

# KIHÍVÁSOK ÉS LEHETSÉGES VÁLASZOK A KULISSZÁK MÖGÖTT, AVAGY A SZÍNHÁZAK SAJÁTOS STRATÉGIAI ÉS OPERATÍV CONTROLLING MEGOLDÁSAI

**Dr. Németh Krisztina, főiskolai docens**

Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Számvitel  
Tanszék

email cím: [nemeth.krisztina2@uni-bge.hu](mailto:nemeth.krisztina2@uni-bge.hu)

**Dr. Németh Szilárd, főiskolai docens**

Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment  
Tanszék

email cím: [nemeth.szilard@uni-bge.hu](mailto:nemeth.szilard@uni-bge.hu)

## Absztrakt

Jelen tanulmányunkban a stratégiai és operatív döntéstámogatási és menedzsment technikák előadóművészeti szektorban – különös tekintettel a színházakban – való alkalmazására vonatkozó nemzetközi szakirodalmak szintetizálására vállalkozik, mellyel célunk, hogy felhívjuk a controlling szakma figyelmét a színházak világában zajló kihívásokra, amelyekre újszerű megoldásokkal hatásos válaszokat lehet adni a meglévő eszköztár újragondolásával.

A tanulmány elméleti fejezetét az alábbi gondolati-logikai egységek mentén építettük fel:

- (1) Az első egység a téma elméleti felvezetése, az alapfogalmi keretek megrajzolása, amelyben egyrészt a controlling, menedzsment kontroll fogalom és funkció tisztázására kerül sor.
- (2) A következő fejezet részben a színházak hazai működésével, finanszírozásával kapcsolatos szekunder adatok bemutatása történik.
- (3) A tanulmány harmadik egységét a színházakban felmerülő kihívásokra adható, módszertanilag jól megalapozható vezetési gyakorlatával kapcsolatos nemzetközi módszertani ajánlásokról szóló áttekintés képezi.

## 1. Bevezetés, avagy a színházak és a controlling közös metszete

A controlling terület meglehetősen izgalmas időszakát éli az elmúlt években, mi sem bizonyítja ezt jobban, minthogy sorra jelennek meg a controlling jövőjét, illetve jövőbeni kihívásait prognosztizálni igyekvő cikkek, előadások, kutatási eredmények.

A jövőkeresés egyik iránya a controlling folyamatokra vonatkozik, ezen a téren 2019-ben történt érdemi teljesítmény az IGC (International Group of Controlling) részéről ekkor került megkonstruálásra a controlling folyamatmodell megújított változata. A controlling jövőképeinek meghatározó

eleme a controller szerep, amely kapcsán Grunwald-Delitz–Schaffer–Weber (2021) modellje mindenképpen kiemelésre érdemes, ez ugyanis áttekinti azt a 9 szerepkört (Data engineer/Adatmérnök, Scorekeeper/Pontozó, Guardian/Védő, Data scientist/Adattudós, Decision scientist/Döntéstudós, Business partner/Üzleti partner, Functional expert/Funkcionális szakértő, Change agent/Változás ügynöke, Service expert/Szolgáltatási szakértő), amelyet a WHU Otto Beisheim School of Management Delphi módszerrel végzett szakértői megkérdezése alapján a jövőbeni controller magfunkciók, illetve támogató szerepkörei közé sorolnak a szakértők. Természetesen a controllerek által betöltendő szerepeket mindig csak az adott szervezet igényeinek megfelelően kell és lehet kialakítani, mely merőben eltérő vállalati életciklusonként, tevékenységi körönként, illetve vállalatméretenként. Tanulmányunkban a színházak menedzsment és controlling sajátosságaival, a controllerek esetleges színházakban betöltendő funkcióival, stratégiai és operatív feladataival, a jelenkor kihívásai kapcsán (úgy mint átalakuló kultúra finanszírozás, digitalizációs folyamatok, fenntarthatósági követelmények) foglalkozunk a feldolgozott szakirodalmi bázisra építve.

