

# **Üzleti teljesítménymérés a sportban, avagy miként segítheti a sportszervezetek vezetőit a Balanced Scorecard koncepció a stratégia szerinti működésben**

Kozma Miklós, Kazainé Ónodi Annamária

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

**2014. március**

**Üzleti teljesítménymérés a sportban,  
avagy miként segítheti a sportszervezetek vezetőit a Balanced Scorecard  
konceptió a stratégia szerinti működésben<sup>1</sup>**

**Kozma Miklós, Ph.D.**  
Egyetemi adjunktus

**Kazainé Ónodi Annamária, Ph.D.**  
Egyetemi adjunktus

**Absztrakt**

Napjainkban egyre nagyobb figyelem fordul a sporttevékenység társadalmi hasznosságára, ugyanakkor számos sportszervezet a túléléséért küzd. A legtöbb sportszervezetnél a sportteljesítmény mérése dominál, s viszonylag kevés figyelmet fordítanak az üzleti teljesítmény és az ezt befolyásoló tényezők mérésére, annak ellenére, hogy a vezetők tudatában vannak a sportteljesítmény és az üzleti teljesítmény kölcsönös összefüggésével. A sportteljesítményt a fogyasztói elégedettségen keresztül bevételre kell váltani, illetve biztosítani kell a finanszírozási forrásokat (gondolhatunk akár a játékosok fizetésére) a megfelelő sportteljesítmény eléréséhez. A sportszervezetek vezetőinek át kell látniuk a sportteljesítmény és az üzleti teljesítmény összefüggéseit, és azonosítaniuk kell a kritikus értékteremtő tényezőket. Ehhez adhat egy megfelelő gondolkodási keretet a Balanced Scorecard alkalmazása. Tanulmányunkban egy rövid áttekintést adunk a Balanced Scorecard alkalmazásának előnyeiről és kihívásairól a non-profit szervezetek esetében, majd egy magyarországi kézilabda klubnál készített esettanulmány segítségével megvizsgáljuk a BSC alkalmazási lehetőségét a sportkluboknál.

**Kulcsszavak:** kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer, Balanced Scorecard, teljesítménymérés, sport, siker, stratégia, menedzsment.

---

<sup>1</sup> Köszönjük Szegedi Kristóf, a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatójának segítségét, amellyel elsősorban az elemzés korai fázisaiban segítette munkánkat.

## Measuring Business Performance in Sports

### - How the Balanced Scorecard approach can help sports organisations in operating along strategic objectives

**Mr. Miklós Kozma, PhD.**

Senior Assistant Professor

Department of Business Economics

Corvinus University of Budapest

H-1093 Budapest, Fővám tér 8., Hungary

[miklos.kozma@uni-corvinus.hu](mailto:miklos.kozma@uni-corvinus.hu)

**Ms. Annamária Kazainé Ónodi, PhD.**

Senior Assistant Professor

Department of Business Economics

Corvinus University of Budapest

H-1093 Budapest, Fővám tér 8., Hungary

[annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu](mailto:annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu)

#### Abstract

While performance measurement in the sport industry has a traditionally strong focus on sports results, commercial success of sports clubs needs to gain more ground. Sports results should generate market revenues, by satisfying customer needs, and allow continued investment in the further improvement of sports success (i.e. more funds for player transfers and wages). Club managers need to understand the complex relationship between on-field and off-the-field success, and identify critical success factors for achieving strategic objectives. The Balanced Scorecard approach provides a plausible framework for such analysis. Our paper explains the challenges of and opportunities for implementing a Balanced Scorecard system in non-profit organisations, and provides insights into its application in professional sport through an in-depth case study of a handball club in Hungary. We conclude by providing a model for managing sports organisations in line with strategic objectives, balancing out stakeholder expectations for both sports results and commercial success.

**Keywords:** Balanced Scorecard, performance measurement, sport, success, strategy, management

JEL classification code: M – Business Administration and Business Economics

## Bevezetés

A szakirodalomban régóta folyik a vita arról, hogy a sportszervezetek céljai mennyiben térnek el a más iparágakban működő vállalkozások céljaitól. Egyfelől a versenysport klubok üzleti modelljei olyan jellemzőkkel bírnak, amelyek nem általánosak a többi iparágban. Például a futballegyesületek regionális monopóliumot jelentenek városokban/régiókban, sok fogyasztó egy életen keresztül lojális egy klubhoz, a versenytársak közötti együttműködés különösen erős szövetségi vagy nemzeti szinten. Másfelől minden iparág rendelkezik speciális jellemvonásokkal (vö. Kynsburg, 2011). Kérdés, hogy a professzionális sportklubok esetében a stratégia kialakítás és megvalósítás alapulhat-e a főáramlatú menedzsment megközelítésen, vagy pedig a különbségeknek tükröződniük kell az alkalmazott módszertan adaptációja során. A kérdés még összetettebb azokban az országokban, ahol a piac relatív kicsi, s ezáltal a piaci mechanizmusok önmagukban nem képesek biztosítani a professzionális sportklubok fenntartható működéséhez szükséges koordinációt. (András, 2003a, András, 2003b). A piaci bevételek nem elegendők a költségek fedezéséhez. Míg a jegybevételek, szponzorációs bevételek, közvetítési jogok és egyéb bevételek nagysága korlátozottabb és a gyenge vásárlóerőből adódóan nehezebben elérhető, addig a felmerülő költségeket erőteljesen befolyásolják a világpiaci árak, itt gondolhatunk akár egy játékosért fizetett díjra vagy általánosságban a játékosok juttatásaira, melyeknek nemzetközi szinten kell versenyképesnek lenniük.

Mindemellett egyre nagyobb figyelem fordul a sport társadalmi szerepére, még a kisebb piacokon is. A sport fenntartható működéséhez szükséges finanszírozási hiány betöltésében a kormányzatok kulcsfontosságú szerepet játszanak. Magyarországon meghatározó a kormányzati beavatkozás, támogatás. A nemrégiben bevezetett támogatási rendszer lehetővé teszi, hogy a vállalatok jövedelmi adójuknak egy részét a kiemelt sportok (futball, kosárlabda, kézilabda, vízilabda, jégkorong) támogatására fordítsák. Ez jelentős forrást biztosít a sportklubok számára infrastruktúrájuk fejlesztésére és az utánpótlás nevelésre. A kormányzat sporttámogatási rendszerét éles politika vita kíséri, illetve a sportszervezetek kiemelt érdeke, hogy mérlegeljék a jelenlegi befektetések hosszú távú következményeit. (Laki - Nyerges, 2006). A bőkezű kormányzati támogatás néhány éven belül kiapadhat, ezért különösen fontos hogy a beruházások hosszú távon is fenntarthatóak legyenek illetve üzleti nézőpontból is teremtsenek értéket. Hogyan lehet értéket teremteni olyan piacon, ahol nem jellemző az üzleti jellegű működés és a vásárlóerő korlátozott?

A menedzsment döntéseket elősegítheti egy megfelelően felépített teljesítménymérési rendszer, ugyanakkor a kisebb piacokon a teljesítménymérés hagyományosan a sport eredményekre koncentrál. Még a tulajdonosok, jellemzően a közintézmények is mindenképp előtt a fenntartható sport sikerekben érdekeltek, amely politikai szempontból érthető is. Ennek ellenére a sportklubok üzleti sikerére egyre nagyobb figyelmet kellene fordítani.

