

Üzleti teljesítménymérés a sportban

Kazainé Ónodi Annamária

160. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2016. április

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

Üzleti teljesítménymérés a sportban

Kazainé Ónodi Annamária

Absztrakt

A sportszervezetek, sportvállalkozások esetében is kulcsfontosságú a teljesítménymérés. Annak ellenére, hogy a teljesítménymérés sok esetben elsősorban a sportteljesítményre koncentrál, egyre többen foglalkoznak az üzleti teljesítménymérés relevanciájával is. A nyugati társadalmakban a szűkös erőforrások és a növekvő társadalmi kontroll igénye erősíti ezt a folyamatot. A szakirodalom ezen a téren még viszonylag szűk körű. Jelen tanulmány célja, hogy egy olyan szakirodalmi áttekintést adjon, ami elindíthatja a jelenlegi és potenciális jövőbeli vezetők gondolkodását az üzleti teljesítménymérés fontosságának irányába. A tanulmány először áttekinti a pénzügyi teljesítménymérés lehetőségeit, foglalkozik a költségelosztás problémakörével, kiemelt szerepet szán a stratégiai gondolkodás és a több szempontú megközelítés érvényesítésének. Részletesen összehasonlítja a sportszervezeteknél javasolt kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer (BSC) adaptációkat. A tanulmány kiinduló pontot jelenthet nemcsak a szakirodalom feldolgozásához, de a gyakorlati megvalósításhoz is.

Kulcsszavak: teljesítménymérés, sport, stratégia, menedzsment, költség, döntéshozatal, értékteremtő tényezők, kiegyensúlyozott stratégia mutatószámrendszer

Business performance evaluation in sports associations

Annamaria Kazai Ónodi

Abstract

Performance measurement is crucial in sports associations. Although sports performance is in the spotlight, more and more researchers and experts deal with the business perspective of performance evaluation. This trend is strengthened by the scarcity of resources and a rising demand for social control in Western societies. The literature in this field is relatively limited. The aim of this study is to provide a literature review, which can motivate experts and managers to shift towards business thinking, and realize the importance of business performance evaluation. The study presents the opportunities of financial performance measurement, deals with the issues of cost allocation, and focuses on the role of strategic thinking and multi-dimension approach. Finally it compares the proposed balanced scorecard adaptations for sports associations. The study can be a starting point for literature review as well as for practical implementation.

Key words: performance evaluations, sports, strategy, management, costs, decision making, key performance indicators, BSC

Bevezető

A teljesítménymérés, a teljesítménynövelés, a verseny szavak a sporttal foglalkozó szakemberek számára közismertek. A sportszervezetek, sportvállalkozások esetében is kulcsfontosságú a teljesítmény és a teljesítmény mérése. Annak ellenére, hogy a teljesítménymérés elsősorban a sportteljesítményre vonatkozik, egyre többen foglalkoznak az üzleti teljesítménymérés relevanciájával is. A szakirodalom ezen a téren még viszonylag szűk körű. Jelen tanulmány célja, hogy egy olyan szakirodalmi áttekintést adjon, ami elindíthatja a jelenlegi és potenciális jövőbeli vezetők gondolkodását az üzleti teljesítménymérés fontosságának irányába. A tanulmány először áttekinti a pénzügyi teljesítménymérés lehetőségeit, foglalkozik a költségfelosztás problémakörével, kiemelt szerepet szán a stratégiai gondolkodás és a több szempontú megközelítés érvényesítésének. Részletesen összehasonlítja a sportszervezeteknél javasolt kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer (BSC) adaptációkat. A tanulmány kiinduló pontot jelenthet nemcsak a szakirodalom feldolgozásához, de a gyakorlati megvalósításhoz is.

A teljesítménymérés alapjai¹

A szakirodalmi források szerint a teljesítménymérés fontosságával először a nagy diverzifikált iparvállalatok kezdtek el foglalkozni az 1900-as évektől, de megjelentek a nagy szolgáltató vállalatoknál, például a vasúttársaságoknál is. A teljesítménymérés fontos volt a folyamatok hatékonyságának méréséhez, a divíziók koordinálásához, a vezetők motiválásához, és a hatékony tőkeallokációhoz. A teljesítménymérés először elsősorban az operatív kontrollra, hatékonyságnövelésre és a minél kedvezőbb pénzügyi teljesítményre koncentrált. Gondoljuk át, hogy mit jelentene ennek a teljesítménymérési modellnek az alkalmazása például egy fitneszterem hálózat esetében. Mérni kellene az árbevétel, a költségek, a kapacitás kihasználtság és a jövedelmezőség alakulását, mindezt tényezőkre bontva. Az árbevétel alakulását meghatározza az értékesített napijegyek, a bérletek száma, a kiegészítő szolgáltatások mennyisége, illetve ezek egységárai. A korai teljesítménymérési rendszerek esetében is fontos szerepet töltött be az összehasonlítás. Egyrészt minden kontroll rendszer alapja a terv-tény összehasonlítás, tehát a tényleges bevételek és költségek alakulását összevetették a tervezett értékekkel és kimutatták az eltéréseket, másrészt az összehasonlítást térben és időben is elvégezték. Időbeli összehasonlítást egymást követő hónapokban is lehet végezni, vagy az előző év azonos időszakához viszonyítva. Ez utóbbi, ciklikus tevékenységek esetében lehet fontos. A térbeli összehasonlítás megjelenik, ha a különböző fitnesztermek kapacitáskihasználtságát, fajlagos költségeit vagy jövedelmezőségét vetjük össze.