### *1.1.A controlling fogalmi keretei*

A controlling fogalmát illetően jelentős szakirodalmi bázis áll rendelkezésre. Az ICV (Internationaler Controller Verein) és az IGC (International Group of Controlling) definíciójának alapját Albrecht Dehyle controlling definíciója képezi, miszerint a controlling a célorientált irányítás, a controller és a vállalatvezető folyamatos együttműködése, valamint az analitikus módszerek és az ún. puha tényezők együttes alkalmazása. (icv.org) A controlling ebben a megközelítésben irányító tevékenységet jelent, melyben a döntések meghozatalakor a célok jelentik a kiindulópontot, amelyeket a lehetséges következmények, kimenetek figyelembevételével határoznak meg. A controlling folyamat lényegét a tervezési, a kalkulációs, az ellenőrzési, valamint az irányítási tevékenységek képezik. (igc.com)

A controlling egy olyan alrendszerként működik a szervezetben, amely az irányítási funkciók közül a tervezéssel, illetve a tervmegvalósulások nyomon követésén, és a terv-tény ellenőrzéseken keresztül az eltérések elemzésével foglalkozik. Ezen feladatok koordinálását saját rendszerén keresztül végzi, így jelentős döntéstámogató szerepet tölt be a vezetés részére. Fontos kiemelni, hogy csak abban az esetben beszélhetünk controlling rendszerről, amennyiben a controlling funkciók mindegyike beépül a tevékenységekbe operatív és stratégiai szinten is. (Körmendi - Tóth, 2016)

A controlling a vezetés alrendszerként egy olyan funkciókon átívelő irányítási eszköz, amelynek fő feladata összehangolni a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információáramlást a kitűzött célok realizálása érdekében. A

controlling feladatkört jelent, amelyet több különböző személy, vagy éppen maguk a vezetők is elláthatnak anélkül, hogy egy személyt jelöljenek ki controllernek. (Horváth, 2015)

A controlling fenti definíciói a felfogás német (kontinentális) irányzatának szemléletét tükrözik. A német irányzat a controllingra olyan eszközrendszerként tekint, amely a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információk előállítását segíti, a tervezés, az ellenőrzés és kontroll tevékenységek által. A német felfogás a controlling tevékenységet a vezetéstől független külön szervezeti egység felelősségébe utalja. A másik, ezzel párhuzamosan létező ún. angolszász felfogás szerint a menedzsment kontroll a vezetés szerves része, mely szerint a vezetők feladatai közé tartozik az erőforrások hatékony allokálása, a tervezés és az ellenőrzési feladatok egyidejű ellátása. (Sütő, 2017) A menedzsment kontroll az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját.” (Anthony – Govindarajan, 2009, p. 7.)

### *1.2. Kulcsfogalmak a színházak világában*

Ahogy a controlling területén, úgy a színházgazdaságban is léteznek meghatározó fogalmi keretek. Az egyik ilyen meghatározó kifejezés az előadó-művészeti szervezetek értelmezéséhez kapcsolódik, mely fogalmat a 2008. évi XCIX. törvény nevesít a 44. paragrafusban a következők szerint:

„Előadó-művészeti szervezet: az önálló jogi személyiségű színház, balett- és táncegyüttes ..., amely létesítő okirata szerint céljaként, vagy alap-, illetve főtevékenységként előadó-művészeti színház-, tánc- vagy zeneművészeti tevékenységet lát el.”

A másik alapfogalom az előadó-művészeti alkotás:

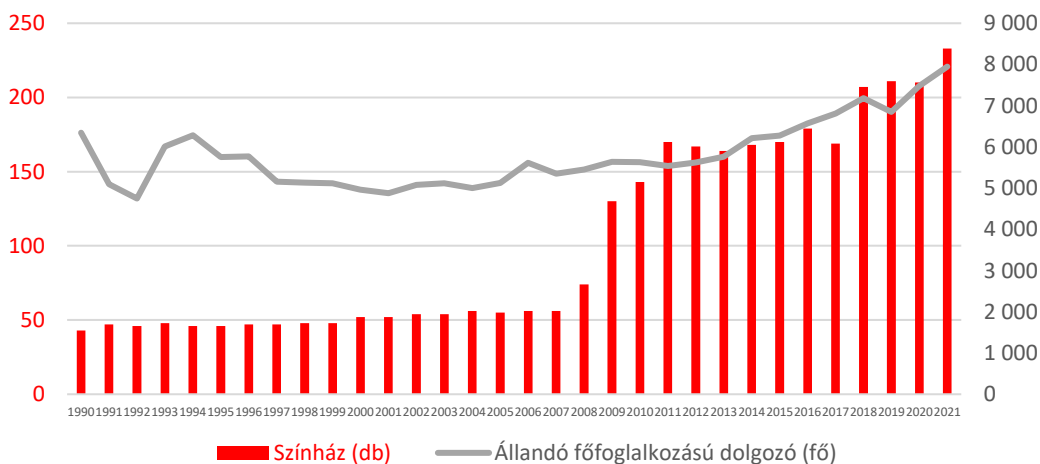
„Az élő, jelen idejű előadó-művészeti alkotás olyan, semmi mással nem helyettesíthető társadalmi tevékenység, amely ápolja és fejleszti a társadalom kulturális, szellemi állapotát, az anyanyelvi kultúrát, a társadalmi önismeretet és szolidaritást, elősegíti az európai és ezen belül a magyar kulturális emlékezet fenntartását.”