Összességében a sport szervezetek stratégiaalkotása több szempontból is összetett illetve kettősség jellemzi. További vizsgálatot igényel az a kérdés, hogy a hagyományos menedzsment megközelítések miként segítik a sportklubok vezetőit a hosszú távú siker elérésében. Kutatásunk e tág témakörön belül azt vizsgálja, hogy a hagyományos Balanced Scorecard megközelítés alkalmazható-e, illetve hogyan egy magyar női professzionális kézilabda csapat esetében.

## **Kutatásmódszertan**

Kutatásunkban az esettanulmány elemzési módszert alkalmaztuk. Yin (2003) szerint az esettanulmány módszer jól alkalmazható a viszonylag feltáratlan területek tanulmányozásához. Már egyetlen eset vizsgálatán keresztül is tehetők meghatározó empirikus megállapítások. Ennek tükrében kutatásunk elsősorban egy problémakör mélyebb megértését és leírását szolgálja, mintsem egy hipotézis tesztelését. Tanulmányunk egy hosszabb kutatás első állomásának tekinthető, melyben összefoglaljuk a korábbi kutatások eredményeit, rávilágítva arra, hogy a teljesítménymérés milyen kihívásokat jelenthet egy kis piacon működő professzionális sportszervezet számára, majd javaslatokat fogalmazunk meg egy kézilabda csapat esetének vizsgálata alapján.

A vizsgált csapat kiválasztása során Miles – Huberman (1994) elméleti iránymutatása alapján jártunk el. Azért esett a választásunk egy első osztályú magyarországi női kézilabda csapatra, mivel Magyarországon a kézilabda egyre növekvő sikereket ér el növekvő szurkolóbázis mellett, amely megteremti a reklám hátteret. Ezenfelül egyre több kézilabdacsapat alkalmaz közgazdasági háttérrel is rendelkező menedzsmentet, mely lehetővé tette a menedzsment eszközök alkalmazására vonatkozó javaslataink érdemi megvitatását. Mind a férfi mind a női kézilabdában található a világ élvonalához tartozó csapatokat Magyarországon, ennek ellenére választásunk inkább egy „átlagos” első osztályú klubra esett.

Kutatásunk során a kiinduló propozíciónk az volt, hogy a Balanced Scorecard (BSC) alkalmazható egy professzionális kézilabda csapatnál jelentősebb strukturális átalakítások nélkül. Ennek vizsgálatához szükséges volt a csapat működésének és menedzsmentjének mélyebb megértése, amely elsősorban mély-interjúkon keresztül történt. Kutatási projektünk célja egy olyan keretrendszer felvázolása volt, amely későbbiekben megfelelő alapot jelenthet egy kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer kialakításához.

### **Balanced Scorecard (BSC) stratégia támogató szerepe**

A vállalati teljesítménymérés, ha megfelelően alkalmazzák, kulcsfontosságú eszközzé válhat a vállalati irányításban. A vezetés ezen keresztül kap visszajelzést a vállalat működéséről, nélkülözhetetlen a döntés előkészítésnél, illetve fontos motivációs szerepet tölthet be. Minden teljesítménymérési rendszer csak akkor képes hatékonyan betölteni a vezetést támogató funkcióját, ha igazodik a környezeti kontextushoz (piaci környezet, termelési környezet, vezetési stílus, vállalati kultúra).

Annak ellenére, hogy a szakirodalom már az 1970-es évektől (Skinner W., 1971 idézi: Neely A, et al, 1995) foglalkozott azzal a kérdéskörrel, hogy a teljesítménymérés befolyásolja a viselkedést, s ezáltal hatással van a stratégia megvalósítására, illetve a szakirodalom egyértelműen kiállt amellett, hogy a teljesítménymérőket a stratégiából kellene levezetni, ez a vállalati gyakorlatban még sokáig nem vált jellemzővé. E területen az áttöréshez jelentősen hozzájárult Kaplan R. S. és Norton D. P. formalizált teljesítménymérési rendszere, a Balanced Scorecard, mely napjainkra az egyik legismertebb teljesítménymérési koncepcióvá vált. (Lásd Kaplan - Norton 1997, 2002, 2004, 2005, 2008.) A BSC-hez hasonló elveken épül fel a Tableau de Bord francia teljesítményértékelési rendszer, illetve a kidolgozását segítő OVAR-módszer és a Smart piramis. (Lásd Wimmer, 2000). Meg kell említenünk a Skandia „Business Navigator” rendszerét, melyet a BSC-vel közel azonos időben, 1991-ben

fejlesztettek ki, de korántsem olyan ismert, mint a BSC. (A két módszer közötti különbséget tárgyalja Ashton, 2005)

A BSC-t tekinthetjük az egyik legismertebb stratégia megvalósítását támogató teljesítménymérési rendszernek. A Gartner Group felmérése szerint (Neely A., Bourne M 2000) 2000-ig az amerikai nagyvállalatok 40-60 százaléka vezette be a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszert, Kaplan és Norton BSC-ről szóló alapművei éveken keresztül vezették a PMA hivatkozási rangsorát. (de Waal A. A. 2003) Napjainkban viszont egyre többen kérdőjelezik meg a BSC hasznosságát a vállalati gyakorlatban. A már említett Gartner Group felmérése szerint a vállalatok 70%-nál a BSC kivitelezése nem megfelelő, melyet két fő okra vezetnek vissza: a gyenge tervezésre és a bevezetés problémáira. Gyakran a legegyszerűbb mutatószámrendszereket, melyek egyaránt tartalmaznak pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat már BSC-nek nevezik, miközben a módszer lényegét adó lépések, mint például az ok-okozati összefüggések kidolgozása, kimaradnak. Megfelelő erőforrások, információs háttér és menedzseri elkötelezettség nélkül a módszer kudarcra van ítélve. A gyakorlatban felmerülő problémák nem azt jelentik, hogy el kell felejtenünk ezt a koncepciót, hanem arra hívják fel a figyelmet, hogy a módszer kulcselemeit kell jobban megértenünk, illetve bizonyos esetekben nagyobb fokú adaptációt kell alkalmazni.

