SZENT ISTVÁN EGYETEM

GAZDÁLKODÁS ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

GÖDÖLLŐ

A PÉNZÜGYMENEDZSMENT RENDSZERÉBEN ALKALMAZOTT CONTROLLING TEVÉKENYSÉG ÉS KAPCSOLATRENDSZERÜK ÉRTÉKELÉSE

DOKTORI (Ph. D.) ÉRTÉKEZÉS

Készítette:

Komáromi Kálmán

Témavezető:

Dr. habil Zéman Zoltán
egyetemi docens

Gödöllő
2013

A doktori iskola

megnevezése:	**Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**
tudományága:	**gazdálkodás- és szervezéstudományok**
vezetője:	**Dr. Szűcs István** **MTA doktora (közgazdaságtudomány), egyetemi tanár** **SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar** **Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet**
Témavezető:	**Dr. habil Zéman Zoltán** **egyetemi docens** **SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar** **Pénzügyi és Számviteli Intézet**

Az iskolavezető jóváhagyása

A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK 3
1. BEVEZETÉS 4
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS 8
2.1. A vállalati pénzügyi menedzsment meghatározása 8
2.2. A pénzügyi funkció a vállalat vezetésének viszonyában 11
2.3. A pénzügyi menedzsment fogalma 15
2.3.1. A pénzügyi vezetés célja 18
2.3.2. A pénzügyi vezetés feladatai 20
2.4. Pénzügyi controlling 22
2.5. A magyarországi controlling koncepciók pénzügyi irányultsága 26
2.6. A pénzügyi controlling céljai, feladatai 32
2.7. A pénzügyi controlling eszközrendszere 34
2.8. Pénzügyi tervezés 35
2.8.1. Hosszú távú pénzügyi tervezés 38
2.8.2. Rövid pénzügyi tervezés 42
2.9. Pénzügyi tervek ellenőrzése 50
2.10. Pénzügyi controlling információs rendszere 58
3. ANYAG ÉS MÓDSZER 61
4. EREDMÉNYEK 69
4.1. A minta jellemzése 69
4.2. A pénzügyi funkció vizsgálata 72
4.3. Controlling tevékenység pénzügyi irányultságának vizsgálata 89
4.4. Controlling eszközök és pénzügyi controlling 105
4.5. Útmodellek pénzügyi controlling magyarázatára 108
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK 115
6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK 119
7. ÖSSZEFOGLALÁS 120
FELHASZNÁLT IRODALOM 122
MELLÉKLETEK 128
Táblázatok jegyzéke 128
Ábrák jegyzéke 129

1. BEVEZETÉS

A pénzügyi vezetés feladatai és a megoldásuk érdekében felhasznált információk köre az utóbbi évtizedekben egyre gyorsuló ütemben nőtt. Mindez a különböző információrendszerek alkalmazásának, fejlesztésének, fejlődésének szükségességét vonja maga után.

A 2008-ban kibontakozott pénzügyi, gazdasági válság nyomán Magyarországon kialakult pénzügyi zavarok, a makrogazdasági és pénzügyi helyezet gyors változása nagymértékben rontották a vállalkozások előrelátását. A pénzügyi szektor válsága gyorsan szélesedett általános gazdasági válsággá, ami piaci zavarokon, a rendelésállományok elhúzódásán, a fogyasztás visszaesésén keresztül számos vállalat megszűnéséhez vezetett. A piaci változások, a magas kamatlábak, a devizaárfolyamok hektikus ingadozása, a finanszírozási – köztük a hitelfelvételi – lehetőségek beszűkülése, feltételeinek szigorodása, költségének növekedése, a bizonytalanabbá váló beszállítói-vevői kapcsolatok a vállalatok vezetőit arra ösztönözték, hogy csökkentsék költségeiket, fokozzák a pénzügyi stabilitásuk megőrzését az azonnali fizetőképesség, a konzervatív finanszírozási stratégiák és az egészségesebb pénzügyi szerkezet kialakításán, fenntartásán keresztül. (Bod et al. 2009)

A pénzügyi menedzsment nem tekint vissza hosszú múltra. A vállalatok pénzügyi irányításának feladatai, eszközei a pénzügyi vezetés napjainkban betöltött szerepéig sok változáson mentek keresztül, aminek okait a gazdasági-vállalati fejlődés és ezzel összhangban a vállalati feladatok összetettségének növekedése, valamint a pénzügyi tudományok fejlődése és ezek alkalmazásának elterjedése magyarázza.

A pénzügyi vezetés a 20. század eleji vállalatoknál kezdetekben a megfelelő tőkemennyiséget, valamint a vállalati likviditást kellett, hogy biztosítsa, amelynek a szerepe az 1920-as évek során tovább erősödött. Az 1950-es évektől a pénzügyi terület feladatainak folyamatos bővülését lehetett tapasztalni (pl. megjelent a tőkeköltségvetés módszertanának alkalmazása, a pénzügyi források optimális szétosztása, a kockázat és a hozam kapcsolatrendszere). Napjainkra a tőkeszerzés és a likviditás biztosításán túl a pénzügyi műveletek ellenőrzésén és irányításán keresztül részévé vált többek között a pénzforgalom, a cash-flow biztosítása, a banki kapcsolattartás, a vállalati működés finanszírozásának biztosítása, a számlakibocsátás és ellenőrzés, az elszámolási rend irányítása, a pénzügyi tervezés, az elemzés, a beruházások és a befektetések értékelése, amelyek mind a pénzügyi vezetés feladatkörébe tartoznak. (Sóvágó, 2006)

A pénzügyi vezetésnek nemcsak a feladatai gyarapodtak, hanem a felelőssége is, és napjainkra már nemcsak a pénzügyi stabilitást, biztonságot megőrző, valamint információszolgáltató szerepe van a vállalati legfelső vezetés felé, hanem sok esetben a legfelső vezetés stratégiai partnereként is tevékenykedik. Részt kell vennie a stratégia megalkotásában, a beruházási döntések meghozatalában,

biztosítania kell a gazdálkodás szabályosságát, a vállalat átláthatóságát és a törvényi előírásoknak való megfelelést.

Ennek a kibővült feladatkörnek az ellátásához mind a külső környezetből származó, mind belső vállalati információkat gyűjtenie kell, érzékelnie, értelmeznie és reagálnia kell a változásokra. Mindez kiemeli a problémamegoldás és ezen keresztül a megfelelő információk biztosításának szükségességét, vagyis felértékelődik a megbízható, jó információ és az alkalmazott információs rendszer szerepe. Az információs rendszerek ugyanis működésük során adatgyűjtést, rendszerezést, adattárolást és ellenőrzést végeznek, biztosítják a naprakész adatokat, és a döntés-előkészítés igényeihez igazodva elvégzik a céltudatos információ előállítást, és az eredményeket, információkat továbbítják az illetékes döntéshozó felé. (Raffai, 2003)

A controlling egy olyan döntés-előkészítő információs rendszer, ami a tervezés, terv-tény eltéréselemzés funkcióinak elvégzésével a vállalatot a pénzügyi menedzsment által kiemelt célok hatékony elérésére felé koordinálja (rendszerkialakító és rendszer összehangoló formában). (Horváth, 1990)

A controlling fiatal vállalati funkciónak tekinthető, hiszen a kialakulását a 20. század elejére teszik a szakirodalom képviselői. Mivel a rendszerelmélet megközelítése szerint egy információs rendszernek tekinthető (Gál, 1997), ezért illeszkednie kell a döntés előkészítés igényeihez, így követve a vezetés információ igényének változását.[1] Ezen felül a controllingot a vezetők által végzett tevékenységként, a vezetési folyamat részének, menedzsment funkcióként is értelmezik. (Bodnár, 1997/a) Szintay és szerzőtársai (1989) a navigátor (célkitűzések meghatározása, tervezés) moderátor (célok összhangja érdekeltségi rendszer alkalmazásával), koordinátor (megvalósítás nyomon követése, információszolgáltatás, eltéréselemzés) funkciókat kapcsolják hozzá.

A controlling fejlődése során tehát követte a vezetői igényeket, és tevékenységén belül egyrészt megszilárdultak az alapfunkciók (tervezés, terv-tény eltéréselemzés, információszolgáltatás), de a vállalatok fejlődésével, a vállalati méretek növekedésével, valamint egyes (vállalatonként eltérő) funkcionális területek súlyának növekedésével megjelentek a funkcionális vállalati tevékenységek controlling támogatásának feladatai és kialakult annak eszközrendszere.

A pénzügyi controlling tevékenység egy ilyen funkcionális controlling területnek tekinthető, azonban a vállalati gazdálkodás összefüggéseiből adódóan mégsem lehet elkülöníteni az általános controllingtól, amit az is jelez, hogy a különböző szerzők által megfogalmazott controlling koncepciók több-kevesebb mértékben tartalmaznak a pénzügyi vezetés támogatására alkalmazható módszereket is.

[1] Lényegében a rendszerszemlélet alapján kimutathatóak a rendszer dinamizmusából adódó mennyiségi és minőségi változások és a kölcsönös összefüggések a rendszerelemek és az alrendszerek között. (Szintay, 1988)

A controlling tehát pénzügyi irányultságában a pénzügyi menedzsment vállalati stratégiához igazodó stratégiai és operatív pénzügyi céljainak megvalósításához szükséges információigény biztosítását kell, hogy szolgálja, a pénzügyi tervezésre, a mérésre, az elemzésre irányuló eszközök, módszerek felhasználásával.

Véleményem szerint, amennyiben a controlling tevékenység kiszolgálja a pénzügyi vezetés igényeit, akkor hozzájárul a pénzügyi menedzsment céljainak megvalósításához, vagyis a kívánt likviditás (rövid és hosszú távú), a jövedelmezőség, a pénzügyi stabilitás eléréséhez és ezen keresztül a vállalati értéknek növeléséhez.

A disszertáció célja, hogy feltárja és értelmezze a pénzügyi menedzsment és a controlling kapcsolatrendszerét. A pénzügyi menedzsment feladatrendszerét nagymértékben meghatározza a vállalat mérete és annak összetettsége, ami véleményem szerint a pénzügyi folyamatok és döntési szempontok gyarapodásával és összetettségének növekedésével jár együtt. Ahogy nő a pénzügyi menedzsment feladatainak összetettsége, úgy a controlling tevékenységnek is igazodnia kell a pénzügyi vezetés igényeihez a döntéstámogatási igényeket illetően.

Mindezek alapján a következő hipotéziseket fogalmaztam meg kutatásommal kapcsolatban:

1. A vállalati méret hatására nő a pénzügyi menedzsment pénzügyi funkcióinak összetettsége, és ennek eredményeképpen a pénzügyi funkció változáskövető képessége.
2. A vállalati méret pozitívan befolyásolja a controlling tevékenység pénzügyi irányultságát annak alkalmazhatóságát, és ezen keresztül a javítja a pénzügyi vezetés/menedzsment eredményességét.
3. A pénzügyi funkcióra nehezedő információs-koordinációs feladatok növekedése a controlling információrendszer alkalmazásának pénzügyi irányú kiszélesedését eredményezi.
4. A változáskövetés szükséglet növeli a controlling rendszer pénzügyi irányultságát stratégiai és operatív szinten, ami
    - megmutatkozik a controlling feladatokban,
    - és az alkalmazott eszközökben.

Hipotéziseim igazolásához a szakirodalom feldolgozására és interjúkra építve kérdőíves felmérést végeztem a közepes és nagyvállalatok pénzügyi menedzsmentet támogató controlling tevékenység gyakorlati jellemzőinek feltérképezésére. A visszaérkezett válaszok vizsgálatához az SPSS (ver 16) statisztikai programcsomagot használtam fel. A kutatás során kiemelten kezeltem a pénzügyi funkció fejlettségét, a pénzügyi menedzsment által érzékelt gazdasági változásokat, az alkalmazott információs rendszereket, a controlling pénzügyi feladattámogatását, a pénzügyi eredményességre gyakorolt hatását és a controlling által alkalmazott pénzügyi eszközrendszert. Ezeket a szempontokat felhasználva

több kritérium alapján is a mintasokaságból klasztereket képeztem, majd a tényezők közötti hatáskapcsolatokat útmodellekkel (lineáris regresszió) írtam le.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A vállalati pénzügyi menedzsment meghatározása

A különböző szerzők meghatározásait követve a 20 század során nemcsak a vezetési és szervezés szakirodalmak gyors fejlődése fedezhető fel, de a vállalatot körülvevő környezet változásának menedzsment koncepciókra gyakorolt hatása is. Dolgozatomban nem elsősorban ennek a hatásösszefüggésnek valamint a különböző menedzsment megközelítések áttekintése a célom, hanem a vezetés, mint funkciók megvalósulása a vállalati működés egy fontos funkcionális területén. Ebből következően a vezetési funkciók fejlődésének áttekintése a vezetéstudomány funkcionalista megközelítéséből célszerű, hiszen a pénzügyi controlling következésképpen a pénzügyi menedzsment jelenbeli szerepének megértése és a jövőbeli várható fejlődési irányok felvázolása érdekében ennek rövid áttekintése nélkülözhetetlen.

A menedzselni ige etimológiai eredetét tekintve az olasz „maneggiare" (kezelni valamit- különösen eszközökkel) szóból származik, aminek magját a latin „manus" (kéz) és „agere" (vezetve) szavak adják. A francia „ménagement" befolyásolta az angol management szó jelentésbeli kialakulását a 17. és a 18. században. (Oxford English Dict.) A menedzsment általános megfogalmazásában az erőforrások koordinálásának folyamatát jelenti a szervezet céljainak elérése érdekében.

A vezetéstudományok területének klasszikusa Fayol (1916) funkcionálisan közelítette meg a menedzsment fogalmát öt funkcióban meghatározva annak lényegét. A menedzsment (vezetési) funkciói között a tervezést, szervezést, irányítást (command), koordinálást és kontroll funkcióit határozta meg. Gulick-Urwick (1937) esetében a Fayol-i hatás érezhető, hiszen a menedzsment funkciók esetében többet át is vettek tőle, majd továbbiakkal együtt hét funkciót különítettek el, meghatározva a tervezést, a szervezést, személyzettel kapcsolatos ügyek kezelését (staffing), igazgatást, utasítást (directing), koordinálást, a beszámoltatást valamint a pénzügyi tervezést, számvitelt és kontrollt magába foglaló költségvetés készítést (budgeting).

Széles körben elterjedt a Koontz- O'Donnell (1972) szerzőpáros által meghatározott funkciófelfogás, ami a menedzsment funkcióiként a tervezést, szervezést, személyzettel kapcsolatos ügyek kezelését (staffing), irányítást (directing) és a kontrollt határozta meg. Egy 1980-ban megjelent könyvük szerint a menedzsment magában foglal minden olyan tevékenységet és feladatot, amit több személy magára vállal mások tevékenységének tervezése és kontrollja céljából, hogy megvalósítsanak egy célt vagy befejezzenek egy feladatot, amit nem lehetne elérni mások egymástól független cselekvésével. (Koontz- O'Donell – Weihrich, 1980) Welsch et. al. (1988) úgy határozza meg a menedzsment fogalmát, mint egy olyan folyamat mely során egy szervezet meghatározza céljait és a

tevékenységeket, melyek segítségével megvalósítja azokat, emberek, eszközök és tőkeforrások hatékony felhasználásával. Értelmezésében a menedzsment folyamat egy sor olyan önálló döntést jelent, melyet a menedzsment hoz meg azért, hogy megvalósítsa az alapvető menedzsment funkciókat, vagyis a tervezést, szervezést, a személyzettel kapcsolatos ügyek biztosítását[2] (staffing), vezetés (leading) és a kontrollt.

Koontz- Weihrich (2008) tervezés, szervezés, személyzettel kapcsolatos ügyek kezelését (staffing), irányítást (leading[3]) és a kontrollt határozza meg menedzsment feladatként.

A hazai szakirodalmat tanulmányozva Marosán (2001) megfogalmazását összegezve a menedzsment a szervezetek irányításával foglalkozik és a tervezési, szervezési, ellenőrzési, hatalomgyakorlási és döntési folyamatokkal kapcsolatos tevékenységeket foglalja magába. Három alapvető összetevőt határoz meg a vezetői tevékenységgel kapcsolatban, ezek az adott terület feladatainak ellátásához kapcsolódó feladatok, a feladatellátás során jelentkező problémák és a vezetőnek alárendelt emberek.

Dobák et al. (2004) a vezetést egy olyan szervezetet átfogó folyamatként határozza meg, ami a tevékenységek eredményes elvégeztetését célozza az alkalmazottakkal együtt és rajtuk keresztül. Vezetési funkcióként a célkitűzés és stratégiaalkotást, a szervezést, a munkatársak közvetlen irányítását és a kontrollt határozza meg.

Ez a menedzsment meghatározás már nyíltabban hordozza a vezetési funkciók fejlődésében végbement a vezetési hierarchiához kapcsolódó jellemzőkt, hiszen azzal, hogy a vezetés egyik funkciójaként a célkitűzés meghatározását és a stratégiaalkotást jelöli meg lényegében a felső vezetés feladataira céloz, míg a alsó vezetési szinten az operatív tervezési, ellenőrzési, elemzési feladatok ellátása kell, hogy megvalósuljon. Dobák et. al (2004) a vezetés feladatellátásának ismertetése során ennek megfelelően három szintet határoz meg: a felső vezetők (igazgató, igazgatóhelyettesek), a középvezetők (központi egységvezetők) és a közvetlen irányítók (funkcionális részterületek vezetői (termelés, értékesítés, számvitel), üzem- műhelyvezetők szintjét.

Rue- Byars (1992) szerzőpárosnál is megtalálható a hierarchikus feladatmegosztás. A felső vezetés (igazgatóság elnöke, vezérigazgató, operatív vezetésért felelős igazgató) kialakítja az üzleti célokat és azokat a tevékenységeket, amelyek szükségesek ezek eléréséhez, valamint szétosztja az üzleti erőforrásokat ennek érdekében. A középvezetés a szervezeti célok végrehajtásáért megvalósításért felelős. A középvezetés szintén kidolgozza a részleges célokat és

[2] Az eredeti szövegben staffing, ami a forrásszöveg értelmezésében lényegében az emberi erőforrás menedzsmentet takar, így a megfelelő emberi erőforrás biztosítását jelenti, a munkaerő elégedettségségének párosításával.

[3] Leading- szónak vezetéstudományi értelemben van jelentősége, mivel a leadership fogalomkörére utal, ami nem más, mint a vezetői tevékenység egy olyan eleme, amely az emberi erőforrással foglalkozik. Annak képességét jelenti, hogy miként tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok elérése érdekében befolyásolni, mozgósítani. (Bakacsi- Bokor, 2000)

eljárásokat a vállalati célok érdekében. A vezetés harmadik szintjét felügyelő vagy közvetlen vezetésnek (supervisory management) nevezik. Ezek a vezetők az operatív alkalmazottakat igazgatják, azokat, akik fizikailag vesznek részt a szervezet termékeinek, szolgáltatásainak előállításával.

Véleményem szerint a menedzsment meghatározásokból különösen ki kell emelni a célkitűzések meghatározásának fontosságát, hiszen a következetes célképzés a vállalati siker egyik kulcsfontosságú feltétele. A menedzsment meghatározásokban megtalálható tervezés funkció lényegében a célok eléréséhez szükséges út kialakítását jelenti, és igényli a szervezet belső jellemzőinek, a külső környezet tulajdonságainak és ezek változatásának figyelembevételét.

Kaplan és Atkinson (2003) egyenesen úgy fordítja le a vezetés meghatározását, mint azon eszközök és eljárások összessége, amelyeket a szervezet arra használ, hogy a célelérését folyamatosan nyomon kövesse. Az irányítás folyamatában a célok meghatározásán túl már a teljesítmények mérését, a teljesítménynek a célokkal való összevetését, a mért teljesítmény és a cél közötti eltérés (különbség) kiszámítását, és amennyiben szükséges az eltérésnek megfelelő intézkedések meghozatalát is megnevezi.

Lényegében a célok elérését támogató vezetési módszert jelen az un. management by objectives vezetési irányzat. Alapjait Drucker fektette le 1954-es The Practice of Management című munkájában. Az elmélet lényege, hogy az érintetteket bevonja a célok meghatározásáva, így a vállalati célok[4] meghatározása során kialakítják a vezetők és az alkalmazottak célokkal való egyetértését és világossá teszik a végrehajtásában betöltött szerepüket.

A menedzsment meghatározások tehát szorosan összekapcsolódnak a menedzsment funkcióinak meghatározásával. Véleményem szerint a pénzügyi menedzsment és kontroll témák tekintetéből két fontos megállapítást lehet tenni a különböző szerzők meghatározásai alapján. Először is a pénzügyi tevékenységek – mint funkciók- nevesítése eltűnik a menedzsment funkciók közül. Ennek oka egyrészt a menedzsment fogalomkörének lehatárolásában végbement fejlődés eredménye, ami leválasztotta a menedzsment funkciókról a vállalati működés funkcionális területeit (pl. marketing, pénzügy, beszerzés, stb.), ami vélhetően a vállalati célmegvalósítás és az ezekhez rendelt eszközök valamint a gazdaság fejlődésének kölcsönhatásaiból adódó szükségszerűség. A hivatkozott menedzsment fogalmak között eltelt idő a vállalatok és a különböző nemzetgazdaságok, világgazdaság életében rendkívül sok változást hozott. A pénzügyi feladatok sokszínűvé válása a szervezeti komplexitásnak növekedésével, a vállalatok nemzetköziesedésével, a globalizációnak (pénzügyi kockázatok, árfolyam kockázatok, válságok stb.) köszönhetően megnövekedett feladatokat

[4] A vállalati célok összhangban kell, legyenek a tulajdonosok, vezetők, alkalmazottak céljaival, de legfőképpen a tulajdonosokéval.

jelentett, ami az adott funkcionális terület –vállalatot átfogó és befolyásoló jellege miatt- elkülönülését eredményezte.

A második észrevétel a kontroll funkcióhoz kapcsolódik. A menedzsment fogalmában a kezdetektől benne van az ellenőrzés és irányítás, szabályozás jelentéstartalma, ami a szükséges információk felhasználásával a változásokra való reagálást jelenti és biztosítja a célok elérését.

Összefoglalva tehát a legfontosabb jellemzőket, a menedzsment a vállalati célmegvalósítást támogatja stratégiai és operatív szinten a döntési hierarchia függvényében differenciált feladatokat ellátva, elvégezve a tervezés, vezetés, szervezés (koordináció), ellenőrzés funkcióit a változó külső és belső környezeti feltételek kölcsönhatásában.

2.2. A pénzügyi funkció a vállalat vezetésének viszonyában

A tőke, a pénz nélkülözhetetlen eleme bármilyen üzleti vállalkozásnak. A pénz fontos tulajdonsága a vállalkozás szempontjából, hogy a tőke ebben a formájában szabadon felhasználható az üzleti élet bármelyik területén bármilyen tevékenység végzéséhez. A pénz forrása sokféle lehet, két alapvető forrása a tulajdonosi tőke és hitel. (Illés, 1998) A pénz tárgyiasult formáját nevezik tőkének, vagyis azt az állapotot, amikor a pénzt a tevékenységhez szükséges eszközökbe fektetik. Az eszközök formája (tárgyiasult vagy nem tárgyiasult) sokféle lehet. Alapvetően a vállalkozás tevékenysége kell, hogy meghatározza összetételüket a vállalati célok szem előtt tartása mellett. A forrásféleségek esetében is fontos szerepet játszik azok struktúrájának megfelelő kialakítása, költsége, a tevékenység és a tevékenység elvégzése során felhasznált eszközök jövedelmezőségéhez mérten. A források esetében az esedékességek és költségük megfelelő struktúráját kell kialakítani, annak megfelelően, hogy a megfelelő eszközféleségek (pl. készpénz, számlapénz) az esedékesség időpontjában rendelkezésre álljanak. Ebből az következik, hogy a pénzügyi funkció sikeres megvalósítása magában kell, hogy foglalja a megfelelő összhangot a mérleg eszköz és forrás oldala között, valamint a két oldalon kimutatott elemek időbeli átfutását és jövedelemtermelő képességét és költségeit illetően. A vezetői döntések középpontjában a gazdasági eredmény elérése a források megfelelő felhasználásával áll. Ezek a döntéseket három területre lehet bontani:

- befektetési döntések (erőforrás felhasználás)
- működési (erőforrás felhasználás)
- finanszírozási döntések (az erőforrások folyamatos biztosítása érdekében).

Ahhoz, hogy ezt az összhangot biztosítani tudja a vállalat Damodoran (2011) a vállalatokkal kapcsolatos pénzügyek területét három alapvető elv alapján határozza meg:

A beruházási elv: olyan eszközökbe és projektekbe való befektetés, amelyek megtérülése magasabb a minimálisan elfogadható elvárt hozamnál. Az elvárt

hozamnak a kockázatosabb projekteknél magasabbnak kell lennie és tükröznie kell az alkalmazott finanszírozási tőkeszerkezetet.

A finanszírozási elv: olyan finanszírozási szerkezet (kötelezettség és saját tőke) kiválasztása, ami maximalizálja a végrehajtott beruházás értékét és a finanszírozott eszközök természetéhez kell igazítani a finanszírozást.

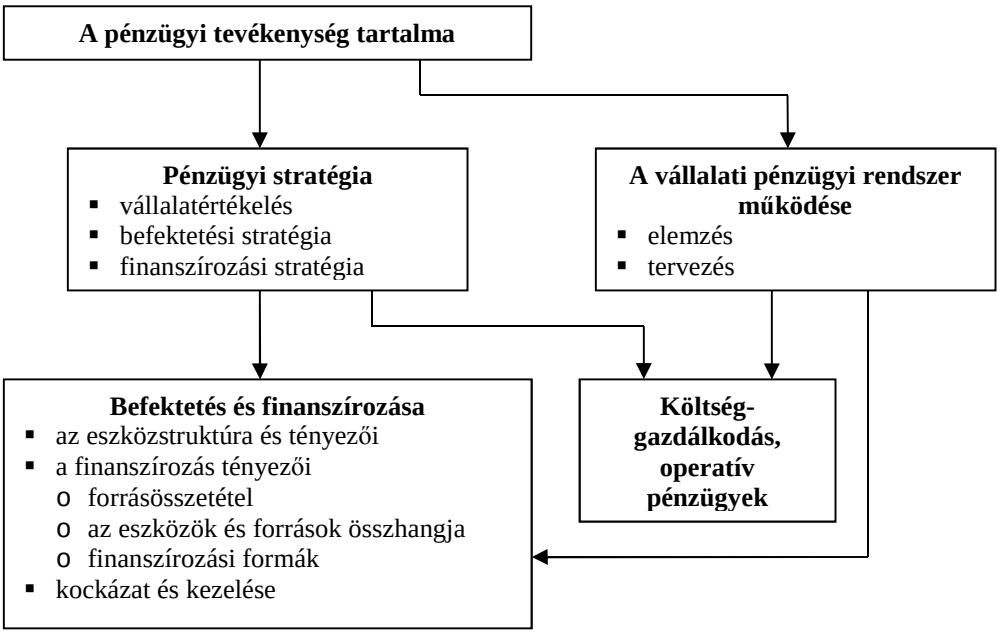
Az osztalék elv: ha nincs elég beruházás, ami eléri az elvárt hozamot, akkor a vállalat tulajdonosainak vissza kell fizetni a pénzüket (osztalék vagy részvény visszavásárlás).