A színházak nemzeti minősítésűek, azon belül állami fenntartásúak (5 szervezet) vagy a magyar állammal közszolgáltatási szerződést kötött nemzeti színházművészeti szervezetek lehetnek (6 szervezet), vagy kiemelt minősítésű kategóriába sorolhatók, amely kategórián belül megkülönböztethetőek az önkormányzati fenntartású kiemelt színházművészeti szervezetek (35 szervezet) és az önkormányzattal közszolgáltatási szerződést kötött kiemelt színházművészeti szervezetek (7 szervezet), melyek listáját az 5/2012.EMMI rendelet tartalmazza.

A következő fejezetben áttekintjük szekunder adatforrások alapján a színházak hazai helyzetét.

## 2. A színházak helyzete Magyarországon

A színházakkal kapcsolatos KSH adatbázisok elemzése alapján megállapítható, hogy az előad-művészeti tevékenységben meghatározó szerepét betöltő színházak száma és a főfoglalkozású dolgozók száma folyamatosan gyarapodott az elmúlt évtizedben. A kulturális statisztika fogalomtára szerint a színház „Pénzügyileg önállóan gazdálkodó, részben állami, részben más forrásokból finanszírozott, állandó épülettel vagy játszóhellyel állandó vagy ideiglenes társulattal rendelkező intézmény, amely rendszeresen opera, zenés, prózai, mozgásművészeti vagy bábjáték előadásokat tart a nagyközönség számára. A statisztikai megfigyelésben az állandó épülettel rendelkező kamaraszínházak, valamint az Operaház Erkel Színháza önálló színházként kerül számbavételre. A stúdioszínházak, valamint az 15 egyéb előadások tartására alkalmas helyek nem jelennek meg önálló színházként, de mint színházi játszóhely számbavételre kerülnek.” (Bárdosi – Lakatos, 2005, p. 14.) A statisztikai számbavétel során megkülönböztetett kategória az alternatív színház, amely államilag nem finanszírozott, pályázatokból, támogatásokból gazdálkodó társulat.



**17. ábra: A színházak számának és az állandó főfoglalkozású dolgozók számának alakulása**

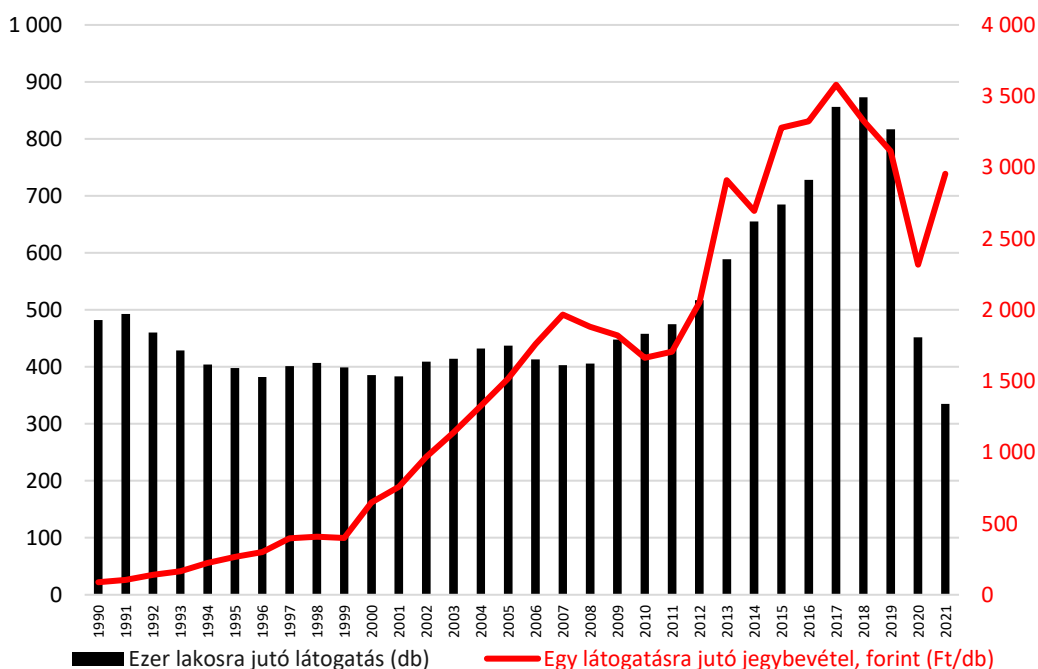
Forrás: KSH alapján saját számítás

Hazánkban a Kormányhivatal Oktatási és Kulturális Osztálya 2023. júniusi adatai alapján 527 előadó-művészeti szervezetet tartanak nyilván, melyből 325 színház, amelyek között befogadó színházak, független színházak, produkciós