A BSC legfontosabb célja a stratégia megvalósítását támogatni. A szervezetnek azonosítania kell azokat a folyamatokat, amelyek kritikusak a kitűzött célok eléréséhez, azonosítaniuk kell a kulcsfontosságú értékteremtő tényezőket. A stratégiai célokhoz és a célok elérését szolgáló értékteremtő tényezőkhöz mutatószámokat rendelnek, melyeket négy nézőpont: pénzügyi nézőpont, vevői nézőpont, működési folyamatok nézőpontja, tanulási és fejlődés nézőpont köré csoportosítva egy logikus rendszerbe foglalnak. „Ezt a négy dimenziót azonban inkább keretnek kell tekinteni, s nem egyenruhának. Egyetlen matematikai elmélet sem bizonyítja, hogy a négy nézőpont szükséges és elégséges.” (Kaplan – Norton, 1997. 42.o) Az ajánlott négy nézőpontnak az a legfontosabb szerepe, hogy elkerülje az egy mutatóra, egy nézőpontra koncentrálni problémáit, s ezáltal egyensúlyt teremtsen. A rendszer meghatározó jellemzője a kiegyensúlyozottság: egyensúlyt teremt a rövid és hosszú távú célok között, egyaránt tartalmaz pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat, külső és belső mutatókat, objektív, könnyen számszerűsíthető eredménymutatókat, és szubjektív, a jövőbeli teljesítményt előrejelző elemeket. A rendszer kialakításánál fontos szem előtt tartani, hogy a BSC a stratégia megvalósítását elősegítő eszköz és nem controlling rendszer. A vállalati folyamatok kontrollálására ezernél is több mutatószámot alkalmazhatnak, viszont a BSC-ba csak a stratégia megvalósítása szempontjából kulcsfontosságú mutatókat szabad beemelni, ezáltal teremthető meg a stratégiai fókusz. A tapasztalatok szerint ez 20-25 mutatót jelent, melyből a működési folyamatok súlya: 34%, a másik 3 nézőpont aránya nagyjából egyforma. (Kaplan-Norton, 2002, 448.o), de itt is fontos hangsúlyozni, hogy nem azon van a lényeg, hogy a megadott keretszámot feltöltsék mutatószámokkal, hanem hogy a mércéket a stratégiából vezessék le.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer kialakításának utolsó, gyakran elmaradó lépése (lásd Ittner és Larcker, 2004) az ok-okozati láncolat létrehozása, amely során meghatározzák az eredménymutatók és teljesítményokozók közötti kapcsolatokat. Neely és Bourne (2000) arra hívják fel a figyelmet, hogy ha nem dolgozzák ki az ok-okozati összefüggést, brainstorming jelleggel gyűjtik össze a mutatókat, akkor a mutatók közötti logika rejtve marad, nem fogják átlátni az összefüggéseket, nem tudják kezelni a mutatók közötti átváltásokat. Ebből következően egyre nagyobb figyelem fordul a stratégiai térképek készítésére. A stratégiai térkép egy logikus és átfogó séma a stratégia leírására, melyben az

ok-okozati kapcsolatok megmutatják, hogy az immateriális javak hogyan alakulnak át megfogható (pénzügyi) teljesítménnyé. (Kaplan-Norton, 2002. 24. o) A stratégiai térkép minták (lásd Kaplan-Norton, 2005) iránymutatást nyújtanak a vállalatoknak, ugyanakkor veszélyforrást is jelentenek, amennyiben a vállalatvezetők kihagyják a stratégia átgondolásának és a kulcsfontosságú értékteremtő tényezőknek az azonosítását, csupán átvesznek egy vállalatukra viszonylag jól illeszkedő sablont.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer nem csupán egy új mutatószámrendszert jelent, hanem szisztematikus folyamatot nyújt a vállalati stratégia végrehajtására és a visszacsatolásra. A BSC kialakításának folyamata a vezetőket a stratégia tisztázására és konszenzusteremtésre kényszeríti. Elősegíti a legfontosabb üzleti folyamatokra történő koncentrációt. A vállalati hierarchia különböző szintjein álló vezetők számára könnyen érthető „nyelvezetet” biztosít a stratégia kommunikálására. A stratégiai célokat összekapcsolja a hosszú távú célokkal és az éves tervezéssel. A stratégiához kapcsolja az erőforrás allokációt, mely segítséget nyújt a rövid távú pénzügyi célok és a hosszú távú befektetések közötti egyensúly megteremtésében. Megfelelő keretet nyújt a stratégia rendszeres felülvizsgálatára, visszacsatolásra, stratégiai tanulásra és folyamatos fejlesztésre.

### **Balanced Scorecard alkalmazási lehetőségei a non-profit szektorban**

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszert eredetileg a profitorientált vállalkozásokra fejlesztették ki, de a non-profit szférában is egyre nagyobb az érdeklődés a módszer iránt, mivel szűkülnek a rendelkezésre álló erőforrások, erősödik a társadalmi kontroll igénye, illetve egyes területeken megjelenik az intézmények közötti verseny. 1996 óta számos közigazgatási, non-profit és egészségügyi szervnél vezették be a Balanced Scorecard rendszert, például USA-ban Charlotte város önkormányzata, az amerikai közlekedési minisztérium beszerzési részlege (Kaplan - Norton, 2002), Szingapúr kerületi bírósága, svéd rendőrség (Carmona - Gronlund, 2003), United Way of Southeastern New England (UWSENE) adományokat összegyűjtő és elosztó non-profit szervezetei (Kaplan - Atkinson 2003, Kaplan - Norton, 2002), New Profit non-profit jótékonyági kockázati tőke alap (Kaplan - Norton, 2002), számtalan egészségügyi szervezet, mint például Duke Gyermekkorház, Montefiore Kórház (Kaplan - Norton, 2002). (További egészségügyi példákat lásd: Zelman et. al. 2006, McDonald 2012)

A BSC alkalmazása széleskörű a non-profit szektorban. Mivel a sportszervezeteknél történő alkalmazásról még nincs annyi tapasztalat, ezért érdemes általánosságban áttekinteni a non-profit szféra tapasztalatait a BSC bevezetésével kapcsolatban.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszert bevezető egészségügyi szervezetek között végzett felmérés szerint a rendszer alkalmazásából az alábbi előnyök származtak (Inamdar N., Kaplan R. S., Reynolds K., 2002 alapján):

1. A BSC kialakításának folyamata arra kényszerítette a vezetőket, hogy tisztázzák a stratégiát és konszenzusra jussanak felőle.
2. Növelte az ügyvezetők hitelességét, tisztázásra kerültek az elérendő célok, egyértelműbbé vált a számonkérés.
3. A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer négy nézőpontja döntéshozatali keretként is szolgált. Az ok-okozati elemzés logikája új gondolkodásmódot jelentett, amely hozzájárult a jobb döntéshozatalhoz.

4. A BSC elősegíti a legfontosabb üzleti folyamatokra történő koncentrációt, illetve az ösztönzési rendszeren keresztül támogatja ezeket a folyamatokat. A stratégiát leviszi a vonalbeli dolgozókhoz, akik számára világossá válik, hogy a munkájuk hogyan kapcsolódik a szervezet stratégiai céljaihoz, amely hozzájárul az alkalmazotti morál javulásához is.
5. A BSC a stratégiához kapcsolja az erőforrás allokációt. Segítséget nyújt a rövid távú pénzügyi célok és a hosszú távú befektetések közötti egyensúly megteremtésében.
6. BSC támogatja a nagyobb felelősségre vonhatóságot, különösen amikor a vezetők prémium tervéhez kapcsolják. A mutatószámrendszer fejlesztésének folyamata feltárja a teljesítmény mérési rendszer hibáit, erősségeit és gyengeségeit.
7. A BSC lehetőséget biztosít a tanulásra és a folyamatos fejlesztésre.

Taliento L., Silverman L. (2005) non-profit és profitorientált szervezet vezetésében egyaránt jártas vezetők körében végzett felmérése megerősítette azt a feltevést, hogy a non-profit szektorban nehezebb boldogulni, nehezebb a célokat elérni, és nehezebb mérni. Sok esetben már magának a stratégiának a világos megfogalmazása is nehézségbe ütközik. A teljesítmény nyomon követése kihívást jelent, innovatív mércék szükségesek. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer felépítésében is találkozhatunk különbségekkel. A négy nézőpont továbbra is alkalmazható, de sok esetben a pénzügyi nézőpont nem jelentheti a kiinduló állapotot, nem állhat a hierarchia csúcsán, mivel a non-profit szervezetek többségénél nem a pénzügyi siker elérése az elsődleges cél. Gyakori megoldás, hogy a vevők nézőpontját helyezik a hierarchia csúcsára, ugyanakkor sok szervezetnél már a vevők definiálása is problémát jelent, például egy adományokat gyűjtő és elosztó szervezetnél ki a vevő: az adományozók, a támogatott közösségek, vagy a közvetítő ügynökségek.

A BSC különböző adaptációjára láthatunk példát a rendőrségi gyakorlatban is. Az USA-ban a Charlotti rendőrségnél megmaradt a négy nézőpont tartalmi azonossága, de az elnevezést kismértékben igazították a rendőrségi szóhasználatához: ügyfelek, pénzügyi felelősség, belső folyamatok, tanulás és fejlődés. (Kaplan-Norton 2002. 163-168.o.) Ezzel szemben a svéd rendőrségnél az alábbi négy nézőpontot alkalmazták: sikertényezők, lakosság, erőforrások és alkalmazottak. (Lásd Carmona S., Gronlund A. 2003.) Az eredeti vevők nézőpont egyrészt megjelent a sikertényezők, másrészt a lakosság nézőpontban. A pénzügyi nézőpont egyértelműen az erőforrások között szerepelt. A tanulás és fejlődés nézőpont elemei egyrészt az erőforrások, másrészt az alkalmazottak között jelent meg, míg a belső folyamatok a sikertényezők része lett.

A non-profit szektorban problémát jelenthet az előállított érték mérése, például nehéz pénzben kifejezni a jobb minőségű oktatásból, a jobb közbiztonságból, az egészségesebb életből stb. származó hasznokat. Az intézmények gyakran esnek abba a hibába, hogy csupán a célokat fogalmazzák meg, és a megvalósítás útját nem. A non-profit szervezetekre is ugyanúgy érvényes, hogy az eredménymutatók mellett szükség van teljesítményokozókra, és el kell készíteni a stratégiai térképet.

Inamdar, Kaplan és Reynolds (2002) az egészségügyi szervezetek körében végzett felmérése a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer bevezetésének alábbi nehézségeit azonosította:

- Hihetetlen kihívást jelent megszerezni és fenntartani a szervezet támogatását a BSC fejlesztése és bevezetése során.
- Meg kell szerezni a vezetők idejét és elkötelezettségét. A BSC jelentős nyomást jelentett abba az irányba, hogy a vezetők stratégiában, a stratégia megvalósításában gondolkodjanak. A vezetők nehezen fogadták el a négy nézőpontos keretet, nehezen



tudták elfogadni a tanulás és fejlődési célokat. Az ok-okozati összefüggés logikáját nehéz volt megtanulni, megérteni és alkalmazni, mivel az emberek nem szoktak hozzá, hogy ilyen mélységben gondolkodjanak a stratégiáról.

- Gyakran ellentétes érdekek jelennek meg, nehéz az átváltásokat kezelni. Legtöbb szervezetnek azzal kellett szembenéznie, hogy nem rendelkezik elegendő információval a vásárlók preferenciáiról, ezt a hiányosságot gyakran piackutatás segítségével küszöbölték ki.
- Jelentős időt (6 hónaptól egy évig) és erőfeszítést igényelt, amíg sikerült konszenzusra jutni abban, hogy szervezeti szinten mit tekintenek stratégiai fontosságúnak, szemben azokkal az operatív mutatókkal, melyeket alsóbb szinteken használnak.
- Sok szervezet tesz kísérletet a BSC bevezetésére, de nem viszik véghez. Az alkalmazottak gyakran csak egy újabb „menedzsment hóbortnak” tekintik. A BSC támogatásának megszerzését tovább nehezíti az alkalmazottak megmérettetéstől való félelme, különösen azokban az intézményekben ahol eddig nem volt erős a teljesítmény kontroll.
- A szervezetet meg kell tanítani, hogy hogyan gyűjtse, elemezze, és használja a mérés adatait.
- A mutatószámrendszernek egyszerűnek és átadhatónak kell lennie. A mutatószámrendszernek soha nem szabadna aludnia, folyamatosan alkalmazkodnia kell az új stratégiához.

### **Javaslat a Balanced Scorecard sportszervezeteknél történő alkalmazására**

Viszonylag kevés irodalom foglalkozik a Balanced Scorecard sportszervezeteknél történő alkalmazásával. (Többek között lásd: Alonso et. al. 2009, Becsky 2011, Delaney 2008, Jones 2006, IFUA Horváth & Partners, 2004, Kriemadis T et. al 2008., Szabados 2002)

Az első kérdés, amit fel kell tennünk, hogy szükségük van-e egyáltalán a sportszervezetek vezetőinek a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer (BSC) alkalmazására. A futball világában elsőként a német VfB Stuttgart-nál vezették be a BSC-t (lásd IFUA Horváth & Partners, 2004), melynek hatását egyértelműen pozitívan értékelték. Ezzel egy jelentős lépést tettek a szakszerű és hatékony menedzsment döntések irányába. A BSC alkalmazása még nem elterjedt a sport szervezeteknél, illetve nincsenek felmérések arra vonatkozóan, hogy milyen sikerrel történt, történhet az adaptáció.

Feltételezésünk, hogy a módszer elterjedésének egyik gátja az információ hiány és a vezetői elkötelezettség hiánya. Az első kérdéseinkre, hogy miként segítheti a vezetők munkáját a BSC az alábbi választ adhatjuk:

- A vezetőket rákényszeríti, hogy tisztázzák szervezetük stratégiai céljait és átgondolják, milyen lépéseken keresztül tudják ezt elérni.
- „Kényszerít” a több szempontú megközelítésre.
- Az ok-okozati lánc felrajzolása egy erőteljes stratégiai gondolkodást tételez fel, illetve át kell hozzá gondolni a szervezet működésének, sikerességének összefüggéseit. Össze kell hangolni a különböző célokat.
- Egy közös célt és kommunikációs eszközt jelent a menedzsment tagjai számára.
- Hozzákapcsolható az éves tervezés és költségvetés készítés.
- Formalizált keretet jelent a szervezet teljesítményének nyomon követésére.
- Elősegíti a stratégiai tanulási folyamatot.
- Felhasználható motivációs célra is.

A Balanced Scorecard lényegének átlátása után a következő megválaszolendő kérdés, hogy milyen mértékű adaptációra van szükség. A Balanced Scorecard általános struktúrája mennyire alkalmazható az adott szervezetnél, szükség van-e további nézőpontok bevezetéséhez, illetve hogyan kapcsolódnak egymáshoz a különböző nézőpontok. A struktúra kialakításakor elsősorban a vezetők igényeit kell figyelembe venni. Fontos, hogy a BSC egy könnyen átlátható, a sportvezetők számára is könnyen értelmezhető, hasznos mutatószámrendszer legyen. Kutatásunk során az első dilemmánk az volt, hogy az eredeti négy nézőpont (pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulás-fejlődés) megfelelő-e sportszervezetek esetében. A lefolytatott mélyinterjúk alapján a válaszuk igen volt, kiegészítve azzal, hogy fontos a négy nézőpont megfelelő értelmezése, külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a sportszervezetek számára az egyik legfontosabb teljesítménydimenziót, a sportteljesítményt hova helyezzük el benne, illetve megállapodtunk abban, hogy ugyanúgy, mint általánosságban a non-profit szervezetek esetében, a pénzügyi nézőpont helyett a vevői nézőpontnak kell a hierarchia csúcsán állnia.