Véleményem szerint a vállalat pénzügyi funkciója tehát egyfelől jelent egy aktuális állapotot, amit az adott időpontban rendelkezésre álló adatok alapján összeállítható (vagy a beszámolókban a beszámolási időszak fordulónapjára eső) mérlegkimutatások mutathatnak, másfelől jelenti a vállalati pénzügyi területet meghatározó három alapvető elv megvalósítása nyomán fellépő folyamatokat, amelyek előbb említett mérlegstruktúra alakulása következtében szükségszerűen megvalósulnak (pl. fizetési határidők miatt, hiteltörlesztés miatt).

A pénzügyi funkció tehát értelemszerűen tartalmazza a megfelelő (eszköz, forrás, pénzügyi folyamatok) állapotok kialakítása érdekében meghozott döntéseket. Következésképpen a döntések meghozatala a vezetés feladata, ebből adódóan a vállalati pénzügyi funkcióval kapcsolatos döntések a pénzügyi vezetés feladatkörébe kell, hogy tartozzanak. Ezek a döntések elkülöníthetőek stratégiai és operatív döntésekre, attól függően, hogy rövid vagy hosszúlejáratú forrás, illetve eszközféleségeket érint.

A kisvállalkozások[5] esetében ritkán különül el a pénzügyi vezetési funkció, azt inkább a tulajdonos- vezető gyakorolja. A közepes vállalatok nagyrészt átmenetet képeznek ilyen szempontból. Itt a tevékenység, a pénzügyi folyamatok összetettségének mértéke jelenthet indokot a pénzügyi vezetési funkció önállósodásának a vezetés legfelsőbb szintjétől. Ezt a gondolatmenetet követve úgy gondolom, hogy a nagyvállalatok esetében már létszükséglet, hogy az eredményes működéshez a pénzügyi vezetés funkciója önállósodjon és koordinálja a vállalat pénzügyi folyamatait a vállalati célok megvalósítása érdekében.

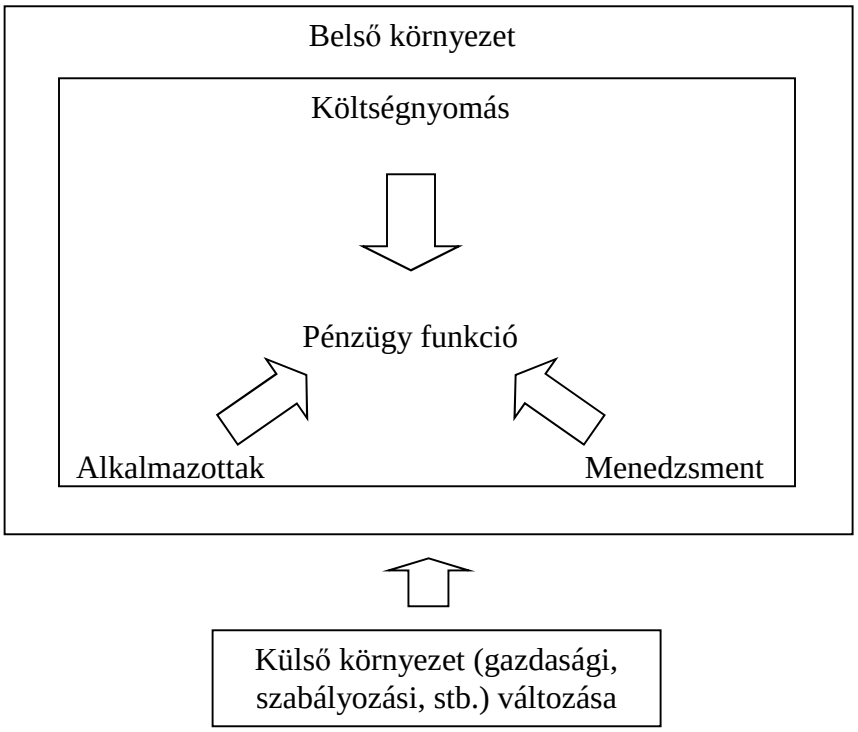
[5] A Bizottság 2003/361/EK ajánlása a mikro, kis-, és középvállalkozások meghatározásáról értelmében mikrovállalkozásnak minősül az a vállalat, aminek éves átlagos alkalmazotti létszáma 10 fő alatt van, és éves forgalma vagy éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 2 millió eurót. Kisvállalkozásnak minősül az a vállalat, aminek éves átlagos alkalmazotti létszáma 10 és 50 fő között van, és éves forgalma vagy éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 10 millió eurót. Közepesvállalatnak minősül az a vállalat, aminek éves átlagos alkalmazotti létszáma 50 és 250 fő között van, és éves forgalma az 50 millió eurót vagy éves mérlegfőösszege a 43 millió eurót nem haladja meg. (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_hu.htm) Ezen felüli paraméterek már nagyvállalatokra jellemző értékeket jelentenek. A méretkategóriák esetében a dolgozatomban 280 Ft/ EUR árfolyammal számoltam.



1. ábra: A vállalat pénzügyi tevékenységének tartalma
Forrás: Chikán, 2008 445 old.

A pénzügyi funkcióhoz kapcsolódó vezetési döntéseket a vállalati célok megvalósítása kell, hogy mozgassa. Mivel a pénzügyi funkció céljai értelemszerűen a vállalati célokból vezethetőek le, így a vállalati, tulajdonosi érték növekedését kell, hogy szolgálják. Az így meghatározott célok megvalósítása megköveteli tehát, hogy a pénzügyi tevékenységeket megtervezzék stratégiai és operatív szinten, a tervek megvalósítását ellenőrizzék, elemezzék, és amennyiben szükséges módosításokat hajtsanak végre.

A pénzügyi funkció összetettségét, alapvető elemeit jól érzékelteti Chikán (2008) (1. ábra). Ehhez hasonló Bélyácz (2007) meghatározása, amikor a pénzügyi funkciót lényegében a vállalati pénzügyek területével azonosítja, ami a vállalatok pénzügyi döntéshozatalát, s e döntések eszközeit és elemzési módszereit foglalja magába. Ezek a pénzügyi döntések hosszú és rövid távú döntésekre (tőke-beruházási döntések, tőkeszerkezet, projekt-értékelés, finanszírozási döntés, osztalék-döntés, forgótőke menedzselése) oszthatóak fel.



2. ábra: A pénzügyi funkció nyomás alatt
Forrás: saját szerkesztés Schoeb alapján, 2009 12. old

Schoeb (2009) és Prätsch (2007) alapján a legfontosabb, a pénzügyi funkciót befolyásoló főbb tényezőket a következőkben lehet azonosítani (2. ábra):

- Költségnyomás- költségcsökkentés: ami a gazdasági válság nyomán kialakult rendelés visszaesések következménye
- Belföldi és nemzetközi szabályozás változásai (pl. Enron és hatásai, SOX)
- Nemzetköziesedés illetve globalizáció az értékesítési és beszerzési piacokon és párhuzamosan ezzel a pénzügyi piacokon.
- Az alkalmazottak képességei iránti követelmények növekedése, mivel az ismétlődő tranzakciók ellátása mellett a magasan kvalifikált alkalmazottak iránt az igény nő.
- A vezetés információszükségletének növekedése (a környezet dinamikus változásából adódóan), vagyis a pénzügyi funkcióra hárul az információ biztosítása a megfelelő időben, a megfelelő helyen és formában a hatékonyság és teljesítmény valamint a gyorsaság és minőség növelésével. (Graham- Campbell, 2007)
- Pénzügyi innovációk kifejlesztése és alkalmazása
- A kommunikáció és információtechnológia fejlődése változtatásokat indukál a pénzügyi folyamatokban (pl. cash-management alkalmazása)

Összefoglalva tehát a pénzügyi funkciót érő külső belső változások olyan kihívások elé állítja a pénzügyi menedzsmentet, ami nagy tömegű adat feldolgozását teszi szükségessé.

2.3. A pénzügyi menedzsment fogalma

A menedzsment fogalomkörének meghatározása, valamint a vállalati pénzügyi funkció ismeretében lehetőség nyílik a pénzügyi menedzsment fogalmának meghatározására.

A pénzügyi vezetés hazai szakirodalmi meghatározásait értékelve, megállapítható, hogy a különböző szerzők tollából származó meghatározások alapvetően a feladatok (funkció) irányából próbálja meghatározni a pénzügyi vezetés lényegét. Megjegyzendő, hogy a pénzügyi vezetés orientációját, feladatait alapvetően befolyásolják, a vállalkozás működésében a külső és belső érintettek[6] elvárásai, a vállalat stratégia megvalósítása, a vállalatvezetés prioritásai.
Véleményem szerint a pénzügyi menedzsment elméletére lehet úgy tekinteni, mint a vállalatelmélet kiterjesztésére. Figyelembe véve azt, hogy a mikroökonómia hagyományos hangsúlya a jövedelem és a kibocsátás nagysága közötti kapcsolaton van- a fixen vett tőke mennyiségével- a pénzügyi menedzsment elmélete kifejezetten jövedelmezőség és a felhasznált tőke mennyisége közötti kapcsolattal foglalkozik. (Solomon, 1963)

A pénzügyi vezetés legfontosabb feladata a befektetett tőke jövedelemtermelő képességét szem előtt tartva a vállalkozás értékének növelése. Ehhez két részre bontja Chikán (2008) a pénzügyi vezető feladatait, egyrészt az eredményes működéshez szükséges források megszerzését, másrészt ezen források hatékony elosztását a stratégia megvalósítását biztosító befektetési lehetőségek között.

Brealy- Myers (2005) többek között a pénzügyi vezető közvetítő szerepét említi a vállalat és a pénzügyi piacok között és a pénzügyi vezető fogalmát arra a személyre használja, aki a vállalat életében a befektetési és finanszírozási döntésekért felelős. Kiemelik továbbá, – ami a pénzügy vezető feladatainak lehatárolásában is problémát okoz – hogy a befektetési és finanszírozási döntésekért általában sohasem egy személy felelős. Ez előre vetíti, hogy a pénzügyi vezető funkcióinak személyi megjelenése egyrészt vállalati méret specifikus, valamint a szoros együttműködés szükségességét más felső vezetőkkel, melyek közül a vezérigazgató személye, az igazgatótanács a legfontosabb. Becker (2009) három fő területet kapcsolt a gazdasági vezérigazgató helyettes feladatkörébe– aki tekinthető legfelsőbb pénzügyi vezetőnek-, ezek a pénzügy a számvitel és a controlling. Vizsgálatában kitért arra, hogy ezek a funkciók mennyire jelennek meg

[6] A vállalati működés érintettjének minősülnek azok a személyek, csoportok, akik tartó és kölcsönös kapcsolatban állnak a vállalat működésével. Belső érintettek körébe tartoznak a tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók. Külső érintettek körébe tartoznak a fogyasztók, szállítók, versenytársak, stratégiai partnerek, állami intézmények, helyi és önkéntes állampolgári szervezősédek, természeti környezet (Chikán, 2008)

összevontan illetve külön-külön, és azt tapasztalta, hogy a vállalati méret növekedésével a gazdasági vezérigazgató helyettes alatt a feladatokat elkülönült osztályok végzik.

Véleményem szerint a pénzügyi menedzsment feladata egyike a legfontosabb vállalati vezetési feladatoknak. A pénzügyi menedzsment által meghozott döntések, a vállalat minden funkcionális területét befolyásolják és kihatnak a vállalat fennmaradására, működőképességére egészen a vállalati eredményig. Értelemszerűen a legtöbb vállalat esetében a termék vagy szolgáltatás előállítás célja áll az középpontban. A pénzügyi folyamatok azonban a vállalat életének minden fázisában szükségszerű előfeltételt jelentenek, ami a megfelelően működő pénzügyi menedzsment fontosságát emeli ki.

A gazdasági vezérigazgató helyettes –aki értelmezhető a legfelsőbb pénzügyi vezetőként- szerepkörét szélesebb megközelítésben ábrázolja Becker és szerzőtársai (2009)[7] csillagmodellje, ami az egyes szerepköröket meghatározó fő motivációkat bemutatva világítja meg a szerepek megfelelő szintézisének eredményét, a pénzügyi funkció hatékony megvalósítását, és a vállalati célok elérésének támogatását a pénzügyi folyamatok hatékonyságának biztosításával. Denison (2009) megközelítésében is megjelennek ezek a szerepek, és a legfelsőbb pénzügyi vezető tevékenységének kidolgozása során vállalat specifikusan, eltérő mértékben és eltérő szerepek alkalmazásával alakítja ki a pénzügyi vezetés funkcióit. A gazdasági vezérigazgató helyettes megbízottként biztosítja a vállalati vagyon értékének védelmét és biztonsága érdekében a működőképes belső kontrollt.

Becker (2009) egy másik 2009-ben végzett felmérésében a gazdasági vezérigazgató helyettes (CFO[8]) vállalati szervezetét vizsgálta, amiben 42 CFO-val készített interjút. Többek között vizsgálja a gazdasági vezérigazgató helyettes vállalatban betöltött funkcióit, ahol alapvető funkcióként azonosított controlling, pénzügy és számvitel mellett olyan feladatokat is megjelenít a kibővített feladatrendszerben, mint az IT, könyvvitel/ beszámolás, személyügyi kérdések, jog, adózás. A felmérés ezen pontjában a felmérésben megszabott feltételeknek megfelelő (16) gazdasági vezérigazgató helyettes 88%-a jelöli meg

[7] A csillag modell négy csúcsa (négy szerepkör) pénzügyi funkció köré szerveződnek és együttes megvalósításuk kimagasló teljesítmény keresztül a versenyelőnyhöz jutattja a vállalatot. A „Működtető (Megbízott)" szerepkör, a hatékonyságot állítja előtérbe, ami a pénzügyi hatékonyság és a vállalaton belüli pénzügyi szolgáltatási színvonal biztosításának magas színvonalát jelenti. A „Eligazító" a tőkebiztosításra összpontosít. Ezt a számvitel és kontrolling súrlódásmentes együttműködése révén teszi lehetővé, így vagyonkezelőként teljesíti és biztosítja a vállalat értékét.
A „Stratéga" szerep a CFO-hoz kapcsolja a teljesítmény és az értékteremtés vezetői feladatait, amit az operatív és stratégiai tervezés folyamatban betöltött jelentős részvételen keresztül valósít meg. A „Katalizátor" szerepben a CFO nemcsak az előkészített tevékenységeket veszi át, hanem aktívan részt vesz a szükséges változtatások elindításában. Ilyen szempontból CFO változásmenedzsment egyik meghatározó szereplője, amivel Becker lényegében a vállalati és személyei fejlődés jelentőségét emeli ki. (Becker/a, 2009)

[8] Chief Financial Officer

feladatterületének részeként a controllingot. Ezt követi a 75%-ban az IT, majd a pénzügyek (59%), könyvvitel/beszámolás (50%), személyügyi kérdések (50%), majd a többi kérdéskör lényegesen lemaradva (25% vagy alacsonyabb). (Becker, 2009) Mindez azt mutatja, hogy a megfelelő irányításhoz szükséges információk biztosítása fontos szerepet játszik a vállalatok életében, ami indokolja egy felelős vezetés alatti összevonást. A szükséges információkat a vezetői ismeretek függvényében biztosítja a controlling, ami egyben koordinálja is a kinyerés módját, amihez a csatornát az IT támogatás a forrást pedig a pénzügyi adatok, beszámolók biztosítják.

A német menedzsment enciklopédia a pénzügyi menedzsmentet tevékenységének és a vállalati kapcsolatrendszerének komplexitásában ábrázolja. A pénzügyi menedzsmentet, mint intézményt a pénzügyi részleg kiválasztott, illetékes, felhatalmazott testületeként írja le, ami több szakértőből, a pénzügyi vezetőkből áll össze és a pénzügyi részleg akaratkialakítását, vezetését és igazgatását végzi. Vezetői felelősséget viselnek a vállalat pénzügyi döntéseiért és pénzügyi szerkezetéért.

A pénzügyi menedzsment intézménye tág értelemben véve a vállalat és tulajdonosainak pénzügyi érdekeit képviseli a vállalattal pénzügyileg közvetett kapcsolatban állókkal szemben (mint pl. a munkavállalók, szakszervezetek, és más közösségek). A pénzügyi vezető a beszámolási rendszeren - középvezetőkön-keresztül tervszerű ellenőrzéssel (felügyelettel) tartja fenn, tekinti át a pénzügyi eseményeket: a feladatok delegálásán keresztül és a pénzügyi részleg különböző egységeinek beszámolási rendszerének koordinációján keresztül teremti meg a részletezettség szükségszerű mértékét, hogy a felelősségi körébe tartozó kifejezetten a pénzügyi területre vonatkozó döntéseket előkészíthesse és meghozhassa. (Management Enzyklopadie, 1970)

A pénzügyi vezetés feladatait tekintve Prätsch, (2007) felosztását tartom kellően sokoldalúnak a pénzügyi funkciót érintő döntések körének meghatározásában, hiszen a pénzügyi vezetési folyamaton túl tartalmazza a szervezetével, részlegével kapcsolatos döntéshozatal feladatát is.

Guserl- Pernsteiner (2004) meghatározásukban szintén kiemeli a pénzügyi folyamatokat. Az eddigi ismertetett megközelítéseken túl azonban felfogásukban a pénzügyi menedzsment a pénzügyi és gazdaságossági kérdésekkel foglalkozik és minden vállalatnál a kifizetések illetve pénzáramok célorientált irányítását valósítja meg. Ezen tevékenysége során olyan szempontokat vesz figyelembe, mint a kockázatmenedzsment és értékmenedzsment.

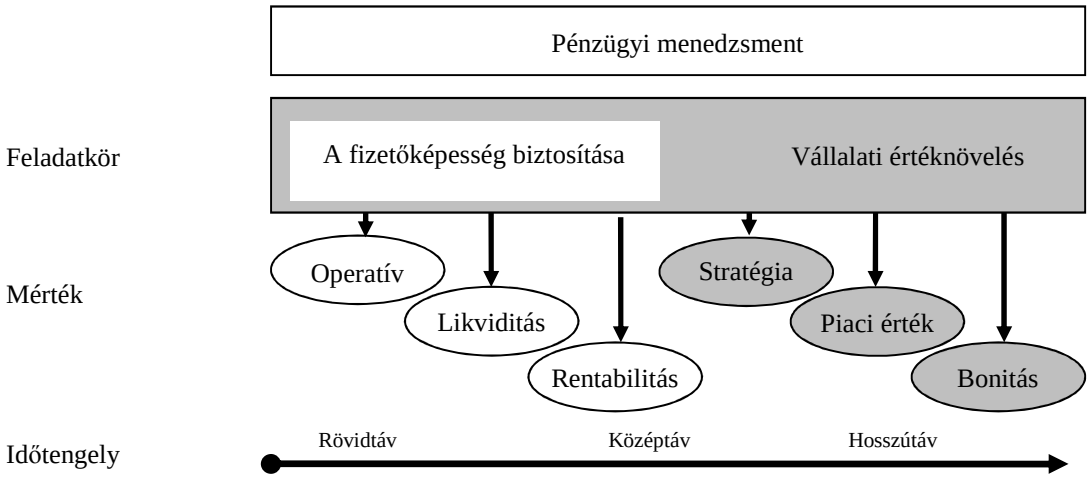
Összefoglalva tehát a különböző pénzügyi menedzsment meghatározásokat úgy gondolom, levonható az a következtetés, hogy a pénzügyi vezetés a vállalat vezetési rendszerének egy olyan eleme, alrendszere mely a vállalati stratégiai célkitűzéseknek alárendelve a pénzügyi folyamatok tervezésén, szervezésén, irányításán, ellenőrzésén keresztül szervezi, vezeti és koordinálja a pénzügyi funkciót stratégiai és operatív szinten. Ennek keretében a legfelsőbb vezetés mellett és azt egyben támogatva részt vesz a stratégia meghatározásában, felel a vállalat pénzügyi stratégiájáért, az ezt támogató operatív pénzügyi tervek megvalósításáért,

valamint annak szervezeti, információs és egyéb feltételrendszernek a kiépítéséért, ami ennek megvalósítását, és az ehhez szükséges információk biztosítását lehetővé teszi.

2.3.1. A pénzügyi vezetés célja

A pénzügyi menedzsment stratégiai feladat megfogalmazása magában foglalja a vállalati érték növelésének célját „a fizetőképesség biztosításának" operatív alapelvének szigorú mellékfeltétele mellett. (3. ábra)

A **likviditás** megőrzésére gyakran a pénzügyi menedzsment központi céljaként tekintenek. A likviditás fogalma két féle jelentést hordoz a szakirodalomban. Az abszolút likviditás a gazdasági javak tulajdonsága, és arra utal, hogy ezek a javak nehezebben vagy könnyebben tehetőek pénzzé. A relatív (viszonylagos) likviditás viszont, azt az arányt mutatja, ami a likvid eszközök iránti igény és a fedezetként rendelkezésre álló eszközök között van. (Wöhe- Bilstein 2002)



3. ábra: A pénzügyi menedzsment fő céljai
Forrás: saját szerkesztés Prätsch alapján, 2007

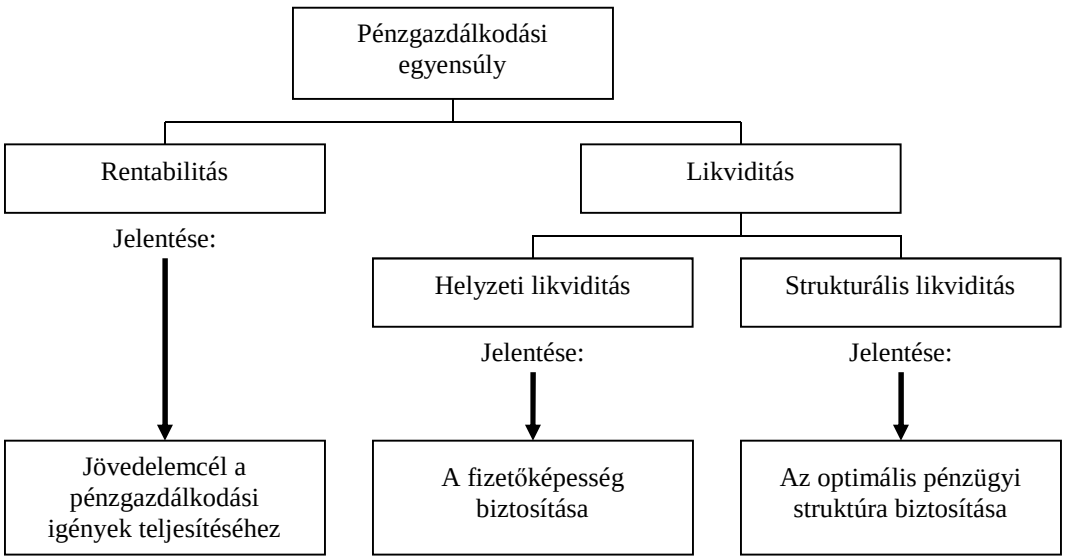
A likviditás ugyanakkor azt a képességet jelenti, hogy a vállalat minden fizetési kötelezettségét mindenkor és korlátlanul teljesíti. A vállalat működése során mindenkor adottnak kell lennie, a feltételeinek nem teljesülése esetén a vállalkozás komoly veszélybe kerülhet Azért olyan fontos, mert fizetésképtelenség esetén a vállalat működése kerülhet veszélybe.
A likviditás fogalma három további fogalom említését teszi szükségessé. Ezek:

- **a diszponibilitás**: vagyis a napi fizetőképesség, ami lényegében napi szintű pénzkészlet mennyiségét jeleníti meg. Az optimális pénzkészlet nagyságának meghatározására használhatóak különböző modellek (pl. a Baumol modell a Miller-Orr modell), vagy hüvelykujjszabályként a két napi árbevételnek megfelelő pénzmennyiség. (Sóvágó, 2006)

- **a mobilitás**: a vállalati pénzáramlások irányításának lehetősége és mértéke, vagyis a pénzügyi erőforrások felhasználásának újra és/vagy átértékelése a váratlan fizetési kötelezettségek (váratlan események) megoldására.
- **a pénzügyi biztonság**: a megfelelő eszköz és forrás szerkezet fenntartását teszi szükségessé, aminek eredményeképpen megvalósul a likviditás követelménye.

A **jövedelmezőség** célja a nyereségesség céljának egyik speciális formája lehet. A rentabilitás a megcélzott eredményt helyezi a felhasznált tőkével vagy az előállításhoz felhasznált eszközökkel relációba és így jelentős gazdasági jellemző. Általános célként jelenik meg a tőkeszerkezet elméletek (Modigliani- Miller) nyomán a saját tőke hozamának növelésére való törekvés az idegen tőke költségének alacsonyan tartása mellett. A likviditási tartalék képzése növeli a finanszírozási likviditást, korlátozza azonban a rentabilitást a csekélyebb kamatbevétel illetve további készenléti jutalékon keresztül.

A harmadik cél a **kockázatminimalizálás**. Mivel a pénzgazdálkodási intézkedések a jövőbe nyúlnak, ezért mindig feltevések és bizonytalanság jellemzi. Ebben mind a tőkebevonási mind tőke felhasználási döntések érintettek. Így egyrészt minden beruházási döntés abból a tényből kiindulva, hogy a felhasznált erőforrások megtérülése bizonytalan, kockázattal rendelkezik, másrészt az idegen tőke bevonásánál a biztonságra törekvés a nagymértékű eladósodottság kockázatával áll szemben. (Prätsch, 2007) Lényegében ezalatt a biztonsági célkitűzést vagyis az elérhető legnagyobb biztonságra törekvést értjük. (Größl, 1999)



4. ábra: A pénzgazdálkodási egyensúly
Forrás: Prätsch,2007 13. old

Ennek a hármas célrendszernek a megvalósítása számos problémát vet fel, mivel a célok kölcsönhatásban állnak egymással, illetve egy-egy cél kiemelése a

többi cél megvalósítását rontja. Például Prätsch (2007) kiemeli, a rentabilitás és likviditás pénzgazdálkodási célprioritások között húzódó ellentétet, mivel egy vállalat rentabilitása a tulajdonosoknál a vállalat fizetőképessége a hitelezőknél áll az előtérben. Fontos feladata a pénzügymenedzsmentnek, hogy egyensúlyra törekedjen ezekkel a célokkal kapcsolatban. De ezt az alapvető célháromszöget további szempontok is kiegészíthetik. Volkart példaképpen utal a növekedés, mint negyedik cél bevonásának szükségszerűségére. (Volkart, 1998). Dettmer és Hausmann (1998) viszont a függetlenséget veszik fel a célrendszerbe, ahol kiemelik, hogy ez kölcsönös függésben (kölcsönhatás) áll a többi célkitűzéssel. Pratsch (2007) ugyanakkor a függetlenséget egy szintre helyezi a többi célkitűzéssel, ami azért is vethet fel kérdéseket, mivel a többi cél megvalósítása a negyedik szempontnak az előfeltétele.

Függetlenség részben a hierarchia elméletben (Myers-Majluf, 1984) megfogalmazott szempontokat is jelenti. Vagyis a vállalat vezetése a finanszírozási forrás megválasztásánál figyelembe veszi, hogy a választott forrás értéke milyen mértékben változik a belső információk nyilvánosságra kerülésével. Emellett szem előtt tartja a korábbi tulajdonosok, vezetés döntéshozatali és kontroll lehetőségeit. Így első sorban a belső finanszírozási forrásokat részesíti előnyben, amit az külső finanszírozási források követnek (hitelfelvétel, kötvénykibocsátás), és csak utolsó lépésként von be Saját tőkét.