színházak, továbbá szabadtéri színházak és nemzetiségi színházak szerepelnek.

A Központi Statisztikai Hivatal adataiból kiolvasható, hogy a színházlátogatások száma 2008-tól folyamatos emelkedést mutat, abban megtorpanást a COVID-19 világjárvány idézett elő 2020-ban és 2021-ben a színházak bezárása okán elmaradó előadások miatt. 2021 júliusától a fokozatos nyitás mellett a korlátozott helykihasználtságra vonatkozó előírások és a nézők óvatos jegyvásárlási magatartása miatt a látogatás messze elmaradt a korábbi évekre jellemző nagyságrendtől.

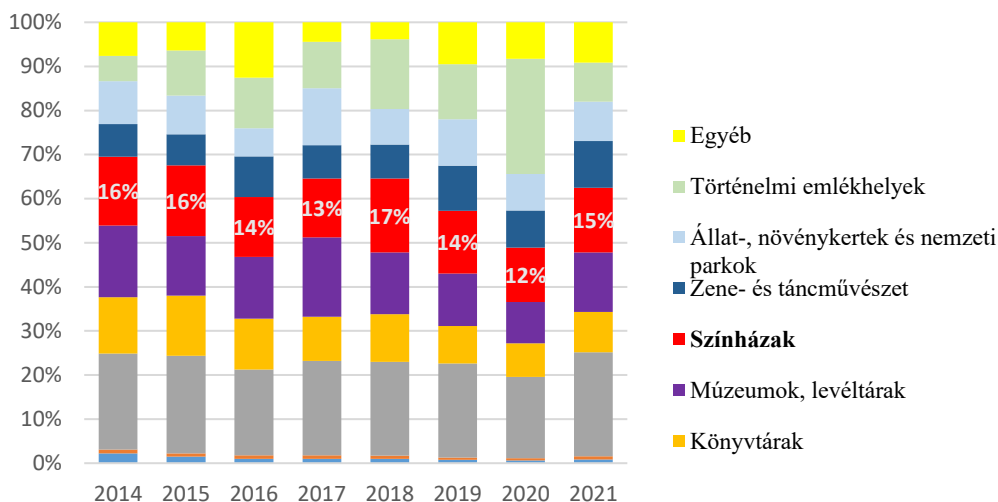
A KSH színházstatisztikai fogalomhasználatában „Színházlátogató az a személy, aki a színházak által tartott előadásokon bérlettel vagy közönségszervezőtől, illetve a pénztárektől alkalmanként vásárolt jeggyel vesz részt, továbbá az a személy is, aki az előadásokat ingyenes és/vagy szabad jeggyel látogatja. A színházlátogatások számának megállapításánál minden látogatót annyiszor vesznek figyelembe, ahány előadáson részt vett.” (Bárdosi – Lakatos, 2005, p. 14.)



**18. ábra: Ezer lakosra jutó színházlátogatások száma és az átlagos jegybevétel alakulása**

Forrás: KSH alapján saját számítás

A kultúra-finanszírozás szerkezetét mutatja be a 3. ábra, mely alapján megállapítható, hogy a színházakra fordított folyóáron számított kiadás arányaiban nem csökkent, körülbelül a kultúrára fordított keret 15%-a segíti a színházak működését.



**19. ábra: A költségvetés kulturális kiadásainak megoszlása**

Forrás: KSH alapján saját számítás

Amennyiben az 1000 férőhelyre és egy színházi főfoglalkoztatottra vetítjük a költségvetési támogatás nagyságrendjét, akkor egyértelműen látszik a folyóáron számított támogatás jelentős csökkenése akkor, amikor a színházak egyébként is nehéz helyzetbe kerültek a vírushelyzet következtében.



