

SOMOGYI Márta*

BALANCED SCORECARD ÉS CONTROLLING

FILOZÓFIA ÉS/VAGY MENEDZSMENTESZKÖZ
A SZERVEZETEK VEZETÉSÉBEN

A tanulmányban a szerző a controlling és a Balanced Scorecard (BSC) módszertani összehasonlítását végzi el a bemutatott szempontok alapján. Az összehasonlítás célja a controlling és a BSC viszonyának meghatározása: értelmezhető-e közöttük prioritás, ugyanazon módszertan két eszközéről van-e szó, esetleg két teljesen eltérő eszközként, módszerként, filozófiaként kezelendők. A szerző a vizsgálat hipotéziseként a Balanced Scorecard szülőatyjainak állítását alkalmazta, amely szerint: „A ’mérési és értékelési’, valamint a menedzsmentrendszer közötti különbségtétel finom, de döntő jelentőségű: a mérési és értékelési rendszernek csupán eszközt kell nyújtania egy fontosabb cél eléréséhez, egy olyan stratégiai menedzsmentrendszer kialakításához, amely segítséget nyújt a vezetőknek a stratégia végrehajtásában, valamint abban, hogy visszacsatolást kapjanak a stratégiáról” (Kaplan – Norton, 2000: 254). A tanulmány ezen hipotézis igazságtartalmának vizsgálatát tűzte ki céljául.

Kulcsszavak:

Balanced Scorecard, controlling.

A Balanced Scorecard és a controlling szakirodalmának tanulmányozása során többféle megközelítéssel találkozhatunk kettőjük viszonyát illetően: egyes vélemények szerint a Balanced Scorecard (BSC) a stratégiai controlling egyik eszköze (Körmeny – Tóth, 1999; Tóth, 1999), míg mások szerint a BSC-t nem controlling rendszerként, hanem kommunikációs, információs és tanulási rendszerként kell használni (Kaplan – Norton, 2000). Jelen munkámban ezt a kérdést szeretném körüljárni, és lehetőség szerint eldönteni azt a dilemmát, hogy a controlling és a Balanced Scorecard milyen viszonyban áll egymással, értelmezhető-e közöttük prioritás; ugyanazon módszertan két eszközéről van-e szó, esetleg két teljesen eltérő eszközként, módszerként, filozófiaként kell őket értelmeznünk.

A tanulmány során a következő gondolatmenetet követem: első lépésként bemutatom azokat a releváns szempontokat, amelyek alapján a BSC-t és a controllingot összehasonlítom; második lépésként pedig elvégzem a részletes összehasonlítást, amelynek eredményeképpen eldönthetővé válik a kapcsolatukat érintő kérdés.

* Somogyi Márta egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; e-mail: szvmarti@uni-miskolc.hu

Az összehasonlítás indoka és szempontjai

A Balanced Scorecard a korábban használt – főként pénzügyi mutatószámokon alapuló teljesítménymérési – módszerekhez képest rendelkezik azzal az újdonsággal, hogy

- az üzleti egység célkitűzéseit a stratégiából vezeti le,
- minden egyes akciója a stratégia megvalósításának irányába mutat,
- az őt alkalmazó egységek képesek a szervezeti szintű stratégiai tanulásra, elkötelezett és motivált alkalmazottak segítségével.

Ezek az ismérvek egyben egy stratégiai szemléletű vezetési rendszerre is ráillenek. A Balanced Scorecard azonban – többek között a fent említett szakirodalmak szerint – a stratégiai controlling egyik eszköze. Amennyiben azonban egy eszköz vezetési rendszerként is megállja a helyét, akkor valóban „csak” egy eszköznek tekinthető? Esetleg előfordulhat, hogy nem is a Balanced Scorecard a controlling eszköze, hanem éppen fordítva? Ezen kérdés eldöntéséhez az 1. táblázatban található összehasonlítási szempontokat hívtam segítségül.

A szempontok kiválasztásakor egyrészt olyan jellemzőket gyűjtöttem, amelyek esetében jelentős eltérést fedeztem fel a Balanced Scorecard és a controlling

A controlling és a BSC összehasonlításának alapját képező szempontok és jellemzésük

Szempontok	Controlling	Balanced Scorecard
Az alapvető cél	A vezetés támogatása a döntési folyamatokban	A stratégia lebontása és a stratégia végrehajtásának támogatása
Az érintett működési területek és a használt eszközök, módszerek	<ul style="list-style-type: none"> ■ Több területet érint ■ Tervezés, terv-tény elemzés, információszolgáltatás 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Több területet érint ■ A stratégia lebontása, a stratégia végrehajtásának kommunikálása
A szervezeti ismertség, elfogadottság	Egy szűkebb kör, néhány szervezeti egység	A teljes szervezet
Integrált vagy parciális	Kevésbé integrált, mint parciális; lokális	Integrált
A stratégiai menedzsmenthez való viszony <i>A stratégiai menedzsment támogatása</i> <i>A stratégiai menedzsment szakszáival való kapcsolata</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ A stratégiai menedzsmentet támogató eszköz ■ A stratégia kialakítása, a stratégiai tervezés, a stratégia végrehajtásának ellenőrzése 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stratégiai menedzsment filozófia ■ A stratégia lebontása és megvalósítása
A döntéshozatal sajátosságai A döntéshozatal folyamata A döntéshozatal szintjei A döntéshozatal iránya Centralizáltság	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nem része a döntésnek, a döntésselőkészítésre fókuszál ■ Menedzsmentkontroll és operatív ellenőrzés ■ Top-down ■ Centralizált 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Részt vesz a döntéshozatalban ■ Stratégiai döntéshozatal, tudásszintű döntéshozatal és operatív ellenőrzés ■ Bottom-up ■ Decentralizált
A szervezeti kommunikációhoz való viszony	Utasítási láncon és jelentési rendszeren keresztül; kevésbé kiemelt szerep	A stratégia kommunikációja; kiemelt jelentőségű
Hatékonyág vagy hatásosság	Hatékonyág	Hatásosság és hatékonyság
A szervezeti tanulási felfogás jellege	Egykörös tanulás	Kétkörös tanulás
A változtatási akciók jellege, kiterjedtsége	Kizárólagosan az eredeti célok elérésére törekednek	A hosszú távú stratégiai célok elérésére törekednek
A teljesítményértékeléssel való kapcsolat <i>A teljesítményértékelés szintje</i> <i>A teljesítményértékelési rendszerrel való összekapcsolás</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Szervezeti ■ Rövid távú pénzügyi célokhoz kapcsolódik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Szervezeti és egyéni ■ Akár teljes mértékben is képezheti a teljesítményértékelés alapját
Az alkalmazás során tipikusan megjelenő vezetési stílus	Autokrata	Participatív
Milyen készségeket, képességeket igényel	Elemző, koordinációs képesség; objektivitás, kreativitás	Stratégiai szemlélet, az összefüggések felismerése, csapatmunka, participatív vezetési stílus alkalmazása
Az információs rendszerrel való kapcsolat	A folyamatorientáltság nyilvánul meg	A stratégia megvalósítását helyezi középpontba

között, másrészt olyan ismérveket, amelyek a kettejük közti szemléletbeli különbségekre világítanak rá.

Mint látni fogjuk, az összehasonlítási szempontok differenciált módon járulnak hozzá a controlling és a BSC viszonyát érintő kérdés eldöntéséhez:

- Vannak olyan szempontok, amelyek esetében közvetlenül az összehasonlítás eredményeként levonhatók a controlling és a BSC közötti prioritásra vonatkozó következtetések;
- Találhatunk olyan szempontokat is, amelyek a controlling és a BSC közötti szemléletbeli különbségekre világítanak rá; ebben az esetben nem prioritás határozható meg közöttük, hanem az bizonyít-

ható, hogy a controlling és a BSC a nevezett szempont(ok) alapján lényegesen eltér egymástól, azaz egyik sem tekinthető a másik eszközének;

- Egyes szempontok a szemléletbeli különbség alapján, követve segítenek eldönteni a kérdést.

A controlling és a BSC részletes összehasonlítása

I. Az alapvető cél

A *controlling* – mint vezetést támogató rendszer – legfontosabb feladata az eltéréselemzésen keresztül a prognóziskészítés, valamint a gazdasági tervezésben, a szervezeti célok kitűzésében és ezek megvalósításának

ellenőrzésében való részvétel. Vagyis a controlling irányítási részrendszer, amely tervező, elemző és értékelő funkciókat lát el, és amelynek célja, hogy a vállalat a kitűzött cél irányába haladjon. Feladata a vezetés segítése a döntési folyamatban.

A BSC célja, hogy az üzleti egység stratégiai és nézőpontokhoz tartozó célkitűzései rögzítését követően lebontsa a stratégiát akár csoport vagy egyéni szintre, és a kommunikáció révén segítse a stratégia végrehajtását. A Balanced Scorecard célkitűzése, hogy ne csak egyetlen dimenzió mentén javuljon a teljesítmény, hanem az összes nézőpont mutatóinak értéke – akár eltérő mértékben is, de – javuljon. Tehát a BSC kiegyensúlyozottsága és integráltsága révén segít elkerülni az egyoldalú pénzügyi döntéseket, és egyértelművé teszi, hogy az egyik mutató csak a többivel való kölcsönhatásban javítható. A pénzügyi mutatókkal való kapcsolat megteremtése lehetővé teszi, hogy a Balanced Scorecard bevezetésének kézzelfogható eredménye legyen, hiszen a működés hatékonysága javításának is az a végső célja, hogy az eredményben kedvező változás következzen be.

A nézőpontok biztosítják azt, hogy a BSC nemcsak a vállalatok részvényeseinek (shareholders) érdekeit veszi figyelembe, hanem a vállalati tevékenységben érdekelt összes fél (stakeholders) szempontját, akik támogatása nélkül a vállalat nem működhetne.

A controllinghoz képest különbség tapasztalható abban a tekintetben, hogy a BSC az eltérések, elmaradások felderítése helyett azok megelőzésére helyezi a hangsúlyt (Kaplan – Norton, 2000).

A fentiek alapján az állapítható meg, hogy a logikai folyamatban a stratégia lebontása és kommunikálása megelőzi annak vizsgálatát, hogy a kitűzött irányba történ-e az elmozdulás; azaz ha csupán az alapvető célok alapján kellene állást foglalni a controlling és a BSC prioritásait illetően, akkor a BSC élvezne elsőbbséget.

II. Az érintett működési területek és a használt eszközök, módszerek

A controlling az üzleti egység egyes funkcionális területeinek stratégiáit a stratégiai tervből, illetve az annak lebontására szolgáló taktikai és operatív tervek-ből vezeti le, ezáltal kapcsolódik a stratégiai tervben érintett funkcionális területekhez. Tevékenységével közvetlenül a vezetést támogatja elemző, információszolgáltató, tanácsadó feladatai által. Elsősorban a vállalati működés számszerűsíthető, objektíven mérhető területeihez kötődik.

Szemléletére és módszertanára a tervezés, a tervtény ellenőrzés és az információszolgáltatás jellemző. A stratégiai controlling eszközeiként említhetők például a portfólió-módszerek (BCG, McKinsey), a SWOT-analízis, a gap-elemzés, a benchmarking; az operatív controlling elsősorban a terv-tény elemzés és a javaslatkészítés eszközeivel él.

A BSC – integrált vállalatvezetési rendszer, filozófia lévén – a vállalati működés minden funkcionális területét áthatja: az egyes területeken megvalósítandó akciókat a vállalati stratégiában megfogalmazott, az egyes nézőpontokhoz rendelt célkitűzésekből vezeti le.

Alkalmazása során a nehezebben számszerűsíthető, minőségi paraméterekkel jellemezhető területek is vizsgálat tárgyát képezik.

A controllinggal szemben nem csupán a vezetést tájékoztatja a stratégia végrehajtásának alakulásáról, hanem – különböző eszközökkel és részletezettséggel ugyan, de – a szervezet minden egyes tagját. A stratégia végrehajtásának alakulása terv-tény elemzéssel vizsgálható; ezen kívül felhasználhatók a vállalat piaci pozícióját meghatározó portfólió-módszerek és a SWOT-analízis is. További módszerként említendő a stratégia lebontása nézőpontokra és akciókra ok-okozati láncok segítségével; a pénzügyi célokkal történő kapcsolat megteremtése; valamint az, hogy kommunikálja a stratégia végrehajtásának módját.

Ez az összehasonlítási szempont arra enged következtetni, hogy mivel a BSC felhasználja a controlling eszközeit, fordítva pedig ez nem történik meg, a controlling a Balanced Scorecard által felhasznált eszközként is felfogható.

III. A szervezeti ismertség, elfogadottság

A controlling ideális esetben a (felső)vezetéshez kapcsolódó szervezeti egység, amely munkáját az első számú vezető irányítása alatt végzi. Tevékenysége átfogja a teljes szervezetet, noha nem minden egyes tagja, csupán egy szűkebb csoport, a controlling szervezeti egység vesz részt a controlling munkában. A controlling munka eredménye a felsővezetés és az érintettek számára válik elérhetővé.

Bár a *Balanced Scorecard* több szintjét (vállalati, üzletági stb.) különböztetjük meg, közös jellemzőjük, hogy a BSC filozófiája az adott szervezeti egység felsővezetőjétől kezdve az első sorban dolgozó munkásig mindenkire kiterjed; a stratégia végrehajtásában mindenki tudatosan, aktívan és elkötelezetten részt vesz. A visszacsatolás a vezetők és az alkalmazottak számára is elérhető.

A controlling és a BSC közötti ezen szemléletbeli különbség determinálja az elfogadottságot, az érintettek motiváltságát, hatást gyakorol a szervezeti kultúrára, az alkalmazandó vezetési stílusra.

IV. Integrált vagy parciális

A *controllingra* – eltérő mértékben ugyan, de – egyaránt jellemző az integráltság és a parciális jelleg. Integrált, mert biztosítja a stratégiai és az operatív controlling összhangját a controlling két dimenziója által. Parciális viszont, mivel

- elsősorban a rövid távú pénzügyi eredményeket méri;
- főként a belső tényezők vizsgálatára koncentrál, kevésbé veszi figyelembe a külső tényezőket;
- utólagos eredménymutatókat alkalmaz, előremutató teljesítményezőket nem.

A stratégiai controlling koordinatív jellegéből adódóan a terv-tény elemzés, és az erre épülő javaslatok, akciótervek több funkcionális területet is érinthetnek (ez alátámasztja az integráltságot); minden egyes funkcionális terület azonban csupán a saját területén megvalósítandó akciótervekről szerez tudomást, így munkájukat más területekkel és azok akcióival nem tudják összehangolni (ez parciális jellemző).

A *Balanced Scorecard* integráltságát több tényező is alátámasztja:

- Biztosítja a stratégiai és operatív szemlélet összhangját;
- Integrálja a szervezet tervezési, erőforrás-elosztási és kerettervezési folyamatait;
- Biztosítja a szervezet különböző területeinek és tevékenységeinek kapcsolatát; lehetőséget nyújt egy átfogó kommunikációs és tanulási folyamatra;
- Egyensúlyt teremt a rövid és a hosszú távú mutatók, a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók, a visszatekintő és az előrejelző mutatók, valamint a külső és a belső teljesítményelemek között;
- A nézőpontok révén lehetővé teszi a teljesítmény több aspektusból történő áttekintését (Kaplan – Norton, 2002), mivel a BSC nem különálló, egymástól független vagy esetleg egymásnak ellentmondó mutatók halmaza, hanem minden egyes mutatója egy olyan, pénzügyi célokban végződő ok-okozati lánc egy láncszemének tekinthető, amely az üzleti egység stratégiai célkitűzéseit képezi le; ezáltal a BSC lehetőséget nyújt a különböző intézkedések együttes hatásának kimutatására (Kaplan – Norton, 2000);
- Nagy hangsúlyt fektet az egymással összefüggő mutatók terén elért kiváló teljesítmények közötti kapcsolatokra, és nem csupán a különálló mutatók értékeinek javítására koncentrál, mint teszi azt néhány, a vállalatok működése során megfogalmazott program, amely egy különálló területen vagy egy elszigetelt mutatóra vonatkozóan fogalmaz meg elérendő célt.

Ezen szempont alapján a *Balanced Scorecard* átfogóbb jellegűnek találom, mint a controllingot, és ez azt a véleményt erősíti, hogy a BSC tágabban, szélesebb körben értelmezhető, azaz nem tekinthető a controlling eszközének.

V. A stratégiai menedzsmenthez való viszony

Ezen a szemponton belül két alkérdést vizsgáltam: egyrészt a stratégiai menedzsment támogatására vonatkozóan hasonlítottam össze a controllingot és a *Balanced Scorecard*-ot, másrészt azt vizsgáltam, hogy a stratégiai menedzsment mely szakaszához kapcsolódik.

A stratégiai menedzsment támogatása

A stratégiai *controlling* a stratégiai menedzsmentet támogató eszköz, mivel annak munkáját segíti az alábbi feladatokkal:

- A stratégiai menedzsment tervezési munkájának támogatása, a stratégiai terv összeállítása: a stratégiai tervezés eszközeinek kiválasztása, folyamatának megszervezése, a stratégiai team munkájának koordinálása és támogatása, részstratégiák kidolgozása.
- A stratégiai terv felbontása operatív és intézkedési tervekre: az intézkedési tervek projektekre való lebontása, azok időhorizontjának és költségkereteinek meghatározása, a stratégiai terv időhorizontján belül az egyes évekre a gazdálkodás operatív terveinek, fő célkitűzéseinek meghatározása; a többéves stratégiai terv éves szintű lebontása.
- A stratégiai terv megvalósításának ellenőrzése: a controlling módszer terv – tény elemzési funkciójának alkalmazása, az eltéréselemzés alapján javaslatok kidolgozása a stratégiai terv esetleges módosítására, időben történő információszolgáltatás a vezetés számára azokról a külső és belső tényezőkről, amelyek a stratégiát befolyásolhatják.

A BSC és az általa képviselt filozófia azt tükrözi, hogy milyen módon kívánják menedzselni a vállalatot (Kaplan – Norton, 2000). A BSC segítségével a vezetők a szervezetet a hosszú távú sikert biztosító stratégia megvalósítása érdekében irányíthatják: „ha a BSC képezi a vállalat vezetési rendszerének alapját, akkor a különböző programok mindegyike a szervezeti célkitűzések, mutatók és tervértékek elérésének irányába mutat” (Kaplan – Norton, 2000: 217). A BSC ugyanis több mint mutatószámrendszer: a mutatószám ugyan jellemzi a stratégiát, de a vezetési rendszer az, ami összeköti az egész szervezetet a stratégiai mutatószámrendszerrel (Kaplan – Norton, 2002).

A BSC-nek, mint a stratégiai vezetés újfajta módjának segítségével olyan folyamatok épülhetnek be a vezetésbe, amelyek támogatják a vezetők stratégiai döntéseit, és lehetőséget nyújtanak a stratégiai tanulásra a vezetők szintjén. Ez teszi a BSC-t a stratégiai menedzsmentrendszer sarokkövévé (Kaplan – Norton, 2000).

A fentiek alapján az mondható el, hogy a controlling a stratégiai menedzsment eszköze, míg a BSC maga is egy stratégiai menedzsmentfilozófia; ennek megfelelően a BSC nem minősülhet a controlling eszközének.

A stratégiai menedzsment szakaszaival való kapcsolat

A controlling egyik időbeli dimenziója, a stratégiai controlling leginkább a *stratégia kialakítás* folyamatában, a stratégiai tervezésben és a stratégia végrehajtásának *ellenőrzésében* játszik szerepet.

A stratégia kialakítását szervezési, koordinatív módon támogatja: segít a küldetés, a jövőkép, a jelen állapotjellemzőinek meghatározásához szükséges esz-

közök és módszerek kiválasztásánál, megszervezi a stratégia kialakításának folyamatát, elősegíti a szükséges információk beszerzését és feldolgozását, koordinálja a részstratégiák kialakítását. Összeállítja a stratégiai terveket; részt vesz a stratégia operatív tervekkel bontásában; meghatározza azokat a mutatókat, ellenőrzési pontokat, amelyek jelezhetik a stratégiai célok elérésének mértékét. Információkat szolgáltat a menedzsment számára a stratégia megvalósulásáról, illetve azokról a környezeti változásokról, amelyek a stratégiát módosíthatják; megállapítja és megvizsgálja a terv-tény eltéréseket, és az eltérések alapján javasolhatja a stratégia módosítását is (Forgon, 2001) – viszont nem vesz részt a stratégia végrehajtásában.

Bár a szervezet stratégiája áll a stratégiai és operatív tervek középpontjában, a stratégia nem egymással összefüggő tényezők láncolataként jelenik meg.

A *Balanced Scorecard* elsősorban a stratégia megvalósítását, és nem a stratégia megalkotását támogató mechanizmus, amely stratégiai céllebontó funkciójával segítséget nyújt a kialakított stratégia konkrét célokká, mutatókká, elvárásokká alakításához, majd a stratégia végrehajtásának nyomon követéséhez (Kaplan – Norton, 2000).

A BSC az üzleti egység stratégiáját képezi le „egymással összefüggő mutatószámokra, amelyek mind a hosszú távú stratégiai célokat, mind pedig a célok eléréséhez vezető mechanizmusokat meghatározzák” (Kaplan – Norton, 2000: 39).

A BSC stratégiai céllebontó funkciójával segítséget nyújt a vállalatoknak abban, hogy áthidalják a stratégia kialakítása és végrehajtása közötti szakadékot (Kaplan – Norton, 2000). A BSC segítségével a vezetők figyelemmel tudják kísérni, hogy hogyan áll a stratégia megvalósítása (Kaplan – Norton, 2000). Mivel a BSC a stratégiával kapcsolatos teljesítményadatokat gyűjti, lehetővé teszi a stratégiai célok és az intézkedések közötti összefüggések feltárását, és egyben visszacsatolásként is szolgál.

Ezen szempont alapján az állapítható meg, hogy a *Balanced Scorecard* nem tekinthető a controlling eszközének, sokkal inkább kiegészítik egymást, mivel a stratégiai menedzsment más-más szakaszában van kiemelt jelentőségük: a BSC kidolgozza a stratégiát a controlling támogatásával; a BSC segíti a stratégia végrehajtását, a controlling pedig ellenőrzi azt.

VI. A döntéshozatal sajátosságai

A döntéshozatalon belül a controlling és a BSC viszonyának több területét vizsgáltam meg: a döntéshozatal folyamatában betöltött szerepüket, a döntéshozatal szintjeihez kötődő viszonyukat, a döntéshozatali irányokat, valamint a döntéshozatal centralizáltságát.

A döntéshozatal folyamatának lépései

A döntéshozatal során az alábbi lépéseket különböztethetjük meg (Roóz – Kozma, 2000); a controllingnak és a BSC-nek az egyes lépések során történő alkalmazását a +, illetve – szimbólum jelzi.

2. táblázat

A controlling és a BSC döntéshozatali folyamatbeli alkalmazása

Lépések	Controlling	BSC
A döntési helyzet fel- és elismerése	-	+
Információgyűjtés és elemzés	+	+
Döntési variánsok kidolgozása és értékelése	+	+
Döntés	-	+
A kiválasztott megoldás megvalósítása	-	+
Ellenőrzés, visszacsatolás	+	+

A BSC a döntéshozatali folyamat több fázisában vesz részt, mint a controlling.

A döntéshozatal szintjei

A döntéshozatal alábbi szintjeit különböztetjük meg a szervezeti szintekhez kapcsolódóan (Zoltayné, 2002); a controllingnak és a BSC-nek az egyes szintek során történő alkalmazását ismét a +, illetve – szimbólum jelzi.

3. táblázat

A controlling és a BSC kapcsolata a döntéshozatali szintekhez

Szintek	Controlling	BSC
Stratégiai döntéshozatal	-	+
Menedzsmentkontroll	+	-
Tudásszintű döntéshozatal	-	+
Operatív ellenőrzés	+	+

A controlling és a *Balanced Scorecard* különböző szervezeti szintű döntéshozatalban vesz részt, azaz egymás kiegészítéseként jelennek meg.

A döntéshozatal iránya

A *controllingra* a fentről lefele (top-down), míg a BSC-ra a lentől felfele (bottom-up) döntéshozatal jellemző (Veresné, 2004).

Az eltérő döntéshozatali irány számos egyéb eltérés forrása.

A döntéshozatal centralizáltsága

A *controllingra* a centralizált, a BSC-ra a decentralizált döntéshozatal a jellemző.

A döntéshozatal centralizáltsága egyértelműen eltér kettejük esetében. A döntéshozatal sajátosságai alapján sem tekinthető a BSC a controlling eszközének.

4. táblázat

**A controlling és a BSC jellemzői
a döntéshozatali irány szempontjából**

Ismérvek	Controlling	BSC
A döntési magatartás	Innovatív-elemző stílus	Innovatív-intuitív stílus
A működési mechanizmus	A döntések felülről lefele születnek, a végrehajtást utasítások jelzik	A döntések lent születnek vagy lent születnek és fent hagyják jóvá
A döntéshozók száma	Egyéni vagy csoportos	A stratégiai döntések egyéni, a többi csoportos
A döntési folyamat	Egyszerű, de többnyire a végrehajtók részvétele nélkül zajlik, és ezáltal végrehajtása nehézségekbe ütközik	Általában kétfordulós: ■ a döntés kezdeményezője megszerzi a támogatást az érintettektől ■ a döntés felfelé vándorlása, az összes szint egyetértésének megszerzése, döntés
A döntés végrehajtása	Fokozott ellenőrzés kíséri	Egyszerű, mert mindenki részese a meghozatalnak
A képzés	A döntéshozóra épül (célja a döntéshozó korszerű ismeretekkel történő felruházása)	Minden alkalmazottra kiterjed (célja az elkötelezettség és önállóság kialakítása)

VII. A szervezeti kommunikációhoz való viszony

Bár munkájának egyik fő feladata a stratégiához kötődik, a *controlling* mégsem kommunikálja a stratégiát a szervezetben, csupán a stratégia lebontott, szám-szerűen megfogalmazott követelményeit ismerteti az érintettekkel. A kommunikáció a hagyományos utasítási láncon keresztül történik utasítások, helyi rendelkezések formájában. A stratégia végrehajtásának alakulásáról szóló visszacsatolásra is – eltéréselemzésen alapuló – jelentések formájában kerül sor. A változtatási akciók kidolgozásában az alkalmazottak nem vesznek részt, számukra csupán ismertetik az akciókat és az elvárt eredményeket.

A kommunikáció a *BSC* kapcsán kiemelt jelentőséggel bír: a felsővezetők a Balanced Scorecardot a stratégia kommunikálására és tanítására használják. A szervezet működéséhez ugyanis szükséges az, hogy minden munkatárs tisztában legyen a stratégiával és megértse azt, hiszen „ha minden alkalmazott megérti a magasabb szintű célokat és mutatókat, akkor olyan helyi célokat tudnak kitűzni, amelyek támogatják a szervezeti egység globális stratégiáját” (Kaplan – Norton, 2000: 23). A stratégia és a mutatószámrendszer kommunikálása azonban nem felülről jövő utasítás, hanem felülről jövő kommunikáció segítségével oldható meg. A felülről lefele irányuló kommunikáció „az egyénekre hagyja azt a feladatot, hogy a saját munkakörnyezetükben találjanak olyan innovatív módszereket, amelyek a szervezetet segítik a stratégiai célok elérésében” (Kaplan – Norton, 2002: 256). „A Balanced Scorecard feladata a stratégiai célok tudatosítása és kommunikálása, nem pedig az alkalmazottak tevékenységét szabályozó utasítások közvetítése” (Kaplan – Norton, 2002: 67).

A kommunikáció fontosságát jelzi, hogy a Balanced Scorecard bevezetése során azonosítható egy ún. kommunikátor szerep. „A kommunikátor felel a szervezet minden tagja egyetértésének, elkötelezettségének és támogatásának megnyeréséért, a legfelsőbb felsővezetői szinttől az első vonalban és a háttérben dolgozó alkalmazottakig és csapatokig bezárólag” (Kaplan – Norton, 2000: 269).

A szervezeten belül a Balanced Scorecardnak, valamint stratégiai céljainak és mutatóinak kommunikálására tudatos, szervezett oktatás segítségével kerülhet sor; a *BSC* megismerésével és az elkötelezettség kialakulásával vállalati hírlevelek, hirdetőtáblák, videók, intranet stb. által is lehetőség nyílik a kommunikációra.

A kommunikáció a *BSC* bevezetésének egész folyamata során jelentős szerepet kap: az esetleges ellenállás feloldása, a vélemények kikérése, a

bevezetés elfogadtatása, az elkötelezettség kialakítása stb. csak kellőképpen felépített kommunikáció segítségével lehetséges.

A kommunikáció jelentősebb és kiterjedtebb szerephez jut a *BSC*, mint a *controlling* esetében; ez rávilágít a kettejük közötti egyik szemléletbeli különbségre.

VIII. Hatékonyság vagy hatásosság

A *controlling* a hatékonyság elvét követi, azaz egy adott folyamat lehető legmagasabb színvonalon történő elvégzésére törekszik. Előfordulhat azonban, hogy a *controlling* által kidolgozott változtatási akciók olyan folyamatokra irányulnak, amelyek a stratégiai siker szempontjából nem kritikus jelentőségűek, így a folyamatok javításának nem lesz jelentős gazdasági hatása.

A *Balanced Scorecard* a hatásosság elvét követve a megfelelő, a stratégiai siker szempontjából kritikus folyamatokat kívánja a lehető legmagasabb színvonalon – azaz hatékonyan – elvégezni. A Balanced Scorecard segítségével azonosíthatók azok a belső folyamatok, amelyek javulása a legkritikusabb az üzleti siker szempontjából, valamint összekapcsolhatók a működésbeli javulások a vevői és pénzügyi nézőpontokhoz kapcsolódó elvárt eredményekkel, mivel a Balanced Scorecard explicité teszi a kapcsolódási pontokat (Kaplan – Norton, 2002).

Ez az egyik legjelentősebb különbség a Balanced Scorecard és a hagyományos teljesítménymérési és -értékelési rendszerek között. A hagyományos rendszerek alapvetően a már létező folyamatok költségének,

minőségének, ciklusidejének stb. javítására összpontosítanak, illetve a meglévő szervezetek, felelősségi és elszámolási egységek ellenőrzését és tevékenységük javítását helyezik a középpontba (Kaplan – Norton, 2000), a Balanced Scorecard pedig „azokra a folyamatokra helyezi a hangsúlyt, amelyek a legfontosabbak az ugrásszerű teljesítménynövekedés elérése érdekében” (Kaplan – Norton, 2000: 21).

Ezen szempont alapján közvetlenül nem határozható meg prioritás a controlling és a Balanced Scorecard között, a szempont a szemléletbeli különbségre világít rá. Közvetve azonban észrevehető, hogy miután a megfelelő – a stratégiai siker szempontjából kritikus – folyamatokat kiválasztották, azok minél magasabb színvonalon történő végrehajtásának ellenőrzése megvalósítható a controlling eszközeivel, például az eltéréselemzéssel. Így végül is ez a szempont is közvetve azt támasztja alá, hogy a controlling tekinthető a BSC eszközeknek, és nem fordítva.

IX. A szervezeti tanulási felfogás jellege

A legtöbb szervezet beszámolási rendszere azt értékeli, hogy az aktuális teljesítmény összhangban van-e az éves keretrendben kijelölt rövid távú operatív célokkal. „A tervezett pályától való eltérést minden esetben problémának tekintik, amelynek orvoslására olyan akciókat kezdeményeznek, amelyek célja, hogy a szervezetet visszatérítsék az eredetileg tervezett pályára” (Kaplan – Norton, 2000: 26). „A tervezett eredménytől való eltérés hatására az emberek nem kérdőjelezik meg, hogy vajon a tervezett végeredmény még mindig kívánatos-e. Ahogy azt sem kérdőjelezik meg, hogy a célok elérése során alkalmazott módszerek megfelelőek-e?” (Kaplan – Norton, 2000: 26). Az egykörös tanulás során a célt a kezdetek kezdetén kijelölik, és az az egész folyamat során változatlan marad.

Az operatív *controllingra* is hasonló, egykörös tanulási folyamat a jellemző: a terv-tény elemzés és oksági kapcsolatok feltárása után a controlling beszámoló javaslatokat tartalmaz a tervtől való eltérés kiküszöbölésére. A stratégiai controlling esetében kezdetleges kétkörös tanulási folyamatról beszélhetünk: a stratégiai controlling a stratégiai terv megvalósításának ellenőrzése során az eltéréselemzésre alapozva javaslatokat dolgoz ki a stratégiai terv esetleges módosítására, illetve információt szolgáltat a vezetés számára azokról a külső és belső tényezőkről, amelyek a stratégiát befolyásolhatják – a stratégia kidolgozásában viszont közvetlenül nem vesz részt.

A *Balanced Scorecardra* a kétkörös tanulás a jellemző: a tervezett teljesítménytől való eltéréseket úgy kezelik, mint egy újabb tanulási lehetőséget (Kaplan – Norton, 2000), azaz „a vezetők megkérdőjelezzik a mögöttes alapfeltevéseket, és mérlegelik, hogy a vállalati működés alapjául szolgáló elképzelések összhangban vannak-e az új tényekkel, új megfigyelések-

kel és tapasztalataikkal” (Kaplan – Norton, 2000: 27). A BSC lehetőséget nyújt a szervezeti tanulásra a felsővezetői szinten azáltal, hogy képessé teszi a vezetőket arra, hogy ellenőrizzék és módosítsák a stratégia megvalósításának folyamatát, illetve szükség esetén alapvetően változtassanak magán a stratégián. „Természetesen a vezetőknek arról is visszacsatolást kell kapniuk, hogy a stratégia megvalósítása a terveknek megfelelően történik-e: ez az egykörös tanulási folyamat. Ennél fontosabb azonban a visszacsatolás arról, hogy a tervezett stratégia még mindig versenyképes és sikeres-e: ez a kétkörös tanulási folyamat. A vezetőknek információra van szükségük, hogy megítélhessék, vajon a stratégia kidolgozásakor megfogalmazott alapfeltevések továbbra is érvényesek-e” (Kaplan – Norton, 2000: 27). „A tanulási folyamat eredményeképpen lehetővé válik a stratégia módosítása a felmerült kérdéseknek és megváltozott feltételeknek megfelelően” (Kaplan – Norton, 2000: 185).

Mivel a BSC-ra jellemző kétkörös tanulás magában foglalja a controllingra jellemző egykörös (illetve a stratégiai controllingra jellemző kezdetleges kétkörös) tanulást, ezért egyértelműen kijelenthető, hogy a BSC nem tekinthető a controlling eszközeknek, hiszen fejlettebb tanulási felfogás jellemzi.

X. A változtatási akciók jellege, kiterjedtsége

Az egykörös tanulási folyamatnak megfelelően a *controlling* a tervtől való eltérés kiküszöbölésére tesz javaslatot, azaz a változtatási akciók az eredetileg kitűzött célok elérését szolgálják, így abból a szempontból értékelhetők, hogy mennyire állítják vissza a szervezetet az eredetileg tervezett pályára.

A BSC lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy csak azokba a kezdeményezésekbe fogjanak bele, amelyek közelebb viszik őket a hosszú távú stratégiai céljaikhoz, vagyis az akciókat annak alapján értékelik, hogy mennyire járulnak hozzá a stratégiához, nem pedig elsősorban az általuk elérendő rövid távú eredmények alapján.

A controlling esetében az akciók nagyrészt a számszerűsítható, objektív célok elérésére irányulnak; a BSC alkalmazása során olyan kevésbé megfogható, kvalitatív paraméterekkel jellemezhető akciókat is kidolgoznak, mint például a „jobb vásárlási élmény nyújtása”.

Ez a szempont ismét szemléletbeli különbséget tükröz: a controlling tervorientáltságára és a BSC stratégiaorientáltságára hívja fel a figyelmet.

XI. A teljesítményértékeléssel való kapcsolat

A teljesítményértékelést két aspektusból vizsgáltam: milyen szintű teljesítményértékelést tesz lehetővé a controlling és a BSC, illetve milyen mértékben képezik a teljesítményértékelés alapját.

A teljesítményértékelés szintjéhez való kapcsolata

A *controlling* szervezeti szintű teljesítményértékelést tesz lehetővé: egy üzleti egység, illetve legfeljebb csoport szintjén méri az üzleti teljesítményt, míg a BSC az előzőeken túl akár az egyéni teljesítményértékelést is lehetővé teszi a vállalati célok egyéni célokká történő lebontásával és az ezekhez kapcsolódó egyéni scorecardok kidolgozásával.

A teljesítményértékelési rendszerrel történő összekapcsolás jellege

A *controlling* esetében az üzleti egység hosszú távú stratégiája által támasztott követelmények nem jelennek meg a szervezeti egységek, csoportok és egyének számára kitűzött célok szintjén, valamint az egyének teljesítményértékelési rendszere sincsen összekapcsolva az elért teljesítménnyel. Ehelyett a szervezeti egységeknek gyakran továbbra is a meghatározott pénzügyi keretek teljesítésére kell koncentrálniuk. A szervezeti egységeken belüli csoportok és egyének céljait pedig a rövid távú és taktikai célokhoz kapcsolják (Kaplan – Norton, 2000). A *controlling* felfogás esetében az érintettek nem mindig vannak tisztában azzal, hogy a célok eléréséhez mindennapi munkájuk milyen ok-okozati lánc mentén kapcsolódik. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy nincsenek tisztában azzal, hogy mindennapi feladataikat milyen módon kell végezniük úgy, hogy az a kitűzött célok elérését segítse. Az egyén céljai nincsenek összhangban az üzleti egység céljaival. Ez maga után vonja az innovatív, kreatív ötletek, illetve a belső motiváció kialakulásának hiányát.

