., Sipos-Onyestyák, N., Gulyás, E., & Kassay, L. (2015). The result of the non-financial audit at 16 elite Hungarian sport federation:. *Studiva Sportiva*, 9 (1), 157-162.

Sterbenz, T., Gulyás, E., & Kassay, L. (2014). Incentive System in Hungarian High Performance Sport. *Physical Culture and Sport Studies and Research*, 53-63.

Sterbenz, T., & Gulyás, E. (2014b). Lyukas piramis - A versenyrendszer hatása a magyar kosárlabdázás eredményességére. *Vezetéstudomány*, XLV., 24-30.

Sterbenz, T., & Gulyás, E. (2014c). Jó kormányzás a sportban. A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása" című projekt keretében végzett kutatás eredményeiről, 201-278. (J. Farkas, szerk.) Budapest: Magyar Sportmenedzser Társaság.

Gulyás, E. (2013). Még mindig a pályán... *Verseny-pályán*, 133-138. (t. Sterbenz, & G. Szóts, szerk.) Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság.

Sterbenz, T., Gulyás, E., & Kassay, L. (2013). Ösztönzés és teljesítmény a sportban. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 14 (4), 50-55.

Sterbenz, T., & Gulyás, E. (2013a). Verseny-pályán: Bevezető a magyar sport versenyképességének kutatásához. *Verseny-pályán*, 7-23. (T. Sterbenz, & G. Szóts, szerk.) Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság.

Sterbenz, T., & Gulyás, E. (2013b). A lyukas piramis. *Verseny-pályán*, Magyar Sporttudományi Füzetek; IX., 121-132. (T. Sterbenz, & G. Szóts, szerk.) Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság.

## Egyéb publikációk jegyzéke

Csurilla, G., Gulyás, E., & Sterbenz, T. (2017). A brit élsport sikere mögött álló irányítási rendszer. A sportirányítás gazdasági kérdései 2017, 37-55. (M. Szmodis, & G. Szóts, szerk.) Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság.

Gulyás, E. (2016). Competitiveness of the Hungarian elite sport system. Olympic World Library, Lusanne, Svájc. Forrás: [https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/59417/competitiveness-of-the-hungarian-elite-sport-system-erika-gulyas?\\_lg=en-GB](https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/59417/competitiveness-of-the-hungarian-elite-sport-system-erika-gulyas?_lg=en-GB)

Gulyás, E., & Sterbenz, T. (2014). A TAO közgazdasági racionalitás. A felsőoktatás szerepe a sportban, élsportban és az olimpiai mozgalmában, különös tekintettel a társasági adóból (TAO) támogatott sportágak helyzetére és a támogatások hasznosítására, 117-130. (L. Petridisz, szerk.) Debrecen.

Sterbenz, T., & Gulyás, E. (2014a). Közösségi döntések a sportban. Gazdaság és Jog, 22, 21-25.

Sterbenz, T., Csurilla, G., & Gulyás, E. (2017). Vertikális dilemmák a sportban – A sportfinanszírozás hatékonyságának növelése. A sportirányítás gazdasági kérdései 2017, 7-22. (M. Szmodis, & G. Szóts, szerk.) Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság.