

A BALANCED SCORECARD ÉS A BUSINESS MODEL CANVAS INTEGRÁLT ALKALMAZÁSA START-UPOK KÖRÉBEN

Dr. Hegedűs Szilárd, egyetemi docens, tudományos kari vezető

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék
email cím: hegedus.szilard@uni-bge.hu

Dr. Borzán Anita, egyetemi docens, tanszékvezető

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék
email cím: borzan.anita@uni-bge.hu

Dr. Molnár Petronella, főiskolai docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék
email cím: molnar.petronella@uni-bge.hu

Absztrakt

A tanulmány a Balanced Scorecard (BSC) és a Business Model Canvas (BMC) integrációjának gyakorlati alkalmazhatóságát vizsgálja, különös tekintettel a start-up vállalkozások stratégiai irányítására. A kutatás kvalitatív módszertannal, hat magyarországi start-up mélyinterjúinak elemzésével készült. Az interjúk feltárták, hogy a BMC kreatív, vizuális struktúrája és a BSC mérhető, számonkérhető mutatói kiegészítik egymást a stratégiaalkotás és -megvalósítás folyamatában. Az eredmények rámutatnak, hogy a tanulás-fejlődés dimenzió fejlesztése kulcsfontosságú a belső folyamatok hatékonyságának növelésében, ami közvetve javítja az ügyfélélményt és a pénzügyi teljesítményt. A kutatás hozzájárul a stratégiai menedzsment szakirodalmához azáltal, hogy empirikus bizonyítékot nyújt a BMC–BSC integrált alkalmazásának előnyeiről a dinamikusan változó start-up környezetben.

1. Bevezetés

A mai dinamikusan változó gazdasági környezetben a vállalatok komplex stratégiai kihívásokkal szembesülnek. A piaci verseny, a digitalizáció és az ügyféligények gyors változása arra kényszeríti a szervezeteket, hogy agilisabbá és mérhetőbbé tegyék működésüket. A sikerhez nem elegendő egy jól megfogalmazott üzleti modell: azt stratégiai célokra kell lefordítani, és ezek teljesülését rendszeresen nyomon kell követni. A Balanced Scorecard (BSC) és a Business Model Canvas (BMC) e kettős igényre kínál kiegészítő megoldást.

A BSC egy teljesítménymenedzsment eszköz, amely a stratégiát négy nézőpont mentén bontja le (pénzügyi, ügyfél, belső folyamatok, tanulás és fejlődés), mérhető célokkal és mutatókkal (Kaplan és Norton, 1992; 1996). A BMC ezzel szemben egy vizuális keretrendszer, amely az üzleti modell kilenc alapvető elemét rendszerezi (Osterwalder és Pigneur, 2010). Bár a két módszertan külön célt szolgál, integrált alkalmazásuk lehetővé teszi, hogy az üzleti modell és a stratégia egységes rendszerben kezelhető legyen, elősegítve a stratégiai összhangot és a teljesítmény transzparens nyomon követését.

2. Elméleti háttér

2.1. Business Model Canvas (BMC)

A BMC kilenc kulcselem segítségével ábrázolja a vállalkozás értékteremtési logikáját: ügyfélszegmensek, értékajánlat, csatornák, ügyfélkapcsolatok, bevételi források, kulcstevékenységek, kulcspartnerek, kulcserőforrások és költségstruktúra (Osterwalder és Pigneur, 2010).