A BSC akár teljes mértékben is képezheti a teljesítményértékelés alapját, gyakoribb azonban a részleges összekapcsolás. Minden stratégiai mutatóra megadható egy küszöbérték, amelyeket a vállalatnak a következő időszakban el kell érnie. Súlyok is rendelhetők az egyes célkitűzésekhez, és a teljesítményfüggő juttatás összege azon múlik, hogy az egyes célokat milyen mértékben sikerült elérni. A vezetők nem részesülnek jutalomban, ha a teljesítmény bármelyik mutató kapcsán elmarad a küszöbértéktől; ez kiegyensúlyozott teljesítményre ösztönöz a nézőpontok célkitűzéseit illetően, valamint ezáltal elkerülhető az a helyzet, hogy az üzleti egységek vezetőitől azt várják, hogy elérjék a kiegyensúlyozott stratégiai célkitűzéseket, miközben akkor jutalmazták meg őket, ha kiváló rövid távú pénzügyi eredményt tudnak felmutatni. A BSC – a stratégia megfelelő szintre való lebontásával – összekapcsolható a csoport, illetve az egyén céljaival is, ezáltal erősítve a motivációt.

A külső motiváción túlmenően azonban a belső motiváció kialakítása a fő cél; ekkor ugyanis az érintettek belső indíttatásból több kreatív problémamegoldási javaslatot tesznek és innovatív megoldást találnak, mint csupán külső motiváció hatására (Kaplan – Norton, 2000). Ahhoz, hogy a szervezeti

célokkal összhangban cselekedhessenek, megfelelő önállóságot és döntéshozatali jogot is kell kapniuk (Kaplan – Norton, 2000).

A BSC több lehetőséget ad a teljesítményértékelés terén a *controlling*-nál a szervezeti egységnek azáltal, hogy akár az egyéni teljesítményértékelést is lehetővé teszi; ez azt az elgondolást támasztja alá, miszerint a BSC nem tekinthető a *controlling* eszközének.

XII. Az alkalmazás során tipikusan megjelenő vezetési stílus

A *controllingrendszer* kialakítása konszenzust és csapatmunkát igényel a résztvevőktől. A *controllingrendszer* működtetése autokratikus vezetési stílust igényel a számonkéréseket illetően; a javaslatok, akciótérvek végrehajtásának kommunikálása is egyoldalú. A *controllingrendszer* működtetése a szervezeti kultúrát nem befolyásolja pozitív irányba, mivel a csoportmunka nem kap kiemelt jelentőséget.

A *Balanced Scorecard* bevezetésének folyamata konszenzust és csapatmunkát teremt minden felsővezető között a korábbi tapasztalatoktól és funkcionális háttértől függetlenül (Kaplan – Norton, 2000). A BSC használata a felsővezetők részéről érettséget, illetve kifinomult gondolkodásmódot, továbbá partícipatív és nem autokratikus vezetési stílust igényel (Kaplan – Norton, 2002). „A funkcionális elszigeteltség helyett a stratégiát támogató teammunkára helyezi a hangsúlyt” (Kaplan – Norton, 2002: 41). Ez nyilvánul abban is, hogy a BSC ösztönzési rendszerrel való összekapcsolásakor a legtöbb vezető a csoportszintű teljesítmény jutalmazását választja (Kaplan – Norton, 2002); mivel „a jó szervezeti teljesítmény napjainkban egyre inkább a kollektív magatartás, illetve teljesítés eredménye” (Kaplan – Norton, 2002: 320). A stratégia végrehajtási módszereinek kialakításában az alkalmazottak is részt vesznek, ez a partícipatív vezetési stílus alkalmazását támasztja alá.

Ez a szempont a *controlling* és a *Balanced Scorecard* közötti szemléletbeli különbségre világít rá. A vezetési stílus összefügg a döntéshozatal korábban már említett decentralizált voltával, illetve a belső motiváció kialakulásával.

XIII. Milyen készségeket, képességeket igényel

A *controlling* a felsővezetés részéről nem igényel speciális szakértelmet vagy képességet. A végrehajtók, a controllerek részéről általános elvárás:

- szakképzettséget illetően: közgazdasági végzettség; esetleg műszaki ismeretek; angol, német nyelvismeret; felhasználói szintű számítástechnikai ismeretek;
- személyiségjegyeket tekintve: „másodhegedűsi” szerepkör; analízáló képesség; objektivitásra való törekvés; jó koordinációs készség; kreativitás a javaslatlételhez; diplomáciai készség, kommunikációs készség; csapatmunkában való részvétel,

együttműködési készség, lényeglátó képesség, rendszerezőkészség, vitakészség.

A BSC esetében a felsővezetés részéről: stratégiai szemlélet; nyitottság az újdonságra; elkötelezettség; az összefüggések felismerése; jó kommunikációs készség; csapatmunkában való részvétel, együttműködési készség, konszenzusra való készség; participatív vezetési stílus alkalmazása.

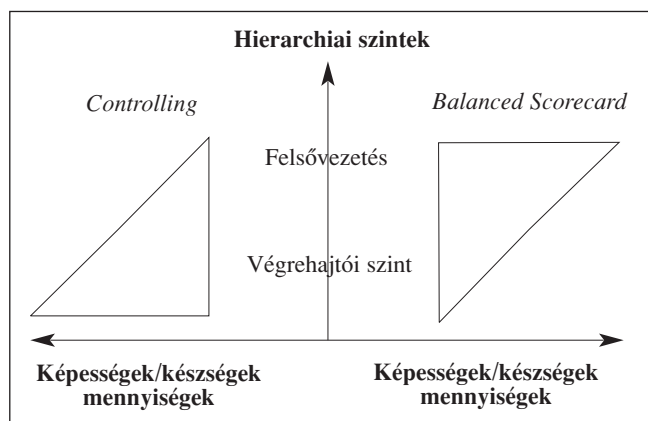
A BSC végrehajtói részéről: az összefüggések felismerése, csapatmunka, motiváció, elkötelezettség, kreativitás.

Az eltérő szemléletmód következtében a BSC más típusú készségeket is igényel a controllinghoz képest. Megfigyelhető, hogy a controlling a végrehajtók részéről igényel több készséget/képességet, míg a BSC a felsővezetéssel szemben támaszt több elvárást, ez is azt a feltevést erősíti, miszerint a BSC stratégiai menedzsment-filozófia.

XIV. Az információs rendszerrel való kapcsolat

1. ábra

A controlling és a BSC által igényelt készségek/képességek megoszlása



Ezen a szemponton belül két alkérdést vizsgáltam: egyrészt az informatikai támogatottság, másrészt az adatkör, -feldolgozás, -hozzáférés tekintetében hasonlítottam össze a controllingot és a BSC-t.