Sinkovics (2010) felhívja a figyelmet arra, hogy a hosszú távú és a rövid távú pénzügyi célok között erős átfedéseket lehet felfedezni. Ez az átfedés én úgy gondolom, hogy szükségszerű, hiszen mind a rövid, mind a hosszú távú célok szerepének túlzott hangsúlyozása a másik időtávon értelmezett célkitűzés csorbulását eredményezi, ami a stabilitás felbomlásához vezethet, tehát a célkitűzések megvalósulását szükségszerű folyamatosan figyelemmel kísérni.

2.3.2. A pénzügyi vezetés feladatai

A pénzügyi menedzsment feladatai már szóba kerültek a pénzügyi menedzsment meghatározásnál, hiszen magát a pénzügyi menedzsment fogalmát feladatai irányából lehet a legjobban megragadni. Busse (2003) felosztásában két alapvető szempontból (1. táblázat) csoportosítja a pénzügyi vezető feladatait. Egyrészt elkülöníti a pénzügyi folyamatok vezetési feladatait, másrészt a pénzügyi struktúrához kapcsolódó vezetői feladatokat határozza meg, a különböző tervezési és döntési szinteknek (diszpozitív, operatív, stratégiai) megfelelően.

Brealy- Myers (2005) pénzügyi vezetői tevékenységet a vállalati pénzügyi politika kialakítására valamint a pénzügyi tervezés funkciójának betöltésére vonatkoztatják. Ehhez felhasználja az nagyvállalati rendszerben alá besorolt kincstárnok (treasury) és könyvelő munkájának eredményeit.

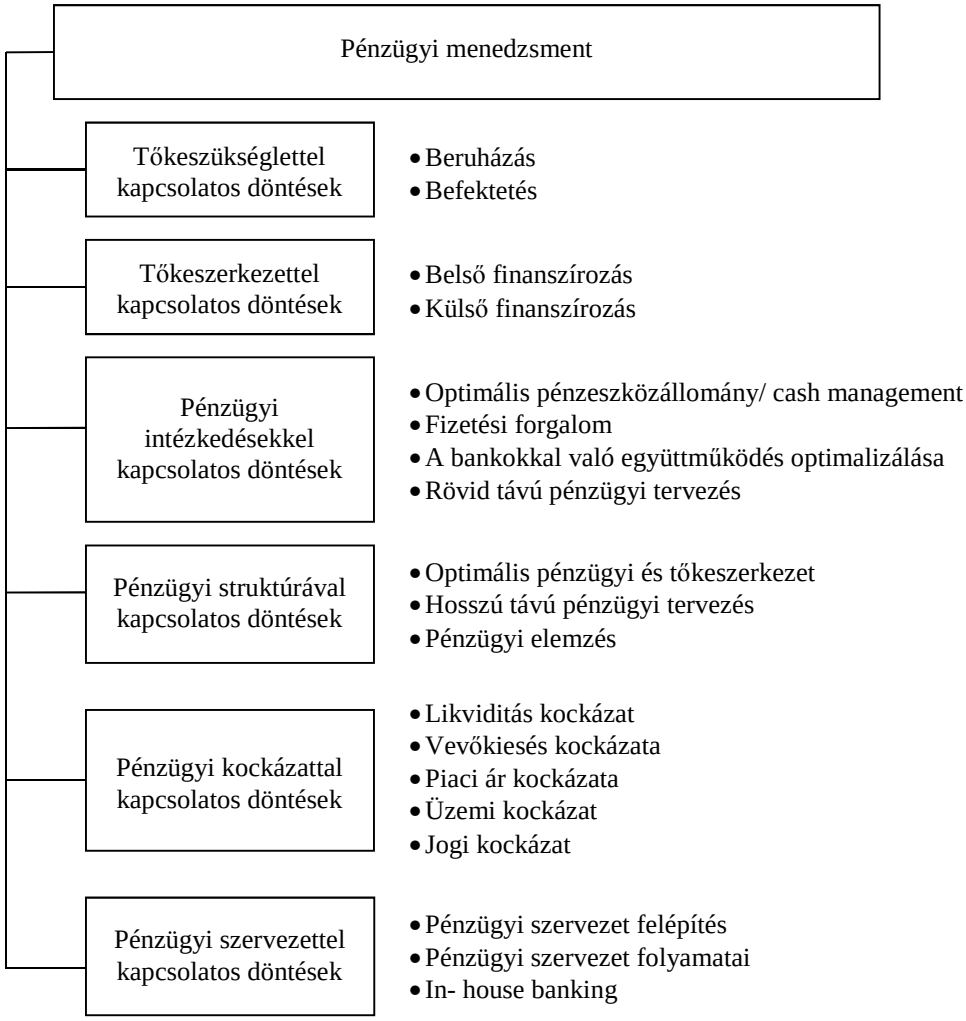
1. táblázat: A pénzügyi menedzsment feladatai

Feladatok a pénzügyi folyamatok menedzselésében	Feladatok a pénzügyi struktúra menedzselésében
– A vállalati pénzügyi áramlások optimális kialakítása, ami a pénzügyi áramlások • irányítását, • szervezését, • tervezését, • kontrollját jelenti a meghatározott célkritériumokat követve – A hitelfelvétel előkészítése és megvalósítása – Saját tőke bevonás előkészítése és megvalósítása	– A működéshez szükséges finanszírozási volumen vizsgálata – Alternatív finanszírozási lehetőségek felvázolása – Optimalizálás a • Tőkeszerkezet • Vagyonstruktúra esetében meghatározott célkritériumokat követve – Cash-flow
Hatáskörében inkább – Megengedő és – Operatív döntésszint (tervezési- és döntéshozatali időtáv rövid és középtávon: max 4-5 év) – Külső kapcsolati rendszerben képviseli a tulajdonost is	Hatáskörében inkább – A stratégiai döntésszint (tervezés- és döntéshozatali időtáv hosszú távú: több mint 5 év) – Belső kapcsolati rendszerben a belső folyamatokat szervezi

Forrás: Busse alapján saját összeállítás, 2003, 822 old.

A Marx (1993) felfogásában a pénzügyi vezetés feladatai átfogják a vállalat pénz- és tőkeáramlásainak jövőbeli meghatározását, az eszközlétesítéstől a felhasználásán keresztül a tervezett megtérülésig, és az újrahasznosításig. Sinkovics (2010) - az értékközpontú vezetés tükrében a pénzügyi stratégiai és operatív célképzés irányítását, az érintettek, tulajdonosok valamint a piaci érdekviszonyok figyelembevételét, a pénzügyi tervezési folyamat ellenőrzését, a pénzügyi stratégiai és operatív célok megvalósulási folyamatainak mérését, az értékalkotás folyamatainak hatékonyságának értékelését, a szükséges módosító intézkedések meghozatalát állítja, mint feladatokat a pénzügyi menedzsment elé:

Pratsch (2007) által megjelölt fő pénzügyi menedzsment funkciók, fontos döntési felelősséget foglalnak magukban a közepes vállalatok számára éppúgy, mint a multinacionális vállalatok esetében. A hatékony pénzügyi menedzsment, minden lényeges döntési paramétert figyelembe veszi, növekvő jelentőséggel kezeli az egyre összetettebbé váló környezetet és a megnövekedett kockázatokat, melyek hatása befolyásolja a stratégia megvalósítását. (5. ábra) Copeland (2001) ennél jóval árnyaltabban mutatja be a gazdasági vezérigazgató helyettes tevékenységét a vállalat funkcionális területeihez fűződő kapcsolatrendszerében, érzékeltetve a pénzügyek egész vállalatot átfogó jellegét.



5. ábra: A vállalati pénzügyi menedzsment lényeges feladatai
Forrás: Prätsch,2007 15. old

Véleményem szerint a pénzügyi menedzsment feladatainak meghatározásában különbséget lehet tenni az angolszász jellegű feladatfelosztás és a német megközelítés között is. Az angolszász CFO (Chief Financial Officer) nevében hordozza a legfelső pénzügyi vezetés feladatait, addig a német szervezeti struktúra a gazdasági vezérigazgató – a vállalati pénzügyi menedzsmentjének legmagasabb szintje- személye alá helyezi a pénzügyi igazgató személyét.

2.4. Pénzügyi controlling

A pénzügyi vezetés -szakirodalmi vizsgálat során- bemutatott feladat és célrendszer, valamint a gazdasági környezetben, vállalatok életében végbement változások kiemelték a problémamegoldás és ezen keresztül a megfelelő

információk biztosításának szükségességét. A controlling, mint a vállalatok kiemelt döntéstámogató alrendszere, ezt a változást, illetve a nyomában jelentkező információigényt követve fejlődött ki, és jelentek meg a controlling alkalmazásában –a klasszikus költség és eredménytervezési- elemzési elemeken túl- a pénzügyi tervezésére, mérésére, elemzésére irányuló eszközrendszer, amely támogatta a pénzügyi folyamatok reálfolyamatokkal való összekapcsolását. Ez a kérdéskör áll a vállalati pénzügyi controlling rendszer középpontjában, ami a controlling elvek értelmében elvégzi a pénzügyi funkcióval kapcsolatos, tervezési, terv-tény ellenőrzési és döntés előkészítési információszolgáltatást.

A controlling értelmezéséről – cél, tartalom, eszközrendszer, alkalmazási lehetőségek – az elméleti és gyakorlati szakemberek véleménye eltérő. Alapvetően két megközelítést kínál a controlling értelmezéséhez a szakirodalom. Az egyik a rendszerszemléletű megközelítés (pl. Noszkay 1994, Pál 1996, Gál 1997), ami az adatfeldolgozó, értelmező, terv-tény eltéréselemzést végző döntés előkészítő, szabályozó jelleget ragadja meg, a másik pedig a vezetéselméleti megközelítés (pl. Bodnár 1997/a, Dobák et al. 2004), ami a kontrol, mint vezetési funkció értelmezését helyezi a középpontba.

A controlling hazai szakirodalmakban elterjedt magyarázatának értelmezéséhez fontos kiemelni, hogy a rendszerelmélet vagy inkább a kibernetika több fontos elemre bontható, melyek mind szerepet játszanak a controlling értelmezésében. Bodnár (1997/a) ezek közül leginkább a szabályozáselméleti vetülettel foglalkozik, de nem téri ki az információelméleti vetületre. Ezen szabályozási feltételrendszeren túl azonban ki kell emelni a szabályozókör szerepét is, tekintve, hogy egy ciklikus, ismétlődő folyamatról, tevékenységrendszerről van szó. (Gyökér, 2001) A rendszerszemléletű megközelítésben ezen felül megjelenik a controlling filozófiaként (lásd. pl. Körmendi- Tóth) meghatározott szempontrendszer is, ami a célorientáltságot (jövőorientációt), a változásokra való reagálást, alkalmazkodást a controlling szabályozó körön keresztül valósítja meg, ezzel kiemelve a szabályozás funkciójának fontosságát. A rendszerelméleten belül az információelmélet ugyanakkor az információtovábbítás és feldolgozás törvényszerűségeit foglalja magába. Ebben a pontban különbséget lehet felfedezni a kibernetikai szempontú controlling értelmezés és az Anthony által megfogalmazott menedzsment control koncepció között. (Anthony- Govindarajan, 2009) Ugyanakkor a controlling rendszerszemléletű (kibernetikai) megközelítése nem képes értelmezni a controlling azon tevékenységét, ami az input és output adatok közötti kapcsolatrendszer feltérképezésére irányul, mivel a transzformációs folyamatot „fekete doboznak” tekinti.

Becker és Baltzer (2009) a német controlling szakirodalom vizsgálata alapján hat megközelítést azonosít a különböző controlling megközelítések azonosításához. Megkülönböztetik:

- a controlling filozófiai megközelítését (alapvető felfogások, alkalmazások)
- a controlling strukturális megközelítését (célorientált tervelőírás és feladat meghatározás áll a középpontjában)

- a controlling funkcionális megközelítését (az alapvető funkciók és az ebből származó feladatok állnak a középpontban)
- a controlling tárgyi megközelítését (szoros kapcsolatban áll a funkcionális megközelítéssel, a vállalati funkcionális területekre irányulnak)
- a controlling eljárásbeli megközelítését (a controlling folyamatok kialakítására összpontosít)
- a controlling időtáv szerinti megközelítését (a controlling feladatok operatív és stratégiai elkülönítése)

Ezek a megközelítések kisebb nagyobb mértékben a hazai szakirodalom controlling meghatározásaiban is fellelhetőek, ahogy azt a következő controlling meghatározások is mutatják. Horváth (1990) meghatározása alapján a controlling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információ-ellátást koordinálja.

A controlling tehát a vezetés egyik támasza: lehetővé teszi a vezető számára, hogy célra orientáltan, a környezeti változásokhoz igazodva irányítsa a vállalatot, és a koordináció feladatait az operatív rendszer követelményeinek megfelelően lássa el.

Körmendi- Tóth, (1996 p.18) megfogalmazásában *„a controlling egy felelősségi elven felépített tervezési, elszámolási, információszolgáltatási, ellenőrzési és érdekeltségi rendszer.”*

Francsovics (2005) megfogalmazása alapján a controlling a vállalatvezetés támogatására szolgáló koordináló és információszolgáltató rendszer, amely a vállalat irányítására szolgáló cselekvési alternatívák tervezésén, ellenőrzésén és fejlesztésén keresztül valósul meg.

A vállalati célok szempontjából ragadja meg a controllingot Ladó (1991) meghatározása, amiben a controlling tartalmát röviden a nyereségmanagement kifejezéssel jellemezi, oly módon azonban, hogy a vagyon, a pénzügyi helyzet és a nyereség kapcsolata állandóan szem előtt tartja, vagyis a controlling feladata felfogásában a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszerszemléletű, operatív szemmel tartása és időszakonkénti értékelése.

A controlling szemléletét, irányultságát jellemezve öt kritériumot lehet említeni, melyek együttes és következetes alkalmazása adja a szervezetek irányításában a controlling speciális szemléletét és filozófiáját. (Körmendi, 2002) Ezek a következők: célorientáltságot, jövőorientáltság (feed-forward gondolkodás), szűkkeresztmetszet-orientáltság, költségorientáltságot, döntésorientáltság.

Ahogy az előző fogalmi meghatározások is tanúsítják a controllingot számos szerző próbálta minél alaposabban körülírni. A megfogalmazások –valamint a szerzők controlling koncepcióinak vizsgálata alapján megállapítható, hogy a controlling vállalati-szakirodalmi meghatározása tartalmaz bizonyos általánosítható elemeket. Ezek a már említett vezetéselméleti valamint rendszerelméleti megközelítések. Ezen felül viszont további általánosításra ad lehetőséget a koncepciók részletes vizsgálata, amit Francsovics (2005) is elvégzett a német controlling iskola képviselőinek elemzésével.

Körmendi – Tóth, 1996; és Francsovics, 2005 alapján a controlling részletesebben a következő funkciókkal rendelkezik:

1. vállalati célok, célképző folyamat meghatározása (stratégiai és operatív szinten), gazdasági tervezés,
2. eredmények ellenőrzése, a terv– tény értékek összehasonlítása, (részletes költség, eredmény és teljesítmény elszámolási rendszer (vezetés orientált számvitel), mutatószám rendszerek kifejlesztése), tervtől való eltérés okainak felderítése,
3. döntés előkészítéshez információk gyűjtése, feldolgozása, beavatkozási területek kijelölése, szabályozás
4. információszolgáltatás a megfelelő vezetési szintek számára, valamint a vezetői információs rendszer olyan irányú fejlesztése, amely a controlling szempontjából releváns információkat szolgáltat a vezetői szintekhez igazítva.

A folyamatosan rendelkezésre álló információk alapján maguk a vállalatok meg tudják ítélni saját helyzetüket, összehasonlításokat végezhetnek az általuk meghatározott terv és a valós események között. Megismerhetik az eltérések okait, és lépéseket tudnak tenni a kitűzött cél elérése érdekében. (Zéman, 1998)

A controlling feladatokat Soós (2003) két csoportra bontja, a rendszeralakító, tehát a controlling működés struktúráit kiépítő, létrehozó, fejlesztő funkcióra, valamint a rendszerüzemeltető funkcióra, vagyis a struktúrák igénybevétele során alkalmazott eljárások funkciókra.

Az alapvető adatokat a külső számvitel és belső számvitel[9] nyilvántartásaiból származnak. A tervezési és tényállapot meghatározásában a különböző szakterületekről származó adatok meghatározó szerepet játszanak és napi, heti szinten is képesek egy-egy részegységről beszámolni.

Az információ források esetében a belső (pl. számvitel, pénzügy, különböző szakterületek és a külső környezetből származó (pl. jogszabályok, piaci információk stb.) információk különböztethetőek meg.

„Az információs rendszer tartalma függ a vállalkozás méretétől, fejlettségétől, az ágazati hovatartozástól, a vállalat életciklus szerinti helyzetétől.” (Hanyecz, 2009 2105 old.) A controlling –mint információs- rendszer feladata ezeknek az adatoknak a feldolgozása, információvá alakítása.

Francsovics (2005, 3 old.) szerint „az információ szükségletet meghatározza tényezőként jelöli meg a társadalmi, gazdasági környezetet, a vállalat szervezeti és jogi formáját, méretét, profilját, az információ fajtáját, ütemességét (rendszeres, eseti) és a költség/haszon meghatározását”.

A szakirodalomban fellelhető controlling felfogások alapján (Horváth, Körmendi- Tóth) úgy gondolom, hogy a controlling egy felelősségi elven felépített tervezési, elszámolási, információszolgáltatási, ellenőrzési és érdekeltségi rendszer, mely a controlling-szabályozókör ciklusain keresztül végzi el a szabályozás funkcióját és koordinálja a vezetés döntéseit a vállalati célok elérése érdekében.

[9] mi a külső és mi a belső számvitel

Becker és Baltzer (2009) tanulmányukban a controlling által alkalmazott eszközrendszert vizsgálják. Több szempontot is ütköztetnek azzal kapcsolatosan, hogy mennyiben értelmezhető kifejezetten a controlling alkalmazásában lévő eszközök csoportja, vagy eszközeit az üzemgazdaságtan eszköztárából, vezetési eszközök kelléktárából illetve más funkcionális területről veszi át. Így kifejezetten controlling eszközként azonosítják a beszámolási rendszert, a költségszámítást és a környezeti elemzést, két területet (egyike a controlling) kiszolgáló eszközt (pl. Balanced Scorecard, eltéréselemzés, költségvetés számítás, conjoint elemzés, költségösszevetés, életciklus számítás, gazdaságossági elemzés) több területet kiszolgáló eszközt (pl. ABC elemzés, Bechmarking, fedezeti-pont elemzés, döntési fa, tapasztalati görbe, GAP- analízis, mutatószámok/ mutatószámrendszerek (ROI), beruházás gazdaságossági számítások, hálótervezés, portfolió elemzés, előrejelzési technikák, kockázatelemzés, érzékenységvizsgálatok stb).

Tanulmányukban bemutatják továbbá, hogy a különböző funkcionális területek mennyiben veszik igénybe a controlling eszközöket. A funkcionális területek közül a legnagyobb mértékben a termelés és a pénzügyi terület támaszkodik a controlling eszközökre.

2.5. A magyarországi controlling koncepciók pénzügyi irányultsága

A controlling magyarországi megjelenése óta számos hazai szerző tollából született a controlling vállalati megjelenését, szerepét, funkcióját tárgyaló alkotás. A következő sorokban több meghatározó hazai szerző controlling felfogását veszem sorra, elsősorban a pénzügyi orientációt vizsgálva. A vizsgálat során kiemelt szerepet kapott a pénzügyi helyzet, likviditás, jövedelmezőség és az értékközpontú vállalatvezetés támogatásának eszközrendszere.

A hazai szakirodalomban elsőként Horváth Péter nevét kell megemlíteni, aki – Dobák Miklós közreműködésével- nagy szerepet játszott a magyarországi controlling tudományos kialakulásában, gyakorlati fejlődésében 1990- ben megjelent Controlling: a sikeres vezetés eszköze című könyvével. A controlling meghatározásukban egy vezetési alrendszer, ami koordinációs szerepet végez a tervezés, ellenőrzés, információellátás folyamatait összefűzve, kielégítve az információs igényeket a vállalati célok megvalósítása, elérése érdekében stratégiai és operatív szinten. A koordinációs tevékenységet rendszerkialakító és rendszer összehangoló formában értelmezik. Az alapvető controlling eszközrendszerben így a vezetői számviteli, a tervezési, beszámolási rendszerek kialakítása illetve ezek, valamint a controlling rendszer rendszerszintű összehangolása jelenik meg.

Bár konkrétan a célok között nem emelik ki, a vezetői számvitel alkotóelemeként tárgyalják a jövedelmezőségi számításokat, a beruházási-gazdaságossági kalkulációkat, valamint a likviditás figyelését- ezen belül a napi pénzügyi helyzet előrejelzését, pénzügyi terv, tőkelekötési tervek kidolgozását.

Ladó (1991) controlling meghatározásában a nyereségmenedzsmenttel von párhuzamot, kiemelve a vagyon, a pénzügyi helyzet és a nyereség kapcsolatának jelentőségét. Megjelenik nála a rendszerszemlélet, mint a controllingot

meghatározó jellemző illetve feladatként a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszer-szemléletű, operatív szemmel tartása és értékelése. A nyereségmenedzsment tartalmát úgy értelmezi, hogy az kitér a nyereséget, a pénzügyi helyzetet és a vagyont alapvetően befolyásoló tényezőkre.

Csikós és szerzőtársai (1993, 1998) controlling koncepciójában a controlling az üzemgazdasági tervezést és irányítást, valamint a vállalat vezetésének optimális információ ellátását végzi el. A hangsúly az irányításra helyeződik, ezen belül a controlling a tervezés, terv-tény eltéréselemzés és beavatkozás feladatát látja el, ugyanakkor nem vállalja fel a direkt beavatkozást, azt az információadás és koordinálás útján látja el. A controlling feladatkörében megtalálható a controlling funkciók ellátásához szükséges rendszerek kiépítésének feladata Az operatív irányításhoz pénzügy információkat nyújt tervezett és tényleges intézkedésekről, alátámasztja a nyereség- és likviditás irányítását, a döntéshozatalt, a túlélőképesség biztosítását. Controlling koncepciójukban megjelenik a belső számvitel (vezetői számvitel), számos tervezési elemzési eljárás, a controlling információs rendszer (részletesen tárgyalják a költségszámítás alapjait, módszereit) a controller.. Az operatív controlling részterületeiként azonosítják a költség és teljesítmény- (mint a controlling alapfeltétele), értékesítés-, beruházás-, és a pénzügyi- és eredmény controllingot. Gyakorlatilag nem funkcionális controlling területként kezelik a pénzügyi controllingot, hanem az operatív controlling egyik fontos alkotóelemeként.

Körmendi- Tóth (1996) szerzőpáros „Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában" című könyvében a vezetés eszközeként határozzák meg a controllingot, aminek feladata a szervezet alkalmazkodóképességének javítása. A controlling az irányítás funkciói közül a tervezést, a terv-tény adatok összevetését, az eltérések elemzését, ellenőrzését végzi. Ezen felül egy felelősségi elven felépített, tervezési, elszámolási, információszolgáltatási, ellenőrzési és érdekeltségi rendszernek tekintik, és kiemelik, hogy tevékenységét meghatározza a cél- és jövő-, valamint a szűk keresztmetszet orientáltság, és a költség centrikusságot. Koncepciójukban alkalmazzák a nyereségmenedzsment szinonimát, azonban nem helyeznek olyan hangsúlyt a cash-flow tervezésre, mint az Ladó (1991) teszi.

Szintén megtalálható koncepciójukban az operatív és stratégiai horizont, továbbá konkrét célokat is megfogalmaznak ezekhez az időtávokhoz rendelten. A rövid távú fókusz a jövedelmezőséget, a likviditást és a gazdaságosságot célozza, a vállalati hosszú távú cél pedig a jövőbeni potenciális lehetőségek és az elérhető eredmények becslését jelenti. Könyvükben kitérnek a jövedelmezőségre (pl. ROI) valamint részletesebben tárgyalják a pénzügyi tervezést is. Utóbbin belül kiemelik a cash-flow elemzést, likviditási vizsgálatokat (likviditási mutatók, működő tőke megállapítása), a likviditás megvalósításának alapelveit, azonban leszögezik, hogy a pénzügyi tervezés alapvetően mérlegtervezést és elemzést foglal magába. Körmendi-Tóth a Horváth-Dobák (1990) által tárgyalt eszközrendszert bővíti a számítógépes támogatás eszközével/szükségletével. A vállalati controlling

ábrázolásukban megjelennek a funkcionális controlling területek– így a pénzügyi controlling– melyek a vállalati controlling integráns részét képezik.

A controlling rendszerek, koncepció tudományos meghatározása, elhelyezése nagy részletezettséggel jelenik meg Bodnár (1997/a, 1997/b, 1997/c) munkásságában. Nála a controlling a Robert. N. Anthony (1998) „a management control" koncepciójának értelmezésében valósul meg. Röviden a controlling lényegét úgy határozza meg, hogy az egy a vezetéshez szorosan kapcsolódó fogalom, amiben kiemelt szerepet kap a tervezés és a control illetve a döntéshozók számára szükséges információk biztosítása. Ennek legfőbb alapját a számviteli információk felhasználása valamint a vezetői információs igényeknek megfelelően kialakított költség- és teljesítményszámítási rendszer jelenti. Alapvető funkcióként azonosítja az eredményorientált döntéshozás biztosítását, tehát az eredményorientált irányítást.

A controlling koncepcióját tekintve egy következetesen felépített, átfogó álláspontot képvisel Zéman (1998) a pénzügyi menedzsment döntési funkcióját támogatva. Felfogásában a controlling a vezetés egyik alrendszere, melynek kiemelkedő szerepe van a vezetés stratégiai és operatív irányításának támogatásával a stratégia megvalósításában. Megjelenik koncepciójában – Körmendi- Tóthoz hasonlóan- a cél–, jövő- és szűkkeresztmetszet orientáltság, költség centrikusság. Alapvető feladatként a felelősségi elven felépített a rövid és hosszú távú célmeghatározást, a tervezést, feladat-feltétel felbontást (teljesítményelvárások, kritikus feltételek előrejelzését, érdekegyeztetést, rögzítést (feladatok, feltételek rögzítése az érdekeltségi elemek megadásával), ellenőrzést, eltérések feltárását, értékelést határozza meg. Kiemeli a koordinációs szerepet, de emellett a motivációs –másodlagos- feladatra is felhívja a figyelmet. A controlling eszközrendszere koncepciójában a vezetői számviteli rendszert, a controller személyét, a tervezési és ellenőrzési rendszert, a beszámolási rendszert öleli fel. A vezetői számvitel keretein belül kiemeli a jövedelmezőségi számításokat, amortizációs számításokat, a beruházás gazdaságossági és pénzügyi számításokat (likviditás vizsgálat, cash-flow). Az éves tervezésen belül a teljesítmény és ráfordítás valamint az eredménytervezést, ezen túlmenően a finanszírozás és mérlegtervezést említi. A stratégiai időtávon a vállalat fejlődési irányának felvázolását, a versenyképesség megőrzését tűzi ki, ezen belül a hosszú távú eredmény és jövedelemszámításokat, tőkebevonási, -kihelyezési vizsgálatokat.

A felsorolásból ki kell emelni Véry és szerzőtársai által kiadott Ágazati és funkcionális controlling című könyvét, hiszen ez a korábbi controlling felfogásokon túl spektrumában jelentősen szélesítette a controlling lehatárolását. Véry et. al. (2004) úgy értelmezi a controllingot, mint egy olyan irányítási rendszert, ami vállalatok tevékenységét, folyamatok megtervezését nyomon követését valósítja meg a vállalati eredményességhez való hozzájárulásukat szem előtt tartva. Ebből következően a controlling alapvetően a jövedelmezőséget, hatékonyságot és a kiszámítható finanszírozást helyezi előtérbe. Ágazati és funkcionális controlling című könyvükben már nemcsak a controlling rendszer alapvető elemeivel foglalkoznak, de kiemelik, hogy a funkcionális területek vezetői

is végeznek controlling tevékenységet, így értelmezésükben a funkcionális controlling egy-egy szakterületet helyez előtérbe, és az ehhez kapcsolódó értékteremtő folyamatok irányítását jelenti. Mindemellett kiemelik, hogy bizonyos rendszerelemek minden funkcionális controlling területhez kapcsolódhatnak, így az információs rendszerek kialakítása, a tervezés az ellenőrzés és control.

Boda- Szlávik (2005) szerzőpáros „Controlling rendszerek" című könyvében meghatározott fogalom szerint a controlling olyan szervezeti alrendszer, ami az irányítás hatékonyságának növelését látja el. Eszköz együttesnek tekintik, ami a szervezet céljainak elérését biztosítja. Alapfunkcióként a tervezést (teljesítmény célok kitűzését), terv és tény adatok összevetését (a teljesítmények mérése, mért teljesítmény összehasonlítása a célkitűzéssel), az eltérések elemzését (feltárását) valamint az akciók (válaszlépések) kidolgozását említik. Könyvükben megjelenik a vagyonmérleg, eredménykimutatás, cash-flow kimutatás (likviditás), szabad-cash-flow, mint fontos controlling eszközök. Ezen felül az intangible lefedettség biztosításának szükségszerűsége, valamint az értékorientált vállalatirányítás kérdéskörének, mint a controlling feladatteljesítését befolyásoló tényezők.

Francsovics (2005) controlling koncepciója szerint a controlling a vállalatvezetés támogatására szolgáló koordináló és információszolgáltató rendszer, amely a vállalat irányítására szolgáló cselekvési alternatívák tervezésén, ellenőrzésén és fejlesztésén keresztül valósul meg. Lényeges, hogy a controlling folyamat alrendszerei, a célmeghatározás, tervezés, ellenőrzés, elemzés és beszámolás megvalósítással és irányítással összekapcsolt szabályozási kör teljes rendszerét képezzék és az egyes alrendszerek között állandó visszacsatolás legyen. Controlling koncepciójának eszközrendszerében megjelenik a vezetői számvitel, információs technológia alkalmazása, azonban nem fordít figyelmet a vezetés és a controller közötti funkciómegosztás mélyebb tárgyalására.

Hanyecz (2006) az (International Controlling Group- ICG) controlling fogalmát fogadja el, vagyis a controllingot a menedzsment és a controller együttműködésének tekinti. Felöleli a célmeghatározás (alaptevékenységre és a gazdálkodási folyamatokra), a tervezés és a controll teljes folyamatát. Tevékenységei között a döntéshozatalt, az értelmezést, az előírást és a szabályozást említi. Ebből pedig arra lehet következtetni, hogy a vezetőknek kell végezniük a controlling tevékenységet, amiben a „management control" felfogás fedezhető fel. Kiemeli a tervezés (stratégiai és operatív), ellenőrzés és információellátás koordinációjának szükségletét, mely koordinációnak az erőforrások racionális felhasználásán kell megmutatkoznia. Controlling felfogásában szintén megjelenik a cél- és jövőorientáció, a szűk keresztmetszetek problémája valamint a költségtudatosság. Eszközrendszerében a vezetői számvitel, a tervezés és ellenőrzés, a controllingszervezet, és az informatikai háttér jelenik meg. Az operatív tervezésen belül megjeleníti az eredmény –és jövedelemtervet valamint a pénzügyi tervet (pénzforgalom).

A controlling koncepció fejlődése tapasztalható, amennyiben megvizsgáljuk a Körmendi-Tóth 2006-ban megjelent könyvük controlling koncepcióját. Ebben eredeti felfogásukat tovább bővítették az értékorientált vezetés és

eszközrendszerének stratégiai controllingba való integrálásával, míg az operatív controlling esetében a likviditás, és a vállalati pénzforgalom vizsgálatához szükséges elvek, eszközök megjelenése tapasztalható.

A Horvath 2008-as kiadású könyvét szintén ki kell emelni, mert itt szintén szembetűnő a controlling koncepció fejlődése. Nevezetesen az eredeti Horváth (1990) féle megközelítés alapjaira építkezve kiemeli a stratégiai controlling szerepén belül az értékorientált vállalatirányítást, és tárgyalja az ezt támogató eszközök alkalmazását is.

Sinkovics (2002) Pénzügyi controlling című könyvében a controlling koncepcióhoz integráltan kapcsolódó a pénzügyi funkció tervezési és ellenőrzési feladatait ellátó „controllingágazatként" beszél a pénzügyi controllingról. Tehát nála a pénzügyi funkció támogatása specializált controlling tevékenységként jelenik meg, ami gazdasági- pénzügyi folyamatok tervezési, monitoring, fejlesztési, döntéshozatali bázisa, amit be kell illeszteni a vállalati controlling egészébe, hogy a vezetés számára az operatív gazdálkodáshoz szükséges adatokat biztosítsa. Felfogásában így lényegében a legszélesebb körben jelenik meg a pénzügyi funkció controlling támogatása, így a pénzügyi controlling magába foglalja az alapvető controlling funkciók alkalmazását a vállalati pénzügyi szakterület vonatkozásában. (a pénzügyi tevékenységek, folyamatok tervezését, alkalmas pénzügyi normatívák, követelmények megfogalmazását, a tényfolyamatok, mutatók, mérését, a terv és tény, a tény-tényszámok összevetését, eltéréselemzését; a pénzügyi feszültségek, problémák, helytelen irányzatok, tevékenységek, gazdálkodási politikák kimutatását, majd végül korrekciós javaslatok, eljárások, módosítási javaslatok kidolgozását.

A controlling felfogások jellemzőit táblázatba (2. táblázat) foglalva több következtetést is meg lehet fogalmazni:

- A hazai controlling felfogások többsége a pénzügyi vezetést döntéstámogatásához alapvetően tartalmaznak terv, tervezési, elemzési elemeket, eljárásokat.
- Egyes szerzők (Körmendi- Tóth, Horváth) nagymértékben az alapvető controlling koncepció részeként határozzák meg ezeket az eszközöket, és így a pénzügyi controllingot a szervezeti controlling integráns részeként kezelik.
- A szerzők a 2000-es évet követően a controlling céljaként a vállalati értéknövelés támogatását is megjelölik, aminek így szükségszerűen foglalkoznia kell a vállalat pénzügyi egészségével, finanszírozási kérdéseivel
- Megjelent az értékközpontú vállalatvezetést támogató eszközrendszer a hazai controlling koncepciók között a 2000-es éveket követően.
- Bár a koncepciók vizsgálata nem terjedt ki rá, de kirajzolódott egyfajta eltolódás a vállalati teljesítmények komplex vizsgálata és a stratégiai és operatív célok összekapcsolásának módszereinek alkalmazása irányába, így több szerző is kiemeli a balanced scorecard módszerét.

2. táblázat: A controlling működési területei

Szerző / Terület	Horváth (1990)	Ladó (1991)	Csikós et. al. (1993,1998)	Francsovics (1995, 2005)	Körmendi- Tóth (1996)	Zéman (1998)	Sinkovics (2002,2007)	Boda-Szlávik(2005)	Hanyecz (2006)	Körmendi- Tóth (2006)	Horváth (2008)
Teljesítménytervezés	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Költségtervezés	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eredménytervezés	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mérlegterv készítés	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Beruházások / Projektek tervezése	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pénzeszközök forrásának és felhasználásának terve/ Finanszírozási terv	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X
Cash- flow tervezés (be- és kifizetések tervezése)	X	X		X	-	-	X	X	-	X	X
Cash- flow kimutatás/ elemzés	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-
Likviditás tervezés	-	X	-	X	-	X	X	X	-	X	-
Likviditás elemzés	X	X	X	X	X	-	X	-	-	X	X
Pénzügyi mutatószámok/ mutatószámrendszerek)	X	-	X	X	-	X	X	-	X	X	X
Jövedelmezőségi számítások	-	-	X	X	-	X	X	-	X	X	-
Diszkontált cash-flow	-	-	-	-	-	-	X	X	-	X	X
Szabad Cash - Flow	-	-	-	-	-	-	X	X	-	X	-
EVA	-	-	-	-	-	-	X	-	-	X	X

Forrás: saját összeállítás

A koncepciókban felismerhető fejlődés lényegében a controlling döntéstámogató funkciójával magyarázhatóak. Ahogy a vezetés információ igénye változott a kilencvenes évek és az ezredforduló után, ehhez illeszkedve a controllingnak is szükségszerűen változnia kellett.

1991-ben még megállta a helyét Ladó (1991) megállapítása, mely szerint Magyarországon indokolt a likviditást a controlling feladatának is tekinteni -a likviditást a nyugati gyakorlat a pénzügyi területhez sorolja-, mert sok vállalatnál számos termelés, igazgatási hiányosság is befolyásolja a likviditást. Ma már azonban nem ez a megközelítés a meghatározó, hanem az anyagi és pénzügyi folyamatok külön-külön és együtt gyakorolt hatása a vállalati célok (pl. vállalati érték) elérésére.

Ezzel indokolható, hogy a controllingon belül a költségirányultság természetesen megmaradt, de számos olyan terület jelent meg, amelyek az értékteremtés szempontjából kiemelkedő szerepet játszanak. Többek között kiemelt

szerephez jutottak a befektetési- beruházási, finanszírozási, pénzügyi döntések, ami a pénzügyi vezetés súlyának növekedésével- a legfelsőbb vezetés szintjére emelkedésével járt. Ezzel lényegében a pénzügyi controlling, funkcionális controlling terület értelmezése is indokolt, mely a vállalatvezetésen belül átfogja a vagyon-, pénzügyi- és bevételi helyzet elemzését, tervezését, controllját és kommunikálását. A pénzügyi controlling sajátos hangsúlyának azt kell aláhúznia, hogy végső soron mindig a pénzügyi eredmények azok, amivel a vállalati fejlődés követelményének teljesülését mérik. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a nem pénzügyi kulcstényezők által létrehozott eredményhatások kevésbé lennének fontosak. (Fickert, 2009)

2.6. A pénzügyi controlling céljai, feladatai

A pénzügyi controlling magában hordozza a korábbiakban említett általános controlling elemeket, viszont elsődleges fontosságot élvez a pénzügyi vezetés információ szükségletének kiszolgálása.

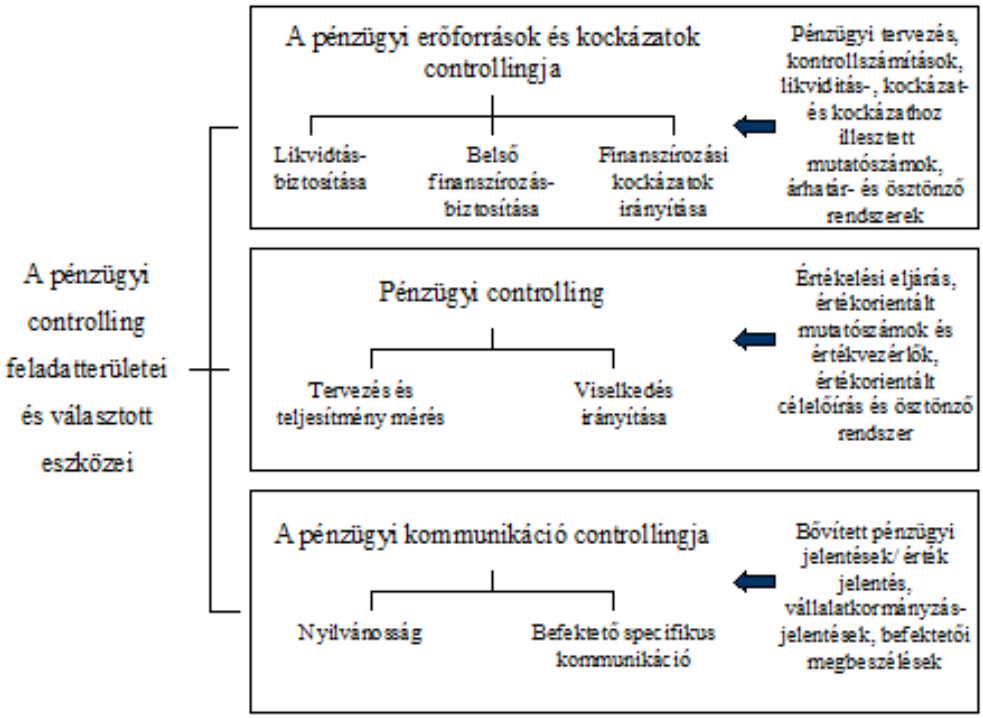
Prätsch, (2007) a pénzügyi controllinghoz beszámolási és dokumentációs, rendszeralakító[10] és a vállalatgazdasági tanácsadás (és ezzel együtt a vállalati pénzügyi menedzsment minden döntéshozójának támogatása) feladatokat rendeli. (1. sz. melléklet)

Witt-Witt (1997) által megfogalmazott pénzügyi controlling feladatok esetében –elsősorban közepes vállalatokra értelmezve- is felfedezhetőek ezek a szempontok azonban kiemeli a likviditás jelentőségét, a jövőre vonatkozó mérleg és eredménykimutatás[11], költségvetés készítést[12] pénzügyi mutatószámokat képezésének fontosságát. A vállalati mérettől függően a controlling legfontosabb építőkövének jelöli meg (kisebb középvállalatok), és kiemeli az egységes controlling koncepcióba illeszkedés (nagyobb középvállalatok) szükségességét.

[10]a kialakítás mellett a controlling eszközök alkalmazását és gondozását is átfogja

[11] ki kell mutatnia a vezetői döntések (pl. új termékek bevezetése) -a belső eredményszámításon túl- mérlegre gyakorolt hatását

[12]be kell mutatni a belső és a külső környezet hatásösszefüggéseit, vagyis a költségvetési keretek és a hozzájuk kapcsolódó (pénzügyi) erőforrások meghatározott teljesítményegységekhez (pl. termékdivíziókhoz) kapcsolása



6. ábra: A pénzügyi controlling feladatterületei és választott eszközei
Forrás: Gillenkirch (2008, 21. old) alapján saját szerkesztés,

A pénzügyi részleg vezetési és döntési folyamatainak egyes fázisaiban, azaz a pénzügyi tervezési fázisban, a megvalósítás fázisában ugyanúgy, mint a pénzügyi controllfázisban, a következő feladatokat lehet levezetni: a pénzügyi erőforrások és kockázatok controllját, a pénzügyi controll, valamint a pénzügyi kommunikáció – tehát a beszámolók- controllját tekinti Gillenkirch (2008) a pénzügyi controlling fő feladatainak.

Jung (2007) megközelítésében a pénzügyi controlling fő feladatai a strukturális és a folyó likviditás biztosítása, a likviditási tartalékok képzése és tartása valamint a finanszírozás. A strukturális likviditás biztosításának célja, hogy fenntartsa a vállalat a kiegyensúlyozott finanszírozási illetve tőkeszerkezetét, hogy különösen az idegen tőke tulajdonosok, de a saját tőke tulajdonosok megítélésében is hitelképes illetve fizetőképes maradjon. A pénzügyi controllingnak biztosítania kell, mind a beruházások és a finanszírozás határidő struktúrája, mind a külső finanszírozás struktúrája közötti egyensúlyt.

Amíg a strukturális likviditás biztosítása mérlegorientált, addig a folyó likviditás a pénzügyi tervezéshez orientálódik, minden pénzáramlás irányának feltérképezését célozza, a folyó be- és kifizetések a finanszírozás-, beruházás- és saját tőke területen. Minden tervezett pénzbeáramlást szembeállít a pénzkiáramlásokkal. Beáramlások alacsonyabb szintje (deficit) esetén a pénzügyi kontrollernek kell a kifizetések fedezéséhez a finanszírozási eszközt bevonni. Ha kezelhetetlen kifizetési többlet keletkezik, tervfelülvizsgálatot kell végrehajtani,

ami megfelelő kezelési programhoz vezet. A tervrevízió nagyjából olyan intézkedéseket jelent, ami a vizsgálati időszakban a nem kötelező, szükséges folyó kifizetések áthelyezését jelenti. (Pl. a hirdetési és kutatási költségek egy projekt későbbi elkezdésével, a tervezett anyagbeszerzések és az ezzel kapcsolatban álló kifizetések áthelyezése, a szállítószámlák fizetési határidejének túllépése, a bejövő fizetések gyorsítása, gyorsabb számlázással vagy értesítésen keresztül). A nagymértékű befizetések szabad pénzforrást eredményeznek, amit vagy kamatoztatni, vagy adósságtörlesztésre kell felhasználni.

A pénzügyi controlling célja a vállalat likviditás optimumának –likviditási volumenként definiálható- megközelítése megfelelő rövid távú tervezési eszközök alkalmazásával, melyek a fizetőképességét minimális költségek mellett biztosítja. (Jung, 2007)

Összefoglalva tehát a pénzügyi controlling szakirodalmi forrásokban fellelhető felfogásait megállapítható, hogy a pénzügyi controlling a pénzügyi tervezést, terv-tény eltéréselemzést és a pénzügyi menedzsment döntéseit előkészítő információszolgáltatást látja el a controlling szabályozó körén keresztül. Funkcióit a központi controllinggal összhangban végzi el, annak integrált részét képezi. Így biztosítja a hosszú távú vállalati tervek, a pénzügyi stratégia megalkotását és megvalósítását, valamint a rövid távú pénzügyi tervek elkészítését és teljesítését, az ehhez szükséges megfelelő konzisztenciát.

2.7. A pénzügyi controlling eszközrendszere

A pénzügyi controllingnak legkézenfekvőbb eszközei lehetnek az alapvető controlling eszközrendszerek, tehát:

Pénzügyi és vezetői (belső) számvitel
Controlling szervezet, controllerek
Informatikai támogatás
Vezetési és szervezési eszközök, elemzési eljárások

Természetesen a pénzügyi controlling feladatai meghatározzák a feladatok ellátásához kapcsolódó eszközöket. Ezeket az eszközöket tágan értelmezve két csoport azonosítható. Az egyik a controlling funkcionalitás biztosításához szükséges keretfeltételeket (Controlling szervezet, IT) a másik a felhasznált eljárásokat foglalja magába (Vezetői számvitel, elemzési eljárások). Ezek közül, ami a pénzügyi controlling esetében jelentős eltérést jelenthetnek azok az elemzési eljárások.

A reálfolyamatok hatásai a vállalati mérlegben, eredménykimutatásban jelennek meg a pénzfolyamatok pedig a cash-flow-ban. A kimutatások közötti összefüggéseknek a mellőzése jelentős veszteségeket okozhat. Chikán (szerk. 2006) felhívja a figyelmet azokra a tapasztalatokra, amely szerint nem készülnek olyan nyilvántartások és elemzések, amelyek a vállalati funkcionális területek,

kisebb részfolyamatok napi és/ vagy stratégiai döntéseihez szükséges adatokat megbízható formában tartalmazzák. (Chikán szerk, 2006)

Hágen (2008) a pénzügyi controlling fő adatforrásának a pénzügyi számviteli adatok tartja és az eredményszámításra a költségelemzésekre, a pénzügyi mutatók elemzésére, a tulajdonosok részére készítendő beszámolókra fókuszál.

Witt- Witt (1997) feladat meghatározása alapján a szükséges eszközök a

a szokásos mérleg- és eredménykimutatás-elemzéseket (likviditási mutatók, mérlegek időbeli összehasonlítása kiemelve a pénzügyi folyamatokat és okaikat, mutatószámrendszerek- vevő fizetőképesség minősítés)

Cash-flow elemzés

Pénzügyi háló A pénzügyi controlling által figyelt különböző célok kapcsolatát mutatja be grafikusan (pl. cash-flow orientált fedezeti pont elemzés)

Működő tőkeelemzés: arra irányul, hogy a forgóeszköznek mekkora az a hányada, amelyet nem kell rövid lejáratú kötelezettségek fedezésére felhasználni.

Egyetértek Prätsch, (2007) meglátásával, melynek lényege, hogy a pénzügyi controlling eszközeit nem szerencsés elkülöníteni egymástól, hanem integráltan kell alkalmazni azokat, hogy a számos tartalmi és időbeli kapcsolatukban a kölcsönhatás érvényesülhessen.

A pénzügyi kontroller szerepe

A pénzügyi funkciót 4 különálló szerepre lehet bontani Stanton-Sandwell, (2008) szerint. A szerepek közötti távolságok megtartása nagyon sokat segít a pénzügyi kontroller szerepének tisztázásában- és a prioritások meghatározásában. A pénzügyi kontroller szerepe így egyidejűleg lehet:

1. Kommentátor – az adatok magyarázatán van a fókusz
2. Üzleti partner – az értékteremtésen van a hangsúly
3. Pontszámláló – a könyvelésre koncentrál
4. Gondnok, őr – a kormányzásra koncentrál

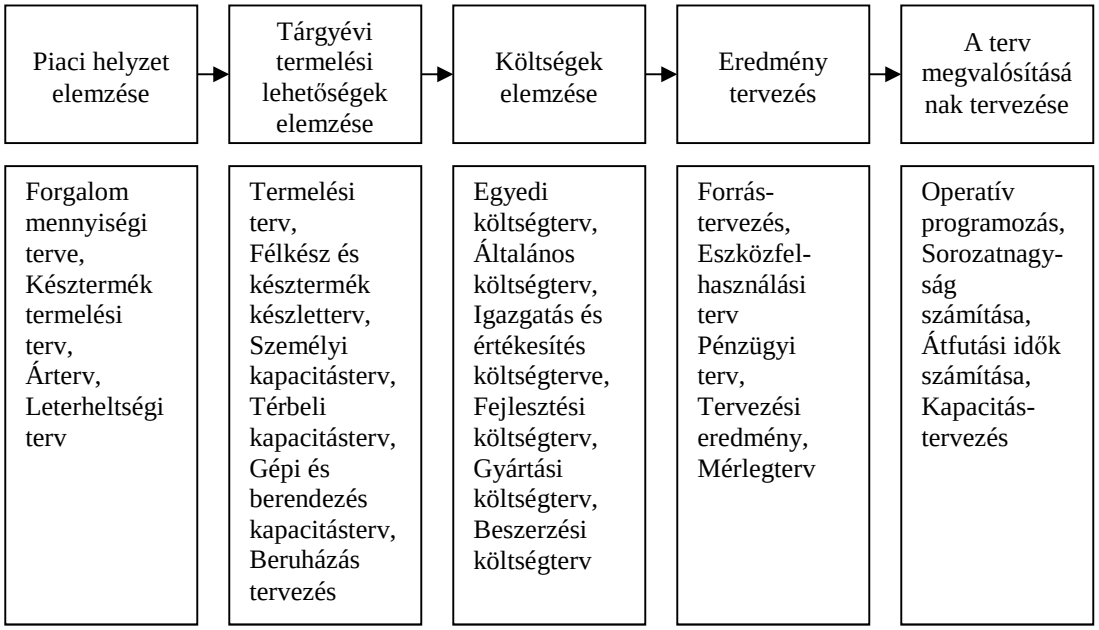
A gazdasági vállalati fejlődés következtében a pénzügyi kontroller klasszikus értelemben a „pontszámláló” szerepe mára megváltozott, sokszínűvé vált kiszélesedett és a pénzügyi vezetés „üzleti partnereként” jelenik meg a vállalatban.

2.8. Pénzügyi tervezés

A pénzügyi controlling egyik legfőbb funkciója -az általános controlling koncepciót követve- a tervezés, és ezen belül is a pénzügyi tervek készítése.

Magának a pénzügyi tervezésnek a jelentőségét tükrözi, hogy számos szakirodalom tárgyalja, módszereit, folyamatát, eszközeit. A tervezés során kapcsolják össze a célok a jelenbeli állapotokkal és dolgozzák ki azokat az

intézkedéseket, melyek hozzájárulnak a vállalkozás sikeres működéséhez, illetve a vállalkozás fejlődéséhez, jelenbeli megfelelő profit, a jövőbeli fenntartható jövedelmezőség és stabilitás, likviditás megőrzése mellett.



7. ábra: A tervezés logikai modellje
Forrás: Francsovics, 2005, 25. old.

Francsovics (2005) a tervezés logikai modelljével jól szemlélteti a tervezési folyamat egymást követő lépéseit, és azok legfontosabb tartalmi elemeit. (7. ábra) A tervezés kiindulási pontjaként a külső és belső állapotok felmérésén alapuló információk gyűjtését, elemzését említi meg. Ezt követi a költségek elemzése az eredménytervezés, majd a terv megvalósításának tervezése.

A pénzügyi tervezésnek értelemszerűen ehhez a folyamathoz kell illeszkedni és a vállalati tervekben megfogalmazott célok pénzügyi vetületének megvalósításához vezető utat kell meghatározniuk. Ebből az következik, hogy ugyanúgy, ahogy vállalati terveknek a pénzügyi terveknek is kiindulási pontja vállalati (pénzügyi) stratégia. A pénzügyi részstratégia elkészítése a pénzügyi menedzsment feladatát jelenti, mely két fő részre különíthető el:

- a befektetési, vagy tőkeköltségvetés meghatározására, valamint
- a finanszírozási stratégia, a vállalkozás tevékenységének finanszírozására felhasználható források meghatározása.

A pénzügyi tervezésnek tehát követni a vállalat és így a pénzügyi menedzsment céljait. Ebből következik, hogy a tervezési munka lehet a pénzügyi tervezők kizárólagos feladata. A tervezésben részt kell vegyenek a vállalakozás vezetői, a tulajdonosok irányító és ellenőrző szerveit (igazgatóság, felügyelő bizottság) (Béhm, 1994)

A pénzügyi tervezésnek szem előtt kell tartania tervezés funkcióit (Béhm 1994), tehát **informál**ó szerepet töltenek be (információgyűjtés, -tárolás, és -feldolgozás (újabb információkat állítanak elő), a vállalat pénzügyi helyzetéről, célokról és azok elérésének módjáról). A pénzügyi tervek **orientálják a pénzügyi vezetést** a vállalkozás céljaihoz igazodva megmutatják az előrehaladás irányát. A harmadik funkció, hogy a tervek az **ellenőrzés alapjául szolgálnak.** (tervszámok és tényszámainak összevetése)

A pénzügyi tervezés jellemzőit tovább lehet bővíteni Pálinkás (2000) meghatározásával, aki úgy definiálja, mint a gazdasági döntések hatásait mérlegelő folyamat, illetve eljárás. A pénzügyi tervezés előzetes számítási sorozat, egy időszak várható bevételeiről, kiadásairól, a fizetési eszközök és az esetleges hitelállomány alakulásáról. Ezen felül Sinkovics (2010) kiemeli, hogy a pénzügyi tervezés szükségszerű eleme a vállalati pénzügyi folyamatoknak egészen az alapítástól kezdve a vállalati működés, üzemelés okozta pénzáramlásokon keresztül egészen az osztalékfizetésig, mivel minden folyamat mögött szükségszerűen jelen kell lennie a megtérülési kritériumnak, ami feltételezi a jövőbeli lehetőségek feltérképezését, kimenetek mérlegelését.

A pénzügyi tervezés lehet **állomány szemléletű** (amikor egy-egy adott időpontra határozzák meg az értékeket), vagy **forgalmi szemléletű** (amikor egy meghatározott időtartamra történik a tervezés) (Béhm, 1994) A két szemlélet közötti összefüggést a mérleg egyezősége elve írja le:

Sinkovics (2010) a pénzügyi tervezésben kettőséget fedez fel, a rugalmasság és elvárások megfogalmazása követelmények egyidejű megvalósításában. Ezért indikatív, rugalmas tervezési rendszernek nevezi, mivel a pénzügyi tervek esetében, többek között a piaci viszonyok sem jelezhetők előre teljes biztonsággal. Tágabb értelmezésében a vállalati résztevékenység hatását foglalja magában a pénzügyi tervezés, szűkebb értelmezésében a beruházás gazdaságosság vizsgálatát, kiválasztását, finanszírozását valamint az operatív pénzügyi kérdések tervezését.

Jung (2007) meghatározásában a pénzügyi tervezés a várható bevételeknek és kiadásoknak szisztematikus meghatározását és szembeállítását valamint a kiegyenlítésükhöz szükséges pénzügyi intézkedések azonosítását jelenti egy meghatározott időtávon belül. A pénzügyi tervezés fő célja, hogy megtalálja és megtartsa az optimális likviditás egyensúlyt. Ezeket a célokat és feladatokat kapcsolja össze Bordáné (1990) (2. sz. melléklet), kiemelve a pénzügyi kimutatások információhordozó szerepét.

A pénzügyi tervezés összeállítása Béhm (1994) szerint két irányból történhet, alulról felfelé építkezve, vagy felülről lefelé lebontva. A pénzügyi tervezés eredménye a pénzügyi terv. A pénzügyi terveknek a hatékony feladatellátás érdekében **pontos és következetes előrejelzés**t kell adniuk, (a legvalószínűbb kimenetelekre kell helyeznie a hangsúlyt), **optimális megoldás**ra kell törekedniük (alternatívákat mérlegelve a célokat legnagyobb valószínűséggel megvalósító változatot kell választani), **komplexitás**, (a vállalkozás egészére koncentrál), **ellenőrzés** (a pénzügyi tervek teljesülését mérni kell)

A pénzügyi tervekn tehát a rövid és hosszú távú vállalati célok megvalósítását a befektetési, finanszírozási valamint a működési döntések kapcsolatrendszerében fogják össze, mely döntések során felhasználják a vállalkozás mérlegét, eredménykimutatását illetve egyéb pénzügyi kimutatásait a gazdasági környezet előrejelzéseinek figyelembevétele mellett, leírják a pénzügyi stratégiai célok elérésének módját valamint következményeit.

A célok megvalósításának valószínűségét a kockázatok határozzák meg. A pénzügyi tervezés esetében is számolni kell számos kockázati tényezővel (pl. tőkeszerkezeti, finanszírozási, likviditási, jövedelmezőségi, adósságszolgálattal kapcsolatos kockázatokkal a vállalati üzleti ciklusain, vállalati dinamikán túlmutatóan), hiszen az előállított tervek alapján a vállalkozás külső érintettjei (pl. befektetők, hitelezők) felmérik a vállalat kockázatosságát, így meghatározzák többek között a pénzügyi források biztosításának feltételeit is. (Horvát, 1999)

Felmerülhet a kérdés, hogy mikor érdemes pénzügyi tervet készíteni, köthető-e ezek elkészítése a vállalati működés különleges eseményeihez. Sinkovics (2010) a pénzügyi tervezés szükségességét attól függően emeli ki, hogy mekkora a vállalat mérete, milyen vállalkozási formában működik a vállalat illetve a vállalatra nézve mennyiben fontos döntést és annak hatásait kell mérlegelni (pl: nagyarányú tőkeáttétel, innováció, K+F beruházás, diverzifikáció, termékváltás, vállalat bevezetése értéktőzsdére, csőd, kilábalási tervezés, fúzió, kivásárlás, nemzetközi terjeszkedésjelentős).

Négy alapvető tervelemet (mérlegterv, eredménykimutatás terv, pénzeszközök forrásai és felhasználásai terve, pénzforgalomi terv) emel ki Béhm (1994) a pénzügyi terv javasolt részeinek meghatározásánál, ami a pénzügyi tervezés fő kérdésköreit, hatásait képes bemutatni. Ezeket a legfontosabb kérdésköröket nevezi meg Jung (2007), amikor a pénzügyi tervek tartalmi követelményeinél a strukturális likviditás biztosítását, a tőkeszükséglet és fedezet többéves tervezési horizonton átívelő egyeztetését, a hosszú távú vagyon- és tőkestruktúra kialakítását, a tartós (folytonos) hitelképesség szavatolása, a rövid távú pénzügyi tervezés keretterveinek elkészítése, illetve a M&A döntéseket említi.

A pénzügyi tervezés tehát magába foglalja a vállalkozás közelmúlt és aktuális pénzügyi helyzetének elemzését, értékelését; a befektetési és/vagy finanszírozási lehetőségek, valamint azok jövőbeli következményeinek előrejelzését; az "optimális" pénzügyi terv kialakítását (a legjobb alternatíva kiválasztása); a pénzügyi terv megvalósításának folyamatos értékelését.

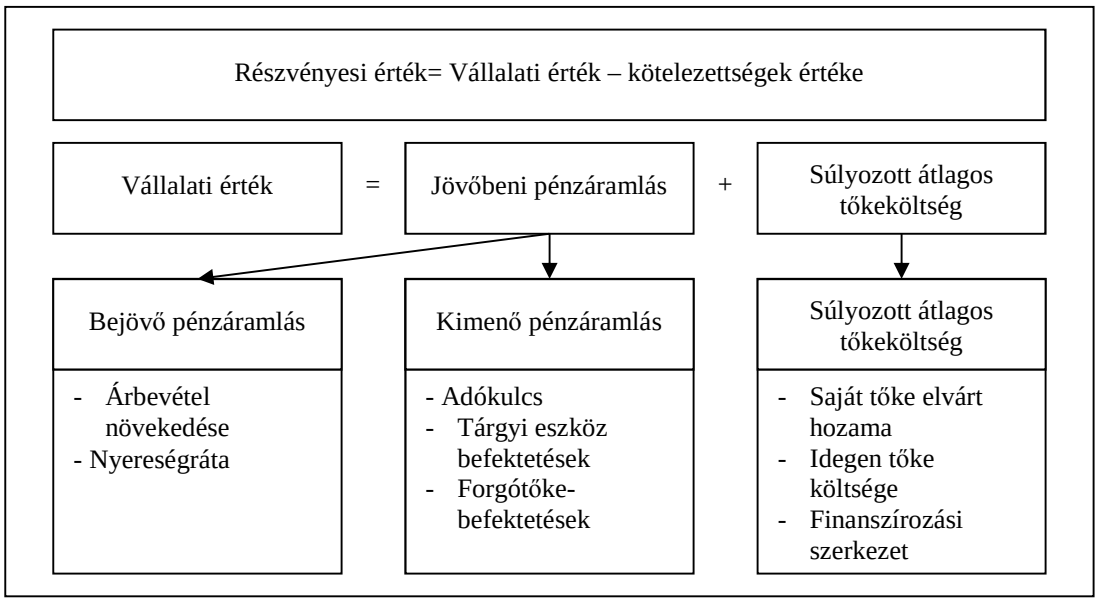
2.8.1. Hosszú távú pénzügyi tervezés

A hosszú távú pénzügyi tervek a vállalat pénzügyi stratégiáját fejezik ki. Tartalmi elemeit illetően Béhm (1994) kiemeli a vállalkozás stratégiai időtávon biztosított rentabilitását, pénzügyi egyensúlyát, mint alátámasztandó célkitűzéseket. További célkitűzésként lehet még megnevezni a vállalati vagyon, eredmény növelését, valamint a fizetőképesség hosszú távú fenntartását.

A vezetés által követett hosszú távú –stratégiai– célok között kiemelt helyen szerepel a vállalati érték és ezen keresztül a részvénytulajdonosi érték maximalizálásának célja. Ennek a teljesítését az értékközpontú vállalatvezetés koncepciójának alkalmazása támogatja, alkalmazásában számos módszer játszhat szerepet. (Turner, 2003/b) A módszer alapjait Rappaport 1986 –ban fektette le és egy olyan vezetői megközelítést jelent, ami minden döntést a vállalati értékmaximalizálás szempontjából értékel.

A tulajdonosi érték (Shareholder Value) modell lényegében egy diszkontált cash-flow alapú módszer, aminek fő alkotóelemei a vállalati érték kötelezettségekkel csökkentett része, ahol a vállalati értéket a jövőbeli pénzáramlások diszkontált értéke adja. (8. ábra) A diszkontálás során kerül be a modellbe a súlyozott átlagos vállalati tőkeköltség, amit a saját tőke elvárt hozama az idegen tőke költsége és a finanszírozási szerkezetben megjelenő arányoknak megfelelő súlyozás határoznak meg. Fontos elemét képezi tehát a modellnek a Modigliani Miller szerzőpáros által megalkotott (1958) tőkeszerkezet elmélet, valamint a Markovitz portfolió elméletét (1952) továbbfejlesztő Sharpe (1964) tőkepiaci árfolyamok modellje.

A részvénytulajdonosi érték növelése érték – illetve tőkepiac orientált irányítást igényel, amivel biztosítani lehet a vállalati erőforrások optimális felhasználását. (erőforrás felhasználás tőkeköltséget meghaladó hozamok esetében valósulhatnak meg). (Jung 2007)



8. ábra: A shareholder value- modell
Forrás: Virág, 2004 101 old.

A részvénytulajdonosi érték növelésében Wimmer (2004) kiemeli az értékteremtési folyamat megértésének szükségességét, az ok-okozati kapcsolatok

megértésén keresztül meghozott eredményes és hatékony döntéseket támogató lépések fontosságát. A vállalati kudarc legfőbb okát, a szervezeti és egyéni teljesítményt befolyásoló tényezők közötti ok-okozati kapcsolatok megértésének hiányában fedezi fel. Az értékközpontú vállalatvezetés sikeres alkalmazása tehát mindenképpen igényli az értékteremtő tényezők azonosítását, így az ezt kiszolgálni kívánó controlling tevékenységnek értelemszerűen ezek a tényezők kell, hogy jelentsék az orientáció egyik fő irányát. Az értékteremtés tényezőit Rappaport (2002) részletesen tárgyalva kapcsolja a mikrotényezőkhöz, komplex összefüggésrendszert alkotva. Ezek a tényezők vállalatonként vegyes képet mutatnak, valamint az sem biztos, hogy minden vállalat esetében számításba kell venni őket. Hét olyan makrotényezőt lehet azonosítani, ami befolyással van a vállalati értékre, és mindegyikük pénzügyi tényezők (árbevétel növekedési üteme, működési eredményhányad, működési eredményhányadra meghatározott fizetett társasági adó, működő tőke igény, tárgyi eszköz beruházás, tőkeköltség, versenyelőnyök megléte, időtartama)

Számos mikro- és makrotényező a pénzügyi elemzések és monitoring tevékenység középpontjában áll, vagyis a tervezésük és ellenőrzésük a pénzügyi vezetés munkája során történik, így meghatározó szereppel bír a rájuk irányuló controlling tevékenység. Az értékalakító tényezőkön túl (Copeland et al., 1999):az értékalapú vállalatvezetés keretein belül az értékteremtő stratégia kialakítását, rövid és hosszú távú a célok kijelölését, az akciótervek/költségtervezés és a teljesítménymérő/ ösztönző rendszerek együttes alkalmazását tekinti kulcsfontosságúnak.

A részvénytulajdonosi érték mellett fontos szerepet játszik a likviditás hosszú távú biztosítása is, mivel egy-egy hosszú távú beruházási döntés, forráslekötés befolyásolja az éves tervezés mozgásterét. A likviditás hosszú távú biztosítása érdekében Kleinebeckel (1993) kielégítő likviditásra, gazdaságosságra/ rentabilitásra, a túlzott idegen forrásoktól való tartózkodásra[13], a pénzügyi függetlenségre, a termeléshez szükséges tőke hirtelen kivonásától való védelemre, a termelési kockázatok kezelésére, a kutatásban fejlesztés mértékére és kockázatra, a jövőbeni nyereségességre, a tőke- és hitelpiac forrásainak kritériumaira, ágazati és vagyoni követelményekre, valamint a versenytársak finanszírozási viszonyaira hívja fel a figyelmet.

Jung (2007) meglátásában a hosszú távú pénzügyi tervezést a mérleg központú gondolkodás határozza meg a mérlegstruktúra illetve tőkelekötés tervezésén keresztül. Ennek során a stratégiát összefoglaló, integrált tervezés az egyes stratégiai és operatív részterveken alapul, különös tekintettel a bevétel-, globális eredmény és beruházási tervekre.

A hosszú távú pénzügyi tervekben meghatározott célkitűzések teljesítéséhez Sóvágó (2006) az értékesítés növelésére, a költségek, ráfordítások csökkentésére, a

[13] Meg kell említeni a hitelállomány mértékével összefüggésben Damodarant (2011), aki a hiteltartozás és a saját tőke arányainak változásából származó vállalati előnyöket és hátrányokat csoportosítja.

termelési tényezők hatékonyságának növelésére, a befektetések tervezett módjára, az osztalékpolitikára a tartó eszközök és források nagyságrendjére helyezi a hangsúlyt. Béhm (1994) is ezekhez a szempontokhoz illeszkedő kérdéseket (vállalkozás tőkeszükségletének biztosítási módját, befektetések tartós eszköz illetve más vállalatok papírjaiba való befektetéseket, éven túli lejáratú bankhitelek, kötvénykibocsátásokra vonatkozó döntéseket) vet fel a hosszú távú pénzügyi döntések között, így a hosszú távú pénzügyi tervek részeiként az előre jelzett mérleget és eredménykimutatást, pénzáramlási tervet valamint a beruházási (fejlesztési) tervet említi.

A mérleg hosszú távú tervezésénél alkalmazott eljárások az általános tervezési eljárásokat követik, és a többéves pénzügyi előrejelzést szolgálják. Felvilágosítást ad arról, hogy a vállalat hosszú távon strukturálisan (mérleg közelítésben) hogyan tartható egyensúlyban, így egyensúlytalanságok esetén a megfelelő alkalmazkodási intézkedéseket megfelelő időben lehet bevezetni.

A mérlegstruktúra hosszú távú tervezésénél Béhm, (1994) szerint a hangsúlyt a különböző mérlegegyezőségekre kell fektetni így a befektetett eszközök és forgóeszközök arányára, a saját tőke részaránya a mérlegfőösszegben, a saját tőke befektetett eszköz és forgóeszköz finanszírozásban betöltött szerepére, idegen és saját tőke arányára, a rövid és hosszú lejáratú kötelezettségek forrásokon belüli arányára.

A mérlegstruktúra tervezésénél alkalmazható eszközöket Jung (2007) három csoportra osztja.

- Mutatószám szabványok (normák)
  A mérlegstruktúra tervezésnél az egyes mutatószámok normatív értékkel bírnak. Betartásuk biztosítja a hitelnyújtók és a hitelfelvevők számára az elvárások és célok betartását és a rossz tervezésen alapuló negatív következmények elkerülését.
- A mérlegelemzési módszerek (pl. mutatószámrendszerek, csőd előrejelzési modellek) A szakirodalomban számos próbálkozás és javaslat található, melyek egy átlátható, empirikusan megalapozott mutatószámrendszer képzését teszik szükségessé a vállalati körülmények. Ezek közül is a fizetésképtelenséget előrejelző modellek (csődmodellek) alkalmazásával – ami kiemelt helyet foglal el a külső érdekeltek többségénél.
- Tervmérleg és gördülő mérlegek
  A hosszú távú mérlegtervezés a hosszú távú (eszköz) beruházásterven és a hosszú távú finanszírozási (forrás) terven alapul. Az eszközök felhasználását (beruházás) a finanszírozási lehetőségekkel állítják szembe. Az összevetés megmutatja a pénzügyi kontrollernek, hogy felül vagy alulfedezetek állnak fenn az egyes tervidőszakokban, ami esetenként rövidtávon finanszírozni illetve beszerezni kell.

Az eredmény-kimutatás hosszú távú tervezése esetében a legfontosabb az értékesítés tervezett alakulása. Ebből következően nélkülözhetetlenek a tervezéshez az értékesítéssel közvetlenül foglalkozó részlegek előrejelzései. A várható

értékesítés befolyásolja a termelési döntéseket a készletinformációk ismeretében, meghatározza az elszámolható költségeket. Az eredmény rendkívül érzékeny a külső hatásokra, ezért az eredménykimutatás hosszú távú tervét befolyásoló külső tényezőkre ugyancsak különös gondot célszerű fordítani. A külső, jövőre vonatkozó információk közül különösen fontos szerepet játszanak a nemzetgazdaság várható fejlődéséről, pénzügyi piacok fejlődésére, a fogyasztás és az életszínvonal alakulásáról (értékesítés célcsoportjai), energiaár-alakulására, foglalkoztatottság alakulása stb. (Sóvágó, 2011)

A hosszú távú eredménytervek készítése megelőzi a hosszú távú mérleg előrejelzést, ugyanakkor a benne foglalt információk is hatást gyakorolnak a hosszú távú eredménytervekre. (pl. elszámolt értékcsökkenés, a finanszírozási szerkezet okozta hatások stb.)

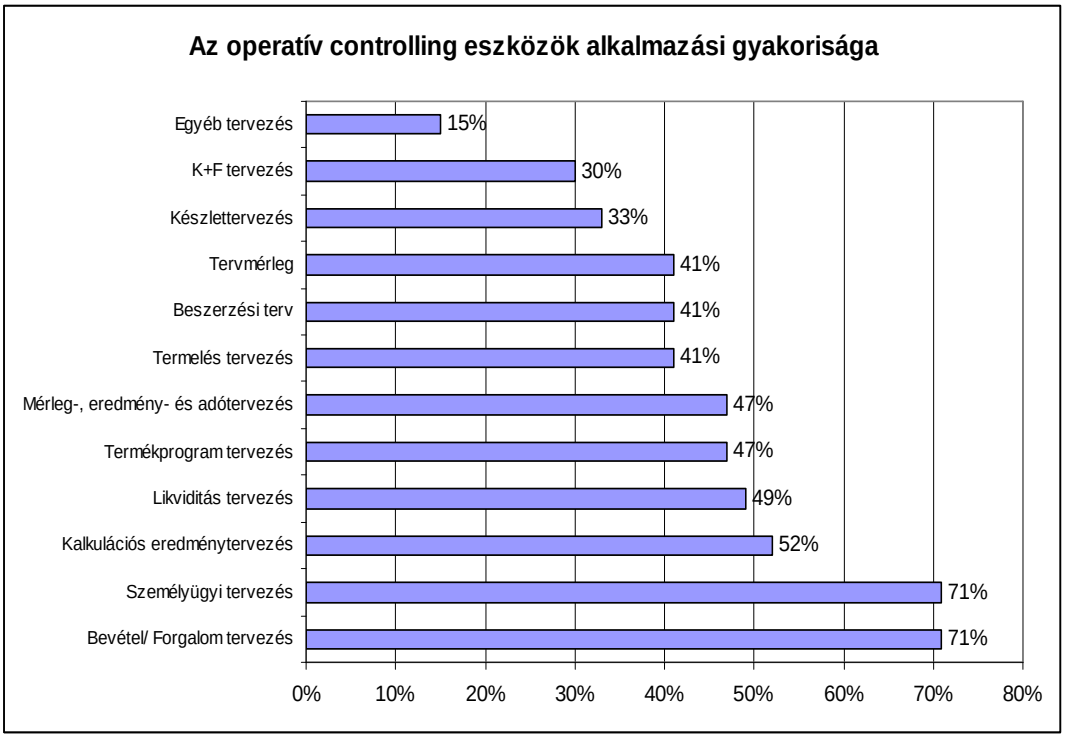
2.8.2. Rövid pénzügyi tervezés

A rövid távú tervek alapvetően a hosszú távú tervek végrehajtásához szükséges intézkedéseket tartalmazza egy részletesebb, éves előirányzatban. Funkciójában a hosszú távú tervek korrekcióját illetve a hosszú távú tervezés során nem kellőképpen konkretizált kérdések megválaszolását is magába foglalja. A rövid távú pénzügyi tervek adatbázisa elsősorban a vállalkozás belső helyzetére vonatkozó adatok összessége (funkcionális területekről is), ugyanakkor a mikro- és makrogazdasági információk felhasználása nélkülözhetetlen a tervezés támogatásában. A rövid távú pénzügyi tervezés során mind a rövid lejáratú forrásokat, mind a forgóeszközöket meg kell vizsgálni.

A rövid pénzügyi terveket Jung (2007) a pénzügyi tervezés eredményeként olyan összefoglaló, tájékoztató dokumentumként definiálja, ami megmutatja a vállalati finanszírozási potenciál igénybevételének a módját és volumenét a tervezési szakaszban. Alapstruktúrájában megjelenik a fizetési képesség (pénzeszközök) nyitókészlete a tervezési ciklus elején:

+ a tervezési ciklus tervezett befizetései
- a tervezési ciklus tervezett kifizetései
= A fizetési képesség zárókészlete a tervezési ciklus végén.

A likvid eszközök többletét és hiányát az előzőekben bemutatott fizetési folyamatok alapján lehet megállapítani a tervezési időszakban. Az elkészített pénzügyi terv ismeretében lehet intézkedéseket tenni a hiányok vagy többletek kezelésére, a kívánt fizetési eszköz állományt biztosítására.



9. ábra operatív controlling eszközök alkalmazásának gyakorisága a német vállalatoknál
Forrás: Becker és Baltzer (2009) 56 old.

Sinkovics (2010) a hagyományos pénzügyi tervek mellett operatív szinten az árbevétel-befolyás (készpénzes, átutalásos értékesítés), a vevőállomány- és vevőfizetési, beszerzési kiadások (készpénzes, átutalásos beszerzés) terv, szállítóállomány- és szállítókiegyenlítés terv, külső finanszírozás szükséglete terv, hitelszükséglet, hitelállomány és törlesztés terveket, a pénzügyi és hatékonysági mutatókat, normatíva terveket, pénzügyi terv kockázatainak vizsgálatát emeli ki. Ezek a tervelemek lényegében a tényleges pénzmozgásokat és a számviteli kimutatott értékek közötti eltérésekre hívják fel a figyelmet, így a vállalat diszponibilitásának, likviditásának, és a mobilitásnak a meghatározását támogatják. Ezek elkészítésének gyakoriságára a havi, negyedéves és éves bontások alkalmazása jellemző.

Egy Németországban készített tanulmány szerint (Becker és Baltzer 2009) az operatív controlling tervezési munka során a német vállalatok 52%-a alkalmazza a kalkulációs eredménytervezést, 49% a likviditás tervezést, 47 % a mérleg-eredmény- és adótervezést, 41 % a tervmérleget. Mindez azt mutatja, hogy a pénzügyi tervek jelentős része megjelenik a controlling tervezési munka során. (9. ábra)

Mérlegtervezés

A mérleg egy olyan számviteli kimutatás, amely a vállalkozás eszközeinek összetételét és ezek finanszírozási forrását egy adott időpontra –a mérleg fordulónapra – vonatkozóan mutatja be.

A mérlegtervezést két irányból lehet elkészíteni és így a mérlegfőösszeg valamint az eszköz és forrásféleségek nagyságát eltérő pontossággal lehet előre jelezni. Az egyik módszer a mérlegfőösszeg nagyságrendjének megállapítását végzi el első lépésként és ezt követően ennek lebontásával az egyes mérlegtételek határozza meg. Ez elnagyolt tervezést jelent, így nagyobb a hiba pontatlanságból fakadó hibák lehetősége, viszont gyorsabb kivitelezést tesz lehetővé. A másik módszer előbb a mérlegtételek értékeit határozza meg, majd a mérlegtételek összegzésével a mérlegfőösszeget. Ennek a módszernek az előnye a nagyobb pontosság, azonban az egyes mérlegtételek meghatározása időigénye feladatot jelent. (Béhm, 1994)

A mérlegterv fontos szerepet játszik a vezetés beruházás, a forgóeszköz lekötés, az alaptőke emelés, az osztalékfizetés és önfinanszírozás, a hosszú lejáratú kölcsönök és a rövid lejáratú finanszírozási döntéseinek értékelésében.
Likviditási szempontból a mérlegtételek közül a forgóeszközöknek és a rövid lejáratú kötelezettségeknek van kiemelt szerepe. A forgóeszközön belül az egyik legfontosabb szerepet a vevőkövetelések állománya jelenti. Ennek megfelelő nagyságú tervezése több szempont figyelembevételét is indokolja. Mivel az árbevétel egyik alapvető forrása – a készpénzes fizetések mellett- a tervezés szempontjából ügyelni kell a vevő (egyedi) fizetési határidők meghatározására, az áruhitelezés mértékére, illetve az esetleges biztosítékok kikötésére, forgási sebességek nagyságára. Sinkovics (2010) a vevőállomány tervezése során elsőként az adott időszak, (pl. havi, negyedéves) átlagos vevőállományának meghatározását javasolja, amit az átutalásos vevők nagyságának meghatározása követ. Erre épül a vevők forgási sebességének, a fizetési határidőknek meghatározása, majd a vevők egészére vonatkozó együttes és átlagos számla kifizetési idők meghatározása.

A vállalat likviditásának szempontjából lényeges kérdés, hogy hogyan viszonyul egymáshoz a készpénzes és az átutalásos vevőállomány, mivel a készpénzes értékesítés bevétele azonnal, míg az átutalásos vevő pénzeszközökre gyakorolt hatása időben később jelentkezik. Az árbevétel realizálásának kockázatát csökkenteni lehet, ha a tervek meghatározásához alkalmazzák a vevőminősítési rendszert illetve a vevőállományt korosítását.

A rövid lejáratú kötelezettségeken belül a szállítóállomány esetében is fontos szerepet játszanak azok a tényezők, amik a vevőállomány esetében. Itt is el kell különíteni egymástól a készpénzes valamint az átutalásos beszerzési formákat, a likviditásra gyakorolt azonnali hatások kiszűrése érdekében. Sinkovics, 2010) szerint itt meghatározóak a fizetési határidők, a beszerzések nagysága, a forgási sebesség, a beszerzési árak, a készletszintek alakulása, utánpótlási idők.

Fontos továbbá kiemelni, hogy a beszerzések értéke tartósan –időszakosan elfogadható bizonyos esetekben (pl. beruházás)- ne haladja meg az árbevételt, mert az a vállalatnak fizetőképességi gondokat okozhat.

A szállító állomány tervezéséhez Sinkovics (2010) első lépésben az adott időszak, (pl. havi, negyedéves) értékesítéshez szükséges anyag- és áruszükséglet meghatározását javasolja. Ezt követi a készpénzes és átutalásos beszerzések tervezése, majd az adott időszakban keletkező szállítóállomány- növekmény meghatározása (a nyitóállományhoz hozzáadódik). Erre építve következnek a forgási sebesség lehetséges változásainak meghatározása, majd az adott időszakban kifizetendő áramlások illetve a záró szállítóállomány meghatározása.

Ha a vevők és szállítók közötti kapcsolatot teljessé kívánjuk tenni, akkor nem szabad megfeledkezni a pénzügyi ciklus[14] közbülső állomásáról, a készletekről. A készletek esetében – mivel viszonylag nehezebben mobilizálhatóak- a vállalati igényeihez igazodó, stabil normaértékek megtartására kell törekedni. Ezért Sinkovics (2010) a szerkezeti összetétel figyelését (az alapanyagok, félkész, befejezetlen és késztermékek időlegesen aránytalan megoszlása) a tárolási veszteségek, túlkészletezések elkerülését, illetve a piaci igények minél pontosabb illesztését emeli ki a megfelelő készletstruktúrák kialakítása érdekében.

A készletek túl alacsony szintje problémákat okozhat a vállalkozás számára ugyanakkor a túl magas szintje a mobilizálhatóság romló szintjét és így likviditási problémát, esetleg további veszteségeket okozhat a vállalkozás számára, ezért célszerű a készletállomány esetében is figyelni a forgási sebességeket, és összhangba állítani a vevők és szállítók forgási sebességének mutatóival. (Jordan, 2003) Ezek a forgási sebesség mutatók hatást gyakorolnak a pénzügyi ciklusra, melynek gyorsítása egyértelműen belátható vállalati érdek - mivel a pénzkonverziós ciklus egy külső finanszírozás igénylő körforgás- és számos ponton kapcsolódik az értékteremtő folyamatokhoz (készletgazdálkodás, termelés, beszerzés és értékesítés). Keown et al, (2003) a pénzkonverziós ciklus hosszát úgy határozza meg, hogy a vevők és készletek forgási sebességének összegét csökkenti a szállítók forgási sebességével.

A forgóeszközök pénzeszköz csoportjával kapcsolatban a legfontosabb elvárás az optimális mennyiség meghatározása, mivel a vállalatnak elegendő pénzeszközzel kell rendelkeznie az esedékes kötelezettségei kiegyenlítéséhez, ezt a szintet el nem érő, illetve az ezt meghaladó pénzeszközállomány negatív hatást gyakorol a vállalat eredményére.

A pénzeszköz állomány tervezésére két elméleti modellt lehet említeni. Ezek a Baumol és a Miller- Orr modellek. Ezek azonban elméleti szempontból próbálják az ideális pénzeszközállomány meghatározását elvégezni. A gyakorlatban az

[14] Pénzkonverziós ciklus alatt a beszerzések ellenértékének kifizetésétől a vevői követelések kiegyenlítéséig tart. A két végpont között eltelt idő alatt az alapanyagból késztermék lesz, és a vállalatnak a gyakorlati tapasztalatok alapján még a vevői követelések befolyása előtt ki kell fizetnie a szállítókkal és munkavállalókkal szembeni kötelezettségeit, amit a vállalkozásnak finanszíroznia kell, ugyanakkor egyes piaci szereplők negatív pénzkonverziós ciklussal működnek (pl. áruházláncok). Ettől eltekintve a pénzkonverziós ciklus egy külső finanszírozás igénylő körforgás. (Chikán et al, 2006)

esedékességek és a likvidálható eszközök folyamatos/rendszeres figyelése szükséges ahhoz, hogy a vállalat ne szembesüljön fizetési problémákkal.

A mérlegstruktúrával és a likviditás kérdésével szoros kapcsolatban áll a nettó forgótőke fogalma. Nettó forgótőke nem más, mint az a forgóeszköz érték, amit tartós forrásokkal finanszíroz a vállalat. Nagysága meghatározható, ha a forgóeszközök állományából kivonjuk a rövid lejáratú kötelezettségek állományát. Lényegében olyan forgóeszköz féleségeket (pl. követeléseket, készleteket) kell itt megemlíteni, amelyek tartósan -1 évet meghaladóan- vannak jelen a vállalat forgóeszközei között. A forgótőke értéke alapján következtetni lehet a vállalat eszköz és finanszírozási struktúrájának viszonyára a finanszírozási stratégiára. A forgótőke és a forgótőke szükséglet közötti eltérés több okból is létrejöhet. Vékás (1996) szerint a két legfontosabb ok egyrészt a múltban hozott helytelen döntés, aminek a hatása rövidtávon jelentkezik, másrészt nem kellő perspektívával meghozott olyan döntés, amely így nem vette kellő mértékben figyelembe az elegendő nagyságú forgóalap biztosítását. (pl. a vállalati növekedés ütem (lassú, vagy gyors) hatásai, szezonalitás hatása)

Eredménykimutatás tervezése

Az eredmény tervezése összetett feladatot jelent, mivel a vállalkozás eredményét sok külső és belső tényező befolyásolja. Az eredmény tervezés célja a várható eredmény minél pontosabb meghatározása. Az eredményterv lényegében a résztervekre alapozva gyűjti össze és jeleníti meg azok várható eredményre gyakorolt hatásait.

Kresalek (2007) az eredmény tervezésének nagyvonalú, sémakövető és optimumszámításon alapuló módszerét különbözteti meg.

A nagyvonalú eredménytervezés használata a közepes időtávon vagy az éves tervezés kezdeti szakaszában jellemző. Első lépéseként a mininimális nyereségkövetelményt (eredményt) határozzák meg, ami így tartalmazza a kívánt mértékű osztalékot és növekedést, beruházások fedezetét. Levezetése a hagyományos eredmény levezetési lépésekkel ellentétes irányú. A módszer második lépésében az eredményt befolyásoló tényezők vizsgálatát kell elvégezni, melynek legfontosabb tétele az üzemi eredmény. Ezeknek meghatározása a részletes tervkészítést megelőzően történik, jellemzően a bázisidőszaki adatok felhasználásával. (Kresalek, 2007)

Az üzemi eredmény megváltozását az eredmény meghatározása során figyelembe vett tételek változásának hatása eredményezheti (pl. árváltozás, közvetlen önköltségváltozás, volumenváltozás, összetétel-változás, közvetett költségek változása, és az egyéb bevételek és ráfordítások változása).

Részletes eredménytervezés, a jövedelemterv összeállítása a számviteli előírásoknak és a vállalkozás sajátosságainak szem előtt tartásával történik tehát készülhet az összköltségeljárással vagy forgalmiköltség-eljárással.

A részletes eredmény terve Á-K-F-N struktúrát követve is elkészíthető, kidolgozva, így először a tevékenységek fedezeti összegének, a közvetett

költségek, az egyéb bevételek és ráfordítások, pénzügyi műveletek eredményének és a rendkívüli eredmény tervének meghatározásával.

A részletes eredménytervezés tehát az eredménykimutatás eredménysorainak egymás követő rendjében történik először az üzemi tevékenység eredményének meghatározásával a hozamok (az árbevétel és az aktivált saját teljesítmények) előrejelzésével a költségek (különböző költségtervezési eljárásoknak megfelelően költségnemenként, költségviselőnként, költséghelyenként) majd az egyéb bevételek és ráfordítások tervezésével. A következő lépés pénzügyi műveletek eredményének meghatározása a pénzügyi műveletek bevételeinek (pl. várható kamatbevétel, a részesedések után járó osztalék) és ráfordításainak (pl. a fizetendő kamatok) tervezésével történik. Ezeknek a tételeknek a meghatározása azonban több bizonytalanságot is hordoz, így például az értékpapírok eladásából származó árfolyamnyereséget az értékpapírpiac változásai miatt vagy a hitelszükségletet és annak terheit a követelésekből, kötelezettségekből származó árfolyamveszteséget többnyire nem vagy csak nagyon nehezen tervezhető előre. A harmadik eredménytétel a rendkívüli eredmény a benne foglalt tételek (rendkívüli bevételek és ráfordítások) rendkívüliségéből adódóan általában nem tervezhetőek. Ezt az adófizetési kötelezettség tervezése követi, ami a fizetendő társasági adó tervezését jelenti az adózás előtti eredménytől, az adóalap- (korrekciós tételekkel korrigált eredmény) és az adóelőleg-fizetési szabályok alapján az adókedvezmények figyelembe vételével történik.

A mérleg szerinti eredmény meghatározása az eredménykimutatás számítási rendszerének megfelelően történik a korábbiakban leírt tételek meghatározását követően és az osztalékfizetési kötelezettség figyelembevételével.

A részletesen eredménytervet éves szintű meghatározása mellett, jellemzően rövidebb időszakra (időszakokra) is összeállítják. Kresalek (2007) az időbeni bontás a negyedéves részletezésben, szükség esetén -pl. szezonalitásnál - a havi bontásban javasolja.

Optimalizálási lehetőségek különböző számítógépes támogatással elvégzett nyereség optimum számítási módszereket alkalmaznak, amelyek a várható eredmény kialakítását segítik. Kresalek (2007) a tervezéshez az előző év elemzett tényszámait, a piaci lehetőségeket leíró információkat (milyen termékek, milyen mennyiségben, milyen piacokon, milyen árakon és milyen eladási, fizetési feltételekkel lennének értékesíthetők), a gyártási és fejlesztési lehetőségeket tartalmazó információkat (pl: a gépi és munkaerő-kapacitások, a rendelkezésre álló alapanyag-mennyiség, valamint azok jobb kihasználási és bővítési lehetőségei), jövedelmezőséget és gazdaságosságot meghatározó információkat ismeretét tartja szükségesnek. Ezek többnyire a fedezeti költségszámítás valamilyen módszerének alkalmazásán nyugvó tervkalkulációkból (pl. a gyártmánykarakterisztikákat alkalmazó módszer, a lineáris programozás matematikai módszerei) származnak.

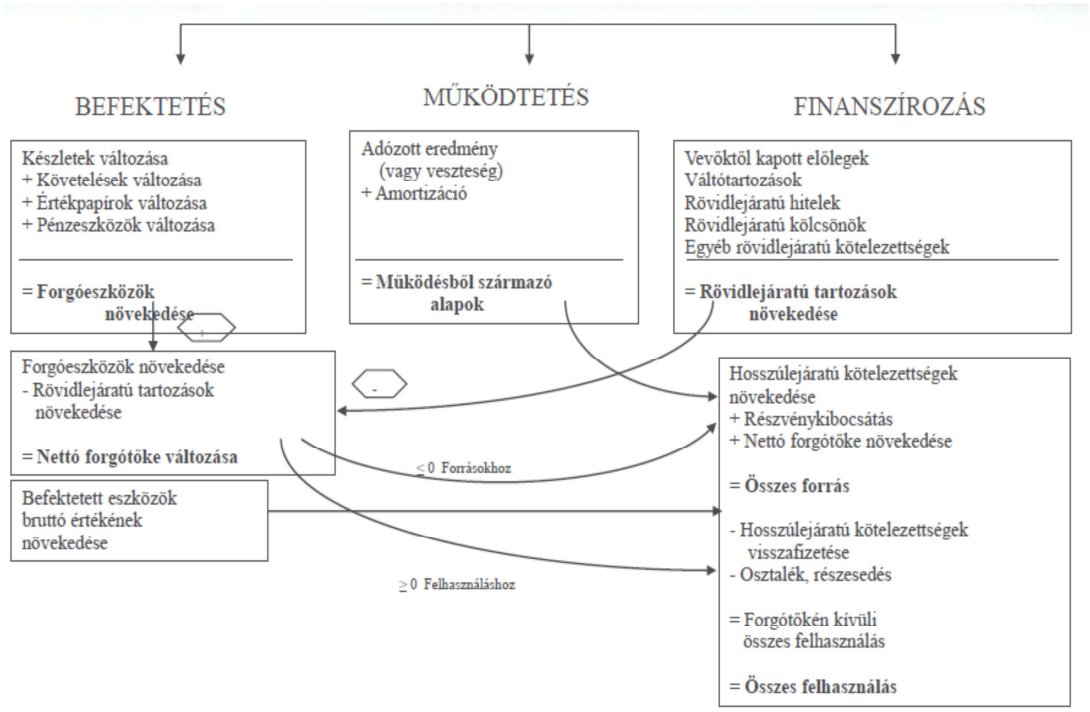
A vállalati adótervezés a jelenlegi adózási törvények nyújtotta lehetőségek mellett vállalkozástól függően eltérő jelentőségű szerepet játszhat a pénzügyi tervezésen belül. Az adótervezés vállalati szempontból a fizetés (teher) nagyságának minimalizálását jelenti. Ebből következően operatív és stratégiai

szinten is jelentős kérdésről van szó, hiszen a vállalat felhasználható eredményére az adó hatást gyakorol. (Claus, 2007)

Az adótervezés irányulhat az adó mérséklésére (adóalap, adókedvezmények); az adózási idő meghatározására, adóoptimalizálásra (adóhalasztás), adókockázat csökkentésére; ellenőrzési következmények minimalizálására.

Cash-flow tervezés

A cash-flow mutatja be a vállalat be- és kiáramló pénzeszközeinek legfontosabb forrásait és felhasználását, tehát a vezetői döntések következményeit. Jelentősége abban áll, hogy a vállalat működéséhez szükséges pénzmennyiséget befolyásoló a működtetési, a befektetési és a finanszírozási döntések hatásait mutatja be, mivel a vállalati eredménykimutatásban meghatározott eredmény, vagyis a bevételek és a költségek elszámolása nem egyezik meg a tényleges pénz be- és kiáramlásokkal.



10. ábra: A cash-flow a vezetői döntések tükrében
Forrás: Virág, 2004, 23. old

Mivel a középpontban a pénzeszközállomány változása szerepel, ezért lényeges azon elemeknek az elkülönítése, amelyek a pénzeszközök növekedését, illetve csökkenését okozzák a vezetői döntések tükrében. (10. ábra) A pénzeszközök legfontosabb forrásai között Bordáné (1989) a termékek és szolgáltatások értékesítését, a részvények és hosszú távú kötelezvények kibocsátását, épületek, gépek, berendezések és más hosszú távú befektetések

eladását jelöli meg, míg a felhasználások esetében az osztalékfizetést, hosszú lejáratú kötelezvények és részvények visszafizetését, visszavásárlását, hosszú távú befektetéseket, beruházásokat.

A cash-flow kimutatás felépítését, illetve az elkészítése során alkalmazandó elveket a 2000. évi C. törvény határozta meg a hazai vállalkozások gazdálkodási gyakorlatának támogatására. Készítése kötelező az éves és konszolidált (összevont beszámolót készítő vállalkozások esetében.

A cash- flow kimutatást el lehet készíteni direkt és indirekt módszer alapján. Az indirekt módszer alapvetően egy (adózás előtti) eredmény kategóriából kiindulva elsősorban mérleg és eredménykimutatás adatait átrendezve, analitikából származó adatokat felhasználva korrekciós lépések alkalmazásával (pl. értékcsökkenési leírás) jeleníti meg a vállalati eredménytermelő tevékenységéhez, beruházási- befektetési, valamint pénzügyi tevékenységéhez kapcsolódó pénz be- és kiáramlásokat. Ez a módszer –bár közelebb visz, és ráirányítja a pénzeszközök változásának tételeire a figyelmet- korlátozott segítséget jelent a vállalatvezetés számára a tényleges likviditás kezelésében.

A direkt levezetés a tételes pénzmozgások, vagyis a pénzbevételek és pénzkiadások felhasználásával vezeti le a pénzeszközváltozást. Ez időigényesebb folyamatot jelent, de az eredmény pontosabb, ugyanakkor nem enged betekintést az eszközök és források nagyságrendjébe és összetételébe valamint a hitelképességbe. Elkészíthető egy évre, valamint egy évnél rövidebb időszakokra, negyedévre, hóra, napra vonatkozóan is.

A cash-flow tervezése feltételezi, hogy már előzetesen elkészítették a mérleg és eredménykimutatás terveket, így elkészítése során a mérleg és eredménykimutatás tervezése során említett nehézségekkel kell szembenéznie a tervezőnek. (pl. a vevőállomány szállítóállomány paramétereinek tervezése, adózás előtt eredmény levezetése stb.)

A cash-flow tervezéséhez Bordáné (1989) a tervidőszak nyitó- és zárómérlegadatainak meghatározását, a terveknek megfelelő gazdálkodási folyamatokhoz (működés, befektetések és beruházások, finanszírozás) illesztett számlasoros elszámolását, a pénzeszközök számlán tervezett változások csoportosítása és változásuknak a pénzeszközökön kívüli mérlegszámlákon tervezett változásokkal történő magyarázatát határozza meg fő lépésekként.

A különböző – direkt vagy indirekt – elvek szerint elkészített cash-flow kimutatás alapján elkészített tervféleségek számos elnevezéssel megtalálhatóak a hazai gyakorlatban, szakirodalomban. Találkozni lehet finanszírozási terv, pénzszükségleti- pénzfedezeti, pénzforgalmi vagy likviditási (bevételek – kiadások teve) terv elnevezéssel is. A tervek felépítése és tagoltsága vállalat specifikus jellemzőket hordoznak magukban. A direkt eljárással elkészített tervek esetében általánosan igaz, hogy felépítésük egyszerűbb és áttekinthetőbb, elkészítésük elsősorban a rövid távú döntéseknél jelentős, így napi, heti, havi rendszerességgel is elkészíthetőek. Lehetővé teszik a pénzeszközök likviditás szempontjából indokolt mértékének megállapítását, a külső források bevonása iránti igényt, a minimálisan igényelt pénzeszköz mennyiség meghatározását, tervezését, a

pénztartás költségeinek minimalizálását. (Sinkovics 2010) Hátrányuk ugyanakkor, hogy nem mutatják be a likviditás strukturális (eszközök, forrás) jellemzőit.

Az indirekt elven meghatározott tervek inkább közép és hosszú távon alkalmasak a pénzügyi vezetés döntéseinek támogatására. A pénzszükséglet és pénzfedezet meghatározását Kleinbeckel (1991) F-modellje segítségével vezeti le. A likviditásirányítási koncepciójával a statikus és a forgalmi szemléletet kapcsolja össze a cash-flow kimutatás összeállítása során alkalmazott logika segítségével. Így tehát pénzszükségletet indukálnak az eszközoldalon bekövetkező növekedések és a forrásoldali csökkenések, míg a pénzfedezetet támogatják az eszközoldali csökkenések és a forrásoldali növekedések. Mindezt úgy teszi, hogy a mérleg egyes elemeinek nyitó és záró értéke közötti kapcsolatot tételesen teremti meg, így támogatva az eszköz– és forrásstruktúra megfelelő összhangját.

A strukturális kérdések vizsgálatát azért kell kiemelni, mert a finanszírozási lehetőségek egy része a vevőkhöz, illetve a szállítókhoz kapcsolódik, valamint egyes hiteltípusokhoz a bankok gyakran követelnek meg készpénztartási minimumot (előrejelzésében a minimumszint változását is ki kell mutatni). A tervezés része az ismert vagy kiszámítható követelések és kötelezettségek felírása és nyomon követése, valamint a bizonytalan pénzáramok előrejelzése is. Ez nem csak pontbecslést jelent, sokszor ezeket a pénzáramokat adott valószínűség eloszlással is jellemezni kell. Historikus adatokon, előrejelző modelleken, szakértői becsléseken is alapulhat.

2.9. Pénzügyi tervek ellenőrzése

A pénzügyi tervek ellenőrzése mutatószámok, mutatószámrendszerek, illetve egyéb elemzési eszközök alkalmazását igényli.
Egy vállalkozás helyzetének megítélése mindig viszonylagos kérdés, általánosan nem lehet meghatározni jó vagy rossz voltát. Megoldást csak a célokkal való összevetés adhat a vállalat állapotát illetően. A viszonyítási alap lehet akár egy terv érték, egy iparági vagy országos átlag, vagy hasonló paraméterekkel rendelkező vállalat állapota. Az elemzést három alapvető szempont szerint lehet elvégezni, így meg kell különböztetni egymástól a bázisszemléletű, az idősoros és a vállalatok közötti elemzést.

A viszonyítási alap alapvetően attól függ, hogy mit tekint a vezetés a vállalati célokat megtestesítő célértéknek/célértékeknek. Értelemszerűen ez összhangban áll és logikus következménye a teljesítményértékelés fejlődésének. Ezzel a fejlődéssel a controlling szoros kölcsönhatásban áll, hiszen teljesítményértékelés nyújtotta információk a vezetés információigényének kielégítését szolgálják. Gál és Ilyés (2005) a vezetési szempontrendszerek fejlődéséhez az alkalmazott teljesítménymutatókat és előrejelzési módszerek típusait is megadják. (3. táblázat)

Azonban nem elegendő pusztán az előrejelzési módszerek és teljesítménymutatók ismerete, a vezetés számára biztosítani kell a befolyásolás képességét, tehát a controlling számára fontos a stratégiai teljesítmények

összekapcsolása az operatív tevékenységekkel. Ennek a problémának a megoldására pl. a balanced scorecard módszere kínál megoldást

3. táblázat: Előrejelzési módszerek és teljesítménymutatók

	Hosszú távú tervezés	**Stratégiai tervezés**	**Stratégiai menedzsment**
Jellemző teljesítmény-mutatók	Pénzügyi mutatók Gyárak száma Kapacitások- termelés Makrogazdasági paraméterek (kereslet, kínálat alakulása az iparágban; GDP; infláció)	Nettó eredmény (Árak) Költségcsökkentés (fajlagos, létszám, költség) Hatékonyság Portfólió- menedzsment (Piaci információk, piaci kockázat) ROE	Hozzáadott érték (EVA/MVA) ROACE Diszkontált Cash-Flow (DCF) Tőkeköltség M&A Részvényár Osztalék
Előrejelzési módszerek	Szcenárió/forgatókönyv-készítés Idősorok tényezőkre bontása Automatikus batch előrejelzések Klasszikus regressziós modellek	Exponenciális kiegyenlítési modellek Többszintű előrejelzési módszerek Dinamikus regressziós modellek Boksz-Jenkins (ARIMA) modellek Markov- láncok Klasszikus szakértői módszerek	Judgemental módszerek Neurális hálózati modellek Kombinált előrejelzési módszerek Speciális ARIMA modellek

Forrás: saját szerkesztés Gál és Ilyés (2005) alapján

A tervek megvalósulása, megvalósítási folyamatának szolgálatára számos eszközt lehet felvonultatni. Béhm (1994) ezek közé az eszközök közé sorolja a tény és tervszámok összevetését (abszolút és relatív összevetésekre), a statisztikai mutatószámok (megoszlási, intenzitási viszonyszámok, átlagok, indexek stb), a pénzügyi mutatókat, trendeket, korrelációkat, normák és normatívák alkalmazását (anyag-, készlet-, költségnormatívák). Ezzel lényegében olyan széles körben határolja le az elemzés mutatószámait, amivel mind a pénzügyi, mind a naturális mutatószámokat felöleli, és ezek összekapcsolásával létrehozott módszereket is felöleli.

Mivel a gyakorlati vizsgálatok, értékelések során számos mutatót lehet képezni, -amennyiben azok képzését racionális szakmai érvekkel lehet indokolni-, ezért fontosnak tartom egy olyan általános szempontrendszer kialakítását, következetes felépítését, aminek következetes betartása segítséget nyújt a mutatók megalkotásában. A teljesítménymérési gyakorlat jellemzésére által felállított elemzési keretet alapul véve olyan értékelési rendszert lehet kialakítani, ami képes a vezetői információigények kielégítésére, a stratégiai célokat figyelembevétele mellett. Wimmer (2004) egy olyan szempontrendszert állít fel, aminek következetes alkalmazása segítséget nyújthat egy hatékony értékelési rendszer kialakításában. Elemzési kerete négy fő elemre bontható. A **teljesítménymérés**

orientációja a teljesítménymérés fő célját, szerepét fejezi ki. (pl. ellenőrzés, beszámoltatás, visszacsatolások biztosítása, döntéstámogatás, tervezés támogatása) A **kiegyensúlyozottság** a mutatószámok tartalmára és a gyűjtött információk forrására, jellegére vonatkozik. A **konzisztencia** lényegében az elvégzett teljesítménymérés hasznosságát jelenti, ahol kiemeli az észlelt fontosság (hasznosság) és a használat összhangjának fontosságát. A negyedik szempont az **értékteremtő folyamatok támogatása** a stratégiai célok szempontjából hasznos információkat jelenti.

A mutatószámokat és mutatószámrendszereket úgy kell kialakítani tehát, hogy:

- a mutatószámok mérhetőek legyenek
- azonos időtávot kell átfogniuk, a terv –tény elemzéseknél,
- folyamatosságot kell biztosítaniuk
- a meghatározás ráfordításigénye arányosan kell, hogy viszonyuljon a kinyert információ értékéhez (költség haszon elv) (Francsovics, 2005)

Wimmer és Helfert(2001) megközelítése is érezteti, hogy a mutatók, vagyis a tervezés és ellenőrzés esetében is kezelni kell a stratégiai és operatív időtávokat. Így érdemes azokat a mutatókat külön kezelni, amik a stratégiai időtávban válnak értelmezhetővé, az operatív szinten kezelhetőktől, valamint a kapcsolatokat feltárni a két időtávon alkalmazott mutatószámok között.

A controlling szempontból fontos mutatószámokat véleményem szerint Körmendi-Tóth (1999) felosztását kiegészítve a következő csoportokra oszthatóak:

- értében dimenzionált mutatószámok
    - hagyományos pénzügyi –számviteli mutatószámok (pl. struktúra mutatók, likviditási rátát)
    - mutatószámrendszerek (pl: Du-Pont, ZVEI, RL)
    - modern teljesítménymutatók (pl: EVA, ROIC)
- nem kizárólag értékben dimenzionált mutatószámok
    - „speciális controllingmutatók” (képesek relációba állítani a naturális értékeket a pénzügyi teljesítményekkel)
    - összetett értékelési rendszerek (pl, balanced scorecard, advanced budgeting, teljesítményprizma)

Értékben dimenzionált mutatószámok

Számos szerző egyet ért (Rappaport, 2002, Wimmer, 2000, Dorgai 2001, Radó 2004, Katits 2002) abban, hogy a számviteli kimutatásokra épülő hagyományos teljesítménymérési módszerek használhatósága, és a belőlük levonható következtetések korlátozottak az operatív szintű döntéstámogatásban. Nem képesek többek között bemutatni a számviteli teljesítmény és a gazdasági teljesítmény közötti eltérést, nem veszik figyelembe a nem pénzügyi információkat, múltorientáltak, rugalmatlanok, egyes értékelési eljárások alkalmazásának

különbségeire nincsenek tekintettel, (pl. ÉCS, inflácó), egyoldalú kockázatkezelés, korlátozott összehasonlíthatóság jellemzi őket[15].

Alkalmazásuk mellett szól ugyanakkor, hogy könnyű meghatározni őket, a kiszámításhoz szükséges adatok könnyű elérhetősége, a széles körű ismertség illetve alkalmazásuk, tartalmuk viszonylag könnyű értelmezhetősége (nem igényelnek magas szintű pénzügyi ismereteket) említhető. Fontos jellemzőjük a könnyű kommunikálhatóság tekintve, hogy gyakran használják jelentéseknél a menedzsment és a befektetők felé. (Wensing, 2001)

A szakirodalomban számos számviteli mutatószám csoportosítással lehet találkozni. Ezek közül csak néhányat mutatok be, tekintve, hogy egyes mutatók több vizsgálati szempontnál is megjelenhetnek, ugyanakkor nem annyira az egyes mutatócsoportok a meghatározóak az elemzés szempontjából, hanem az elemzés célja.

Bordáné (1990) a pénzügyi elemzéshez felhasználható mutatószámokat az elemzés pénzügyi irányának szemszögéből osztja több csoportra, így elkülöníti a jövedelmezőségi rátákat, a tevékenységi ráták, élőmunka-ráfordítási ráták, a tőkével való kereskedés mutatóinak, piaci ráták, likviditási és adósságráták, kamat- és osztalékfedezettség mutatók csoportjait. Katist (2002) a pénzügyi és jövedelmezőségi helyzet elemzésében kiemeli a különböző mutatócsoportok összefüggéseinek jelentőségét (11.ábra). Ezt azért tartom lényegesnek, mert a pénzügyi elemzés során nem szabad megfeledkezni arról, hogy a különböző mutató csoportok a vizsgált vállalatra irányulnak, de más-más pénzügyi szempontból fontos vetületet előtérbe helyezve.

Jövedelmezőségi helyzet	**Pénzügyi helyzet**
-profitabilitási ráták	-likviditási ráták
-profit és cash alapú fedezeti analízis	-adósság- és hitelképességi ráták
-működési, finanszírozási és kombinált fedezet foka	-hatékonysági ráták → Vagyoni helyzet
	-tőkestruktúra hányadosok
	-finanszírozási erő
	-cash-flow számítás
	-fund flow számítás
	EBIT-EPS analízis

11. ábra: A vállalat jövedelmezőségi, pénzügyi és vagyoni helyzetének elemzése
Forrás: Katits, 2002 72 old.

[15] A felsorolásban foglalt jellemezőkön túl, még számos hiányosság említhető.

A pénzügyi mutatók csoportosításán túl számos számos mutatót sorolnak egyes szerzők a megalkotott csoportokba. Ezek bemutatását, de még felsorolása is rendkívül nagy terjedelmet ölel fel. Krause és Arora (2008) is számos mutatót határoz meg, ezekből készített csoportokat és mutatókat terjedelmi okok miatt a 3. mellékletekben helyeztem el. Krause és Arora (2008) alapján összeállított mutatószámok eltérő módon alkalmazhatóak a controlling munka során.

4. táblázat: Teljesítménymérési módszerek alkalmazási területei, jellemzői

Alkalmazási terület	**DCF (SHV)**	**CFROI**	**EVA**	**Hagyományos mutatók**
Vállalatértékelés	***	*	**	*
M&A elemzés	***	0	*	*
Tervezés	***	0	*	*
Ösztönzés	*	0	***	*
Controlling/ Beszámolás	0	0	*	***
Portfólió menedzsment	***	**	**	**
Részvényárfolyammal való korreláció	*	*	*	*
Jellemzők	**DCF(SHV)**	**CFROI**	**EVA**	**Hagyományos mutatók**
Intellektuális erősség	***	0	**	**
Alkalmazhatóság	**	0	**	***
Kommunikálhatóság	**	0	***	***

Forrás: Virág, 2004, 118 old.

Egyes mutatók a vállalatértékelési munka során mutatják meg pozitív hatásuk, nyújtanak segítséget, míg más módszerek a tervezés során alkalmazhatóak nagyobb sikerrel, megint más mutatószámoknak a beszámolási funkció jelenti a legelőnyösebb oldalát. (4. táblázat)

Fónagy 2005-ben végzett felmérésében Magyarországon működő nagyvállalatok körében vizsgálta az értékmérési feladatok megjelenését valamint a teljesítménymérésre alkalmazott módszereket. Teljesítményérést a megkérdezett vállalatok 95%-a alkalmazott.

A teljesítménymérésre alkalmazott eszközök között a leggyakrabban alkalmazták az egyszerű számviteli mutatókat. (83% az adózás előtti eredmény, 73% az árbevétel, valamint a kamat- és adófizetés előtti eredmény, 70% a kamat, értékcsökkenés és adózás előtti eredmény, 67% az eszközarányos megtérülés, 63% a saját tőke arányos megtérülés). Az értékalapú mutatók közül a legnépszerűbb – 47%-os alkalmazási szinttel – a hozzáadott gazdasági érték mutató (EVA - 47%), valamint részmutatói (ROCE 63%, NOPAT 60%).

Mutatószámrendszerek

„A mutatószámrendszer logikai úton összerendezett mutatószámok összessége, amely képes megalapozni egy vizsgált jelenség összefüggésekre alapozott értékelését.” (Kresalek, 2006, 140. old) A mutatószámrendszerek, ahogy az elnevezés is takarja a mutatók közötti összefüggések alapján kialakított rendszert jelent, ami képes az egyes mutatók jelentését kiegészítve, magyarázva aggregált értéket szolgáltatni és értelmezéséhez többlet információt biztosítani. Mutatószámrendszereket ki lehet építeni:

- matematikai összefüggésekre (pl. ROI)
  - a kapcsolatot matematikai műveletek adják
  - egyértelmű összefüggések, ok- okozati kapcsolatok
  - hierarchikus felépítés, piramisforma
- rendszer (tartalmi- logikai) összefüggésekre alapozva (pl. ZVEI)
  - az egyes mutatószámok között nincsenek matematikai műveletek
  - gazdasági befolyásoló tényezők hatásainak megfelelően a mutatószámok egymás mellé- és/vagy alá- ill. fölé rendelése valósul meg
  - tartalmilag rendszerezett – szerkezeti – mutatócsoportokra osztva mutatja be a csúcsmutató alakulását
  - a mutatócsoportok értékelésével jeleníti meg az ok okozati összefüggéseket.

Du- pont mutatószámrendszer

A mutatórendszer középpontjában nem a nyereségmaximalizálás áll, hanem a befektetett tőke hasznosításának hatékonysága. Csúcsmutatója a befektetett tőke megtérülése (ROI), ami két tényezőre bontható: az árbevétel arányos jövedelmezőségre és az eszközök (vagyon, befektetett tőke) forgási sebességre.

Jól bemutatja és ok-okozati láncolaton keresztül felvázolja a különböző mutatószámok kapcsolati rendszerét. Ebből a tulajdonságából adódóan gyakran alkalmazott tervezési és elemzési eszköz. Alapvetően az önálló beszerzési termelési és értékesítési vállalati egységekre vonatkozó mutatószámokon alapul, így nem tartalmaz a likviditást és finanszírozást taglaló mutatószámokat, az ok- okozati összefüggések segítségével meghatározhatóak a jövedelmezőséget befolyásoló tényezők. (Virág, 2004) A Du-pont rendszer előnyi között említi Kresalek (2006), a jól értelmezhető célértékként alkalmazott jövedelmezőséget, a hosszú távú összehasonlíthatóságot, rendszerbe foglalt mutatók könnyű egyszerűségét, kezelhetőségét, mérhetőségét, értékelhetőségét mivel lényegében hagyományos számviteli –pénzügyi mutatószámokat, értékek találhatóak a struktúrájában. Ebből a jellemzőből származnak hibái is, hiszen a korlátozott az információtartalma, a számláló és nevező azonos mértékű változása esetén hibás következtetések levonására adhat lehetőséget. Ezen felül még korlátként kell megemlíteni, hogy a ROI és a rendszerben foglalt mutatók közötti összefüggések nem minden esetben

magyarázzák a csúcsmutató változásait, rugalmatlan, viszonylag kötött struktúra jellemzi.

ZVEI mutatószámrendszer

A ZWEI mutatószámrendszer a Du-pont rendszer alapján piramis rendszerben dolgozták ki. Csúcsmutatóként a saját tőke jövedelmezősége jelenik meg. A fő mutatók jelölik ki az elemzés területeit és határozzák meg a további elemzések tartalmát. (88 fő- és 122 segédmutatót alkalmaz, érték és mennyiségi adatokat is tartalmaz). A mutatószámok között részben matematikai, részben rendszeralapú összefüggések állnak fent, csak vállalati belső elemzésre használható (túlnyomóan belső számviteli adatokat használ fel).

Pontosan definiált mutatószámaival két aspektusból vizsgálja a vállalkozást. A **növekedés szempont** során abszolút számokat vet össze: pl. értékesítési tevékenység (rendelésállomány, árbevétel), eredmény, eredmény (időszaki eredmény, cash-flow), tőkelekötés (készletek, tárgyi eszközök, munkaerő), értékteremtő tevékenység (termelés, foglalkoztatás)

Struktúraanalízis során bővíti a Du-pont rendszerhez képest a vizsgálati szempontokat a tőkeáttétel hatásának integrálásával (működés, gazdálkodás párhuzamos vizsgálata; jövedelmezőség, eredményképzés, tőkeszerkezet (tőkeellátottság, befektetett eszközök fedezettsége, likviditás), tőkelekötés (tőkeképződés))

A mutatószámrendszerben alkalmazott mutatószámokat négy kockázati csoportba lehet sorolni, mely csoportok viszonylag rugalmatlan szerkezetet kölcsönöznek a rendszernek. Mivel állományi és forgalmi adatok, kockázati és jövedelmezőségi indexek keverednek egymással a rendszer nem tekinthető konzisztensnek. (Kresalek, 2006) A ZVEI mutatószámrendszer egyaránt alkalmas tervezési (célok és tényleges hatékonyság összehasonlítása) és elemzési (időbeli és térbeli összehasonlítások) eszköznek. (Reichmann, 1997)

RL (Reichmann- Lachnit) mutatószámrendszer

A mutatószámrendszer 39 mutatót foglal magába és szintén az eredményképződés tényezőit tárja fel, melyek között abszolút számok és viszonyszámok is találhatók. Egyaránt alkalmazza a belső és a külső számvitelből származó adatokat. A mutatószámok rendezési elve rendszeralapon, tehát tartalmi szempontok alapján történik.

Struktúrájában elkülöníthető egy általános rész, ami vállalkozás operatív irányítási gyakorlatában általánosan alkalmazható mutatókat foglal magába, mint például az eredményességi és likviditási mutatók.

A struktúra másik része célspecifikus mutatószámokat tartalmaz, amiket szintén a jövedelmezőségre és likviditási célértékekre gyakorolt hatásokat illetően lehet szétbontani az értékelés során. (alapvetően a vezetői számvitelre támaszkodik, alapvető elemei a fedezet- és a költségelemzés) (4. melléklet)

Csúcsmutatói a szokásos vállalkozási eredmény (üzemi tevékenység eredményének és pénzügyi műveletek eredményének összege) és a likvid eszközök, melyek abszolút számok. (Kresalek, 2006)

Az RL mutatószámrendszer előnyeként említhető, hogy egyszerre kezeli a jövedelmezőség és a likviditás kérdéskörét, valamint a könnyű alkalmazhatóság.
A rendszer rugalmasnak tekinthető, mivel a specifikus rész révén az adott vállalkozásnak megfelelően empirikusan összefüggő és kiválasztható mutatószámokból épül fel. A rendszer jól alkalmazható tervezésre és elemzésre, terv-tény összehasonlításokra és időbeli összevetésekre akár éves, negyedéves, havi, heti rendszerességgel.

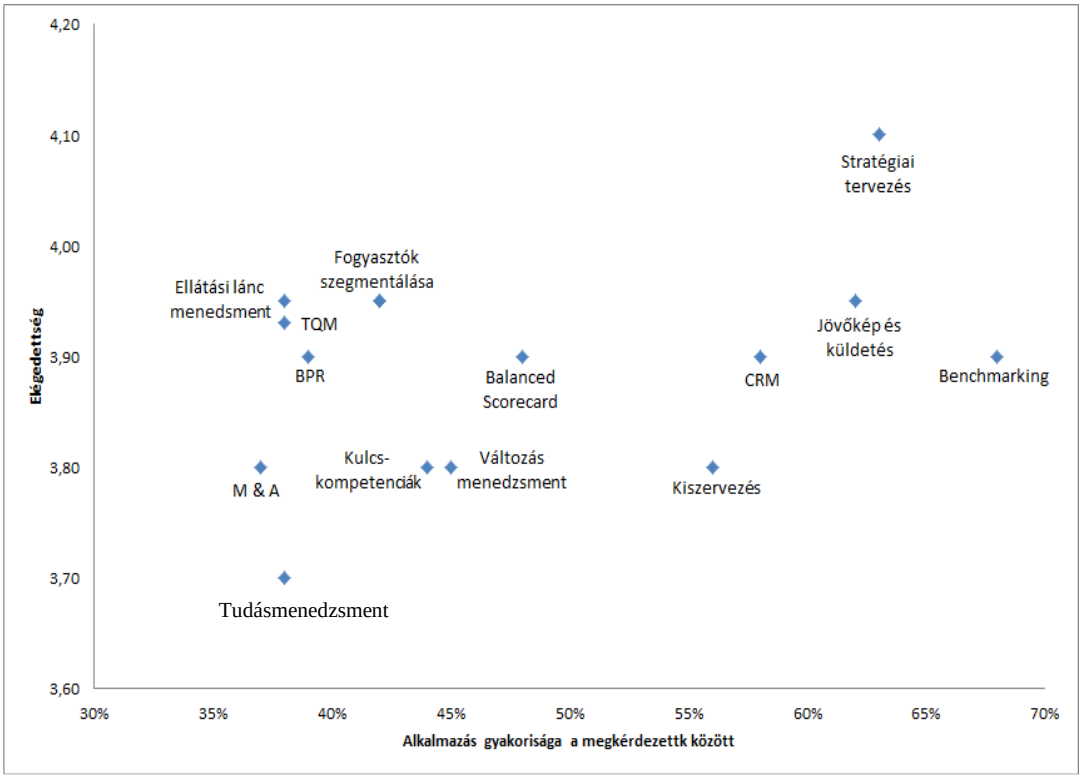
Hátrányai között említhető, hogy hiányoznak a mutatószámok kiválasztásához az elméletileg igazolt magyarázatok, illetve hiányosak az ok- okozati kapcsolatok.

Nem kizárólag értékben dimenzionált mutatószámok – Balanced scorecard

A pénzügyi irányultságú mutatószámok egyoldalsága, és a pénzügyi szempontok kívül más tényezőket figyelmen kívül hagyó szemlélete hívta életre azokat az összetett mérési rendszereket, melyek képesek a tudás alapú versenyhez szükséges teljesítmény dinamikáját megfelelően követni. (Kaplan-Norton, 2002) A Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer) koncepciója a Kaplan és Norton szerzőpáros (1992, 1993) nevéhez fűződik. Ez a mutatószámrendszer pénzügyi és nem pénzügyi mérőszámokat, kiegyensúlyozottan foglalja magába. Alapvetően négy nézőpontból a pénzügyi, a vevők, a belső folyamatok, és a tanulás, fejlődés nézőpontjából vizsgálja a vállalat teljesítményét. A különböző nézőpontokban alkalmazott mutatószámok esetében törekedni kell arra, hogy megfelelően kiegyensúlyozottan szerepeljenek a rendszerben, vagyis a múlt és jelen és jövőorientált mutatószámokat, a pénzügyi és nem pénzügyi információk, statikus és dinamikus elven működő mutatószámok egyaránt megtalálhatóak legyenek benne, ezáltal elősegítve a menedzsment pénzügyi mutatószámokhoz képest gazdagabb és relevánsabb információ ellátását.

Elterjedésében nagy szerepet játszott, hogy az értékalapú vállalatirányítás a pénzügyi szempontokon túl az értékteremtés más tényezőinek kontrol szükségletét is maga után vonta, így szükségessé vált a stratégia célok és az operatív tevékenység közötti ok- okozati kapcsolat megteremtése. Ezt Cobbold és Lawrie (2002) a jövőkép (destination statement) rendszerbe integrálásával egészítette ki, vagyis a stratégiai célkitűzéseket, a stratégiai kapcsolati modell felhasználásával a mutatószámokon és az operatív akciók azonosításán keresztül valósítja meg.

Említést érdemel még a balanced scorecard un. ötödik (opcionális) nézőpontja, ami lényegében a vállalat kiemelten jelentős tényezőinek kezelését (pl. környezettudatos imázs) teszi lehetővé. (Gál, 1999)



12. ábra: A különböző menedzsment eszközök (alkalmazásuk gyakoriságának és elégedettsége viszonylatában
Forrás: saját szerkesztés a Bain & Company adatai alapján,
http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx

A Bain and Company 1992 óta minden évben végez felmérést közepes és nagyvállalatok vezetői körében a menedzsmentet támogató eszközök alkalmazásának tapasztalatairól. A 2010-ben végzett felmérés szerint a leggyakrabban alkalmazott eszköz a benchmarking, és a felmérés a 2009-es adatok szerint is a hatodik leggyakrabban alkalmazott eszközként jelenik meg a Balanced Scorecard. A tanácsadó vállalat felmérésében ez a módszer a megkérdezettek körében ötfokozatú skálán 3,9-es aggregált elégedettségi szintet mutatott. (12. ábra) Magyarországon működő nagyvállalatok körében végzett felmérés szerint a megkérdezett cégek 47%-a alkalmazta magát a módszert és a megkérdezettek 10%-a még az értékorientált vállalatvezetésbe is integrálja a módszert. Fónagy (2005)

2.10. Pénzügyi controlling információs rendszere

A controlling legfontosabb feladata, hogy a megfelelő információkat összegyűjtse a tervezési, terv-tény eltéréselemzéshez, majd az eredményeket eljuttassa a döntéshozókhoz döntéseinek támogatására. Ahhoz hogy pénzügyi controlling a figyelő, értékelő, elemző, előrejelző, változásokat generáló funkció

ezt a funkciót elláthassa szükséges, hogy megfelelő időben (6. táblázat) jelentéseiben, beszámolóiban eljuttassa értékeléseit a döntéshozókhoz. (Sinkovics, 2007)

5. táblázat: A pénzügyi controlling és beszámolási rendszere

Heti rendszeresség	**Havi/negyedéves rendszeresség**	**Éves rendszeresség**
pénzeszközök, pénztár, betét, hitel- és devizaszámlák, vevő-szállító számlák értékesítés árbevétele és pénzbevétel alakulása szállítói kiegyenlítések készpénzes beszerzés rendelésállomány kiszállítások és kiszámlázás árfolyamok, kamatok	mérleg és eredménykimutatás adatai cash-flow összetevői és aggregált értékük állományi adatok beruházási adatok kamat és adófizetések árfolyamnyereségek/ veszteségek piaci változások	terv megvalósulás korábbi évekhez viszonyított folyamatok benchmarkhoz viszonyított eredmények esélyek és korlátok stratégia helyessége

Forrás: Sinkovics alapján saját szerkesztés, 2007, 277 old.

Véleményem szerint amellett, hogy a pénzügyi controllingnak be kell töltenie az információszolgáltatási szerepet a pénzügyi menedzsment felé, költséghatékonyan kell ezt elvégeznie, valamint az általános controlling információs rendszer infrastruktúrájára kell építenie, illetve a már meglévő vállalati (információs) rendszereket kell alkalmaznia a beszámolási rendszerrel kapcsolatos általános elvárások betartása mellett.

A beszámolási rendszer kialakításánál meg kell határozni Körmendi- Tóth szerint (1999) a fogadó fél személyét (vezetési szinthez kell illeszteni), a beszámolók tartalmát, struktúráját, terjedelmét, a beszámolás időközét, gyakoriságát, rendszeres vagy eseti voltát, a beszámolás formáját (írásbeli, szóbeli, számítógépes interaktív „online") terv-tény elemzés eljárásait, a beszámolási rendszer dokumentálását.

Chikán (2004) felmérésében a tervek teljesülését ellenőrző controlling rendszerek a megkérdezett vállalatok 83%-nál készítenek rendszeresen jelentést, beszámolót a vezetés számára. A controlling jelentések struktúrája megegyezik a tervekével.

A controlling jelentésekben szereplő **információk fő forrását** a pénzügyi kimutatások jelentik (84%) Ezt követik a vállalati információs rendszerből származó nem pénzügyi információk (69%).

A controlling jelentésekben szereplő információk leggyakrabban számvitel kimutatások (fontosság skálán átlag 4,6), a tervhez viszonyított teljesítmény (4,25), pénzügyi mutatószámok (4,3), költségelemzések (4,5), értékesítés mennyiségi

információi (4,45), terméke jövedelmezősége (4,2). Vagyis az alapvető pénzügyi számviteli kimutatások mellett a termelékenységi és a kapacitás kihasználtsági információkat tartják fontosnak.

A **rendszeresen használt elemzési módszerek és kimutatások** között is dominálnak a pénzügyi és számviteli információk. Leggyakrabban és a vállalati vezetők által leghasznosabbnak tartott eszközök között szerepel a cash-flow kimutatás (85%), a számviteli alapkimutatásokból származó mutatószámok (87%), a fix és változó költségek szétválasztásán alapuló elemzések (73%), fedezeti pont elemzés (62%). A vállalatok stabilizálódását mutathatja a likviditással szorosabban összefüggő elemzési módszerek háttérbe szorulása. A beszedési és fizetési határidők elemzését rendszeresen végző vállalatok aránya az 1996-os 82 %-ról 62 %-ra csökkent. Csökkent a pénzkonverziós ciklusra irányuló elemzések aránya (41%-ról 16%-ra), a költségalapú szállítóértékelés módszerek (39%-ról 14%-ra) a készletforgási mutatók (77%-ról-65 %-ra) aránya.

A vállalkozásoknál nő a pénzügyi erőforrások használatának tudatos vizsgálata és a vállalat erőforrásainak és működésének tulajdonosi érték orientált megközelítése. (balanced scorecard 10%, total cost of ownership 14%, célköltség számítás 22%, gazdasági hozzáadott értékszámítás 27%)

A válaszadók 3/5-nél létezik elektronikus **kapcsolat a rendszerek között** a fő funkció mindegyike esetében. A számviteli és pénzügyi adatok elérhetősége a válaszadók több mint felénél online módon álltak rendelkezésre. Korlátozottan integráltak a beszerzési az értékesítési és a controlling adatok.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A dolgozatom bevezetésében megfogalmazott hipotézisek vizsgálatának első lépése a vonatkozó szakirodalmi bázis tanulmányozása, áttekintése, és ez alapján a vállalati pénzügyi funkció, a controllingnak, a controlling pénzügyi irányultságának valamint a pénzügyi tervezés, elemzés eszközeinek áttekintése, körülhatárolása jelentette. Ezt követően elvégeztem a téma kvalitatív felmérését is a nagyvállalatok (pl. Wallis Zrt, Budapesti Elektromos Művek NyRt, Tesco- Global Áruházak Zrt, Budapesti Közlekedési Központ ZRt, ÖMV Hungária Rt.) vezér- illetve controlling és gazdasági igazgatóival, folyatott interjúk segítségével. A félig strukturált interjúk során a szakirodalomban körülhatárolt témák játszották a főszerepet.

A szakirodalmi feldolgozásra valamint az interjúkból leszűrt tanulságok alapján állítottam össze a kérdőíves felmérés struktúráját. (6. táblázat és 5. melléklet)

A kérdőíves felmérést több csatornán keresztül végeztem. A felmérés egyrészt a Magyar Controlling Egyesületen keresztül, másrészt a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ közreműködésével online felületen, valamint szakmai rendezvényeken személyesen elvégzett lekérdezéssel történt. A lekérdezés során a visszaérkezett és értékelhető válaszok száma 128 volt.

A kérdőíves felmérés során abból a feltevésből indultam ki, hogy a funkcionális controlling tevékenység elkülönített megjelenéséhez egy bizonyos vállalati méretet el kell érnie a vállalatnak. Ebből az következik, hogy pénzügyi controlling tevékenység vizsgálatát érdemben csak legalább közepes vagy attól nagyobb vállalati méret esetén lehet elvégezni. Így a megkérdezett vállalatok is ezekbe a méretkategóriákba tartoztak.

Mivel a pénzügyi controlling tevékenység a pénzügyi menedzsment, vagyis a pénzügyi funkciót irányító vezetők döntés előkészítő információszolgáltatását hivatott elvégezni, ezért az első kérdéskörben a vállalati pénzügyi menedzsment lehatárolására állítottam össze kérdéseket.

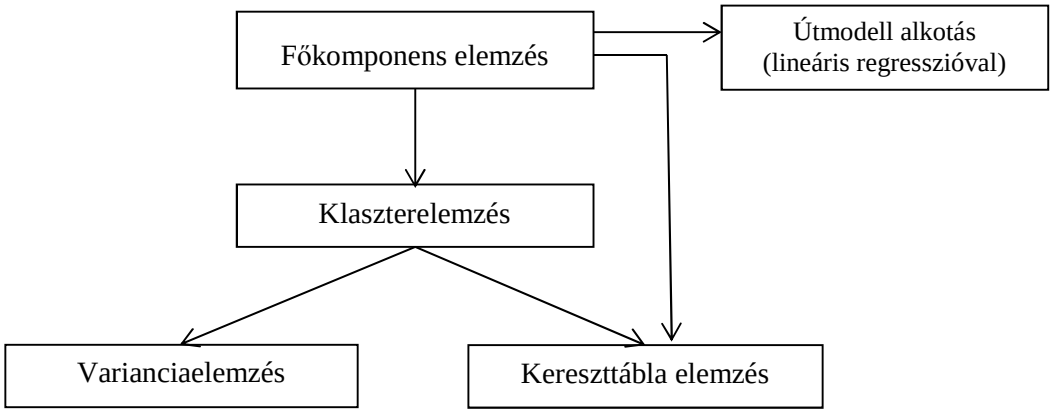
Ezt követette a pénzügyi controlling tevékenységének körülhatárolását célzó kérdéscsoport, ami egyrészt feltételezte, hogy a pénzügyi controlling tevékenységet a vállalkozások az általános controlling tevékenységbe ágyazva végzik el, és így a pénzügyi controlling inkább a controlling rendszer pénzügyi irányultságán keresztül érhető tetten. Ebből következően a controlling tevékenység pénzügyi irányultsága a pénzügyi folyamatok feltérképezettségén, tervezésén, monitoringján és a beavatkozásokon keresztül, valamint az alkalmazott eszközrendszeren keresztül mérhető le.

A kérdőív harmadik egységében az alkalmazott controlling eszközök körére kérdezek rá, míg a negyedik kérdéskör lényegében a vállalatok szegmentálására vonatkozó kérdéseket tartalmazza.

6. táblázat: A kérdőív strukturális felépítése

<table>
<tr><td rowspan="2">I.</td><td colspan="4">A pénzügyi funkció felmérése, feladatok lehatárolása</td></tr>
<tr><td>Tervelemek</td><td colspan="2">Beszámolás</td><td>Változáskövetés</td></tr>
<tr><td rowspan="2">II.</td><td colspan="4">A pénzügyi controlling értelmezése</td></tr>
<tr><td>Feltételrendszer</td><td colspan="2">Feladatok</td><td>Pénzügyi feladatok támogatása</td></tr>
<tr><td rowspan="2">III.</td><td colspan="4">Controlling eszközök</td></tr>
<tr><td>Pénzügyi tervezés</td><td>Pénzügyi elemzés</td><td>Értékorientált vállalatvezetés</td><td>Költség menedzsment</td></tr>
<tr><td>IV.</td><td colspan="4">Vállalati információk</td></tr>
</table>

A visszaérkezett kérdőívek elemzéséhez a Statistical Package for Social Sciences (SPSS 16.0) programcsomagot alkalmaztam. A kérdőív kérdéseire adott válaszok közötti összefüggések feltárására **a faktorelemzés, főkomponens elemzés, varianciaanalízis, kereszttábla elemzés, valamint a regresszió analízis** statisztikai módszereit használtam fel**.** (13. ábra)



13. ábra: A statisztikai vizsgálat menete

Mivel számos kérdés esetében több válaszlehetősége volt a megkérdezetteknek, valamint skála típusú válaszokat adhattak meg a vállalati pénzügyi és controlling rendszerekkel kapcsolatban, ebből következően érdemesnek tartottam megvizsgálni a megadott válaszlehetőségek összetartozását a megkérdezettek válaszai alapján.