Az esettanulmányunk alapján azt mondhatjuk, hogy a sportteljesítmény az egyik legfontosabb kategória, ugyanakkor célszerű nem elkülönítve kezelni, hanem integrálni a különböző nézőpontokba. Ennek szerepét a következő fejezetben részletezzük.

### **A sportszervezetek alapvető céljai**

A BSC kialakításakor mindig a szervezet stratégiájából kell kiindulni, ezért megkerülhetetlen volt annak a kérdéskörnek a tisztázása, hogy mi a sportszervezet alapvető célja, mire fogja építeni azután stratégiáját. Az esettanulmányunk és más másodlagos források alapján azt mondhatjuk, hogy a piaci környezet függvényében különböznek a sportszervezetek alapvető céljai. A nagy piacokon, ahol lehetőség van az üzleti alapokon történő működésre mind hazai mind globális szinten, a sportszervezetek végső célja megegyezik a hagyományos piacokon tapasztalható céllal: fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett (Chikán, 2008). Ugyanakkor ez még világviszonylatban is csak a sportklubok és sport bajnokságok töredék részére érvényes: a nagy amerikai ligákra, az angol focira és néhány jelentős német bajnokságra (labdarúgás, kézilabda és esetleg a jégkorong). A legtöbb esetben viszont a hagyományos üzleti megfontolások erőteljesen összefonódnak a társadalom érdekeivel, s ezzel összhangban a központi és helyi kormány befektetés orientált viselkedése meghatározó a sport területén. Amint az a mi esettanulmányunkból is kiderül, Magyarországon is hasonló a helyzet.

A jelenlegi érzékeny környezeti feltételek mellett, a kulcsfontosságú érintettek egyre nagyobb figyelmet fordítanak a pénzügyileg is fenntartható működésre. A jó sportteljesítmény általában vonzza a figyelmet, ami erőteljesen kötődik a helyi hagyományok hosszú történetéhez. Az észlelt sport siker (később pontosítjuk ezt a fogalmat) előnyös társadalmi szempontból, mivel erősödik a helyi közösség büszkeségének és összetartozásának érzése. A sportsiker a pénzügyi fenntarthatóság szempontjából is meghatározó, mivel a bővülő kereskedelmi lehetőségeken keresztül a szervezet működését üzleti alapokra lehet helyezni, s ezáltal függetleníteni az aktuálisan kormányzó párt támogatási politikájától.

Összességében elmondható, hogy a Balanced Scorecard pénzügyi dimenziója nem lehet a legfontosabb nézőpont a sportszervezetek hierarchikus mérési rendszerének. Non-profit szervezetek általában a vevői nézőpontot helyezik előtérbe, így esettanulmányunk is ezt javasolja.

## A vevői nézőpont

A professzionális sportszervezeteket vizsgálva, különböző piacokon különböző fogyasztói csoportokat különíthetünk el. A helyszíni szurkolók, a médiát követők (televíziónézők, online/nyomtatott sajtót olvasók), közvetítő cégek és szponzorok. Stratégiai szempontból a szurkolók tekinthetők a legfontosabbnak, mivel jelenlétükkel és szurkolásukkal pozitívan befolyásolják más fogyasztók keresletét is (például az aréna élénk atmoszférája piacképesebb terméket generál a média és a szponzorok számára). Mindamelllett a kisebb piacokon, mint Magyarország a sportszervezetek bevételének nagy része azoktól a szponzoroktól származik, akiknek valamilyen kereskedelmi és politikai érdekeltségük származik a támogatásból.

A sportszervezetek vevői nézőpontbeli teljesítmény mérésének vannak olyan alapvető mérőszámai, amelyek nem különböznek más iparágakban használatosoktól: piaci részesedés (a releváns földrajzi területen), mérkőzések látogatottsága, átlagos fogyasztói költség stb. Ezen tényezők tükrözik a szervezet piaci sikereit.

A sportszervezetek teljesítményének egy speciális dimenziója a fogyasztók által észlelt sport siker, amely sajátos jellemvonásokkal rendelkezik a szubjektív észlelési természetéből adódóan (Irwin et al., 2003, Bovinet, 2004, Hanlon, 2002). A szurkolóknak nem csak az egy évben megszerzett trófeák számítanak, hanem az előzetesen jóslt teljesítménynek való megfelelés, az ellenfelek minősége, a csapat jelenlegi formája, a csapat tradíciója és még jó néhány egyéb tényező is. A vezetőség számára ez egy kritikus tényező, egyrészt a nehezen menedzselhető mivolta miatt, másrészt a sportszervezet alapvető célja megvalósítása érdekében rá kell irányítani a figyelmet a csapatra. Nincs olyan teljesítményjellemző, amely képes lenne enyhíteni a fogyasztók csalódottságát a pályán nyújtott gyenge teljesítmény miatt.

A fogyasztói élményhez többletet adhat a hagyományos szolgáltatási minőség szempontjának figyelembe vétele, ennek példája lehet a mérkőzés és nem mérkőzésnap komfortérzet megteremtése. A nem mérkőzésnap programok szintén hozzájárulhatnak az üzlet sikerességéhez, mind a közvetlen bevételek tekintetében, mind a sportszervezettel való kötődés kialakítása során. Például a hétvégi családi programok azokat a nőket és gyerekeket is az aréna felé vonzhatja, akik egyébként sosem járnának sporteseményekre. A létesítményről és a személyzetről kialakított pozitív kép pedig hozzájárulhat a sportesemények látogatásához, ha máshol nem is, legalább televízió közvetítéseken keresztül.

A fogyasztókkal kialakított kapcsolat kulcstényező magához a siker eléréséhez. Továbbá megállapítható, hogy a sportszervezeteknek tudatosan kell kiépíteni a hosszú távú kapcsolatot a helyszíni szurkolókkal, a médiával és a szponzorokkal annak érdekében, hogy a sportteljesítmény ingadozása esetén is a csapat mellett maradjanak az érintettek. Az érzelmi kötődés a csapat és szurkolói között normálisnak tekinthető, viszont a szponzorok már kevésbé hűségesek, a média figyelmének középpontja pedig általában a legjobban teljesítő csapat felé terelődik.

Végezetül a hírnevét és márkanévét is menedzselni kell a csapatnak, mivel ezek az üzleti működésre való átállás kulcstényezői. A csapatról alkotott arculat fenntarthatja a népszerűséget még akkor is, ha a teljesítmény bizonyos szempontból nem felel meg az elvárásoknak.

A vevői nézőpontban lehetséges mérőszámok: a sportesemények látogatottságának aránya a város és vonzáskörzetének sporteseményeinek összlátogatottságához képest, a látogatottság

éves növekedése, az átlagfogyasztás emelkedése, az újonnan megkötött szponzori szerződések, az országos médiában közvetített mérkőzések száma, több szempontú fogyasztói visszajelzések a játéknapi tapasztalatokról, a látogatottság nem játéknapi eseményeken, a fogyasztói aktivitás az elektronikus felületeken (honlap, közösségi oldalak, stb.), visszajelzések az arculatról szóló felmérésekben.