Az 1980-as évektől egyre több kritikát fogalmaztak meg az akkori „hagyományosnak” nevezett elsősorban pénzügyi mutatókon alapuló teljesítményméréssel szemben, ugyanakkor ez nem azt jelenti, hogy a pénzügyi elemzést el kellene felejtenünk, hanem csak azt, hogy nem tekinthetjük kizárólagos döntési kritériumnak például az egyik leginkább ajánlott jövedelmezőségi mutatót, a befektetett tőkearányos jövedelmet (ROI, Return on Investment) sem. Az 1900-as években a

¹ A fejezet elméleti háttére nagymértékben támaszkodik Kazainé (2008) korábbi munkájára

ROI mutató még az egyik legkorszerűbb pénzügyi mutatószámoknak számított, amelynek a használhatóságát tovább növelték azzal, hogy felbontották mutatószámok szorzatára. A DuPont formulát, vagy DuPont fát, még napjainkban is használják a pénzügyi elemzések során. (Lásd Boda 1997; Kaplan– Atkinson, 2003; Brealey – Myers 2005; Bélyácz I. 2007.)

$$\text{ROI (Nettó Jövedelem/Befektetett eszköz)} = \text{ROS (Nettó jövedelem/Árbevétel)} \times \text{Eszközforgás (Árbevétel/befektetett eszköz)}$$

Visszatérve a fitnesszterem hálózat példánkra, ha egy jövedelmezőségi mutató, legyen ez akár a ROI mutató, alapján szeretnénk összehasonlítani a fitnessztermek működését, ami fontos lehet akár a beruházási döntések, akár a menedzserek motiválása szempontjából, akkor az alábbi tényezőket érdemes mérlegelni előtte:

- Van-e lényeges különbség a fitnessztermek működési kockázata és finanszírozása között? Ha igen, akkor a jövedelmezőségi mutatókat mindenképpen össze kell vetni a különböző kockázatokat figyelembevevő elvárt megtérüléssel.
- Milyen régóta működnek az adott termek, hol állnak az „életciklusukban”? Más elvárásoknak, más céloknak kell megfelelniük akkor, ha most nyitottuk meg, növekedési szakaszban vannak, vagy már egy jól ismert, bejáratott, az érettségi szakaszban levő teremről van szó. Ezeket az elvárásokat nem lehet egyetlen mutatóban kifejezni.
- Működési környezet stabilitása. A múltbeli pénzügyi teljesítményből, a múltbeli „sikerből” mennyire lehet előre következtetni a jövőbeli értékteremtésre, a jövőbeli „sikerre”? Minél gyorsabban változik egy iparág, minél erősebb a versenyhelyzet, vagy a potenciális új belépők fenyegetése, annál kevésbé lehet támaszkodni a múltbeli pénzügyi mutatókra a gazdasági döntések során.
- Számviteli információk torzítása. Például mekkora különbség van a befektetett tőke számviteli értéke és piaci értéke között?

Az 1980-as évektől napjainkig számtalan szerző (például Rappaport, 2002; Copeland et.al. 1999; Pratt 1992; Reszegi 2004), mutatott rá a kizárólag számviteli mutatókon alapuló teljesítménymérés problémáira. Napjainkra már elfogadottá vált, hogy kizárólag egy pénzügyi mutató alapján nem lehet gazdasági döntést hozni. Egyre inkább előtérbe kerülnek a nem pénzügyi mutatók, a mutatószámrendszerek, illetve a több szempontú megközelítések. Ennek ellenére nem feledkezhetünk el a költségek és a jövedelmezőség vizsgálatáról, mely minden teljesítménymérési rendszer alapját jelenti.

Releváns költséginformációk

Megalapozott üzleti döntéseket csak akkor hozhatunk, ha tudatában vagyunk a költségek viselkedésének, ha fel tudjuk mérni döntéseink költségekre gyakorolt hatását. A 2014-es vállalati versenyképességi felmérés alapján (adatbázis bemutatását lásd Chikán – Czakó – Wimmer 2014) a megkérdezett vállalatok 63 százalékánál alkalmazták a fix és változó költség elkülönítését. Egy adott kapacitási szint mellett, a kapacitás korlátokon belül, a termelés

egységnyi növelése nem fogja változtatni a fix költségeket. Visszatérve korábbi példánkhoz, azáltal, hogy a fitnessteremnek eggyel több látogatója van, ez nem fogja változtatni a terem bérleti díját, a fűtési költséget, vagy a recepciós bérköltségét. Ugyanakkor, ha a vállalkozásunk sikeres és növekedni szeretnénk, újabb gépeket veszünk, újabb embereket alkalmazunk, ami ugrásszerűen meg fogja növelni a fix költségeket is. A fix és változó költség megkülönböztetésének az a lényege, hogy a termelési vagy szolgáltatási volumen növekedésével együtt változnak a változó költségek, a fix költségek viszont egy adott intervallumon belül változatlanok maradnak, ezáltal az egységnyi fix költségek folyamatosan csökkennek. A fedezeti pont számításnak éppen az a lényege, hogy meg tudjuk mondani, hogy milyen termelési/értékesítési volumen mellett fogja az árbevételünk az összes költséget fedezni. Viszonylag könnyen kiszámíthatjuk, hogy mennyi a fitnesstermünk működtetésének egy havi fix költsége (pl. bérleti díj, rezsi, alkalmazottak bérének nem teljesítményarányos része, eszközök értékcsökkenése), ezt osztva az egy látogatóra jutó átlagos fedezettel (fedezet egyenlő az egységnyi árbevétel csökkentve az egységnyi változó költséggel) megkapjuk, hogy egy hónapban átlagosan hány látogatóra lenne szükség ahhoz, hogy az árbevételünk az összes költséget fedezze. Annak ellenére, hogy a fedezetszámítás egy nagyon hasznos vezetői számviteli eszköz, a magyarországi vállalatoknak csupán a fele alkalmazta a 2014-es vállalati versenyképességi felmérés alapján.

Az 1980-as évektől irányult több figyelem az általános költségek felosztásának problémájára. A technológiai változások, a rövidülő termék-életciklusok, a vállalatok összetettségének növekedése következtében az általános költségek aránya megnőtt, az összköltség 55-60%-át tették ki. Ezáltal a helytelen költségfelosztásból eredő torzító hatás jelentőssé vált. E probléma kezelése érdekében fejlesztette ki Cooper - Kaplan (1988) a tevékenység alapú költségszámítást (Activity Based Costing, ABC) melynek lényege, hogy meghatározzák az erőforrás felhasználás szempontjából lényeges tevékenységeket, ezen tevékenységek költségét, és a tevékenységek igénybevétele alapján rendelik ezen költségeket a termékekhez, szolgáltatásokhoz. Az ABC alkalmazásának előnye nem csupán abban rejlik, hogy a közvetett költségek pontosabb, ok-okozati összefüggésen alapuló felosztásán keresztül realisabb költséginformációkhoz jutunk, hanem információt szolgáltat a tevékenységek, folyamatok költség hatásáról is. (A módszer részletes bemutatását lásd Kaplan– Atkinson, 2003)

A tevékenység alapú költségszámítás sportszervezeteknél történő alkalmazására mutat be példát Lawrence et al. 2010, ahol a főiskolai atlétikai divízió teljesítményét próbálták átláthatóbbá tenni, s ezáltal elősegíteni a hatékonyabb működést. A szervezet folyamatos finanszírozási gondokkal küzdött, illetve számítások szerint az atlétikai programok kevesebb mint 6%-a volt nyereséges 2004-2006 között. A szervezet hiába készítette el a kötelező éves jelentését, az összevont adatokat tartalmazott, a bevételeket és kiadásokat nem bontották szét sportáganként és sportprogramonként. A hatékonyságnövelő intézkedések megtételéhez szükséges volt tisztán látni, hogy mely programok, mely tevékenységek mekkora veszteséget okoztak, s ehhez szükség volt egy megbízható költségkalkulációra. A közvetlen költségeket (edzői fizetések, toborzás, csapat utaztatás, egyenruhák, sporteszközök költségeit) közvetlenül a sportágakhoz, illetve sportprogramokhoz tudták terhelni, ugyanakkor voltak olyan költségek (központi adminisztráció és irányítás, akadémiai szolgáltatások, reklamáció, jegyeladás,

létesítményüzemeltetés, marketing, sportorvos, szponzorációs eljárás), melyeket nem osztották fel az egyes sportágak/programok között. A nehézséget az jelentette, hogy a támogató tevékenységeket különböző mértékben vették igénybe a különböző sportágak, ezért nem lehetett megítélni az egyes tevékenységek valós eredményhatását. Ezért javasolták a tevékenységalapú költségszámítás bevezetését. Külön tevékenységként azonosították az adminisztrációt, a létesítményüzemeltetést (ebbe a csoportba sorolták be például a biztonsági szolgáltatások, a parkoló ór, a hangosbemondó költségeit), a jegyeladást, a média kapcsolatok kezelését, a szponzorációs szerződések kötését. Ezen tevékenységcsoportonként gyűjtötték a költségeket, meghatározták a költségokozókat és ez alapján történt az általános költségek hozzárendelése a különböző sportágakhoz, sportprogramokhoz. A javasolt rendszer részletes bemutatását lásd Lawrence et al. 2010.

Annak ellenére, hogy a tevékenységalapú költségfelosztás sokkal pontosabb költségkalkulációt ígér, a kialakítása és működtetése költséges, azért nem terjedt el széles körben.

Stratégiai gondolkodás és értékteremtő tényezők²

A másik nagy problémakör, mellyel az 1980-as évek után kezdtek el fokozottabban foglalkozni, az a teljesítménymérésben érvényesülő rövid távú szemlélet és a stratégiai fókusz hiánya. A stratégiai gondolkodás érvényesülése a teljesítménymérésben több szinten jelenik meg. Az operatív kontroll mellett kialakult a stratégia megvalósítás nyomán követésének igénye. A stratégiai kontroll szempontjából próbálták meghatározni a legfontosabb teljesítménymércéket, a kulcsfontosságú értékteremtő tényezőket, illetve a teljesítménymérési eszköztárt igyekeztek a stratégia megvalósítás szolgálatába állítani. Már az 1970-es évektől foglalkoztak azzal a kérdéssel, hogy a teljesítménymérés befolyásolja az emberek viselkedést, és ezáltal hatással van a stratégia megvalósítására, illetve a szakirodalom egyértelműen kiállt amellett, hogy a teljesítménymércéket a stratégiából kell levezetni, ez a vállalati gyakorlatban sokáig nem vált jellemzővé. Az igazi áttörést Kaplan – Norton (1997) kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszere (Balanced Scorecard, BSC) hozta meg, mellyel részletesebben a következő alfejezetben foglalkozunk.

A stratégiai gondolkodás fontossága elismert a sportszervezetekkel foglalkozó szakirodalomban is. A sportszervezetek hatékony irányítása jól definiált üzleti modellt igényel. Ehhez meg kell érteni az értékteremtés folyamatát. Woratschek – Schafmeister (2005) és Stocker (2012) a sportszervezetekhez három értékteremtő megközelítést mutatnak be: értéklánc modell (Porter, 1985), az értéküzlet modell (Stabell - Fjeldstad, 1998) és az értékhálózat modell (Stabell - Fjeldstad, 1998). Woratschek és Schafmeister (2005) módosította az eredeti értéklánc koncepciót (Porter 1985) annak érdekében, hogy jobban illeszkedjen a futball klubok működéséhez. A hírnévépítés fontosságát emelte ki, mivel ez befolyásolja legnagyobb mértékben a meccsre járást. Woratschek - Schafmeister (2005) szerint az értéklánc modell önmagában nem ad elég magyarázatot az értékteremtés folyamatára, mivel az elsődlegesen a

² A fejezet Kozma – Kazainé 2014c tanulmányának elméleti részének magyar nyelvű átdolgozását tartalmazza.

fix tevékenységekkel előállított standard termékek értékteremtő folyamatának elemzésére alkalmas. Ezzel szemben az érték üzlet modell azt hangsúlyozza, hogy az értékteremtés során erőforrásokat és tevékenységeket mozgósítanak a különböző fogyasztói problémák megoldására. A megoldandó probléma függvényében határozzák meg azt, hogy milyen erőforrásokat és tevékenységeket választanak ki, és ezeket hogyan kombinálják egymással. Például Woratschek - Schafmeister (2005) az edzőtáborokat érték üzletnek tekintik, ahol az edzők és atléták együtt dolgoznak és az atléták igényeinek megfelelően alakítják ki az edzésprogramot. Az értékhálózat modell olyan szervezetre utal, amely független szereplőket, vásárlókat köt össze, például a futball ligák azáltal teremtenek értéket, hogy a futball klubok közötti versenyt koordinálják.

Az alkalmazott értékteremtési megközelítéstől függetlenül a szervezeteknek azonosítani kell az értékteremtő tényezőket. Az értékteremtő folyamattal és az értékteremtő tényezőkkel különböző megközelítésben foglalkoztak a kutatók a sport szűkebb területén belül is. Cant C. (2006) hét értékteremtő tényezőt használt: forgalom növekedés, haszonkulcs, készpénzes adó, befektetett eszközök, működő tőke, súlyozott átlagos tőkeköltség (WACC) és a versenyképes időszak, hogy elemezze az angol futball klubok értékteremtő folyamatát. Az alábbi következtetésekre jutott. A bevételek fő forrása a közvetítési bevételek (televízió). A bérek a költségek 80%-át teszik ki. Több futball klub nem kerül az adófizetés közelébe. A két legfontosabb befektetési eszközcsoport a játékosok és a stadionok. A hitel felvétel befolyásolja a súlyozott tőkeköltséget. A klubok aktív, versenyképes időszakának meghosszabbításának érdekében a márka és hűség építésre kell koncentrálni, amely értékke alakul a jövőben. Cant (2006) kategóriái megegyeznek Rappaport (2002) pénzügyi értékteremtő tényezőivel. Cant kiemeli, hogy a ligák legjobb pontszerzőinek táblázata gyakran látható, de hogy mennyibe kerül egy gól azt nem tudjuk.

Lechner - Gudmundsson (2012) az erőforrás alapú megközelítést alkalmazta a sport szervezetek menedzselésének vizsgálatához. A szakirodalom összefoglalása és a saját kutatásuk alapján arra a következtetésre jutottak, hogy az emberi erőforrás a legfontosabb a csapatsportok működésében, a játékosok és az edzők minősége befolyásolja leginkább a csapat teljesítményt. Lechner - Gudmundsson's (2012) felmérése kimutatta, hogy a menedzseri tapasztalat és képesség, a csoport rutin és a kívülről beszerzett erőforrásoknak pozitív és szignifikáns hatásuk van a csoport teljesítményre. Azt találták, hogy a több pénzügyi erőforrás több befektetési lehetőséget jelent az iparági specifikus tudás fejlesztésébe. Kiemelték a menedzser szerepét is, aki képes átlátni a szervezet speciális erőforrásai közötti kapcsolatot és képes azt hatékonyan menedzselni.

Stocker (2012) felmérése bebizonyította, hogy a hivatásos magyarországi sportvállalatok jelentős eszmei értéket termelnek. Erős és szignifikáns korrelációs kapcsolatot tudott kimutatni a sport siker és gazdasági siker között. Ugyanakkor a játékosok értéke és a sport siker között nem tudott szignifikáns kapcsolatot kimutatni, sőt még a bevételek és költségek közötti erős korrelációs kapcsolat sem bizonyított.

Több kutató az értékteremtés csupán egy elemére koncentrált. Például Ehsani M. et. al. (2013) a szurkolói időtartam értékét befolyásoló tényezőket vizsgálta az iráni premier labdarugó

bajnokság esetében. Arra a következtetésre jutott, hogy a szolgáltatás minősége és a menedzsment tudás pozitív hatást gyakorol a szurkolói időtartam értékére. Brewer - Pedersen (2010) a sportszponzorációra alkalmazott értékelemzést, azért hogy megértse a befektetés értékét.

Depken (2006) az új stadionok hatását vizsgálta a profi baseball csapatok pénzügyi teljesítményére. Egy új stadion több módon befolyásolja a bevétel alakulását. A stadion mérete meghatározza az eladható jegyek mennyiségét, bevétel származik a koncessziós jogok értékesítéséből, illetve a bevételek tervezése során figyelembe kell venni a sör, az étel és a merchandising termékek értékesítését is. A tulajdonos a jobb infrastruktúra következtében növelheti az árakat, a nagyobb közönség több reklám lehetőséghez, ezáltal több reklám bevételhez vezethet. Ugyanakkor az új stadion nemcsak a működési bevételeket és a franchise értékét befolyásolja, hanem a működési költségeket is. Depken (2006) azt találta, hogy az új baseball stadionok korreláltak a növekvő kapu bevétellel, a stadion és az összbevétellel, ugyanakkor a helyi médiától származó bevételek nem emelkedtek. Ezzel egy időben a működési kiadások nagymértékben megemelkedtek, annak ellenére, hogy a plusz bevételeket nem költötték a játékosok plusz díjazására. Összességében a működési profit és a csapat könyvszerinti értéke nőtt.

Összességében azt láthatjuk, hogy a stratégia megvalósítás és az értékteremtő tényezők vizsgálatára a sport területén is megfelelő figyelem irányul, akár összességében, akár egy-egy kulcstényezőre koncentrálva. Ugyanakkor viszonylag kevés szerző helyezi az értékteremtő tényezők vizsgálatát az üzleti teljesítménymérés keretrendszerébe. Kozma – Kaziné (2013c) ezt a hiányt igyekezett pótolni, egy női kézilabda klub esetében vizsgálta ezt a kérdéskört, és állapította meg az alkalmazhatósági lehetőségét. Ugyanakkor ez csak egy példa, összességében a szakirodalom alapján nem lehet azt állítani, hogy a sportszervezetek megfelelően mérnék az üzleti teljesítményüket, hogy a teljesítménymérésük során kiemelnék a kulcsfontosságú értékteremtő tényezőket. A sport és üzleti teljesítménymérés kérdéskörét legtöbbször a Balanced Scorecard teljesítménymérési rendszer alkalmazásának tükrében vizsgálták, melyet a következő alfejezetben tárgyalunk.

Több szempontú megközelítés, Balanced Scorecard³

A teljesítménymérés területén napjainkra már teljesen elfogadottá vált, hogy a pénzügyi mutatók mellett szükség van nem pénzügyi mutatószámokra is, a mutatókat a stratégiából kell levezetni, illetve a mutatószámokat célszerű egy logikus, kiegyensúlyozott keretrendszerbe foglalni. Az egyik legismertebb stratégiai teljesítménymérési rendszer Kaplan – Norton (1997) kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszere (Balanced Scorecard, BSC). A BSC rendszert azért fejlesztették ki, hogy hatékony támogatást adjon a stratégia megvalósításához. A BSC kialakítása során a vezetésnek először is konszenzusra kell jutniuk a legfontosabb stratégiai

³ A fejezet Kozma – Kaziné 2016 tanulmányának elméleti részének magyar nyelvű átdolgozását tartalmazza.

célok tekintetében. Ezt követően azonosítaniuk kell azokat a folyamatokat, amelyek kritikusak a kitűzött célok eléréséhez, meg kell határozniuk 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. A rendszer kialakítása során meg kell őrizni a stratégiai fókuszot, tehát a rendszerbe csak a stratégia szempontjából legfontosabb mutatók kerülnek bele a könnyebb áttekinthetőség végett, ez általában 20-25 mutatót jelent. Az utolsó lépés az ok-okozati láncolat létrehozása, amely során meghatározzák az eredménymutatók és teljesítményokozók közötti kapcsolatokat. (Részletesen lásd Kaplan-Norton, 2002, 2005, 2008)

Hoque (2014) áttekintette az 1992 és 2011 között megjelent BSC-vel foglalkozó publikációkat. A 25 legragosabb számviteli folyóiratot és 46 üzleti és menedzsment folyóiratot elemzett végig szisztematikusan, melyet Google kereséssel egészített ki. Bár több száz cikk foglalkozik ezzel a területtel Hogue (2014) 181 tanulmányt elemzett mélyebben. Felmérése szerint több tanulmány foglalkozik a szolgáltatásokkal mint a termeléssel. A szolgáltatásokon belül a legnagyobb arányt (14,4%) a kormányzati szektor képviselte. A non-profit szervezetek aránya 1% körül volt és a sport szervezetek nem voltak külön megemlítve. Saját kutatás alapján a BSC sportszervezeteknél történő alkalmazását tárgyalja: Alonso et. al. 2009; Becsky 2011; Delaney, 2008; Jones, 2006; IFUA Horváth & Partners, 2004; Kriemadis et. al 2008, Szabados, 2002; Westerbeek et. al., 2007; Kozma – Kazainé Ónodi 2014a,b, 2015; Jafari-Eskandari et al. 2013; Coskun-Selman, 2013.

Mivel a BSC szakirodalma rendkívül tág, ezért a jelen tanulmány kizárólag a BSC sport területen történő alkalmazásával foglalkozik, erről kíván egy áttekintést nyújtani.

A sport területével összefüggő BSC tanulmányok különböző szempontokból csoportosíthatóak. Az egyik lehetséges szempont a módszer használatának szintje és célja. Annak ellenére, hogy a BSC modellt menedzsment célokra fejlesztették ki, ahol a kulcsszemély a vezető, több sportszervezet kutató a BSC modellt a stratégiai prioritások elemzésére használta. Ekmekci (2014) a török Ifjúsági és Sport minisztérium első stratégiai tervének elemzésére alkalmazta a keretrendszert. Kriemadis – Kotsovos – Alexopoulos (2008) az Egyetemi Atlétikai Osztály teljesítményének elemzésére használta, a vizsgált szervezethez 24 sport, több mint 650 hallgatói atléta tartozott és 2007-ben a költségvetése meghaladta az 53 millió dollárt. Walmsley (2012) a Kultúra és Sport Bizonyíték (Culture and Sport Evidence - CASE) programot vizsgálta, amelynek a fő célja a kultúra és sport tevékenységekben résztvevők számának növelése volt. Egyaránt vizsgálták a kultúrába és a sportba történő közösségek bevonásának értékét, hatását és meghatározó tényezőit. Az ő egyik javaslata az volt, hogy a szervezetek teljesítményének értékelése során el kellene mozdulni egy kiegyensúlyozottabb megközelítés irányába és a BSC alkalmazását javasolta. Alonzo és Fernandez 2009 szintén a teljesítménymérés fontosságát hangsúlyozták a kormányzati befektetések során. Ők a teljesítménymércék használóinak három szintjét különböztették meg. Mi is ugyanezt a megkülönböztetést, csoportosítást használjuk. Az első szint a kormányzati, nemzeti vagy regionális szint, amikor a mutatók a célok elérésének mérését szolgálják, például a sportba történő befektetés hozzájárul-e a közegészség javulásához vagy sem. A második csoport a helyi kormányzatok szintje, akik kifejezetten a saját régiójukba

történő befektetés hatásában érdekeltek, például a sport létesítmények számában. A harmadik a menedzsment szint. Alonso és Fernández (2009) módosított BSC modell alkalmazását javasolja a közösségi sport befektetések hatékonyságának mérésére.

Rodríguez – López – Ortiz's (2010) tanulmánya a sport teljesítménymérés második szintjéhez kapcsolódik. Ők a BSC alkalmazását a granadai Városi Sport hivatal (Municipal Agency of Sports, MAS) esetében tanulmányozták. A városi Sport hivatal (MAS) működtette a városi sport központokat, támogatta a sport tevékenységeket, sport szervezeteket és a sport infrastruktúrát. Granadában 2.345 sportlétesítmény volt 2008-ban. A fő finanszírozási forrás a városi költségvetés volt, a sportszolgáltatásokból származó bevétel korlátozott. A BSC rendszert abból a célból vezették be, hogy támogassa az alacsonyabb költségek melletti magasabb szolgáltatás nyújtó stratégiát.

A BSC rendszer használatának harmadik szintje a sport szervezetek vagy sport létesítmények menedzsmentjének szintje. A BSC rendszert mint fontos menedzsment eszközt mutatja be: Lang 2014, Covell – Walker, 2013; Coskun-Selman, 2013; Robinson, 2012; Becsky, 2011; Westerbeek et al. 2007; IFUA Horváth & Partners, 2004; Szabados, 2002.

A legtöbb szerző csupán a BSC alkalmazásának lehetőségét tárgyalja, illetve javaslatot fogalmaz meg bevezetésére (lásd Walmsley, 2012; Becsky, 2001; Szabados, 2002), már működő BSC rendszer bemutatása viszonylag ritka ezen a területen (lásd Rodríguez et al. 2010; Lang, 2014).

Az alkalmazott módszertan szerint is lehet csoportosítani a tanulmányokat. Hoque Z. (2014) felmérése szerint a BSC-vel foglalkozó tanulmányoknál a leggyakrabban alkalmazott módszertan az esettanulmány (23,8%), ezt követi a felmérés (15,5%) és a vegyes módszertan (12,2%), amely a kvalitatív és kvantitatív módszerek kombinációja. Felmérések és egyéb kvalitatív módszerek nem találhatók a sportszervezetekkel kapcsolatos BSC tanulmányokban, az összes szerző az esettanulmányt vagy tapasztalati módszert alkalmazta.

Az alkalmazás szempontjából a legérdekesebb kérdés, hogy a javasolt BSC rendszerek struktúrájában milyen különbségek figyelhetők meg. Az eredeti négy nézőpontot (pénzügyi, vevői, belső folyamatok, tanulás és fejlődés) alkalmazta Rodríguez et al. 2010; Kriemadis et al. 2008; Becsky, 2011; Westerbeek et al. 2007.

Alonso és Fernández (2009) a BSC kismértékű módosítását javasolta. A pénzügyi, vevői, tanulás és fejlődés nézőpontja majdnem változatlan maradt. A tanulás és fejlődés nézőpontjában a legfontosabb tényező az alkalmazottak fejlesztése nem csupán a technikai/sport területeket, hanem a gazdasági hatékonyság fejlesztése céljából is. Annak ellenére, hogy a vevői megnevezést használják, azt hangsúlyozzák, hogy inkább széles értelemben tekintett használóknak, érintetteknek kellene ezt a nézőpontot tekinteni, azoknak akik a sportszolgáltatásokból bármilyen formában is részesednek. Például azon városlakók általános elégedettségét is figyelembe kellene venni, akik nem feltétlenül használják a sport létesítményeket vagy nem vesznek részt a sport eseményeken. Véleményük szerint a használók vagy városlakók elnevezés megfelelőbb lenne mint a vásárlók. Ez a fajta elnevezési módosítás más területeken is megjelenik, például amikor a rendőrségi használatra adaptálták a BSC rendszert (lásd Kaplan-Norton 2002., Carmona S., Gronlund A. 2003). Alonso és Fernández

(2009) kiemelték, hogy a sport befektetések esetében a pénzügyi nézőpontnak más értelmezése van, mint a profitorientált szervezeteknél. A tulajdonosok elégedettségét fel kell váltani az adófizetők elégedettségével. A szerzők belső menedzseri nézőpont elnevezést alkalmaztak belső folyamatok nézőpontja helyett, ugyanakkor a tartalom változatlan maradt. Azokat a legfontosabb folyamatokat tartalmazza, melyek a magas minőségű és hatékony szolgáltatások nyújtását támogatják.

A BSC sportszervezetekre történő adaptációja során az egyik legfontosabb kérdés, hogy a sport teljesítményt hol helyezték el a BSC struktúrájában. Több kutató azt a megoldást választotta, hogy valamelyik eredeti nézőpontba helyezte bele, például a vevői nézőpont részeként értelmezte Kriemadis et al. (2008) és Becsky (2011) a sport teljesítményt. Szabados (2002) új nézőpontot kialakítását javasolta a sportteljesítményre és ezt a megoldást alkalmazták a VfB Stuttgart (lásd Lang 2014) esetében is. Nagyobb mértékű módosítás figyelhető meg a VfB Stuttgart-nál ahol az alábbi négy nézőpontot alkalmazták: gazdasági, sport, vevő, belső folyamatok és lehetőségek. A legnagyobb különbség, hogy a sport teljesítményt külön nézőpontba helyezték. A gazdasági nézőpont a pénzügyi nézőponthoz hasonló ahol a fő értékteremtő tényezők: forgalom, jövedelmezőség, likviditás, tőkeáttétel, költségvetés hatékonyság, szakmai csapat fizetés/árbevétel, tulajdonosi megtérülés. A másik lényegi különbség, hogy nincs elkülönített tanulási és fejlődési nézőpont, hanem ez bele van foglalva a belső folyamatok nézőpontjába.

Szabados (2002) állítása szerint a sport szervezetek stratégiája meghatározza a BSC fő felépítését. Szabados (2002) öt különböző BSC modellt mutat be, a futball klubok öt különböző stratégia típusához kapcsolva (sikerkör-stratégia, kereskedelmi, transzfer, szinergia, L'art pour l'art stratégia). A javasolt modellek közös jellemzője a duális szerkezet és az alkalmazott nézőpontok: pénzügy, vevők, sport teljesítmény, folyamatok, tanulás és fejlődés. A BSC duális szerkezete a futball klubok duális célrendszerén alapszik, akik egyaránt kívánnak sport célokat és pénzügyi célokat elérni. Szabados (2002) az eredeti belső folyamatok és tanulás fejlődési nézőpont megkettőzését javasolja (gazdasági és sportszakmai rész). A pénzügyi nézőpont a gazdasági alrendszerhez tartozik, míg a sport teljesítmény a szakmai alrendszer egyik kiemelt nézőpontja. A vevői nézőpont a sikerkör, a transzfer és L'art pour l'art stratégiai esetében mindkét alrendszerhez tartozik, míg a kereskedelmi és szinergia stratégiánál a gazdasági rendszerhez.

Mint láthattuk, a javasolt BSC modellek esetében különbség tapasztalható a nézőpontok számában, az elnevezésben, a tartalmukban és az egymáshoz való viszonyukban is. A BSC modell kialakításának gyakran elmaradó lépése az ok-okozati összefüggések feltárása és a stratégiai térkép felrajzolása. Ennek a tevékenységnek a nulladik lépése, hogy tisztázzuk a különböző nézőpontok egymáshoz viszonyított hierarchiáját. Legtöbb szerző nem foglalkozik explicit módon a nézőpontok hierarchiájával, csupán a nézőpontok tárgyalási sorrendje utal erre. Westerbeek et al. (2007) az eredeti tárgyalási sorrendet alkalmazza: pénzügy, vevő, belső folyamatok, tanulás és fejlődés és az eredeti ok-okozati összefüggést alkalmazza. Rodríguez et al. (2010) a pénzügyi és vevői nézőpontot egy szintre emeli és megfigyelhető Alonso és Fernandez által javasolt mátrix forma. Szabados 2002 szerint a nézőpontok közötti kapcsolat a

stratégia függvénye. Kozma – Kazainé 2014a,b a vevői nézőpont tárgyalásával kezdenek, ezután következik a pénzügy, működési folyamatok és tanulás-fejlődés nézőpontja, a négy nézőpont kapcsolatával, az ok-okozati összefüggésekkel részletesen foglalkoznak.

A BSC modell speciális adaptációját jelenti, amikor Kozma- Kazainé 2015a,b azt vizsgálták, hogy Moullin (2004) a non-profit szektorra kifejlesztett Public Sector Scorecard (PSS) modellje alkalmazható-e sportszervezetekre. A PSS modell megtartotta a BSC erősségeit: több nézőpont, pénzügyi és nem pénzügyi mércék integrálása, stratégia központúság, stratégiai térkép megalkotása, de emellett olyan módosításokat hajtott végre az eredeti modellen, ami következtében a non-profit szervezetek vezetői számára jobban értelmezhetővé és könnyebben használhatóvá válik. Az eredeti négy nézőpont helyett hét nézőpontot alkalmaz, melyet három csoportba sorolt: eredmények, folyamatok és képességek. Az eredmények nézőpontba tartozik az eredeti nézőpont vevői és pénzügyi nézőpontja, annyi különbséggel, hogy vevők helyett szolgáltatás igénybevevők és érintettek megnevezést használja. Mint korábban láttuk a vevők nézőpontjának ezt a fajta kiterjesztett értelmezését javasolta Alonso - Fernández (2009) is. Az eredmények nézőpontjába viszont külön kiemeli a stratégiai célok nézőpontját. Kozma – Kazainé (2014, 2015) szerint a hivatásos sportvállalatok alapvető célja az, hogy megszerezzék a főbb érintett csoportok folyamatos figyelmét, gazdaságilag fenntartható működés mellett. A stratégiai célok nézőpont segít abban, hogy az érintettekkel kapcsolatos viszonyból a szervezetek kiemeljék a stratégia megvalósítása szempontjából legfontosabb tényezőket. Az eredmények csak megfelelő folyamatokkal valósíthatóak meg. Ez jelenti a második szintet, ahol csak egy nézőpont található, a működési kiválóság nézőpontja. Ez e nézőpont gyakorlatilag megegyezik a BSC működési folyamatok nézőpontjával, csupán az elnevezésben van kismértékű eltérés. A modell harmadik szintje a képességek szintje, ahol a BSC negyedik nézőpontja a tanulás és fejlődés nézőpont jelenik meg, szétbontva három tényezőre, sokkal nagyobb hangsúlyt helyezve az emberi erőforrás szerepére. A legtöbb non-profit szervezetnél az emberi erőforrás a legfontosabb értékteremtő tényező, amely alátámasztja az innováció és tanulás nézőpont mellett a vezetés és az emberi erőforrás-kapcsolatok nézőpont kiemelt fontosságát.

A szakirodalom áttekintése során azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a BSC modell megfelelő adaptációval alkalmazható sport szervezetekre. Az vizsgált tanulmányok közös jellemzője, hogy kihangsúlyozták a társadalmi és gazdasági teljesítmény kiegyensúlyozott mérésének fontosságát, amelyhez megfelelően alkalmazható a BSC. Annak ellenére, hogy a BSC az egyik legnépszerűbb stratégiát támogató menedzsment eszköz, szükséges hangsúlyozni, hogy csak akkor lesz képes megfelelni az elvárásoknak (stratégiai célok tisztázása, stratégiai gondolkodás erősítése, kulcsfontosságú értékteremtő tényezők azonosítása, stratégia megvalósításának támogatása, ideális eszköz a szervezeti teljesítmény kontrolljához, alkalmazható kommunikációs és motivációs célokra és támogatja a szervezeti tanulást) ha megfelelően van adaptálva a szervezeti jellemzőkhöz.

Összefoglalás

A sportszervezetek üzleti teljesítményének méréséhez egyaránt szükség van a hagyományos pénzügyi mutatókra, a költségekben való gondolkodásra, a fedezetszámításra, illetve a több szempontú megközelítésre. A sportszervezetekre különösen igaz, hogy több érintett csoportnak kell egyszerre megfelelniük, a profit növekedés nem tekinthető kizárólagos célnak, a legtöbb szervezet esetében a veszteség elkerülése és a hosszú távú biztonságos finanszírozás a legfontosabb pénzügyi cél. A gazdasági célok mellett kiemelt jelentősége van a társadalmi céloknak és külön ki kell emelni a sportteljesítmény szerepét. Több szerző jutott arra a következtetésre, hogy a Balanced Scorecard alkalmazása megfelelő eszközt jelent mind a menedzsment számára, mint a forrás biztosítók számára, ahhoz, hogy áttekinthessék a szervezet teljesítményét, illetve támogassák a stratégiai célok megvalósítását. A teljesítménymérési rendszer kialakításának első legfontosabb lépése a vezetői elkötelezettség, ami fontos ahhoz, hogy lépéseket tegyenek egy átlátható szervezeti működés irányába, melyet nagymértékben elősegít egy megfelelő teljesítménymérési rendszer kialakítása.

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

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

Bélyácz I. (2007): *A vállalati pénzügyek alapjai*. Aula.

Brewer R. M – Pedersen P. M (2010): Franchises, value drivers ad the application of valuation analysis to sports sponsorship. *Journal of Sponsorship* Vol. 3, No. 2. 181- 193. 2010. febr.

Boda Gy. (1997): *A vállalati gazdálkodás és tervezés alapjai*. BCE Közgazdasági Továbbképző Intézet.

Brealey R. A. – Myers S. C. (2005): *Modern vállalati pénzügyek*, Panem Kft

Cant C. (2006): Value-based management. UK football clubs are facing the financial equivalent of a drubbing at home. Could value-based management help them? *Financial management*. 2006. April. pp. 33 – 34.