**20. ábra: A költségvetési támogatás alakulása 1000 férőhelyre és egy színházi főfoglalkoztatottra vetítve (MFt-ban)**

Forrás: KSH alapján saját számítás

A jelenkori színházi életet Venczel (2022) szerint az alábbi jellemzőkkel lehet leginkább leírni:

- erőteljes bizonytalanság – éves költségvetés fedezete, színházvezetők kiválasztása, fizetőképes vásárlóerő alakulása, infláció vonatkozásában;
- koncepció hiánya – állam és a kultúráért felelős minisztérium állásfoglalása a hazai színházi struktúráról, korszerűsítéséről;
- támogatási rendszer bizonytalansága;
- vállalkozási skizofrénia – költségvetési színházak kényszerű vállalkozása az állami támogatások szűkössége és a kulturális piac éretlensége okán;
- önálló gazdasági igazgató helyett sokhelyütt a főkönyvelők irányítják a színházi gazdálkodást.

Természetesen egyetértünk Venczel (2022) azon gondolatával, hogy a színházak, mint művészeti célokat megvalósító sajátos szervezetek gazdálkodása a hagyományos fogalmakkal nem jellemezhető, nem értelmezhető a termelékenység, az eszközigényesség, a nullszéria, az optimális készletszint, mégis úgy gondoljuk és a szakirodalmi kutatásunk is ebben erősített meg bennünket, hogy vannak olyan eszközök a stratégiai és operatív controlling eszköztárában, amelyeket érdemes lehet adaptálni az előadó-művészeti tevékenységet folytatók esetében is. A következő fejezetben ezekből emelünk ki néhány eszközt.

### **3. A színházi controlling lehetséges fókuszterületei**

A controlling időbeliségét tekintve megkülönböztethető a stratégiai és az operatív controlling. A stratégiai controlling célja a stratégiai folyamat koordinálása, a stratégiai döntésekhez szükséges információk szolgáltatása, stratégiai elemzések lefolytatása, stratégiai lehetőségek és alternatívák értékelése, stratégiai mutatószámok mérése és nyomon követése. (Horváth, 2015)

Az operatív controlling az éves és éven belüli időszakra vonatkozó vezetői döntések előkészítését, célkitűzési folyamatot, tervezést támogatja és a tervtény eltérések feltárásával, előrejelzések készítésével teszi naprakésszé a vezetőket az üzletmenetét illetően. A módszerek elsősorban a működési folyamatok gazdaságosságát célozzák, a nyereséges, jövedelmező gazdálkodást támogatják. (Horváth, 2015)

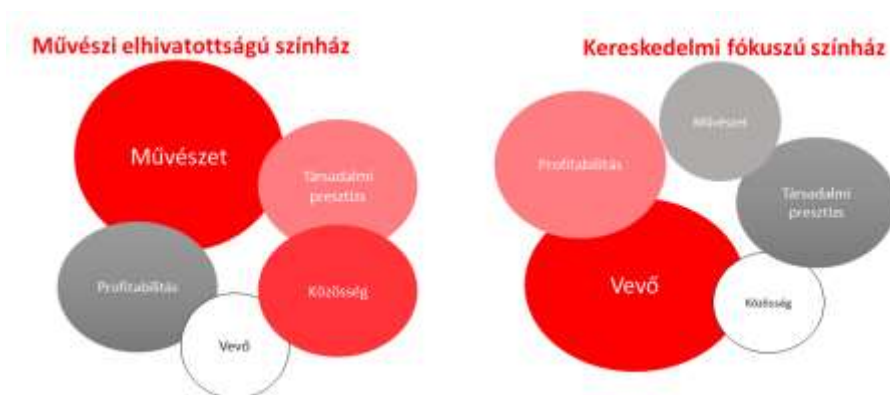
A stratégiai controlling egyik központi fogalmává nőtte ki magát az üzleti modell kifejezés, amelynek legfontosabb elméleti kereteit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

| Szerző                     | Meghatározás  |
|----------------------------|---|
| Timmers (1998)             | A termékek, szolgáltatások és információáramlás architektúrája, beleértve a különböző üzleti szereplők és szerepeik leírását; a lehetséges előnyök leírását a különböző üzleti szereplők számára; és a bevételi források leírását.  |
| Rappa (2001)               | Az üzleti modell az az üzletviteli módszer, amellyel a vállalat fenn tudja tartani magát, azaz bevételt termel. Az üzleti modell leírja, hogy egy vállalat hogyan keres pénzt azáltal, hogy meghatározza, hol helyezkedik el az értékláncban.                             |
| Linder – Cantrell (2000)   | A szervezet alapvető értékteremtési logikája. A profitorientált vállalkozás üzleti modellje elmagyarázza, hogyan lehet pénzt keresni.   |
| Bouwman (2002)             | Egy vállalat, ügyfelei, partnerei és beszállítói szerepeinek és kapcsolatainak leírása, valamint az áruk, információk és pénz áramlásának leírása e felek között, valamint az érintetteknek, különösen, de nem kizárólagosan a vásárlóknak nyújtott főbb előnyök leírása. |
| Rajala – Westerland (2005) | Az ügyfelek számára történő értékteremtés módjai és az, ahogyan a szervezet a piaci lehetőségeket nyereséggé alakítja a szereplők, tevékenységek és együttműködések halmazán keresztül.   |