## **A pénzügyi nézőpont**

Bár a vevői nézőpont prioritást élvez, szükséges hangsúlyozni a pénzügyi nézőpont fontosságát is, mivel a sportszervezetek végső célja csak a pénzügyi források és a működési hatékonyság megteremtésével biztosítható.

A pénzügyi teljesítmény értékelésének első lépése a különböző fogyasztói csoportokhoz kötődő bevételi források meghatározása. A vezetőség egyik fő feladata az e csoportoktól származó bevételek növelése. A bevételi források egy sajátos formája a központi és helyi önkormányzatok által nyújtott támogatás, amely különböző formákban jelenhet meg, szponzorációs bevételekként, tagi kölcsön vagy vissza nem térítendő támogatásként (számviteli törvényeket figyelmen kívül hagyva ezeket is bevételi forrásoknak értelmezik a sportszervezetek). Kisebb piacokon, mint Magyarország ezek alkotják a sportszervezetek teljes bevételének jelentős részét.

A további bevételi források a kulcs fogyasztói csoportokhoz kötődnek, beleértve a jegybevételt, pótlólagos mérkőzésnapra fogyasztást, szponzorációt, közvetítési jogok eladását, merchandisingot és sporteseményen kívüli bevételi forrásokat, például kulturális eseményeket vagy koncerteket.

A hagyományos iparágakban kiemelt szerepe van a beruházások és a saját eszközre jutó nyereséget elemző mérőszámoknak. A megtérülési mutatók elemzése a legtöbb sportszervezet esetében problematikus, mivel legtöbbjük veszteséget termel és a nyereségképzés nem is tartozik a legfontosabb stratégiai céljuk közé. Összességében azt mondhatjuk, hogy a sportszervezetek sikeressége csak részben mérhető pénzügyi mutatókkal, mivel elsősorban társadalmi célokat szolgálnak, illetve olyan általános célt, mint a figyelemfelkeltés.

A pénzügyi teljesítmény mérésének másik hagyományos eszköze a hatékonysági mutatók számítása. Ezek alapvetően a sportszervezeteknél is jól alkalmazhatók, cél a rendelkezésre álló erőforrások leghatékonyabb felhasználása a stratégiai célkitűzések megvalósítása során. A sportszervezetek stratégiai céljainak sokszínűségéből adódóan a hatékonyság mérése speciális problémákat vet fel: nem lehet értelmezni mindegyik teljesítmény outputnál piaci árat (például: társadalmi hasznosság); ennél fogva összegzésük lehetetlen. Fókuszáltabb mérőszámok a következő területeken jelentkeznek: bruttó árás az eseményeken, a játékosokra jutó teljes kiadás a sport sikerhez viszonyítva (cf. Stocker, 2012).

Végezetül, a kulcsfontosságú eszközök kihasználtságának mérése erősen kötődik az aggregált pénzügyi teljesítményhez. Sportesemények idején az aréna kihasználása valószínűleg a legértékesebb eszköz a sportszervezetek esetében. Ezek legtöbb esetben közvetlenül nem a sportszervezetek tulajdonában állnak, hanem a helyi önkormányzatok működtetése alatt vannak. E mellett megjegyzendő, hogy miközben a kiemelt sportesemények, mint a bajnoki mérkőzések elsőbbséget élveznek a naptár kialakításakor, addig a reklámértékkel bíró események, amelyek ebben az esetben kiegészítő programoknak jellemezhetőek (pl.:

kulturális fesztiválok, koncertek) szintén hozzájárulnak a sportszervezet pénzügyi fenntarthatóságához.

### **Belső üzleti folyamatok**

A belső üzleti folyamatok nézőpontja azokra a folyamatokra koncentrál, amelyek elősegítik a sportsiker és a fogyasztói elégedettség elérését, továbbá a költségeken keresztül befolyásolják a pénzügyi dimenziót is.

Léteznek alapvető tevékenységek, amelyek meghatározzák a sportszervezet teljes működését. Az első és legfontosabb a sportteljesítmény "kitermelésének" megszervezése. A sportteljesítmény magában foglalja a sportolók fizikai, mentális és technikai képességeinek biztosítását, amelyek alapot adnak a pályán nyújtott sikeres teljesítményhez. Ezenfelül aktív tevékenység szükségeltetik a játékospiacon (labdarúgó szövetségek kivételével, mert itt nem létezik átigazolási díj), valamint az utánpótlás nevelés rendszerének kialakítása, mivel ez biztosítja a folyamatos kínálatot a sportszervezet számára a tehetséges sportolók kinevelésével, ami a sportteljesítmény állandóságának az alapja.

Csakúgy, mint a sportteljesítmény kritikus szerepének, ugyanolyan fontos szerep jut a sikeres üzleti alapokra helyeződést szolgáló figyelemfelkeltési eszközöknek is, amelyeket a sportszervezetnek biztosítani kell a fenntartható működés érdekében. A mérkőzések helyszínéül szolgáló létesítményekben biztosítani kell lenniük olyan szolgáltatásoknak, nem korlátozva a kiemelkedő minőségét a terméknek, amelyek megteremtik a védelmet a szurkolók és családjaik számára.

Ezek a stratégiai teljesítményt befolyásoló tényezők, különböző technikák széles skáláján mérhetőek és ezeket a szervezeteknek speciális stratégiájukkal összhangban kell kialakítaniuk. Erre példák: szerzett gólok, megnyert mérkőzések, tényleges bérek aránya (a legtöbbet foglalkoztatott játékosoknak kifizetett bérek aránya a teljes csapatnak kifizetett bérekhez képest), utánpótlás korúak beépítése (az első csapatba felkerülő utánpótlás korú játékosok száma az adott idényben), meccsenkénti biztonsági intézkedések száma, átlagos átfutási idő a svédasztaloknál stb.

### **Tanulás és fejlődés**

Az üzleti alapú működéshez elengedhetetlen az alapvető tevékenységeknek folyamatos innovációja, amelyhez kiemelt feladat az alkalmazottak továbbképzése. A sportcsapatoknál a legkritikusabb szerepük (kifejtett teljesítményük alapján: szerzett gólok, megnyert mérkőzések, trófeák) a profi játékosoknak van, mivel ők állnak a sporttevékenység középpontjában és ők irányítják a fogyasztók és a nyilvánosság figyelmét is a csapatra. A játékosok sikeressége és elégedettsége egyaránt kritikus tényező a szervezet számára. Mindazonáltal a szervezet sikerességéhez a többi alkalmazott is hozzájárul, beleértve a vezetőséget, az edzői stábot, az adminisztrációs és háttércsapatot (pl.: az ügyfélszolgálat zökkenőmentes munkája, a vendéglátás kínálata, a szurkolók tájékoztatása). Ha a felsorolt érintettek közötti kapcsolat tisztázott, kommunikációjuk megfelelő és teljesítményük mérhető a szervezet hatékonyabban képes elérni kitűzött céljait.

Az innovációs képesség az emberek boldogságán, képzettségén és fejlődésre való hajlandóságán alapszik. Az üzleti szempontból előrébb tartó szervezeteket, a folyamatok

szervezettsége (pl.: az ülések megközelíthetősége az arénában), az új kiegészítő ötletek (pl.: új programok az arénában) és hatékonyságnövelő megoldások (elektronikus jegy) bevezetése különbözteti meg a többi szervezettől.