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 – Czakó – Wimmer 2014 szerk.: *Kilábalás göröngyös talajon - Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1528/1/BCE%20VKK%20GYORSJELENTES%202014_2.pdf

Cooper, R. – Kaplan, R.S. (1988): Measure costs right: Make the right decisions Harvard Business Review 1988. Sept.-Oct.

Copeland, T. – Koller, T. –Murrin, J. (1999): Vállalatértékelés. Panem

Coskun, A - Selman T. (2013): Strategy Focused Sports Clubs: An Implementation of the Balanced Scorecard for Soccer Teams. International Conference on Economic and Social Studies, 10-11 May, 2013, Sarajevo, 1 (1). <http://eprints.ibu.edu.ba/1487/1/Strategy%20Focused%20Sports%20Clubs%20An%20Implementation%20of%20the.pdf>

Covell D – Walker S, 2013 Managing Sport Organizations: Responsibility for Performance, Routledge, 2013.

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

Depken C. A. (2006): The impact of new stadiums on professional baseball team finances. Public Finance and Management, Vol. 6, No. 3. pp. 436-474.

Ehsani M. et. al. (2013): An investigation of the Effect of Fan Relationship Management Factors on Fan Lifetime Value. Asian Social Science, Vol. 9, No. 4. pp. 248 – 258.

Ekmekci Y. A. D. (2014): Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport. Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 754-761.

Hoque Z. (2014): 20 years of studies on the balances scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. The British Accounting Review 46 (2014) 33-59.

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

Jafari-Eskandari, M. – Kamfiroozi M.H. – Foroutan Z. (2013): Integrating Balances Scorecard with Fuzzy Linguistic and Fuzzy Delphi Method for Evaluating Performance of Team Sports (SANAT NAFT NOVIN Abadan Football Club). International Journal of Information, Security and System Management, 2013, Vol.2, No.2, pp.201-210

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. 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 stratégia-központú szervezet: Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Panem

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

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>

Kazainé Ónodi A. (2008): Az értékfókuszú vállalatvezetést szolgáló teljesítménymérési rendszer. PhD értekezés Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. (<http://phd.lib.uni-corvinus.hu/397/>)

Kozma M. - Kazainé Ónodi A. (2014a): Measuring business performance in sports – How the Balanced Scorecard approach can help sports organisations in operating along strategic objectives Economists' Forum 2014. Vol. 3. pp. 17-40.

Kozma M. – Kazai Ónodi A. (2014b): Measuring business performance in sports – How the Balanced ScoreCard approach can help sports organisations in operating along strategic objectives / Üzleti teljesítménymérés a sportban, avagy miként segítheti a sportszervezetek vezetőit a Balanced Scorecard koncepció a stratégia szerinti működésben. 156. sz Műhelytanulmány http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1509/1/Kozma_Kazai_156.pdf

Kozma, M. – Kazai Ónodi, A. (2014c): Measuring business performance in sports: How revenue and cost calculations can help sports organisations in making good business management decisions, In: Economics questions, issues and problems, ISBN: 978 80 89691 07 4. p. 209-220.

Kozma M. - Kazainé Ónodi A. (2015a): Applying the Public Sector ScoreCard in Professional Sports. In Krlovitz J. T. (Ed.) (2015). Some Current Issues in Economics. Komárno: International Research Institute sro. pp. 303-316

Kozma M - Kazainé Ónodi A. (2015b): A Public Sector Scorecard alkalmazása a hivatásos sportban – magyar esettanulmány. Tanulmánykötet a 6. Báthory-Brassai nemzetközi konferencia előadásából. 2. kötet pp. 509-119 http://www.bbk.alfanet.eu/userspace/6bbk2015_minden/6BBK2015_Tanulmany_kotetek/6B BK_konyv-2.pdf ISBN 978-615-5460-38-5

Kozma M. - Kazainé Ónodi A. (2016): Strategic priorities for different professional sports clubs in Hungary. Some Studies of Economics Changes pp. 261- 271. <http://www.irisro.org/economics2016january/56Kozma-Kazai.pdf>

Lang H.(2014) Neue Theorie des Management: Bewähren sich die Managementtheorien in der Finanzkrise? EHV Academicpress GmbH.

Lawrence H. J. – Gabriel E. A. – Tuttle T. E. (2010): Using Activity-Based Costing to Create Transparency and Consistency in Accounting for Division I Intercollegiate Athletics. *Journal of Intercollegiate Sport*, 2010, 3, 366-381.

Lechner C. – Gudmundsson S. V. (2012): Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *Management* vol. 15. no. 3, 2012. 282-312

Moullin M. (2004): Evaluating a Health Service Taskforce. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 17, No. 5. pp. 248-57.

Porter M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.

Pratt, S. P. (1992): *Üzletértékelés*. Kossuth könyvkiadó

Rappaport A. (2002): *A tulajdonosi érték*, Alinea kiadó

Reszegi L. (2004): A tulajdonosi érték növelése – a vállalati teljesítménymérés koordináta-rendszerének néhány problémája. *Vezetéstudomány* 2004. 7-8. szám, pp. 4-15.

Rodríguez B. M. P.– López H. A.M. - Ortiz D. R (2010): Implementing the Balanced Scorecard in Public Sector Agencies: An experience in Municipal Sport Services, *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 45, 2010. pp. 116-139. <http://www.redalyc.org/pdf/716/71615503009.pdf>

Stabell C.B - Fjeldstad O. D. (1998): Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19. 413 – 437.

Stocker M. (2012): *Tudásintenzív vállalatok értékteremtése*. Doktori (Ph.D) értekezés. 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)

Walmsley, BA (2012): Towards a balanced scorecard: A critical analysis of the Culture and Sport Evidence (CASE) programme. *Cultural Trends* Vol. 21 No.4. pp. 325-334

Westerbeek et. al.(2007): *Managing sport facilities and major events*. London, Routledge

Woratschek H. - Schafmeister G. (2005): *New Business Models for the Value Analysis of Sport Organisations*. Diskussionspapier. http://www.fwi.uni-bayreuth.de/de/download/WP_05-05.pdf Letöltés: 2013. augusztus 10.