#### 4. táblázat: Az üzleti modellek fogalmi sokszínűsége

Forrás: saját készítés

A színházi stratégiai controlling egyik kiinduló feladata lehet a színházi archetípus alapján, attól függően, hogy művészi elhivatottságú vagy kereskedelmi fókuszú színház – lásd 5. ábra – kidolgozni az üzleti modell koncepcióját, kiemelni az értékteremtési logikát, bemutatni azt, miként kíván a színház a vagyonával (dologi és nem tárgyasult, szellemi javaival) az érintettjei számára értéket, illetve nyereséget generálni.

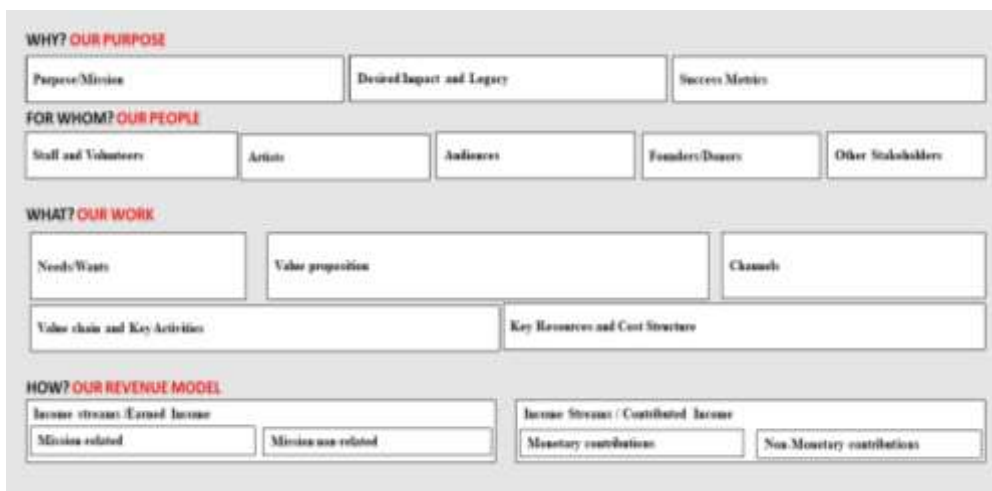


#### 21. ábra: Színház archetípusok

Forrás: Bonet és Schargorodsky 2018 alapján saját készítés



Rodríguez (2016) a Business Model Canvas kulturális szektorra adaptált verziójával egy eszközt is biztosít ehhez a tevékenységhez az értéknnyilatkozat, az érintettek, az üzleti és művészeti tevékenység, továbbá a bevételi modell kategóriákon belül található 17 alkategória definiálására épülő keretrendszerével.



**22. ábra: Üzleti modell vászon a kulturális szektorban**

Forrás: Rodríguez, 2016 alapján saját szerkesztés

Az üzleti modell megkonstruálását követő kihívást jelentő controlling feladat a célok operacionalizálása, amelyhez a Kaplan-Norton (1990) szerzőpáros BSC rendszerének elméleti bázisán kialakított színházi Balanced Scorecard nyújthat rugalmas keretet. Az eredeti kiegyensúlyozott mutatószámrendszer pénzügyi, vevői, működési és tanulás-fejlődés nézőpontja helyett ebben a színházakra adaptált változatban a pénzügyi nézőpont mellett közönség, teljesítmény és alkalmazottak/PR menedzsment nézőpontok lettek nevesítve illeszkedve a színházak érintettalapú és művészeti jellegű tevékenységéhez. (AKS-Lab, 2009)