A jó döntések érdekében, a vezetőségnek szüksége van a releváns információkra a sportszervezet tevékenységeivel kapcsolatban, valamint változtatásokra a szervezetet körülvevő külső környezet kapcsán. Hogyan teljesítenek más csapatok? Mekkora bevételre tettünk szert az adott idényben? Hogyan teljesítenek az új igazolásaink? Ha a vezetőség tudja a választ ezekre az egyszerű kérdésekre, a sportszervezet egy időben üzleti szempontból képes lesz a növekedésre (változások a kezdőcsapatban, jegyárak kiigazítása) és hibáit is javítani tudja (cf. Késenne, 2002).

A fenti teljesítményváltozók mérése nagyban függ az adott szervezet stratégiájától. Például: a megújított szerződések száma, támogató személyzet foglalkoztatásának hossza, fogyasztói visszajelzések a szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalatokról, innovációs projektek bevezetésének ideje, új programok száma az idény során, a kiemelt vezetőségi döntésekhez szükséges idő.

### **A különböző nézőpontok közötti kapcsolatok**

A BSC gyakorlatban történő alkalmazásakor gyakori hiányosság, hogy nem dolgozzák ki a mutatók közötti ok-okozati összefüggést. Ennek első lépése, hogy tisztában legyünk a szervezet üzleti modelljével, illetve megértsük a nézőpontok közötti összefüggéseket. Sportszervezetek esetében különösen fontos, hogy a vezető átlássa, hogy a sportteljesítmény hogyan konvertálható bevétellé, amely finanszírozási forrást biztosít a jövőbeli sportsikerek „előállításához”. Bár empiria nem támasztja alá egyértelműen a sport és üzleti siker közötti közvetlen összefüggést, mégis nélkülözhetetlen ennek áttekintése.

Az ok-okozati összefüggés felállításakor az üzleti modellből indulunk ki és egy feltételezett összefüggést állítunk fel. Például, ha a sportszervezetnek sikerül javítania a tabellán a helyezését (Sport teljesítmény-vevői nézőpont) az növeli a szponzorok elégedettségét (vevői nézőpont) és ez kedvezően hathat a megújított szponzori szerződések számára (vevői nézőpont) amely növelheti a piaci bevételek arányát (pénzügyi nézőpont). Természetesen a sportsiker (vevői nézőpont) pozitív hatást gyakorol a vevői elégedettségre (vevői nézőpont) is, amely egyaránt növelheti a jegyeladásból származó bevételeket (pénzügyi nézőpont), illetve tovább növeli a szponzori elégedettséget (cf. Wicker et al. 2012, MacDonald, 2010, Rascher et al., 2007).

Mi szükséges a jó sportteljesítményhez? Tények alátámasztják, hogy a csapat minősége (mérőszáma a játékosok piaci bére) a legkritikusabb sikerfaktor. Természetesen egy megfelelően felépített csapat, ahol a tagok rendelkeznek a megfelelő technikai tudással (belső folyamatok nézőpontja illetve ennek fejlesztése a tanulás-fejlesztési nézőpontban jelenik meg) illetve kellően motiváltak (tanulás-fejlesztési nézőpont.) A sportszervezetek sikerében kulcsfontosságú tényező az emberi erőforrás. Játékosokat egyrészt lehet vásárolni, amelyhez finanszírozási forrás szükséges (pénzügyi nézőpont) vagy jelentős hangsúlyt kell helyezni az utánpótlás-nevelésre (belső folyamatok nézőpontja.)

A sportszakmai kompetenciák (tanulás-fejlesztési nézőpont) megléte nélkülözhetetlen a sportszakmai sikerhez. Ugyanakkor a menedzsment kompetenciákról (tanulás-fejlesztési nézőpont) sem feledkezhetünk meg. Egyrészt hatást gyakorol a szolgáltatás minőségre (belső

folyamatok nézőpontja) s ezen keresztül a vevői elégedettségre (vevői nézőpont), amely végeredményben tükröződhet a növekvő jegyár bevételekben (pénzügyi nézőpont). Másrészt a sportsikert át kell konvertálni bevételé, (pl.: közvetítési jogok eladása, szponzoráció, reklám események) amelyhez szintén nélkülözhetetlen a menedzseri kompetencia.

Az ok-okozati összefüggések feltárása a profitorientált vállalatoknál sem könnyű, ehhez gyakran alkalmaznak érzékenységvizsgálatot, scenárióelemzést, a felállított modell tesztelését. A sportszervezeteknél ez különös kihívást jelent, tekintve a nem piaci működés sajátosságait és a kölcsönös kapcsolódásokat, összefüggéseket. Ennek ellenére még sem szabad elhagyni a mutatók közötti kapcsolatok feltárását, mivel ez jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy a sportszervezetek vezetői megértsék a sikert leginkább befolyásoló tényezőket. Ittner – Larcker 2004 ajánlása szerint fel kell állítani egy okozati modellt, majd adatokat kell gyűjteni és tesztelni kell a modell helyességét (pl. korrelációs számítás, regresszió számítás segítségével). Az okozati modellt folyamatosan szükséges finomítani.

## **Összegző megjegyzések**

Annak ellenére, hogy az empirikus kutatások alátámasztják a Balanced Scorecard bevezetésének fontosságát a non-profit szervezeteknél, viszonylag kevés cikk foglalkozott eddig ennek alkalmazásával a sportszervezeteknél. Mindeközben, a sport iparágában is növekszik az igény a hatékony irányításra, például a pénzügyi fenntarthatóságra, amelyet a globális versenypiac követel meg. Kutatásunk megerősíti a Balanced Scorecard elemzési eszköz használatának fontosságát a stratégiai célok tisztázásának érdekében, valamint felhívja a figyelmet e stratégiai célok folyamatos ellenőrzésére, amihez szintén segítséget nyújt ez az elemzési eszköz. A vezetők első feladata a Balanced Scorecard szemléletének megértése és a stratégiai célok tisztázása. Ez a stratégiai célokhoz rendelt teljesítménymutatók kijelölésén keresztül valósul meg. Kutatásunkban javaslatokat tettünk a Balanced Scorecard fejlesztésére a sportszervezeteknél való alkalmazása során. Figyelmünk középpontjában nem egy adott szervezetre kifejlesztett Balanced Scorecard állt, hanem eredményeinket szeretnénk általánosítani későbbi esettanulmányok során kézilabda csapatoknál és lehetőség szerint más sportágakban is.

## **Hivatkozások**

*Alonso Á. B. – Fernández P. S. (2009):* The Balanced Scorecard of public investment in sport: proposal for change. *Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport* Vol. V. Facs. 1, 2009

*András K. (2003a):* Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Doktori (Ph.D) értekezés. BKÁE [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras\\_krisztina.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_krisztina.pdf)

*András K. (2003b):* A sport és az üzlet kapcsolata, 34. sz. Műhelytanulmány, HU ISSN 1786-3031, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, URL: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/61/1/Andr%C3%A1s34.pdf>

*Ashton R. H. (2005):* Intellectual Capital and Value Creation: A Review. *Journal of Accounting Literature*. Gainesville, 2005, Vol. 24. pp. 53-103.

