

Kozma Miklós⁵⁰⁶ - Kazainé Dr. Ónodi Annamária⁵⁰⁷: A Public Sector Scorecard alkalmazása a hivatásos sportban – magyar esettanulmány

Absztrakt: A sporteredmények hagyományosan központi szerepet töltenek be a hivatásos sporttal foglalkozó vállalatok teljesítménymérésében, emellett az üzleti siker és az érintettek bevonásának minősége, mint tényezők szintén kezdenek teret nyerni. A sporteredmények piaci bevételeket hozhatnak, amennyiben a szurkolók elégedettségét váltják ki, és további beruházásokat tesznek lehetővé a sportsiker érdekében (pl. több forrás lesz új játékosok szerződtetésére és magasabb bérekre). A sportvállalatok vezetői azzal a kihívással néznek szembe, hogy megértsék az összetett kapcsolatot a pályán és az azon kívül nyújtott teljesítmény között, azonosítva a kritikus sikertényezőket a stratégiai célok elérése érdekében. Korábbi publikációinkban javasoltuk a Balanced Scorecard alkalmazását hivatásos sportvállalatoknál. Ebben az írásunkban megvizsgáljuk a Public Sector Scorecard alkalmazásának lehetőségét, amely egy alkalmas keretet adhat a hivatásos sportvállalatok stratégiai szemléletű vezetéséhez. Felhívjuk a figyelmet a lehetőségekre és kihívásokra e rendszer bevezetése kapcsán egy részletes esettanulmány segítségével, amely egy hivatásos magyar kézilabdaklubra vonatkozik. Következtetésünk arra irányul, hogy e modell alkalmas a hivatásos sportvállalatok stratégiai szemléletű vezetésének támogatására oly módon, hogy segítségével kiegyensúlyozhatóak az érintetti elvárások, mind a sportsikerek, mind az érintettek bevonása, mind az üzleti siker vonatkozásában.

Bevezető

A sportszervezetek hatékony működtetésének kérdéskörére egyre nagyobb figyelem irányul napjainkban, nemcsak a finanszírozók, hanem az akadémiai szféra oldaláról is. A sportgazdaságtan különböző szintű elemzésekkel próbál magyarázatot adni a bevételek és a költségek dinamikus változására. Kutatásunkban vállalati szintű elemzést végeztünk, ezen belül is a hivatásos sportra, és a csapatjátékokra koncentráltunk.

Egy hivatásos csapatot működtető sportvállalat (klub) hatékony irányítása összetett menedzsmentfolyamat. Jelen tanulmányban ennek csupán egyetlen, de igen lényeges elemére koncentráltunk: a teljesítménymérési rendszerre. Kutatási kérdésünk: „Alkalmazható-e, s ha igen, hogyan a Public Sector Scorecard teljesítménymérési rendszer (Moullin, 2004) egy közép-kelet európai hivatásos sportvállalatnál?”. A Public Sector Scorecard (PSS) a Balanced Scorecard (BSC, Kaplan – Norton, 1997) koncepcióján alapszik, amely az egyik legismertebb és legelterjedtebb teljesítménymérési rendszer. A PSS koncepció, eltérően a BSC-től, kifejezetten a non-profit szektor igényeit szolgálja. Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a PSS keretrendszer milyen gyakorlati iránymutatást képes adni, milyen feltételek mellett, a hivatásos sportvállalatok vezetőinek a stratégiaalkotáshoz és -megvalósításhoz, amelyben kiemelt szerepet kap az érintettek számára teremtett érték. A sportszervezetek sikeres működtetéséhez elengedhetetlen az érintettelmélet alkalmazása, kiemelt figyelmet érdemelnek a hivatásos játékosok, az általuk nyújtott szolgáltatást igénybe vevő csoportok (szurkolók, média, szponzorok, utánpótlás) és a helyi közösségek (közintézmények és civil szervezetek).

Számos tanulmány (pl. Szymanski - Kuypers, 1999; András, 2003; Kozma - Kazai Ónodi, 2014a) foglalkozott a sportsiker és a pénzügyi célok kapcsolatával. A viszonylag kis piacon működő klubok nem működtethetőek kizárólagosan piaci alapon, mert a piaci bevételek perspektivikusan sem elegendőek a költségek fedezéséhez. Míg a jegybevételek, szponzorációs bevételek, közvetítési jogok és egyéb bevételek nagysága korlátozottabb, és a gyengébb vásárlóerőből adódóan még ezeke is

⁵⁰⁶ Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Üzleti Gazdaságtan Tanszék, Sportgazdaságtani Kutatóközpont, miklos.kozma@uni-corvinus.hu

⁵⁰⁷ Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Üzleti Gazdaságtan Tanszék, annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

nehezebben megszerezhető, addig a felmerülő költségeket erőteljesen befolyásolják a világszerte átlagos árak. Itt gondolhatunk akár egy játékosért fizetett átigazolási díjra a labdarúgásban vagy általában a játékosok juttatásaira, amelyek nemzetközi viszonylatban világszerte kiegyenlítődnek. Ebből adódóan a hagyományos tulajdonosi értéket növelő üzleti keretrendszer nem alkalmazható teljes mértékben, mert az állami támogatásnak kiemelt szerepe van.