Informatikai támogatottság

Mind a controlling, mind a BSC esetében elmondható, hogy megfelelő informatikai támogatottsággal rendelkezik. Léteznek a *controlling* munkáját támogató szoftverek, elsősorban integrált vállalatirányítási rendszerek controlling moduljai formájában; valamint léteznek olyan, hazánkban is kapható szoftverek – mint például az ORACLE BSC, a SAS STRATEGIC VISIONS vagy az IFUA SCORE-IT –, amelyek képesek a létrehozott *scorecardok* paraméterezésére, adatokkal való feltöltésére és a végfelhasználók számára a megtekintés és a vállalatban belüli szükséges kommu-

nikáció biztosítására. Praktikus segítséget nyújthatnak az internetről letölthető próbaverziók, amelyek lehetőséget teremtenek már kialakított scorecardok tanulmányozására.

Adatkör, -feldolgozás, -hozzáférés

A *controlling* esetében az elektronikus formában tárolt adatok jelentős része a termelési/szolgáltatási folyamathoz kapcsolódik, annak alakulását követi nyomon. Az adatok feldolgozásához segítséget nyújthatnak az egyes integrált vállalatirányítási rendszerekhez kapcsolódó programok, például táblázatkezelők, amelyek segítségével a vezetők számára szemléltető ábrák, táblázatok készíthetők. Az adatok hozzáférhetősége korlátozható, megelőzendő az illetéktelen hozzáférést. A kitűzött célok eléréséhez szükség van arra, hogy az érintettek lássák az időbeli előrehaladással párhuzamosan elért teljesítményeket is; erre azonban nincs lehetőségük, azaz eredményelmaradás esetén az időszak folyamán nem tudnak korrigálni.

A BSC esetén az adatok nem csupán a termelési/szolgáltatási folyamathoz kapcsolódnak, hanem a stratégia megvalósítását követik nyomon a stratégia végrehajtását kísérő adatok rögzítésével. Az adatok feldolgozhatóságának és hozzáférhetőségének tekintetében hasonlóságokat tapasztalhatunk a controlling esetében ismertettekkel. A BSC filozófia felismerte, hogy az alkalmazottak eredményességéhez, kiváló információkra van szükségük a vevőkről, a működési folyamatokról és a döntéseik pénzügyi következményeiről egyaránt, ezért az első vonalban dolgozó alkalmazottaknak is megfelelő információkkal kell rendelkezniük. Mindehhez kitűnő információs rendszerekre van szükség (Kaplan – Norton, 2000). Az informatikai hálózat segítségével a számadatokat bárki rendelkezésére lehet bocsátani, azokat mindenki a neki legmegfelelőbb időben nézheti át. A hálózat lehetővé teszi a folyamatos párbeszédet is a számadatokról és a kapcsolódó kérdésekről. Az időszakon belüli haladás vagy annak arányai például az intraneten láthatóvá tehetők, így az időszak folyamán is lehetőség van a korrigálásra. A Balanced Scorecard bevezetését megelőzően két-szintű hozzáférési rendszer is kiépíthető az intranetre vonatkozóan: a felsővezetői team láthatja az össze BSC-mutatószám aktuális értékét, míg a többi dolgozó csupán az adatok alakulásának trendjét és a tervezett irányban való megfelelést vagy az attól való elmarádást (Kaplan – Norton, 2002).

A rögzített és figyelemmel kísért adatok jellege is a controlling és a Balanced Scorecard közötti orientációbeli különbségeket világítja meg: míg a controlling középpontjában a termelési/szolgáltatási folyamat és annak minél magasabb színvonalú elvégzése áll, addig a BSC a stratégiát és annak megvalósulását helyezi vizsgálatának fókuszába.

Összegzés

A fenti összehasonlítás alapján egyértelműen azt válaszolhatjuk a tanulmány elején feltett kérdésre, hogy a BSC nem tekinthető a controlling eszközének. Számos ismerv azt látszik alátámasztani, hogy kettejük viszonyára a fordított kapcsolat a jellemző, azaz a controlling a BSC eszköze; néhány ismerv pedig a kettejük közötti szemléletbeli különbség alapján cáfolja azt, hogy a BSC a controlling eszköze lenne.

Felhasznált irodalom

- Forgon, Cs. (2001): A stratégiai controlling korszerű eszköztárát képező „Gazdasági profit” modell bemutatása; Gyakorlati controlling, szeptember, 1-20.
 Holl, H. G. – Tirnitz, T. (1999): A stratégiai controlling működése; Gyakorlati controlling, január, 1-8.

- Horváth & Partner (1997): Controlling – Út egy hatékony controlling-rendszerhez; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
 Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): Balanced Scorecard – Ki-egyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
 Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2002): A stratégiaközpontú szervezet – Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?; Budapest, Panem Könyvkiadó Kft.
 Körmendi, L. – Tóth, A. (1999): A controlling funkciói in: Mi a controlling? (Módszertani alapvetések) 2-3. 4. fejezet; Gyakorlati controlling; január, 1-3.
 Körmendi, L. – Tóth, A. (2002): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása; Budapest, Perfekt Kiadó
 Roóz, J. – Kozma, I. (2000): Szervezet és vezetés; Budapest: MKK
 Tóth, A. (1999): A stratégiai és az operatív controlling mint a controllingmódszer időbeli dimenziói; Gyakorlati controlling; január, 1-3.
 Veresné, Somosi M. (2004): Vállalkozási ismeretek II., Vállalkozásszervezés; Phare: HU0105-03-01-0029; Miskolc
 Zoltayné, Paprika Z. (2002): Döntéelmélet; Budapest, Alinea Kiadó

E számunk szerzői:

SZINTAY István, dékán, intézetigazgató, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; **VERESNÉ SOMOSI Mariann**, tanszékvezető, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti Magatartás Tanszék; **SZAKÁLY Dezső**, tanszékvezető, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Innováció és Technológiamenedzsment Tanszék; **HEIDRICH Balázs**, PhD, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; **DEÁK Csaba**, egyetemi docens, igazgató, Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ, Miskolci Egyetem; **SOMOGYI Márta**, egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; **SOMOGYI Aliz**, egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet; **MESTER Csaba**, tudományos munkatárs, Miskolci Egyetem, ImKKK – Vezetéstudományi Intézet; **BERÉNYI László**, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, PhD hallgató.