*Becsky A. (2011):* The application of balanced scorecard in team sports. *Applied Studies in Aribusiness and Commerce – APSTRACT* 2011, vol. 05. [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/104661/2/3\\_Becsky\\_The%20Application\\_Apstract.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/104661/2/3_Becsky_The%20Application_Apstract.pdf)

- Bovinet J. (2004):* Customer communication in professional sport (MLB, NFL, NHL, NBA): Looking for improvement five years later, *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, 2004, Vol. 9, No.1, pp. 9-21
- Carmona S., Gronlund A. (2003):* Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement. *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford: 2003. Vol. 23, Iss. 11/12 pg. 1475
- Chikán A. (2008):* Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó 2008.
- Delaney D. (2008).* Accounting for Athletics: A Balanced Scorecard Approach. Honors Scholar Thesis. [http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=srhonors\\_theses](http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=srhonors_theses)
- Doherty-Murray (2007):* The strategic sponsorship process in a non-profit sport organization, *Sport Marketing Quaterly*, 2007, 16, pp. 49-59
- Hanlon (2002):* Managing the pulsating effect in major sport event organizations, School of Human Movement, Recreation and Performance, Victoria University FTS Thesis, URL: [http://vuir.vu.edu.au/15261/1/Hanlon\\_2003\\_compressed.pdf](http://vuir.vu.edu.au/15261/1/Hanlon_2003_compressed.pdf)
- IFUA Horváth & Partners (2004):* Radikális váltás a VfB Stuttgart irányításában, *Balanced Scorecard a Bundesligában*. [http://oldsite.ifua.hu/files/50/Sajtoanyag\\_IFUA\\_VfB\\_Stuttgart\\_BSC.pdf](http://oldsite.ifua.hu/files/50/Sajtoanyag_IFUA_VfB_Stuttgart_BSC.pdf)
- Inamdar N., Kaplan R. S., Reynolds K. (2002):* Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations / Practitioner's Response. *Journal of Healthcare Management*. Chicago: May/Jun 2002 Vol. 47, Iss. 3. pg. 179
- Irwin-Lachowetz-Cornwell-Clark (2003):* Cause related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral intentions, *Sport Marketing Quaterly*, 2003, Vol. 12. No. 3 pp. 131-138
- Ittner C. D. – Larcker F. (2004):* A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés hiányosságai. *Harvard Businessmanager* 2004. június, pp. 16-13.
- Jones L. D. (2006):* Balanced Scorecards: Improving Your Outcomes Measures. *ACM's Health & Fitness Journal* March/April 2006. <http://exerciseismedicine.org/pdfs/f36outcomes.pdf>
- Kaplan R. S. - Atkinson A. A. (2003):* Vezetői üzleti gazdaságtan (Advanced Management Accounting) Panem-Business Kft.
- Kaplan R. S. -Norton D. P. (1997):* Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát, *Balanced Scorecard, kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer*. IFUA Horváth & Partner, KJK
- Kaplan R. S. -Norton D. P. (2002):* A stratégiaiközpontú szervezet: Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Panem
- Kaplan R. S. -Norton D. P. (2004):* Az immateriális javak stratégiai készenlétének mérése. *Harvard Business manager* 2004. augusztus. 70-82.o.
- Kaplan, R. S. – Norton D. P. (2005):* Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredményé? Panem
- Kaplan, R. S. – Norton D. P. (2008):* A balanced scorecard mint stratégiai menedzsmentrendszer. *Harvard Business Manager magyar kiadás* 2007 dec. - 2008 jan. pp. 38-48
- Kenny G. (2003):* Strategy: Balanced Scorecard – Why it isn't working. *New Zealand Management*, Auckland: Marc 5, 2003.
- Késenne S (2002):* Club objectives and ticket pricing in professional team sports, Department of Economics, University of Antwerp, Catholic University of Leuven, URL: [http://www.ua.ac.be/download.aspx?c=\\*TEWHI&n=14358&ct=009824&e=21250](http://www.ua.ac.be/download.aspx?c=*TEWHI&n=14358&ct=009824&e=21250)



- Kriemadis T – Kotsovos A – Alexopoulos P. (2008):* Applying the Balanced Scorecard strategic evaluation method to a University Athletic Department. *Sport Management International Journal* 2008- Vol. 4. No. 2. <http://www.choregia.org/images/issues/425.pdf>
- Kynsburg, Z. (2011):* A sportszféra komplex kihívása: rövid távú sikeresség, hosszú távú versenyképesség, *Sportágak versenye, Magyar Sporttudományi Füzetek III., Magyar Sporttudományi Társaság*
- Laki L. - Nyerges M. (2006):* Politika és élsport, *Társadalomkutatás*, 2006, 24. évfolyam, 4. szám
- McDonald B. (2010):* The factors influencing churn rates among season ticket holders: An empirical analysis, *Journal of Sport Management*, 2010, 24, 676-701
- McDonald B. (2012):* A Review of the use of the Balances Scorecard in Healthcare. [http://www.bmcdconsulting.com/index\\_htm\\_files/Review%20of%20the%20Use%20of%20the%20Balanced%20Scorecard%20in%20Healthcare%20BMCD.pdf](http://www.bmcdconsulting.com/index_htm_files/Review%20of%20the%20Use%20of%20the%20Balanced%20Scorecard%20in%20Healthcare%20BMCD.pdf). Letöltés: 2013. okt. 13.
- Miles, M.B. – Huberman, A.M. (1994):* *Qualitative data analysis*; Sage, London
- Neely A., Gregory M. and Platts K. (1995):* Performance measurement system design – A literature review and research agenda, *International Journal of Operations and Production Management* 1995. 4. szám, 80-116.
- Neely A., Bourne M (2000):* Why measurement initiatives fail. *Quality Focus*. Brandford: 2000. Vol. 4., Iss. 4.
- Taliento L., Silverman L.(2005):* A corporati executive's short guide to leading nonprofits. *Strategy & Leadership*. Chicago: 2005. Vol. 33, Iss.2; pg.5.
- Rascher–McEvoy-Nagel-Brown (2007):* Variable ticket pricing in Major League Baseball, *Journal of Sport Management*, 2007, 21, No. 3
- Stocker M. (2012):* Tudásintenzív vállalatok értékteremtése. Doktori (Ph.D) értekezés. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/690/2/Stocker\\_Miklos\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/690/2/Stocker_Miklos_dhu.pdf)
- Szabados G. (2002):* Professzionális labdarúgóklubok stratégiai szemléletű vezetése. Szakdolgozat. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (BCE)
- Westerbeek et. al.(2007):* *Managing sport facilities and major events*. London, Routledge
- Wicker-Breuer-Hennings (2012):* Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures, *Sport Management Review* 2012 Vol. 15 No. 3 pp. 318-329
- Wimmer Á. (2000):* A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. Ph.D értekezés. BKAÉ. (*The performance measurement at the service of value creation*)
- Yin, R.K. (2003):* *Case study research – Design and methods*; SAGE Publications, Thousand Oaks, California
- Zelman W. N. - Pink G. H. – Matthias C. B. (2006):* Use of the Balances Scorecard in Health Care <http://jsolian.files.wordpress.com/2006/12/use-of-bsc-in-health-care.pdf> Letöltés: 2013. okt. 13.