**23. ábra: Színházi Balanced Scorecard**  
Forrás: AKS-Labs 2009 alapján saját szerkesztés

Az operatív controlling egyik fontos feladata az erőforrás-controlling. A színházak sajátos erőforrásokkal gazdálkodó szervezetek. Legfőbb erőforrásaik a nem-tárgyasult tényezők, úgymint a jogdíj-jellegű javak, a társulat, a repertoár, a szellemi javak, illetve a színházi vezetés társulat-teremtési képességei. Emellett természetesen a működés elengedhetetlen feltételeit jelentő tárgyi eszközök is részét képezik az erőforrás-controllingnak, azaz az épületek, járművek, gépek, berendezések, díszletek, jelmezek, bútorok, kellékek, színházi effektek, hangszerek, kották hasznosításának lehetőségeinek, a kapacitás-kihasználás, kapacitás-megújításhoz kapcsolódó feladatok. A gazdálkodásnak azonban vannak specifikumai (Venczel, 2022), amelyeket figyelembe kell venni az operatív controlling során:

- eredménykapacitás korlátozott: bizonyos előadásszámnál és nézőszámnál többet nem lehetséges létrehozni;
- a színház művészi minősége független a dologi javak mennyiségétől és minőségétől;
- a színházi haszon nem írható le tisztán mennyiségi, csak minőségi ismérvekkel.

A fedezet- és nyereségcontrolling színházi berkekben alkalmazható metódusairól Venczel (2019) munkájában találunk összefoglalást, amely szerint mind a fedezeti pont számítás, mind a fedezeti hányad kategória értelmezhető.

A fedezeti pont azt mutatja meg, hogy adott produkció, meghatározott férőhely és kihasználtság, továbbá átlagos jegyárak mellett, figyelembe véve a bekerülési költséget, a kapott támogatást, a reklámbevételeket és a változó költségeket, hányadik előadásnál térül meg. A bekerülési költség elemei között többek között az alkotók és a szereplők díjazása jelenik meg a próbafolyamatra vonatkozóan, valamint a díszletek, a jelmezek, a kellékek, a marketing, valamint az egyéb költségek.

Az egy-egy előadás kvázi fajlagos költségei között a fellépők díja, a jogdíj, a pirotechnika, a fogyókellékek, technika bérleti díja, a műszaki személyzet költsége, a szállítási költségek jelenhetnek meg többnyire.

Az átlagos jegyár a nettó jegybevétel és az előadászám hányadosa, melyet még elosztunk a férőhelyek számával.

Az operatív controlling tevékenység része a teljesítménycontrolling. A színházak teljesítményének mérésére a nemzetközi forrásmunkák eltérő indikátorszettet javasolnak. Vavrek – Becica (2020) cseh szerzőpáros az alábbi technikai és pénzügyi mutatószámokat tartja alkalmasnak a színházak teljesítményének összevetésére:

- Jelenetek száma
- Ülőhelyek száma
- Előadások száma
- Premierek száma
- Nézőszám
- Főtevékenység energiafogyasztása
- Teljes bevétel
- Teljes költség
- Saját bevételek
- Támogatások
- Munkaerőköltségek

A Turbide-Laurin (2009) kanadai szerzőpáros szintén többszemponútú mérést tart célszerűnek a színházak és általában véve a kreatív szervezetek esetében. Modelljük 7 kategóriát és 20 teljesítménymutatót tartalmaz az alábbiak szerint:

| Kategóriák                    | Indikátorok  |
|-------------------------------|--|
| Művészeti teljesítmény        | 1. Művészeti teljesítmény megvalósítása  |
| Közönség elégedettsége        | 2. Elégedettség a programokkal<br>3. Elégedettség a nyújtott szolgáltatásokkal<br>4. Közönség bővülése   |
| A finanszírozók elégedettsége | 5. A finanszírozó szervezetek elégedettsége<br>6. Az adományozók elégedettsége<br>7. Szponzoráció és adományozás növekedése  |
| A személyzet elégedettsége    | 8. Projektmenedzsmentre fordított idő<br>9. A teljes munkaidőben foglalkoztatottak elégedettsége<br>10. A részmunkaidős alkalmazottak elégedettsége<br>11. A művészek elégedettsége<br>12. Az önkéntesek elégedettsége |
| Pénzügyi menedzsment          | 13. A produkciók költségellenőrzése<br>14. Bevételek és kiadások alakulása<br>15. Költségvetési bevételek  |
| Növekedés és versenyképesség  | 16. Piaci részesedés<br>17. Premierek, új típusú programok<br>18. Reklámköltségek megtérülése  |
| Imázs és hírnév               | 19. Kialakult kép a művészi közösségen belül<br>20. Kép a közösségben általában véve   |

**5. táblázat: Színházi teljesítmény indikátorok**

Forrás: Turbide és Laurin 2009. p. 65 alapján saját szerkesztés

Természetesen a színház típusától, irányultságától függően kell azt a mutatószám-szettet megválasztani, amely alkalmas lehet a célok hatékony visszamérésére, egy, univerzális indikátorlista nem képes leképezni a színházak heterogén világát és sokszínű cél- és értékrendszerét.