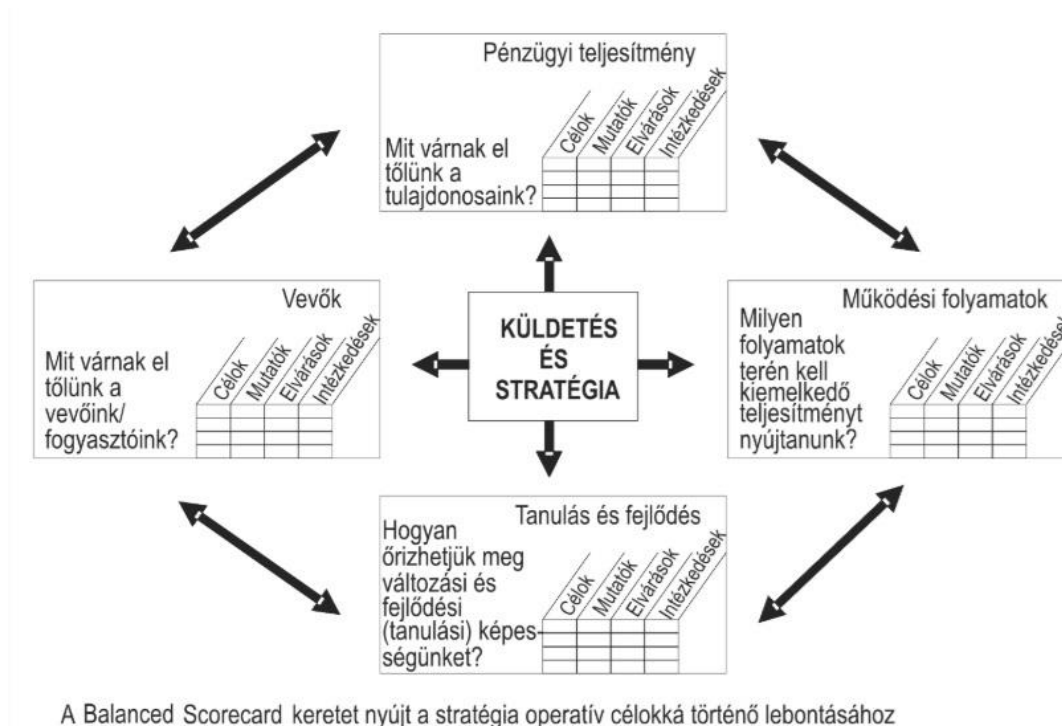
1. ábra: BMC bemutatása

Forrás: https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.onismeret-tehetseggondozas.hu%2Fuzleti-modell-innovacio%2F&psig=AOvVaw1rZjIEEgXFU9Y_gQZn2wzQ&ust=1755028574481000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBUQjRxqFwoTCNDcvNbVg48DFQAAAAAdAAAAABAE

A BMC célja, hogy koherensen és közérthetően mutassa be, hogyan teremti és közvetíti a vállalat az értéket. A BMC-t gyakran egészítik ki fenntarthatósági rétegekkel (pl. Triple Layered BMC: Joyce és Paquin, 2016; lásd még Obst, 2015), amelyek az ökológiai és társadalmi dimenziókat is beemelik a tervezésbe (1. ábra).

2.2. Balanced Scorecard (BSC)

A BSC a vállalati teljesítmény értékelésének klasszikus kerete, amely a pénzügyi mutatók mellett ügyfél-, belső folyamat- és tanulás–fejlődés dimenziókban rögzíti a célokat, KPI-okat és akciókat (Kaplan és Norton, 1992; 1996).



2. ábra: A BSC értelmezése

Forrás: https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fmersz.hu%2Fdokumentum%2Fdj140sm_126%2F&psig=AOvVaw1cnxatBhvJkWRIVOhicidR&ust=1755028679978000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBUQjRxqFwoTCKiw6LrFg48DFQAAAAAdAAAAABAL

A koncepció a stratégiai térkép (strategy map) alkalmazásával képes ok-okozati kapcsolatokatba rendezni a célokat, így támogatva a megvalósítható stratégia kialakítását és a folyamatos kontrollt (2.ábra).

2.3. A BSC és a BMC integrációjának irodalmi háttere

A két megközelítés integrációja különböző iparágakban és kontextusokban megjelent a szakirodalomban. Agusty (2020) egy indonéz egyetemi esettanulmányban mutatja be, miként képezhetők le a BMC elemei BSC-célokká. Yu (2005) e-business környezetben ad integrált keretet a BSC és üzleti modellek összekapcsolására. Eisape (2020) platformalapú üzleti modellek összehasonlítására fejlesztett BSC-alapú értékelési eszközt. Salgado és Machado munkái (2015) a követelményalapú, „háromdimenziós” megközelítést tárgyalják, amelyben a BSC és a BMC logikája összefonódik. A fenntarthatósági dimenziót erősíti Distira és Indiani (2024) tanulmánya, valamint a TLBMC (Joyce és Paquin, 2016). Georgiev (2017) és Silalahi (2023) a BSC stratégiai menedzsmentben betöltött, naprakész szerepét hangsúlyozzák.

3. Módszertan: kvalitatív kutatás start-up interjúk alapján

A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a fiatal, innovatív vállalkozások hogyan alkalmazzák, illetve adaptálhatják a Business Model Canvas (BMC) és a Balanced Scorecard (BSC) integrált megközelítését a saját stratégiai menedzsment gyakorlatukban. A vizsgálat kvalitatív módszertanra épült, mivel ez lehetővé tette a mélyebb, kontextusfüggő megértést, valamint a tapasztalatok és észlelések részletes feltárását.

3.1. Minta és adatgyűjtés

A mintát hat, Magyarországon működő start-up alkotta, amelyek különböző ágazatokban tevékenykednek (pl. fintech, egészségipar, e-kereskedelem, zöld technológiák, SaaS-megoldások, kreatívipar). A kiválasztás szándékos mintavétellel történt, a következő kritériumok mentén:

- legfeljebb 3 éves működési múlt,
- skálázható üzleti modell,
- aktív termék- vagy szolgáltatásfejlesztés,
- vezetői nyitottság a stratégiai eszközök alkalmazására.

Az adatgyűjtés félig strukturált, interjúprotokoll alapján zajlott, személyes és online formában, 2025. február–március között. Az interjúk hossza 60–90 perc volt, és hangfelvétel, majd szó szerinti átirat készült róluk.

3.2. Interjúfelépítés

Az interjúk három fő blokkból álltak:

- Üzleti modell – a BMC kilenc építőelemének részletes átbeszélése, az aktuális gyakorlat és a változtatási tervek feltárása.
- Stratégiai menedzsment – a BSC nézőpontjainak (pénzügyi, ügyfél, belső folyamatok, tanulás–fejlődés) beépülése a döntéshozatalba, mutatók és mérési gyakorlatok.
- Integráció és tapasztalatok – a BMC és BSC együttes alkalmazásának előnyei, kihívásai, adaptációs javaslatok.

3.3. Adatfeldolgozás és elemzés

Az átiratokat tematikus kódolással elemeztük, a Braun és Clarke (2006) által meghatározott hatlépcsős módszertan alapján:

- ismerkedés az adatokkal,
- kezdeti kódok generálása,
- témák keresése,
- témák felülvizsgálata,
- témák definiálása és elnevezése,
- jelentés elkészítése.

A kódkeret részben deduktív (a BMC és BSC elméleti kategóriái mentén), részben induktív (az interjúalanyok által behozott új szempontok alapján) módon épült fel. A megbízhatóságot két kutató egymástól független kódolása és egyeztetése biztosította.

3.4. Etikai megfontolások

Az interjúalanyok névtelenségét és azonosíthatóságuk kizárását biztosítottuk. Minden résztvevő előzetesen írásos beleegyező nyilatkozatot adott, és joguk volt bármely kérdés megválaszolását megtagadni, illetve az interjú bármely ponton történő megszakítására.

4. Eredmények

A hat start-up vezetőjével készült interjúk elemzése során négy átfogó téma rajzolódott ki, amelyek meghatározzák, hogy ezek a fiatal vállalkozások miként alkalmazzák, vagy képzelik el a Business Model Canvas (BMC) és a Balanced Scorecard (BSC) integrációját. A témák

mindegyikében több közös motívum és különbség is azonosítható volt, ami a minta heterogenitásából fakad.

4.1. Üzleti modell tudatosítása

4.1.1. A BMC, mint „közös nyelv”

Valamennyi interjúalany arról számolt be, hogy a BMC használata a kezdeti szakaszban kulcsfontosságú volt az üzleti modell vizualizálásában. Többen kiemelték, hogy a BMC „láthatóvá tette a gondolkodást”, és segített összehangolni a csapat elképzeléseit.

„Amíg a BMC-t le nem ültünk közösen kitölteni, addig mindenki a saját fejében hordozta az üzleti modellt. Nem is volt világos, mennyire másképp látjuk ugyanazt.” (S1 – fintech start-up, CEO)

A BMC nem csupán belső eszköz volt, hanem a külső kommunikációban is szerepet kapott, különösen befektetői prezentációknál. Az értékajánlat–ügyfélszegmens párosítás a legtöbb interjúban kritikus elemként jelent meg, mivel ennek pontos meghatározása a piaci validáció elsődleges feltétele.

4.1.2. Dinamikus változtatások és iteráció

A start-upok egy része negyedévente frissítette a BMC-t, mások csak jelentősebb stratégiai változásoknál tértek vissza hozzá. Közös tapasztalat volt, hogy az ügyfélszegmensek és csatornák gyakran módosultak a piaci visszajelzések alapján, míg a kulcspartnerek és kulcserőforrások stabilabbnak bizonyultak.

„Az értékajánlatunk háromszor változott az első évben, de a kulcspartnereink ugyanazok maradtak – ebben az ökoszisztémában ez számít stabil pontnak.” (S4 – zöld tech start-up, alapító-CEO)

4.2. Stratégiai mérés és kontroll kialakítása

4.2.1. A mérőszámok bevezetésének kihívásai

A Balanced Scorecard alkalmazása eltérő mértékben jelent meg a vizsgált vállalkozásokban. Három start-up már a kezdetektől tudatosan épített KPI-rendszert, különösen a pénzügyi és ügyfélnézőpontban, míg mások kezdetben inkább intuitív módon hoztak döntéseket.

„A bevételt mindig mértük, de az, hogy mennyi idő alatt aktiválódik egy új ügyfél, csak akkor került a fókuszba, amikor elkezdtük használni a BSC-t.” (S2 – SaaS start-up, COO)

4.2.2. Fókusz és számonkérhetőség

A BSC egyik legnagyobb hozzáadott értéke a fókuszált stratégiai célok kijelölése volt. A strukturált cél–mérőszám–felelős hozzárendelés erősítette a számonkérhetőséget, különösen a gyorsan változó termékfejlesztési környezetben.

„Most már nem csak annyi, hogy ’növeljük a felhasználókat’. Megmondjuk, hogy mennyivel, meddig és ki ezért a felelős.” (S5 – e-kereskedelmi start-up, marketingvezető)

4.3. Integrációs előnyök és akadályok

4.3.1. Átlátható stratégiai térkép

A BMC–BSC integráció lehetővé tette, hogy az üzleti modell elemeihez egyértelmű, mérhető célok kapcsolódjanak. Ez vizuálisan is megjelent a stratégiai térképeken, ahol a tanulási és folyamatcélok közvetlenül összekapcsolódtak az ügyfél- és pénzügyi eredményekkel.

4.3.2. Kommunikációs és döntéstámogatási előnyök

Az integrált keret a belső és külső kommunikációt egyaránt segítette. A befektetők felé világosabb üzenetet adott: nem csak az üzleti modell logikáját, hanem a teljesítménymutatókhoz kötött fejlődést is prezentálta. Emellett a vezetők erőforrás-allokációs döntéseiben is támpontként szolgált.

4.3.3. Akadályok és nehézségek

A leggyakoribb akadály az adatgyűjtési infrastruktúra hiánya volt, különösen a belső folyamatok és tanulás–fejlődés dimenziókban. Több esetben a KPI-ok túlzott száma miatt a fókusz elveszett.

„A legnehezebb az volt, hogy ne mérjünk mindent. Csábító, hogy mindenre legyen egy szám, de az csak szétaprózza a figyelmet.” (S3 – kreatívipari start-up, ügyvezető)

4.4. Fenntarthatósági és növekedési dimenziók

4.4.1. Fenntarthatósági integráció

Két vállalkozás tudatosan alkalmazta a Triple Layered BMC-t, amely az üzleti modell mellett környezeti és társadalmi réteget is tartalmaz. Itt az ESG-mutatók mérése beépült a BSC-be, például az energiahatékonyság vagy a társadalmi bevonás mutatói formájában. A többi vállalkozásnál a fenntarthatóság inkább marketing- vagy PR-eszközként jelent meg, mérési rendszer nélkül.

„A fenntarthatóság nálunk nem csak kommunikáció. Ha csökkentjük a logisztikai lábnyomot, az költségmegtakarítás és versenyelőny is.” (S4 – zöld tech start-up, alapító-CEO)

4.4.2. Növekedési stratégiák és prioritizálás

Az integrált BMC–BSC megközelítés fő hozzájárulása a növekedési döntések támogatása volt. A vállalatok a meglévő KPI-ok és ügyfeladatok alapján tudták prioritizálni az új piacokra lépést vagy a termékbővítést. Két start-up konkrétan említette, hogy az integráció révén el tudták kerülni a túl gyors, kontrollálatlan expanziót.

„Először a retention mutatókat javítottuk, csak utána mentünk külföldre. Ha fordítva csináljuk, szétesünk.” (S2 – SaaS start-up, COO)

5. Megvitatás

A hat start-up interjúja alapján kirajzolódó mintázatok több ponton megerősítik, másutt pedig árnyalják a korábbi kutatásokban leírtakat a BMC–BSC integrációról. A következőkben a főbb tanulságokat három nagyobb területre bontva tárgyaljuk.

5.1. Az üzleti modell láthatóvá tétele és a stratégiai kontroll kapcsolata

A vizsgált start-upok gyakorlatában a Business Model Canvas elsősorban a stratégiai gondolkodás közös nyelvének megteremtésére szolgált, míg a Balanced Scorecard a mérhetőség és számonkérhetőség eszköze volt. Ez a megosztott funkció megegyezik Osterwalder és Pigneur (2010) eredeti koncepciójával, amely szerint a BMC nem elsősorban mérőeszköz, hanem strukturált vizualizációs keret.

Ugyanakkor az interjúk rávilágítottak, hogy a BMC–BSC integráció a gyakorlatban nem lineáris folyamat. Több vállalkozásnál a KPI-ok kijelölése visszahatott az üzleti modell definíciójára, vagyis a mérhetőség igénye alakította a koncepcionális elemeket. Ez az iteratív megközelítés összhangban áll a lean startup módszertan tanulási ciklusaival (Ries, 2011), és rávilágít arra, hogy a stratégiai térkép nem egyszer elkészített dokumentum, hanem egy folyamatosan frissülő és finomított eszköz, amely a szervezet fejlődésével párhuzamosan alakul.

5.2. A mérés kultúrája, mint növekedési tényező

A start-upok közötti különbségek egyik legfontosabb forrása az adatvezérelt döntéshozatal kultúrája volt. Azok a cégek, amelyek a korai fázistól kezdve strukturált KPI-rendszert vezettek be, hamarabb és pontosabban tudták detektálni a problémás területeket – például a konverzió vagy a churn romlását –, és proaktívan reagálni tudtak.

Ez a megállapítás összecseng Kaplan és Norton (1996) eredeti BSC-elméletével, amely szerint a scorecard fő ereje nem a mérőszámok pusztá listájában, hanem a visszacsatolási és tanulási mechanizmusokban rejlik. A jelen kutatásban is megfigyelhető volt, hogy a BSC nemcsak mérte, hanem át is alakította a menedzsment fókuszát: a korábban háttérbe szoruló folyamat- és tanulási dimenziók hangsúlyosabbak lettek.

5.3. Fenntarthatósági dimenziók integrálása

Külön figyelemre méltó, hogy két vizsgált start-up már a korai fázisban beemelte a Triple Layered Business Model Canvas (Joyce & Paquin, 2016) elemeit, és az ESG-mutatókat beépítette a BSC-be. Ez a gyakorlat – bár még kevéssé elterjedt – jól illusztrálja, hogy a fenntarthatósági teljesítmény nem szükségszerűen különálló riport, hanem a stratégiai kauzális lánc integráns része lehet.