Mindeközben egyetlen menedzsment és teljesítménymérési keretrendszert sem alkalmaztak széles körben a hivatásos sportvállalatok, elsősorban a célok összetettségéből adódó kihívások miatt. Ez különösen érvényes a kisebb piacokon jelenlévő klubokra. Korábbi tanulmányunk (Kozma - Kazai Ónodi 2014a) kimutatta, hogy a Balanced Scorecard alkalmazása kihívásokkal teli, de lehetséges hivatásos sportvállalatok esetében is. Jelenlegi törekvésünk az, hogy a Public Sector Scorecard alkalmazhatóságát vizsgáljuk, amely feltételezésünk szerint szorosabb illeszkedést mutat a hivatásos sportvállalat működésével, mint a BSC. Tanulmányunkban a kihívások megfogalmazására és a javaslatlattertre koncentráltunk.

Jelen írásunk érdekes lehet a hivatásos csapatsportok menedzserei számára, az ellátási láncban szereplő tagoknak, az üzleti partnereknek és természetesen mindenki számára, akit érdekel a sport. Ezen felül a teljesítményméréssel foglalkozó kutatók és tanulók számára egy érdekes példát szolgáltat arra, hogy egy általános keretrendszert hogyan lehet adaptálni egy hivatásos sportvállalatra.

Kutatásmódszertan

Kutatásunkban az esettanulmány elemzési módszert alkalmaztuk. Yin (2003) szerint az esettanulmány módszer jól alkalmazható a viszonylag feltáratlan területek tanulmányozásához, 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 része egy hosszabb kutatás programnak, melynek célja, hogy megértsük a kis piacokon működő hivatásos sportvállalatok teljesítménymérésének kihívásait és javaslatokat fogalmazzunk meg a stratégiai célok elérése érdekében. Korábbi kutatási projektünk eredményeire (Kozma - Kazai Ónodi, 2014a) alapoztuk a jelen kutatást.

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 nagyobb sikereket ért el növekvő szurkolóbázis mellett, amely megteremti az üzleti szemlélet relevanciáját. Ezenfelül egyre több kézilabdacsapat alkalmaz közgazdasági háttérrel is rendelkező vezetőket, ami 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. A vizsgált klubot kérésére nem nevezzük meg, a bemutatásához csupán annyit jegyzünk meg, hogy egy vidéki klub, amely több szezonban is esélyes volt éremszerzésre. Az esetből levont következtetések alapul szolgálhatnak későbbi összehasonlító elemzésekhez.

Teljesítménymérés és a Public Sector Scorecard – elméleti áttekintés

Egy megfelelően kialakított teljesítménymérési rendszer egyaránt kulcsfontosságú szerepet játszik a profitorientált vállalkozások esetében és a non-profit szférában is. A növekvő külső kontroll, az erősödő verseny és a korlátozott erőforrások miatt az új évezredben fokozott figyelem irányul a non-profit szférában történő teljesítménymérésre. A teljesítménymérés egyaránt fontos a gazdasági döntések megalapozásához, az operatív és stratégiai folyamatok kontrollálásához, a tanulási folyamat elősegítéséhez és a motivációhoz. A legtöbb teljesítménymérési eszközt a profitorientált vállalkozások igényeire fejlesztették ki és azok sikeressége után kezdték el adaptálni a non-profit szférában. A non-profit szektor szempontjából a legfontosabb teljesítménymérési tendenciák: a minőség központba kerülése, a közvetett költségek megfelelő kezelése, stratégiai fókusz megteremtése és a több szempontú teljesítménymérési rendszerek kialakítása. Tanulmányunk ez utóbbi tendenciához kapcsolódik.

A pénzügyi és nem pénzügyi mutatók integrálása egy konzisztens és átfogó teljesítménymérési rendszerbe kulcsfontosságú sportszervezetek esetén is. A több szempontú teljesítménymérési modellek között a legismertebb Kaplan-Norton (1997, 2002, 2005) Balanced Scorecard rendszere, de fontos megemlíteni Neely et al. (2004) teljesítményprizmáját, vagy akár a Skandia Navigator Rendszerét (1994, 1995), a francia Table de Board teljesítményértékelési rendszert, az OVAR módszer vagy a SMART piramist (lásd Wimmer, 2000). Ezen rendszerek előnyei, hogy szisztematikus gondolkodásra ösztönöznek, több szempontú megközelítést alkalmaznak, ok-okozati összefüggésekre világítanak rá. Gyakorlati szempontból közelítve egy gondolkodási keretrendszert, iránymutatást adnak a szervezeteknek az egyéni teljesítménymérési rendszerük kialakításához.

Sportszervezetek esetében a leggyakrabban alkalmazásra javasolt teljesítménymérési rendszer a Balanced Scorecard, lásd: 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 Kazai Ónodi 2014a, Jafari-Eskandari et al. 2013, Coskun-Selman 2013. Fontos hangsúlyoznunk, hogy az eredeti modellt adaptálni kell a sportszervezetek sajátosságaihoz.

Moullin (2004) az eredeti BSC modellt módosította annak érdekében, hogy jobban illeszkedjen a non-profit szektor sajátosságaihoz és megalkotta a saját teljesítménymérési rendszerét Public Sector Scorecard (PSS) elnevezéssel. Az új 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 rajta, ami által a non-profit szervezetek vezetői számára jobban értelmezhetővé és könnyebben használhatóvá válik. Az egyik legszembetűnőbb különbség, hogy a BSC négy nézőpontja helyett hét nézőpontot alkalmaz, melyet három csoportba soroltak: kimenetek/eredmények, folyamatok és képességek (lásd 1. ábra).



1. ábra: A Public Sector Scorecard hét nézőpontja

A BSC összes nézőpontja (pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulás és fejlődés) megtalálható a modellben. A pénzügyi nézőpont egyike a fő kimeneteknek, de a non-profit szektorban ez csak egy eszköz a végső cél megvalósításához, így a mércék hierarchiájában is egy szinten van a vevői nézőponttal. Moullin (2004) a vevői nézőpont helyett más elnevezést alkalmaz: szolgáltatást igénybevevők és érintettek, amely a non-profit szektor esetében jobban értelmezhető, gondoljunk akár az egészségügyre, a rendőrségi szolgáltatásokra, vagy az önkormányzatokra. A stratégiai nézőpontban jelennek meg a szervezetekkel szemben megfogalmazott legfontosabb elvárások. Mivel a non-profit szervezetekkel szembeni elvárások összetettek, egy időben különböző érintettcsoportok érdekeit kell kielégíteniük, ezért indokolt lehet egy külön stratégiai nézőpont létrehozása. Tehát a PSS-ben a vevői nézőpont más elnevezéssel egy szintre kerül a pénzügyi nézőponttal, kiegészítve egy expliciten is kifejezésre kerülő stratégiai nézőponttal. Ez a három nézőpont fedi le együtt a szervezet eredményeit/kimeneteit. Az eredmények csak megfelelő folyamatokkal valósíthatók meg. Ez jelenti a második szintet, ahol csak egy nézőpont található, a működési kivállóság 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 modell hangsúlyozza a három szint kapcsolatát, megfelelő képességek szükségesek ahhoz, hogy a szervezet működési folyamatai kiválóak legyenek, amely majd el fog vezetni a kívánt eredményhez. Ugyanez a logika figyelhető meg Neely et. al. (2004) Teljesítményprizma modelljében is, ahol a képességek által lehet irányítani és fejleszteni a folyamatokat, melyek nélkülözhetetlenek a szervezeti célok eléréséhez. Moullin (2004) PSS modellje megalkotásakor nagymértékben támaszkodott a Teljesítményprizma koncepcióra is a BSC mellett, viszont egy koncepcionális kérdésben mégis különbözik tőle. Neely et al. (2004) modelljükben szétválasztják az érintettek elvárásait az érintettek hozzájárulásától, ez a szétválasztás a PSS-ben nem jelenik meg.

Moullin (2004, 2009, 2013) nemcsak egy non-profit szervezet számára könnyebben adaptálható keretrendszert nyújt, hanem bemutatja a PSS kidolgozásának legfontosabb lépéseit is.

A Public Sector Scorecard kidolgozásának hét mérföldköve (Moullin 2004, 2009 alapján):

1. Elvart kimenetek/eredmények tisztázása
2. Folyamatok újratervezése
3. A szükséges képességek meghatározása
4. Stratégiatérkép-alkotás
5. Kockázat menedzsment integrálása
6. Teljesítménymércék kidolgozása
7. Tanulás a teljesítménymérésből

Minden tudatosan felépített stratégiai teljesítménymérési rendszer kialakításának első lépése a célok tisztázása. Elsősorban azt kell mérnünk, amit szeretnénk elérni, de emellett ugyanolyan fontos, hogy mérjük annak a folyamatnak a mérföldköveit, amelyeken keresztül a szervezet képes megvalósítani végső célját. Taliento and Silverman (2005) szerint a legtöbb non-profit szervezet számára kihívást jelent a stratégia tisztázása és a stratégiai konszenzus elérése. A második lépés annak kidolgozása, hogy a szervezet hogyan kívánja elérni a megfogalmazott céljait. Ehhez ki kell alakítani a megfelelő működési folyamatokat és hozzárendelni a szükséges képességeket. A stratégiai térkép koncepció eredetileg Kaplan – Norton (2002) szerzőpárostól származik. A stratégiai térkép Moullin (2009) interpretálásában kapcsolatot teremt az eredmények, a folyamatok és a képességek elemei között. A kockázatmenedzsment integrálása a modellbe újdonságot jelent a BSC-hez képest. A kockázatmenedzsment folyamata során azonosítják a legfontosabb kockázati tényezőket, áttekintik a csökkentésének lehetőségeit, és meghatározzák azokat a folyamatokat, melyekkel az egyes kockázati tényezők csökkenthetők vagy megszüntethetők. A modell utolsó két lépése: a teljesítménymércék kifejlesztése és a teljesítménymérés folyamatából és eredményeiből történő tanulás általános és meghatározó eleme a többi teljesítménymérési rendszernek is. Fontos megjegyezni, hogy a non-profit szervezet teljesítményének mérése gyakran jelent kihívást és innovatív mércék szükségesek (lásd Taliento and Silverman 2005). Áttekintve a PSS kialakításának folyamatát egy új elemet fedezhetünk fel benne a BSC-hez képest, ez pedig a kockázatmenedzsment integrálása a modellbe, a többi eleme összhangban van a BSC kialakításának logikájával. Annak ellenére, hogy a PSS integrálja a BSC legfontosabb elemeit és ezen túl jobban igazodik a non-profit szektor sajátosságaihoz, jelenleg még nem elterjedt teljesítménymérési rendszer.

Public Sector Scorecard alkalmazásának lehetőségei hivatásos sportszervezeteknél

A hivatásos sportvállalatok vezetői egyre inkább tudatában vannak a teljesítménymérési rendszerek alkalmazásában rejlő lehetőségeknek. A legtöbb módszer, mint például a Balanced Scorecard, széles körben elfogadott az üzleti szférában. A Public Sector Scorecard relevánsabbnak mutatkozik a sportszervezetek esetében, mivel egyrészt ugyanolyan összetett, mint a többi több dimenziós teljesítménymérési rendszer (pl. BSC; Kozma-Kazai Ónodi, 2014a), így rendelkezik azok néhány

meghatározó tulajdonságával, másrészt a tulajdonosi és profitérdekeltségen túl erőteljesebben érvényesülnek benne a non-profit szektor sajátosságai, illetve figyelembe veszi a kockázati tényezőket is. A stratégiai teljesítménymérési rendszerek alkalmazásának legfőbb előnyei, hogy (1) erőteljes stratégiai gondolkodásra kényszerítenek, (2) nyomást helyeznek a menedzserekre annak érdekében, hogy tisztázzák stratégiai céljaikat, (3) azonosítaniuk kell a célok eléréséhez szükséges legfontosabb lépéseket, (4) ki kell dolgozniuk a részek (eredmények, folyamatok, képességek) közötti ok-okozati összefüggéseket, s többek között (5) egy kommunikációs eszközt is biztosítanak a menedzsment számára. Minden formális teljesítménymérési rendszer lehetőséget biztosít egy monitoring tevékenységre, s megfelelő alkalmazása esetén fontos motivációs eszközzé válhat, illetve elősegítheti a vállalaton belüli tanulási folyamatot is.

A következő fejezetek megmutatják, miként értelmezhető a PSS elemzési keretrendszer egy hivatásos sportvállalat esetére mindhárom szinten: az elvárt eredmények, a támogató folyamatok és a képességek vonatkozásában.

Az elvárt eredmények egy hivatásos sportvállalat esetében

A hivatásos sportvállalatok elvárt eredményeinek meghatározásához a sportvállalatok alapvető céljának tisztázása szükséges. Ennek vannak ugyanis olyan sajátosságai, amelyek nem jellemzőek a szórakoztatóipar egyéb szektoraira.

A hivatásos sport működését leíró szakirodalom alapján (András-Kozma-Kynsburg, 2000; András, 2003; Kynsburg, 2011; Dobson-Goddard, 2004; Beech – Chadwick, 2013, Kozma – Kazai Ónodi, 2014b) a sportszervezetek alapvető célja attól függően változik, hogy mennyire piaci környezetben működnek. Nagyobb piacokon indokolt lehet a sportvállalatok üzletként működtetése: fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett (Chikán, 2008). Ugyanakkor a csapatsportokban ez csupán néhány bajnokságra vonatkozóan érvényes a világban: az Egyesült Államok nagy ligáira, az angol futballra, és néhány jelentős német bajnokságra (futball, kézilabda és jégkorong). Szinte minden egyéb esetben a hagyományos üzleti megfontolásokat erősen átszövik a közintézményi menedzsment szempontjai, amelyeket a sportot jellemzően támogató központi vagy helyi önkormányzat képvisel. Ez a helyzet Magyarországon is, amint az az esettanulmányban is tükröződik. Ebben a közérdek szempontjából érzékeny környezetben a hivatásos sportvállalatok alapvető célja az, hogy kiváltsák a főbb érintettjei folyamatos figyelmét szolgáltatásaik gazdaságilag fenntartható biztosításán keresztül (Kozma-Kazai Ónodi, 2014a, 2014b; vö. András, 2003a). A hivatásos sportvállalatok stratégiafejlesztésének tárgya annak meghatározása, hogy ez a cél miként érhető el.

További tisztázandó kérdés, hogy miként értelmezhetők a szolgáltatás igénybe vevői és a tágabban értelmezett érintettjei a hivatásos sportvállalatnak. Empirikus vizsgálatunk alapján a magyar környezetben két nagyobb igénybe vevői csoport azonosítható. Először is a hivatásos csapat által nyújtott "szórakoztató műsor" fogyasztói, akik a mérkőzéseket látják akár a helyszínen, akár médiaközvetítésen keresztül; áttételesen közéjük sorolhatók a szponzorok is. Az igénybe vevők másik csoportját a gyermekek alkotják, akik a hivatásos sportvállalat utánpótlásképzésében vesznek részt. Ők és családtagjaik a klub által nyújtott képzési és fejlesztési szolgáltatások hasznélvezői. Ez a szolgáltatás a klub alapszolgáltatásainak részeként értelmezhető, tekintettel arra, hogy jelentős részben kap finanszírozási és más támogatást közintézményi háttérű szervezetektől, kormányzati programokból vagy önkormányzati kedvezmények révén. Más emberek és vállalatok, civil szervezetek, amelyek a városban és térségében élnek, illetve tevékenykednek ugyan nem közvetlen igénybe vevői a szolgáltatásoknak, mégis meghatározó érintettjei a hivatásos sportvállalatnak.

Ebben a környezeti feltételrendszerben azonosítottuk a magyarországi hivatásos sportvállalatok főbb elvárt eredményeit. Az érintettek figyelmét leginkább vonzani képes eredmény-összetevő a győzelmi trófeák megszerzése: bajnoki és kupacímek elérése a hazai és nemzetközi versenyrendszerekben. Annak kérdése, hogy mennyi trófea elnyerése elvárható egy adott csapattól, nagyrészt annak függvénye, hogy milyenek az adott sport helyi hagyományai és mekkora piacon van jelen a hivatásos sportvállalat, amely a csapatot működteti.

A hivatásos sportvállalatokkal szemben szintén elvárás a sportban való részvétel hatásos támogatása, különösen a korlátozott piacmérettel rendelkező piacok környezetében. Az aktív részvétel módja

lehet a gyermekek részéről a tehetséggondozó programban való részvétel (utánpótlásképzés), amelynek érdekében a klub számos fiatal tehetséget toboroz a helyi és térségi lakosság köréből. Ugyanakkor a passzív részvételhez való hozzájárulás is stratégiai fontosságú a sportvállalat számára, mivel minél többen követik a csapat teljesítményét szurkolóként, annál nagyobb figyelmet vonz a csapat, és ezt a figyelmet kiaknázhathatja a sportvállalat a közösségtől kapott támogatás különböző formáin keresztül. A gazdálkodástani szakirodalom (Szymanski – Kuypers, 1999; Dobson-Goddard, 2003 etc.) hangsúlyozza, hogy versenyegyensúly fenntartása, a sporteredmények kiszámíthatatlansága és a jól koordinált szurkolói élmény a mérkőzéseken növelik egy csapat teljesítménye iránti érdeklődést. Az érzékelt sportsiker társadalmi haszonnal jár, amennyiben megerősödik a helyi vagy szélesebb közösségekhez tartozás tudata, illetve büszkesége. Mindemellett a sportsiker áthidalhatja a különböző érintettek között esetenként megmutatkozó érdekellentéteket. A gazdasági fenntarthatóság biztosíthatja annak lehetőségét, hogy a sportvállalat folyamatosan szolgáltatást nyújtson az érintetteknek, akár úgy, hogy kihasználja a kínáló üzleti lehetőségeket. Míg a közsférától kapott támogatás általában szívesen fogadott segítség, ez nem teheti ki a finanszírozási szerkezet túlnyomó részét, mert a közfinanszírozás természetes módon kitett a politikai irányváltások kockázatának. A közsférától kapott támogatás eseteként kiemelkedő mértéke nem tartható fenn sokáig, a klub reálisan nem építheti rá működését.

A stratégiai jelentőségű elvárt teljesítmény mérésére empirikus vizsgálataink alapján a következő megoldást javasoljuk az egyes teljesítmény-összetevők vonatkozásában. A sportsiker mérésének eszköze lehet a bajnoki és kupacímek száma, hazai és nemzetközi viszonylatban. Olyan csapatok esetében, amelyek reálisan nem számíthatnak bajnoki vagy kupacímek elnyerésére, a bajnokságban elért helyezés vagy a kupa rendszerében való előrehaladás mértéke tükrözheti az eredményességet. A sportban való részvétel mérése összetettebb kérdés. Kézenfekvő az utánpótlásképzésbe regisztrált fiatal sportolók számának és a mérkőzésre járó szurkolók számának, illetve a szurkolói klub taglétszámának mérése, amelyekkel az aktív és a passzív részvétel mérhető. Ugyanakkor ezek durva mérési eszközök, amelyek értékei tovább finomíthatók. A gyermek által az utánpótlásképzésben eltöltött évek és lejátszott mérkőzések száma már jobban tükrözi az aktív részvétel szintjét. Hasonló módon, a szurkolók aktivitása a közösségi médiában, a klub honlapján tapasztalt látogatások száma, valamint a csapat hivatalos boltjának fogalma jobb betekintést enged a részvételben mutatott eredményességbe. Puhább mérési lehetőségek is felmerülnek: véleményfelmérés készíthető a szolgáltatás különböző igénybe vevői és az érintettek körében. A gazdasági fenntarthatóság kérdésében az éves pénzügyi egyenleg (a profitmutatónak felel meg a non-profit szervezetek esetében) a legközvetlenebb mérőszám. Ugyanakkor szempont lehet még a bevételek tervezhetőségének mértéke, a szponzori szerződések hossza, a bérbevétel mutató nagysága is.

A főbb működési folyamatok, amelyek segítik az elvárt eredmények elérését

A Public Sector ScoreCard keretrendszere alapján vannak vállalati folyamatok, amelyek segítik a stratégiaalkotás során megfogalmazott teljesítményelvárások elérését. Egy hivatásos sportvállalat jellemzően három főbb folyamat mentén működik. Miután ezeket azonosítottuk, a folyamatokban való kiválóság elérése biztosíthatja az erőforrások hasznosításával elérhető lehető legnagyobb hasznot.

Egy hivatásos sportvállalat legalapvetőbb működési folyamata a sportmérkőzéseken való szereplés. Ez egy összetett folyamat, amely a sportolók rendszeres edzését, a mérkőzésekre való felkészülést és maguk a mérkőzések során irányításukat követeli meg. Ebből következően az egyes mérkőzéseken elért győzelmek összeadódva trófeák elnyeréséhez vezethetnek – ez pedig a hivatásos sportvállalattól elvárt legfontosabb eredmény.

Az alapfolyamatok másik típusa a hivatásos sportvállalat alapvető szolgáltatásának piacra viteléhez kapcsolódik: a szórakoztatáshoz. A mérkőzéseken tapasztalt, illetve a trófeák megszerzéséből származó élmény piacra vitele három területen ad feladatokat a sportvállalat számára: a helyi szurkolók, a közvetítő média és a szponzorok kiszolgálása terén. Bár a helyi szurkolóktól nem származik jelentősebb arányú bevétel a magyarországi hivatásos sportvállalatok számára, stratégiai jelentőségük abból is adódik, hogy aktív szurkolásukkal befolyásolhatják egy-egy mérkőzésen a

győzelem elérésének lehetőségét (a csapat elszántságát növelhetik), valamint hozzájárulhatnak ahhoz az élményhez, amelyet a média a szurkolók egy nagyobb, távolabbi köréhez közvetít. A médiavállalatok együttműködő magatartást várnak el a hivatásos sportvállalat menedzsmentje részéről annak érdekében, hogy saját nézettségi elvárásait teljesíthessék. Hasonló módon, a szponzorok nem csupán a vállalat társadalmi felelősségének szolgálatában nyújtanak anyagi támogatást a hivatásos sportvállalat számára, hanem a menedzsmenttől olyan szolgáltatásokat várnak el cserében, amelyek segítik a szponzorvállalatot az érintettségéből elértő minél több eredmény elérésében. Minimálisan azt várják el, hogy a logójukat és molinójukat kihelyezhessék a helyszínen, valamint helyet kapjanak valamely vállalati páholyban. Empirikus kutatásunk alapján azt tapasztaltuk, hogy a médiának és szponzoroknak nyújtott szolgáltatások szintje tükrözi a helyi piac korlátozott méretét és az erős üzleti hagyományok hiányát, ugyanakkor a nemzetközi jó gyakorlatok (KPMG, 2011; András-Kozma-Kynsburg, 2000; András-Jandó, 2012) szerint a média és a szponzorok kiszolgálásának nőni fog a stratégiai jelentősége még a kisebb piacokon, így Magyarországon, is. Az alapfolyamatok harmadik csoportja a sportban való részvétel növeléséhez kapcsolódó teljesítményelvárást szolgálja. Ahogy az elvárások, úgy a folyamatok is strukturálhatók az aktív és passzív részvétel mentén.

Az aktív részvételhez szükséges fiatal tehetségek toborzása a hivatásos sportvállalat tehetséggondozó programjába. Attól függően, hogy milyen kiélezett a verseny a gyermekek megszólításában, szükség lehet arra, hogy a toborzás a térség több városára és kisebb településére kiterjedjen. Ezekben a településeken a sport a helyi közösségi élethez tartalmas hozzájárulást adhat, valamint sok esetben páratlan életpálya lehetőségét nyújthatja a gyermekek számára. Sajátos körülmény, hogy az egyes korosztályok képzésének és nevelésének megszervezése olyan mértékű erőfeszítéseket igényel a hivatásos sportvállalatoktól, amelyekkel a kapcsolódó reménybeli anyagai hasznok nem feltétlenül állnak arányban. Ebből következik, hogy az utánpótlásképzés sokkal inkább kapcsolódik a klub részvétel növelésére irányuló tevékenységéhez, semmint bármely piaci megfontolásokhoz.

A passzív részvétel növelésének céljához kapcsolódó alapfolyamat a szurkolókkal és a helyi közösségekkel való kapcsolat ápolására irányul. Ez természetesen magába foglalja a mérkőzés helyszínén színvonalas szolgáltatás nyújtását, ugyanakkor túlmutat a mérkőzésnapokon, amennyiben fórumot biztosít a szurkolóknak és a helyi közösség képviselőinek. A szurkolói ankétok, családi napok vagy iskolai versenyek, amelyeket a hivatásos sportvállalat szervezhet, lehetőséget nyújtanak az érintettek számára, hogy megéljék a klubhoz, illetve annak munkatársaihoz, játékosaihoz való kapcsolatukat.

A bemutatott alapfolyamatok mentén elért működési kiválóság mérése sokrétű és nagymértékben függ az egyes vállalatok egyedi sajátosságaitól. Ezzel együtt vannak robusztus mérőszámok, amelyek általában alkalmazhatóak. Ilyen lehet például a toborzott fiatalok számának aránya a város vagy régió teljes lakosságához mérten, a képzésbe felvett fiatalok közül a hivatásos csapatba bekerülő játékosok aránya, valamint a szurkolói ankétok látogatottsága vagy a csapat által szervezett közösségi események száma évadonként.

Képességek, amelyek támogatják az embereket és a folyamatokat a kiváló működés érdekében

Egyes képességek nem feltétlenül adóttak, pedig érdemben szolgálhatnák az alapfolyamatok mentén való kiváló működés elérését a hivatásos sportvállalatoktól elvárt eredmények teljesítése érdekében. Empirikus vizsgálataink alapján az alábbi képességek adhatják a legnagyobb hozzáadott értéket.

A hivatásos sportvállalat menedzsmentjének vezetői képességei alapvető jelentőségűek abban, hogy a szervezet elérje stratégiai célkitűzéseit, különösen mivel a stratégiai célok összetettek és hosszabb távúak. Annak tükrében, hogy milyen mértékű eltérés tapasztalható a követett működési gyakorlat és a megcélzott jövőkép között, egy vezető, aki világos elképzelésekkel rendelkezik és elkötelezett a szervezet céljainak elérése iránt, legalább olyan alapvető fontosságú egy hivatásos sportvállalat stratégiai sikerében, mint maguk a játékosok, akik a pályán eredményt érnek el.

A hivatásos sportvállalatok számára a legalapvetőbb képesség a játékosok képzésének, a mérkőzéseken való győzelem elérésének tudása, illetve ennek alapján a sikeres megvalósítás képessége. Az elmúlt években ez a know-how jellemzően a magyar csapatokhoz szerződő külföldi

edzők tapasztalatán keresztül csatornázódott be hozzánk. Tudásuk, hogy hogyan lehet eredményesen együtt dolgozni a sztár játékosokkal egy csapat részeként, valamint hogy miként egyeztethetőek össze személyes karriercéljaik a csapatéval, létfontosságú a sportsiker elérése és a kapcsolódó elvárások teljesítése szempontjából.

Azon képességek, amelyek az értékes nemzetközi szintű játékosok toborzásához, valamint az utánpótlásképzés működtetéséhez szükségesek, egyaránt kapcsolódnak a trófeák elérésének, valamint az aktív és passzív részvétel növelésének céljához. A tapasztalatok azt mutatják, hogy e képességek a klub és menedzsmentje nemzetközi kapcsolatrendszerére épülnek, amely segítségével a jó gyakorlatok megfelelő módon átültethetők a helyi adottságok környezetébe.

Az üzleti know-how ismerete egy további olyan képesség, amellyel a menedzsment, ha rendelkezik, akkor erőteljesen hozzájárul a szurkolók, a média és a szponzorok kiszolgálásának folyamatához. Fejlettebb piacokon fejleszhető az a képesség, amelynek révén a szórakoztató szolgáltatás és a sportlétesítmény úgy hasznosítható, hogy piaci bevételeket termeljen a látogatottság növelésével párhuzamosan. A nemzetközi tapasztalatok feltételeken alkalmazhatók a sportvállalat helyi piacon való működésének fejlesztésére. Ez ugyanakkor kihívást jelent a piac korlátozott mérete tükrében, és azért is, mert Magyarországon a legtöbb klub menedzsmentjének szemléletéből az üzleti gondolkodás még hiányzik.

Egy kapcsolódó erőforrás, amelynek biztosításáról gondoskodik a sportvállalat vezetése a sportlétesítmény. Ez adja a kényelmet és a kiegészítő szolgáltatásokat, amelyek a szórakoztatást jelentő alapszolgáltatás, azaz az izgalmas mérkőzések jobb értékesítéséhez szükségesek. A létesítményeket költséges megépíteni, és nem szűnő nyomást jelent a menedzsment számára üzemeltetésük és karbantartásuk. A legtöbb magyarországi hivatásos sportvállalat nem is vállalkozik a stadion vagy csarnok önálló üzemeltetésére a helyi vagy központi kormányzat hathatós támogatása nélkül. Valójában a legtöbb ingatlan köztulajdonban van, a klubok használják a létesítményeket hosszabb távú bérleti szerződések formájában, amelyekhez tartozó díj a piacinál kedvezőbb mértékű. Támogatást szerezni szponzoroktól vagy a helyi önkormányzatoktól egy a klub stratégiai sikerét alapvetően meghatározó feladat. Ehhez szükséges kapcsolatépítő képesség, valamint jó személyes viszonyrendszer ápolása a főbb érintettekkel. Jellemző módon a szponzorok olyan sportklubbal szerződnek, amely mellett az üzleti megfontolások mellett (vagy akár azok mellőzésével) a személyes ismeretség is érvként merül fel. Hasonló módon a helyi önkormányzatok is szabadon dönthetnek arról, a város mely sportját és klubját karolják fel, és arról is, milyen módon és mértékben nyújtanak segítséget. E kapcsolatok ápolása egy központi jelentőségű képessége a klubvezetőknek.

Végül, a hivatásos sportvállalat menedzsmentjének és személyi állományának azon képessége, hogy alkalmazkodni tudjanak a környezet változásaihoz nagyban támogathatja a stratégia sikeres megvalósítását. Az innovációk olyan emberektől származnak, akik jól érzik magukat, képzettek és fejlődnek. Azon kérdések, hogy a tevékenységeket miként szervezik (pl. gyorsabb eljutás az ülőhelyekhez a csarnokban), az új szolgáltatásfajtákat (pl. új programok a csarnokban) és hatékonyságnövelési intézkedéseket (pl. elektronikus jegykezelés) miként valósítják meg, a sikeres klubok fontos megkülönböztető tényezői.

Nehéz számszerűsíteni azt, hogy egyes főbb képességek megvannak-e egy klubnál, illetve milyen mértékben és minőségben állnak rendelkezésre. Általánosságban az alábbi mérési módokat javasoljuk annak értékeléséhez, hogy milyen képességekre építhet a hivatásos sportvállalat a stratégiai eredményesség elérésére való törekvésében.

A személyes vezetési képességeket munkavállalói felméréssel és a személyi állomány fluktuációjával tudjuk hozzávetőlegesen értékelni. A sportszakmai menedzsment (pl. edzők) technikai és vezetői képességeit viszonylag jól tükrözi a csapat sportbeli eredményessége, különösen, ha a játékosállomány minőségéhez viszonyítva értékelünk. Az edzők eddigi megszerzett eredményei is használhatók annak megbecsléséhez, hogy milyen vezetői képességekkel rendelkeznek. A vezetők meglévő szakmai kapcsolatrendszerét megítélhetjük annak alapján, hogy gyakran érintkeznek hasonló szerepkörű külföldi vezetőkkel, illetve hogy milyen gyakran van lehetőségük nagyobb nemzetközi versenyeken, találkozókra és szakmai konferenciákra részt venni. A vezetőség üzleti szaktudása általában tükröződik abban, hogy milyen szintű tapasztalatokra tettek szert érettebb piaci

környezetben. Ez a tapasztalat származhat külföldi piacokról (pl. USA vagy nagyobb nyugat-európai piacok) vagy a helyi gazdaság versengőbb szektoraiából (pl. FMCG, tanácsadás). A helyi önkormányzatokkal és szponzorokkal való személyes kapcsolatok minősége és kiterjedtsége többnyire attól függ, ki milyen állást töltött be korábban a térségben, illetve hogy ki kivel dolgozott már együtt nagyobb üzleti és egyéb projekteken. A nehézséget a képességek fenti struktúrájában az jelenti, hogy viszonylag ritka az olyan vezető, aki nemzetközi kapcsolatrendszerrel és helyi önkormányzati és vállalati ismeretségekkel egyaránt rendelkezik. Azok, akik fel tudják mutatni a képességek e ritka kombinációját versenyelőny forrását jelentkezik a hivatásos sportvállalat számára, ahol dolgoznak.

Záró megjegyzések

Ugyan nem volt célunk egy teljes értékű PSS alkalmazás kifejlesztése és alkalmazása egy hivatásos sportvállalatnál, elemzésünk rávilágított arra, hogy ez lehetséges volna, valamint előnyös is a stratégiai szemléletű vezetés megvalósítása szempontjából.

Empirikus kutatásunkban feltártuk, hogy a hivatásos sportvállalatok elsődleges stratégiai célkitűzése a sporteredmények elérése. Emellett ugyanakkor egyéb elvárásokkal is szembesülnek, mint az érintettek minél nagyobb mértékű részvételének előmozdítása és gazdaságilag fenntartható működés kialakítása. Azonosítottuk azokat a főbb folyamatokat, amelyek az elvárt teljesítmény elérését szolgálják: felkészülés a mérkőzésekre és eredményes szereplés a pályán, a főbb igénybe vevők (szurkolók, média, szponzorok) számára kiváló szolgáltatások nyújtása, fiatal helyi tehetségek nevelése és értékes kapcsolat ápolása a helyi közösségekkel. A képességek, amelyek a kiváló működés mögött jelentkeznek a személyes vezetési készségektől a sportszakmai és üzleti know-how, a tehetséggondozás művelésétől kezdve a létesítmények üzemeltetésén át az erős hazai és nemzetközi érintetti kapcsolatrendszer ápolásáig terjedhetnek.

Eredményeink jelentősége, hogy hozzájárulnak a hivatásos sportvállalatokkal szemben támasztott összetett elvárások megértéséhez, egy a stratégiai szemléletet szolgáló integrált vezetési szemléletmód keretében. Ez kiegészíti a meglévő teljesítménymérési szakirodalmat egy fejlődő sportpiacra való alkalmazáson keresztül, valamint inspirálóan hatna a gyakorló sportvezetők számára egyaránt.

A további kutatások számára ígéretes lehetőséget nyújthat annak vizsgálata, hogy a PSS keretrendszer miként vezethető be hivatásos sportvállalatoknál, talán leginkább akciókutatás formájában. Ezen túlmenően a PSS módszertan összevetése más teljesítménymérési rendszerekkel a sportszektor vonatkozásában szintén számottevő kutatói érdeklődést érdemelhet.

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. Fasc. 1, 2009
- András K (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Doktori (Ph.D) értekezés. BKÁE http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_krisztina.pdf
- András, K. - Jandó, Z. (2012): Hivatásos sportvállalatok nemzetközivé válása. Logisztikai híradó. 3: 42-47.
- András, K. – Kozma, M. – Kynsburg, Z. – Rohony, Á. (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban; egyetemi kutatás zárótanulmánya, VTOA-ISM, Budapest
- 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
- Beech, J. – Chadwick, S. (2013): The business of sport management. Harlow: Pearson
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó 2008.
- 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>
- 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
- Dobson, S. – Goddard, J. (2004): The economics of football. Cambridge: Cambridge University Press
- Doherty-Murray (2007): The strategic sponsorship process in a non-profit sport organization, Sport Marketing Quarterly, 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
- 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
- Irwin-Lachowetz-Cornwell-Clark (2003): Cause related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral intentions, Sport Marketing Quarterly, 2003, Vol. 12. No. 3 pp. 131-138
- 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. -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 stratégiaközpontú szervezet: Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Panem, Budapest
- Kaplan, R. S. – Norton D. P. (2005): Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredményé? Panem, Budapest
- 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
- Kozma M. –Kazai Ónodi A. (2014a): 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. (2014b): 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.
- KPMG (2011): European Stadium Insight, Prospects for football stadium development and commercialisation across Europe. Sports Advisory Practice. <http://www.kpmg.com/HU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/EU-Stadium-Insight-2011-web-Oct-2011.pdf> downloaded on 17 December 2014
- Kriemadis T – Kotsovos A – Alexopoulos P. (2008): Applying the Balanced Scorecard strategic evaluation method to a University Athletic Department. Sport Management International Jolurnal 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
- Miles, M.B. – Huberman, A.M. (1994): *Qualitative data analysis*; Sage, London
- Moullin M. (2004): Evaluating a Health Service Taskforce. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 17, No. 5. pp. 248-57.
- Moullin M. (2009): The public Sector Scorecard. *Nursing Management*, Vol. 16. No. 5, pp. 26-31
- Moullin M. (2013): Improving public and third sector performance with the Public Sector Scorecard. PMA symposium 2013 – Loch Lomond
- Neely, A. A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): *Teljesítményprizma*. Alinea Kiadó, Budapest
- Rascher–McEvoy-Nagel-Brown (2007): Variable ticket pricing in Major League Baseball, *Journal of Sport Management*, 2007, 21, No. 3
- Skandia (1994): Visualising Intellectual Capital in Skandia. Supplement to Skandia's 1994 Annual Report. www.skandia.com
- Skandia (1995): Value Creating Processes. Supplement to Skandia's 1995 Annual Report. www.skandia.com
- Szabados G. (2002): *Professzionális labdarúgóklubok stratégiai szemléletű vezetése*. Szakdolgozat. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (BCE)
- Szymanski, S. - Kuypers, T. (1999): *Winners & Losers – The Business Strategy of Football*, London: Viking
- Taliento L., Silverman L.(2005): A corporati executive's short guide to leading nonprofits. *Strategy & Leadership*. Chicago: 2005. Vol. 33, Iss.2; pg.5.
- 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
- Yin, R.K. (2003): *Case study research – Design and methods*; SAGE Publications, Thousand Oaks, California