## 4. Összegzés

Tanulmányunkban rövid kis ízelítő segítségével kívántuk ráirányítani a controlling szakma figyelmét a kreatív szervezetekre, különös tekintettel a színházakban megjelenő sajátos kihívásokra, amelyekre a menedzsment kontroll elvek és eszközök részleges választ adhatnak. A színházak gazdasági vezetése ugyanakkor nem képzelhető el vegytisztán gazdasági szemüvegen keresztül, ezen szervezetek sajátos erőforrás-adottságai és a művészeti tevékenységből fakadó specifikus jellemzők miatt. A cikkünkben kiemelt bizonytalansági tényezők miatt ezen szervezeti kör kutatásokkal való megsegítése szép küldetés lehet gazdasági és művészeti szakembereknek egyaránt, melyhez a fenntarthatósági kihívások további lendületet adhatnak és újszerű eredményekhez vezethetnek.

## Irodalomjegyzék

- AKS Labs (2009): *Balanced Scorecard Designer Manual*, Raleigh, NC 27607
- Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Panem, Budapest
- Bárdosi, M. – Lakatos Gyuláné (2005): A kulturális statisztika módszertana és fogalmai. *Statisztikai Módszertani Füzetek*, 45., KSH, Budapest
- Bonet, L. – Schargorodsky, H. (2018): *Theatre management: models and strategies for cultural venues*. Kunnskapsverket, Elverum.
- Bouwman, H. (2002): The sense and nonsense of Business Models, International Workshop on Business Models, HEC Lausanne.
- Grunwald-Delitz, S. – Schaffer, U. – Weber, J. (2021): Controller: Geht die Erfolgsstory weiter? *Controller Magazin*, 46(2), p. 6-10.
- Horváth, P. (2015): *Controlling, út egy hatékony controllingrendszerhez*. Complex Kiadó, Budapest.
- Kaplan, R. – Norton, D. (2000): *Balanced Scorecard*. KJKKerszöv Kiadó, Budapest
- Körmendi, L. – Tóth, A. (2016): *A controlling alapjai*. Saldo, Budapest
- Központi Statisztikai Hivatal adatállományai Letöltés ideje 2023. június 30.  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/ksp/hu/ksp0001.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/ksp/hu/ksp0001.html)  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/ksp/hu/ksp0003.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/ksp/hu/ksp0003.html);  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/ksp/hu/ksp0013.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/ksp/hu/ksp0013.html)
- Linder, J. – Cantrell, S. (2000): Changing Business Models: Surveying the Landscape. Letöltés ideje: 2023. május 10.  
[www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder\\_Cantrell.pdf](http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf)

- Rajala, R. – Westerlund, M. (2005): Business Models: A New Perspective on Knowledge-Intensive Services in the Software Industry. *BLED Proceedings*. 10. p. 1-15.
- Rappa, M. (2001): Business Models on the Web, Letöltés ideje: 2023. május 5. [http://ecommerce.ncsu.edu/business\\_models.html](http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html)
- Rodríguez, J. (2016): To Sell or Not To Sell? An Introduction to Business Models (Innovation) for Arts and Culture Organisations. IETM Toolkit Letöltés ideje: 2023. június 30. [https://www.ietm.org/system/files/publications/ietm\\_business-models\\_2016.pdf](https://www.ietm.org/system/files/publications/ietm_business-models_2016.pdf)
- Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8, p. 3-8.
- Turbide, J. – Laurin, C. (2009): Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. *International Journal of Arts Management*, 11 (2), p. 56-70.
- Vavrek, R. – Becica, J. (2020): Efficiency Evaluation of Cultural Services in the Czech Republic via Multi-Criteria Decision Analysis. *Sustainability*. 12 (1) p. 1-17.
- Venczel, S. (2019): A színházi árazásról Letöltés dátuma: 2023. június 29. <https://szinigazdasag.hu/tanulmanyok/a-szinhazi-arazasrol-a-foszerkeszto-uj-cikke/>
- Venczel, S. (2022): A színigazdaságról általában (2. előadás) Letöltés dátuma: 2023. június 4. <https://szinigazdasag.hu/category/paholypotszek/>
2008. évi XCIX. törvény