Ezzel szemben a többi négy vállalkozásnál a fenntarthatóság inkább kommunikációs elemként jelent meg, ami megfelel a szakirodalomban leírt „window dressing” kockázatnak (Cho et al., 2015). A kvalitatív interjúk alapján úgy tűnik, hogy az ESG-mutatók operacionalizálása és adatinfrastruktúrája a legnagyobb akadály ezen a téren.

5.4. Az integráció korlátai és fejlesztési irányok

Az interjúk során több olyan szervezeti és technikai akadály is felszínre került, amelyek az integráció sikerességét befolyásolják:

- Adatgyűjtési infrastruktúra hiánya, különösen a belső folyamatok és tanulás–fejlődés mutatókban.
- Mutatók túlburjánzása, ami fókuszvesztéshez vezet.
- KPI-definíciós fegyelem hiánya, ami a mérés konzisztenciáját rontja.

A megoldási javaslatok között több vállalkozás is kiemelte a mutatószám-katalógus és a verziókövetés fontosságát, valamint a negyedéves ritmusú felülvizsgálat szükségességét.

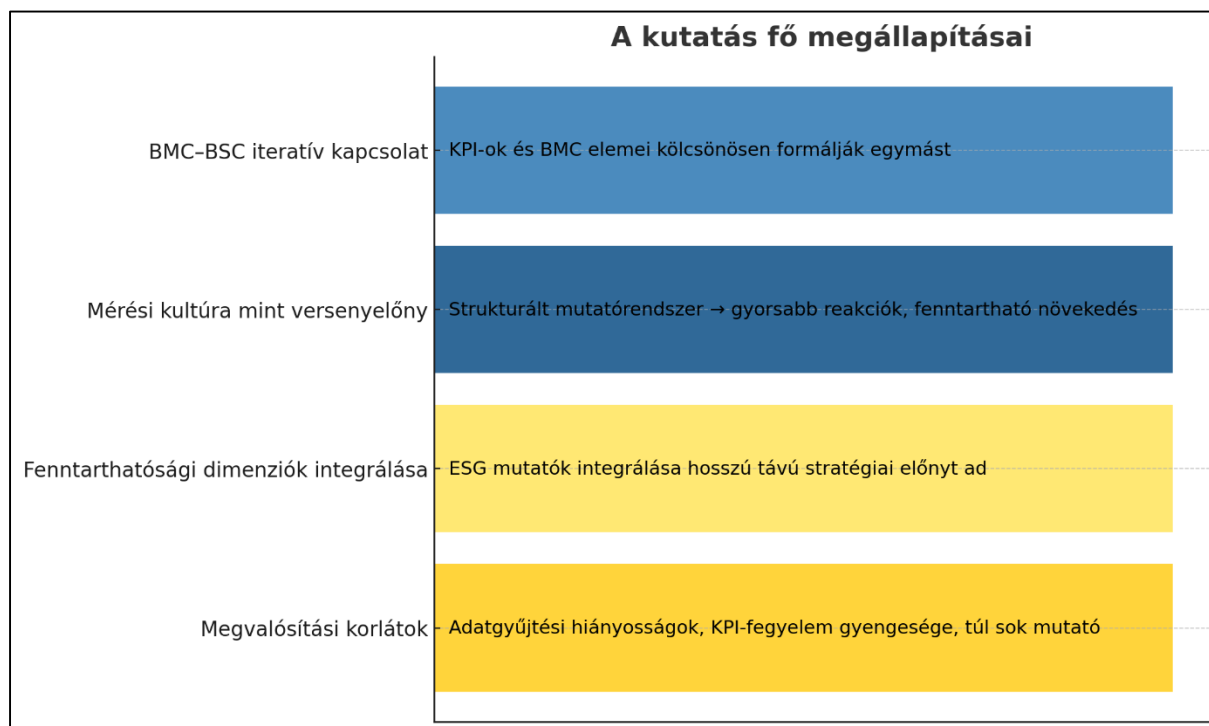
5.5. Elméleti és gyakorlati implikációk

A kutatás hozzájárul a BMC–BSC integráció szakirodalmához azzal, hogy empirikus kvalitatív bizonyítékot nyújt a start-up kontextusra vonatkozóan. Gyakorlati szempontból a legfontosabb tanulság, hogy az integráció sikeréhez nem elegendő a két keret formális összekapcsolása: szükséges a mérési kultúra és az adatvezérelt gondolkodás beágyazása a szervezet működésébe.

6. Következtetések

A jelen kutatás hat magyarországi start-up vezetőivel készített félig strukturált interjúk elemzésére épült, és célja annak feltárása volt, hogy a Business Model Canvas (BMC) és a Balanced Scorecard (BSC) integrációja miként valósul meg a gyakorlatban a korai fázisú, innovatív vállalkozások körében.

Az eredmények alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a két keret kombinációja **jelentős** értéket teremt a stratégiai gondolkodás és a napi működés közötti híd szerepében. A BMC a vállalkozói csapat számára világos, vizuális formában teszi érthetővé az értékteremtési logikát, míg a BSC biztosítja, hogy a logika mérhető, számonkérhető és folyamatosan fejleszthető legyen.



3. ábra: Főbb megállapítások a kutatási eredményekből

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás főbb tanulságai a következőkben foglalhatók össze (3.ábra):

- A kutatás eredményei rámutattak arra, hogy a Business Model Canvas (BMC) és a Balanced Scorecard (BSC) között folyamatos, iteratív kapcsolat áll fenn. Az üzleti modell és a mérőszámok kölcsönösen formálják egymást: a KPI-ok meghatározása gyakran visszahat a BMC egyes elemeinek pontosítására, míg a BMC módosításai új mérési igényeket generálnak.
- A mérési kultúra megléte önmagában is versenyelőnyt jelent. Azok a vállalkozások, amelyek már a kezdetektől strukturált mutatórendszerrel dolgoznak, gyorsabban és

pontosabban reagálnak a piaci és működési változásokra. Ez a proaktív működés közvetlenül hozzájárul a növekedési pálya fenntarthatóságához.

- Bár a fenntarthatósági dimenziók – különösen az ESG-szemponatok – integrálása még nem számít általános gyakorlatnak, a vizsgált start-upok körében kimutatható, hogy azok, amelyek beépítik ezeket a mutatókat a BSC-be, hosszú távon erősebb reputációs és stratégiai pozícióval rendelkeznek.
- A megvalósítás során ugyanakkor több szervezeti és technikai korlát is jelentkezik. A legfőbb akadályok közé tartozik az adatgyűjtés infrastruktúrájának hiánya, a KPI-definíciós fegyelem gyengesége, valamint a túl sok mutató kezelhetetlensége. E problémák megoldásához célszerű mutatószám-katalógust kialakítani, verziókövetést bevezetni, valamint ritmikus, előre tervezett felülvizsgálati ciklusokat alkalmazni.

A kutatás korlátai közé tartozik a kis minta és az iparági diverzitásból fakadó eltérő működési környezet, amelyek miatt az eredmények nem általánosíthatók minden start-upra. A jövőbeli vizsgálatokban érdemes lenne nagyobb mintán, valamint longitudinális megközelítéssel feltárni, hogy a BMC–BSC integráció milyen hosszú távú hatással van a vállalkozások teljesítményére. Emellett a fenntarthatósági és ESG-dimenziók mélyebb operacionalizálása, valamint a mesterséges intelligenciával támogatott prediktív scorecardok tesztelése is ígéretes kutatási irányt jelent.

7. Javaslatok start-upoknak és befektetőknek

A kutatás eredményei alapján két fő célcsoport számára lehet releváns, gyakorlati javaslatokat megfogalmazni: egyrészt a korai fázisú innovatív vállalkozások (start-upok), másrészt a potenciális vagy meglévő befektetők felé.

A start-upok számára a legfontosabb üzenet, hogy a Business Model Canvas (BMC) és a Balanced Scorecard (BSC) integrációját nem érdemes egyszeri, statikus gyakorlatként kezelni. A modell és a mérőszámrendszer kölcsönösen alakítják egymást, ezért célszerű az üzleti modellt és a KPI-struktúrát negyedévente vagy jelentős piaci változások után felülvizsgálni. Az adatvezérelt gondolkodás korai beépítése kritikus: a strukturált mérési rendszer segít gyorsan és pontosan reagálni a piaci és működési kihívásokra, ami közvetlenül hozzájárul a növekedési pálya fenntarthatóságához. Emellett érdemes már a kezdetektől beépíteni a fenntarthatósági és ESG-dimenziókat a BSC-be – akár a Triple Layered BMC alkalmazásával –, mivel ez hosszú távon reputációs és stratégiai előnyt hozhat. Az eredményes integrációhoz nélkülözhetetlen az adatgyűjtési infrastruktúra fejlesztése, a mutatószámok egységes definíciója és a verziókövetés, hogy a mérési kultúra tartósan beágyazódjon a szervezet működésébe.

A befektetők számára a kutatás üzenete kettős. Egyrészt a BMC–BSC integráció erős jelzője lehet annak, hogy egy vállalkozás rendelkezik tudatos stratégiai gondolkodással és mérési kultúrával. Azok a cégek, amelyek átlátható stratégiai térképet, pontosan definiált KPI-okat és rendszeres felülvizsgálati ciklusokat alkalmaznak, valószínűbb, hogy fegyelmezett erőforrás-allokációt és fenntartható növekedést valósítanak meg. Másrészt a fenntarthatósági mutatók korai beépítése nemcsak a vállalat értékajánlatát erősíti, hanem csökkenti a reputációs és szabályozási kockázatokat is, ami hosszú távon stabilabb megtérülést biztosíthat. A befektetői döntések során érdemes külön figyelmet fordítani arra, hogy a start-up mérési rendszere mennyire képes támogatni a gyors, adatvezérelt döntéshozatalt, és milyen mértékben kapcsolódik a vállalat stratégiai céljaihoz.

Irodalomjegyzék

- Agusty, R. M. (2020): Designing Business Model Canvas Transforms into Balanced Scorecard in the XYZ University in Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*, Vol. 1, No. 6, pp. 830–843. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i6.392>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006): Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cho, S., Mathiassen, L., & Nilsson, A. (2015): Contextual dynamics during health information systems implementation: An event-based actor-network approach. *European Journal of Information Systems*, 24(4), 273–290. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.22>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Eisape, D. (2020): Comparing Platform Business Models: A Balanced Scorecard Approach based on the Platform Business Model Canvas. *Nordic Journal of Media Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 401–432. <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.5842>
- Georgiev, M. (2017): The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control. *Journal of Innovations and Sustainability*, Vol. 3, No. 2.
- Joyce, A., & Paquin, R. (2016): The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 135, pp. 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Obst, L. (2015): Utilizing the Business Model Canvas to Enable Sustainability Measurement on the Business Model Level (Master's thesis). University of Twente / TU Berlin.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Ries, E. (2011): *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Salgado, C. E. R. T., Machado, R. J., & Maciel, R. S. P. (2015): A Three-Dimensional, Requirements-Based, Balanced Scorecard Business Model: On the Elicitation and Generation of a Business Model Canvas. *Proceedings of the 17th IEEE Conference on Business Informatics (CBI'15)*, pp. 88–95.
- Silalahi, E. E. (2023): The Balanced Scorecard Model for Strategic Business Management. *International Journal of Current Science Research and Review*, Vol. 6, No. 5, pp. 3014–3019. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i5-40>
- Yu, C.-C. (2005): Linking the Balanced Scorecard to Business Models for Value-Based Strategic Management in e-Business. In: *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 3590, pp. 158–167. Springer, Berlin–Heidelberg.