Ehhez **faktorelemzés, szűkebben főkomponens elemzést** alkalmaztam. A faktorelemzés gyűjtőfogalom, ugyanis olyan többváltozós statisztikai eljárások halmazát jelenti, amivel adattömörítést és adatstruktúra feltárást lehet végezni. A többváltozós elemzések közül sok esetben elsőként alkalmazzák a faktorelemzést,

hogy a vizsgált változók között kapcsolódási mintázatok feltárása és az adatmennyiség csökkentése érdekében.(Sajtos-Mitev, 2007)

A faktorelemzés alkalmazásának lehetőségét Sajtos- Mitev (2007) által megadott feltételek alapján ellenőriztem:

- az elemzésben nem lehet szerepeltetni egy másik statisztikai elemzés függő és független változóit egyszerre.
- a faktorelemzésben metrikus változókat kell alkalmazni, vagy un. dummy változókat (0 vagy 1 kimenetel) lehet alkalmazni
- a változók közötti korreláció megléte
- homogén minta, a felmérésben szereplő vállalatok mind elérik a közepes vagy nagyvállalati méretet és a válaszadók pénzügyi, gazdasági vezetők
- megfelelő mintanagyság, különböző szerzők 50-100 elemet tartalmazó mintát tart minimálisan szükségesnek, a felmérésemben 128 értékelhető válasz érkezett

A faktorelemzésnek két típusát lehet megkülönböztetni: az egyik a feltáró faktorelemzés, a másik pedig a főkomponens elemzés. Mindkét módszer alkalmas nagyszámú, intervallumskálán mért változók közötti kapcsolatrendszer feltárására, így alkalmazásukkal kimutatható, hogy mely változók tartoznak össze. Az összetartozás mértéke a teljes varianciából az összetartozó elemek által magyarázott hányaddal írható le. A két módszer közül a **főkomponens elemzést** alkalmaztam vizsgálataim során, mivel sok változó esetében szakirodalmi, illetve szakmai szempontok alapján meg lehet jelölni az összetartozó változócsoportokat. A főkomponens elemzés a lehető legmagasabb magyarázott varianciahányad elérését célozza a lehető legkevesebb faktor segítségével.

A főkomponens elemzés elkezdése előtt meg kell vizsgálni a változókat. Az adatok főkomponens elemzésre való alkalmasságát több módszerrel is ellenőrizni lehet. Így alkalmazni lehet a korrelációs mátrixot, anti-image mátrixot, a Bartlett-tesztet valamint a Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) kritériumot. Ezek közül az elemzéseim során alkalmazott eljárásokat ismertetem.

A **Bartlett-teszt** alapvetően azt vizsgálja, hogy a változók az alapsokaságban korrelálatlanok-e. A teszt eredménye akkor elfogadható, ha a változók korrelálnak, ami a teszt nullhipotézisének elvetésével jár, ugyanis a faktorelemzés alapvető feltétele a változók közötti korrelációs kapcsolat megléte. Ennek teljesülését a 0,05-nél kisebb szignifikaciaszint mellett lehet elfogadni.

A **KMO érték** az összes változóra vonatkozó érték, és a faktorelemzésre való alkalmasság egyik legfontosabb mérőszáma. A KMO érték megítélésénél a következő határértékeket lehet meghatározni.
Amennyiben az értékek nem érik el a 0,5-ös értéket akkor az adatok nem alkalmasak faktorelemzésre. (7. táblázat)

Abban az esetben, ha a Bartlett-teszt és a KMO érték ellentmondanak egymásnak, akkor ez utóbbit tekintik erősebb feltételnek.

7. táblázat: A KMO értékek és megítélésük

KMO érték	Érték megítélése
0,90 - 1,00	kiváló
0,80 - 0,89	nagyon jó
0,70 - 0,79	megfelelő
0,60 - 0,69	közepes
0,50 - 0,59	gyenge
0,00 - 0,49	elfogadhatatlan

Forrás: Sajtos- Mitev (2007)

Az adatok főkomponens elemzésre való alkalmasságának vizsgálatát követően szakirodalmi és szakmai szempontok alapján főkomponenseket alkottam[16] vizsgálva a különböző elemek összetartozását és így a szakmai álláspontokat empirikus igazolásnak alávetve. Ennek során vizsgáltam az összetartozónak vélt változók faktorsúlyait, ami az eredeti változó és az adott főkomponens közötti korrelációt mutatja, értékei -1 és 1 között változhatnak. A faktorsúly azt mutatja meg, hogy az adott változó mekkora súllyal vesz részt a főkomponens kialakításában. Minél nagyobb az érték, annál erősebb szerepet játszik a vizsgált tényező a főkomponensben, a negatív előjel pedig a többi, elemzésbe bevont változóval való ellentétes kapcsolatra utal. Azonban nem kell eltávolítani az előjellel bíró változót, a módszer képes kezelni az ilyen elemeket, mondhatni „beforgatja" azokat, hogy a többi változóval együtt kerülhessen az elemzésbe. A faktorsúlyok nagyobb standard hibájából következően általánosságban 0,3-as szintet el kell érnie egy faktornak, ahhoz, hogy figyelembe lehessen venni. A minta elemszáma meghatározza, hogy az egyes faktorok esetében milyen faktorsúly értéket lehet szignifikánsnak tekinteni. Ezek szerint a 128-as elemszámú minta esetén 0,5 és 0,45 közötti faktorsúly értékeket kellene figyelembe venni, azonban a vizsgálataim során a 0,4-es faktorsúlyt tekintettem határértéknek. (8. táblázat)

8. táblázat: Mintanagysághoz javasolt a faktorsúlyok

Minta elemszáma	Faktorsúly
350	0,30
250	0,35
200	0,40
150	0,45
120	0,50
100	0,55
85	0,60

Forrás: Sajtos- Mitev (2007)

[16] Azért választottam a főkomponens elemzést a faktorelemzéssel szemben, mert nem volt célom több dimenzió elkülönítése a szakmai szempontok alapján megalkotható dimenziókon felül.

A másik fontos jellemző, amint főkomponens elemzés során figyelembe kell venni az a kommunalitás mutatója. A kommunalitások megmutatják, hogy egy változó varianciájának mekkora részét magyarázza az összes faktor együttesen, azaz mekkora a közös varianciahányad. Hüvelykujjszabályként a 0,25-ös kommunalitás szintnek kell teljesülnie a főkomponensek esetében.

A faktorsúlyok és a kommunalitások vizsgálata után **Cronbach-alfa** értéket határoztam meg a kialakított főkomponensek megbízhatóságának vizsgálatára. A Cronbach-alfa általánosan belső konzisztencia és megbízhatóság vizsgálatára alkalmazott együttható. (9. táblázat) Az együttható értéke annál magasabb minél nagyobb a korreláció az elemek között. A Cronbach-alfa értékek a következő tartalmat hordozzák a belső konzisztenciát illetően:

9. táblázat: Cronbach-alfa értékekhez kapcsolódó megbízhatóság

Cronbach- alfa	**Belső konzisztencia**
$0,9 \leq \alpha$	kiváló
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	jó
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	elfogadható
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	kérdéses
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	gyenge
$\alpha < 0,5$	elfogadhatatlan

Forrás: Cortina, 1993, 100. old.

A főkomponensek konzisztenciájáról megbizonyosodva az egy kérdéscsoportból alkotott főkomponensek közötti korrelációt vizsgáltam meg, hogy alkalmasak lehetnek-e klaszterek megalkotására.

Az elemzés következő lépésében **klaszterelemzést végeztem**. A klaszterelemzés során a cél a típuskeresés, vagyis az elemzésbe bevont változók mentén csoportok alkotása. Elemzéseim során a megalkotott főkomponenseket használtam fel csoportok kialakítására, mivel a főkomponensek sok információt ragadnak meg egy-egy dimenzióban.

A klaszteranalízis során hierarchikus és **nem hierarchikus** módszereket lehet alkalmazni. A hierarchikus eljárásokat viszonylag kis elemszám esetén lehet alkalmazni, mivel a kiindulási állapotban sokszor egy elem is klaszter alkot. Mivel az elemszámom 128 db volt, ezért erre a mintaszámra való tekintettel nem hierarchikus klaszterelemzési eljárását alkalmaztam. Ez az eljárás nem tekint minden elemet külön klaszternek, hanem előzetesen kell meghatározni a létrehozni kívánt klaszterszámot. A nem hierarchikus klaszterképzés emellett akkor használható még jól, ha a kiugró adatok, használt távolságmértékek, irreleváns változó jelenléte kevésbé befolyásolják a kapott eredményeket. A módszer hátrányaként említhető, hogy a klaszterek számát előre meg kell adni és a klaszterközéppontokat is ki kell választani, ami sokszor gyengébb eredményeket ad, mint a hierarchikus módszerek, viszont – ami az elemzésem szempontjából fontos – típuskeresésre kitűnően használható.

A nem hierarchikus klaszterképzés módszerei közül is a **K-közép eljárást alkalmaztam**. Ez a módszer nem páronként hasonlítja össze az egyes eseteket, hanem a klaszterbe kerülés az egyes esetek, valamint az ideiglenes klaszterközpontok közötti távolság függvénye, így az adott elem abba a klaszterbe kerül, amelyik középpontjához a legközelebb esik. A csoportba sorolás elvégzését követően az egyes csoportok középpontját újra kell számolni és újból csoportokat képezni egészen addig folytatva az iterációt, amíg stabil középpontokat nem jönnek létre. A vizsgálataim során addig ismételtem a klaszterek számának lehatárolását, amíg elfogadható elemszámmal rendelkező szakmai szempontok alapján igazolható csoportokat nem kaptam.

A fentebb ismertetett eljárásokon felül **varianciaanalízis**t valamint **keresztt áblák**at alkalmaztam.

A varianciaanalízis egy olyan magyarázó modell, ami a független változó(k) hatását vizsgálja a függő változó(k)ra. Abban különbözik a keresztt ábla elemzéstől, hogy feltétlenül meg kell határozni azt, hogy az elemzésbe bevont változók közül melyik befolyásolja a másikat. Továbbá fontos, hogy a függő változók magas, a függetlenként bevont elemek pedig alacsony mérési szintűek legyenek. A módszer lényegében a vizsgálatba bevont sokaságok (kettő vagy több) átlagai közötti különbségeket vizsgálja azok szóródása alapján. A varianciaelemzés alkalmazhatóságának feltételeit Sajtos-Mitev (2007) a következő pontokba foglalta össze:

- a függő változó normál eloszlású: ennek a gyakorlati megvalósulása sokszor nem teljesül, ez pedig növeli a F-próbára gyakorolt hatása révén a téves következtetések levonásának lehetőségét.
- varianciahomogenitás: a független változó különböző szintjei mellett a függő változónak azonos szórással kell rendelkeznie. Ha ez nem teljesül, akkor homoszkedaszticitásról beszélünk. Ez azonban nem feltétlenül jelenik az F-próba esetében, annak robosztussága miatt, vagyis egy-egy feltétel nem teljesülése nem befolyásolja lényegesen az F próba értékét, így nem rontja az eredményként levonható következtetéseket, valamint a hibás döntések számát.

A variancia vizsgálat részeként az SPSS program meghatározza a csoportok közötti, a csoporton belüli és a teljes eltérés négyzetösszegeket valamint elvégzi az **F-próba** számításait. Az F-próba értéke akkor elfogadható, ha a próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje kisebb, mint 0,05. Ebben az esetben az összehasonlított csoportok szignifikánsan különböznek egymástól, így a nullhipotézis elutasítjuk.

Keresztt ábla elemzéssel általában két változó közötti összefüggés vizsgálható, lényegében két nem metrikus változó esetében végzett gyakorisági elemzés. Előnyeként említhető az egyszerűség valamint a könnyű értelmezhetőség.
A keresztt ábla elemzés feltételei Sajtos-Mitev (2007) alapján:

- függetleneknek kell lennie a megfigyeléseknek

- a függő és független változó azonosítása, vagyis melyik változó befolyásolja a másikat
- Sokféle változó vizsgálatára alkalmas az elemzés, különösen a névleges (nominális), a sorrendi (ordinális) és a kategorizált metrikus skálák esetében.
- a cellákban szereplő értékek alulról korlátosak
- a kereszttáblák celláinak számának meghatározása során, minimum 5 elemszámot kell tartalmaznia, mivel alacsony elemszám esetén megbízhatósági problémák lépnek fel
- a kategóriák száma a táblázat áttekinthetőségére is hatást gyakorol az elemzés feltételei mellett, ezért gondosan kell megválasztani azokat.

A kereszttábla elemzés esetében több statisztikai mutatószám is alkalmazható a változók közötti összefüggés leírására. (pl. Khi négyzet, Φ (phi), Kontingencia-együttható, Cramer- féle V, lambda, Goodman és Kruskal-tau, bizonytalansági együttható, Kendall-tau b, gamma.

A **Pearson-féle Khi-négyzet** statisztika az összefüggés szignifikanciáját méri a két változó esetében. A mutató esetén alkalmazott nullhipotézis az, hogy nincs statisztikai összefüggés a változók között. A Khi-négyzet érzékeny a mintanagyságra, vagyis kis elemszámú minta esetében előfordulhat, hogy nem mutat szignifikáns eredményt, míg egy nagyobb elemszámú mintánál már igen. A szignifikancia szintje azért lényeges, mert ezzel igazolható a kapcsolat megléte a Khi- négyzet értékből számolható a kapcsolat erőssége.

A valószínűségi arány (**likelihood ratio**) a Khi-négyzet próbához hasonló összefüggés vizsgálatra alkalmas mutatószám. Nagyszámú minta esetében az értéke megegyezik a Khi- négyzet próba értékével.

A lineáris kapcsolat (**linearbylinear**) mutató a Khi-négyzet próbához hasonlóan működik, azonban ez intervallum és arányskálák közötti összefüggések vizsgálatára alkalmas.

Phi együtthatót 2*2-es kereszttábla esetén lehet alkalmazni, mivel ebben az esetben lehet meghatározni a maximális értékét (1), más méretű táblák esetében nem. Lényegében a Khi-négyzetnek mintanagysággal korrigált értéke.

Cramer's V bármekkora táblaméretnél alkalmazható, 2*2-es táblák esetében megegyezik a Phi értékével. Számításához a mintanagyságra és a kettő közül a kevesebb lehetőséget felkínáló ismert kategóriának számára van szükség.

A vizsgálat során **útmodellek**et is alkalmaztam a különböző megállapítások közötti összefüggés feltárására. Légyegében magas szintű változókat (főkomponenseket) kapcsoltam össze szakmai-logikai érvek alapján és a köztük lévő kapcsolatot és annak irányát próbáltam útmodellen keresztül magyarázni.

Az útmodell lényegében egymásra épülő lineáris regressziós elemzések sorozata. (Székelyi-Barna, 2008) Az ilyen típusú regresszió elemzés egy metrikus függő, és egy vagy több (szintén metrikusnak tekinthető) független változó

kapcsolatának erősségét tárja fel. Ki kell emelni, hogy a regresszió elemzés[17] során meg kell határozni szakmai érvek alapján, hogy melyik változót tekintik függő és melyiket független változónak.

Az útmodell elkészítése során alkalmazott regressziós eljárás a függő és független változó közötti ún. nulladrendű lineáris korrelációt bontja két részre. Az egyik rész a független változó (végső) függő változóra gyakorolt közvetlen hatását mutatja meg, a másik rész a pedig a független változó más köztes változókon keresztül gyakorolt hatását jelenti. A modellek alkalmazásához a korábbiakban már említett szakmai logikai hatásláncolatot kell megalkotni- lényegében a kiindulási független és a végső függő változó közötti közvetlen és más közbeeső változókat közbeiktató közvetett kapcsolatrendszert.

A közvetlen és közvetett változó közötti kapcsolatot a β (béta) értékek írják le. A β felvehet pozitív és negatív értéket is, s az előjel jellemzi a kapcsolat irányát. A kapcsolat erősségét a β nagysága adja, tehát minél nagyobb a béta annál erősebb kapcsolatról lehet beszélni. A β értéke, akkor elfogadható, ha szignifikáns a függő és független változó közötti kapcsolat, vagyis a 0,05-nél kisebb szignifikancia érték (T-próba) kapcsolódik a β-hoz.

Az útmodell esetében a modellhez kapcsolódó hiba értékét az „adjusztált R^2”érték felhasználásával lehet megkapni, ugyanis a kapcsolat megmagyarázott mértékét jelenti az R^2.

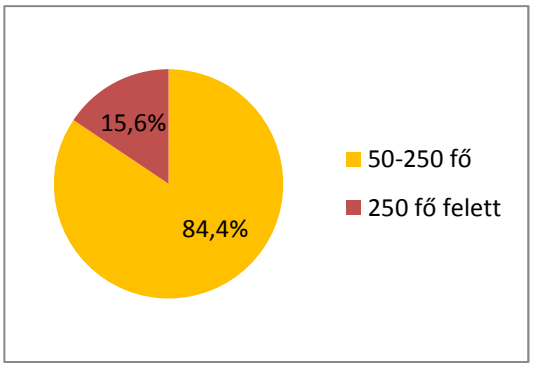
[17] A továbbiakban regressziós modell, elemzés alatt a lineáris regressziót értem.

4. EREDMÉNYEK

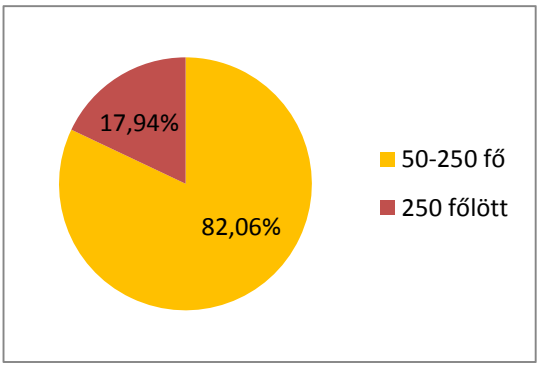
4.1. A minta jellemzése

A beérkezett válaszokat tekintve a következők jellemzik a mintát. A 128 értékelhető választ produkáló válaszadóra a következő jellemzők érvényesek.

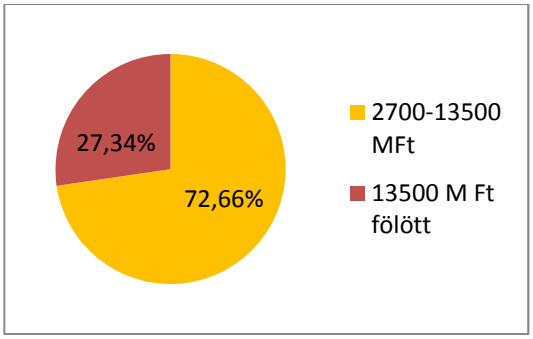
A vállalati méret alapján a mintában szereplő vállalkozásokat három szempont szerint terveztem besorolni (14. 16. 17. ábra), az érvényes EU irányelveknek megfelelően. Így a vállalati méret meghatározásánál az alkalmazottak száma, az éves árbevétel nagysága, illetve a mérlegfőösszeg nagysága szerepelt.



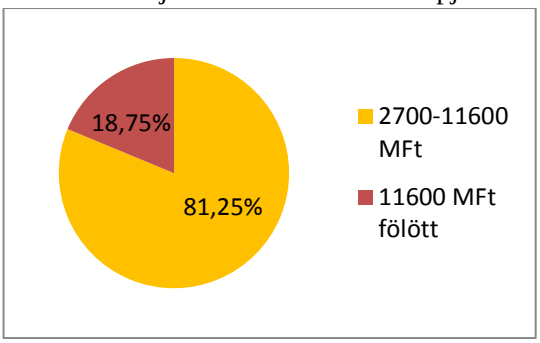
14. ábra: A minta összetétele alkalmazottak száma alapján (n=128)
Forrás: saját szerkesztés felmérés alapján



15. ábra: Budapest vállalkozásainak összetétele alkalmazottak száma alapján (n=1839)
Forrás: saját szerkesztés KSH alapján



16. ábra: A minta összetétele árbevétel alapján
Forrás: saját szerkesztés felmérés alapján

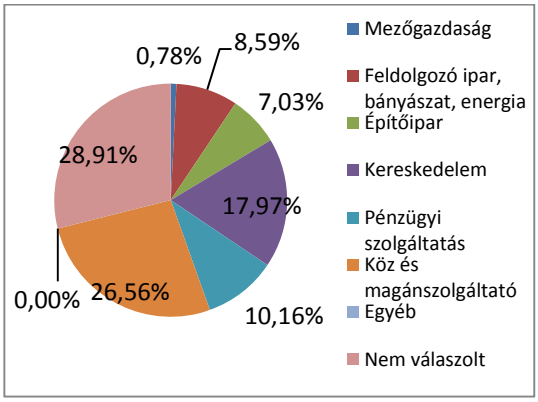


17. ábra: A minta összetétele mérlegfőösszeg alapján
Forrás: saját szerkesztés felmérés alapján

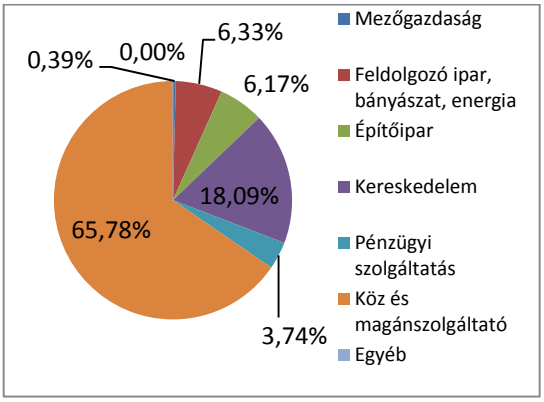
Mivel a KSH nem alkalmazza a vállalati méret meghatározásánál az EU szerint meghatározott metódust, hanem csak az alkalmazottak száma szerint sorolja be a vállalkozásokat a vállalati méret kategóriákba, ezt a jellemzőt alkalmaztam én is elemzéseim során. A vállalati méret alapján így a mintasokaság összetételében

valamivel több, mint 2% pontos eltérést tapasztaltam a budapesti vállalkozások méret szerinti összetételéhez képest. (14,15. ábra)

A mintában megkérdezettek a fő tevékenységi terület szerint a következő összetételt mutatták. A legelterjedtebb tevékenység a mintasokaságon belül a Köz- és magánszolgáltatás, valamint a kereskedelemi tevékenység. Összevetve a budapesti vállalkozások tevékenység alapú összetételével a mintában a köz- és magánszolgáltatók kivételével a többi tevékenységi területek mind felülreprezentáltak. (18. 19 ábra) Ugyanakkor pontatlanságot is hordoz a KSH adatokhoz való viszonyítás, hiszen a KSH vizsgált sokaságában nincs lehetőség a vállalati méret szerinti elemszám korrekcióra, amit tovább erősít, hogy minta esetében a válaszadók nem minden esetben jelölték tevékenységüket. Ezekből a pontatlansági tényezőkből kiindulva a vállalati méretet alkalmaztam a különböző elemzések során.

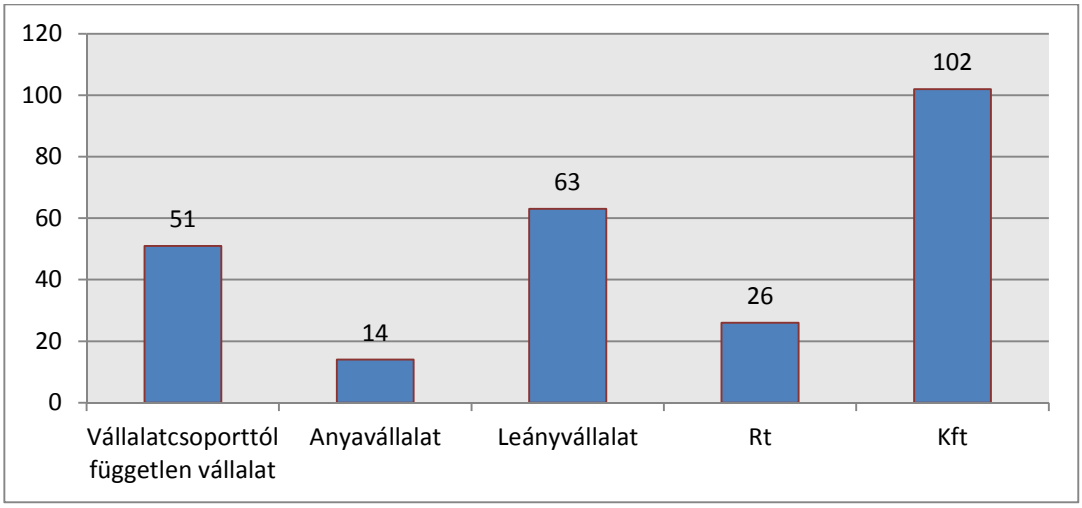


18. ábra: A minta összetétele tevékenység alapján (n=128)
Forrás: saját szerkesztés felmérés alapján



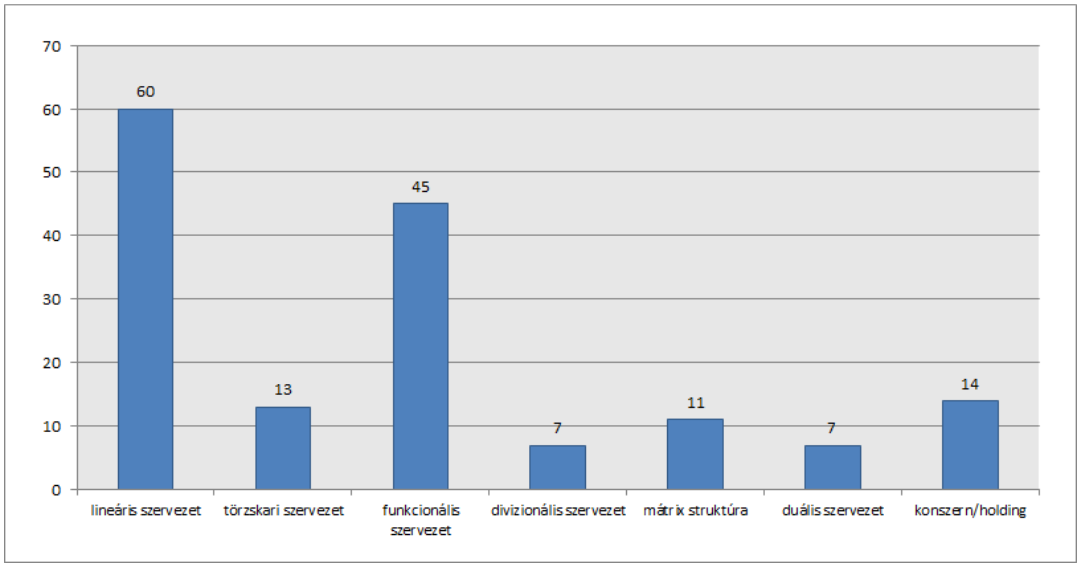
19. ábra: Budapest vállalkozásainak összetétele tevékenység alapján (n=189882)
Forrás: saját szerkesztés KSH alapján

A válaszadók között 51 nevezte magát vállalatcsoporttól független vállalatnak, míg 14 anyavállalati szerepet töltött be és 63 leányvállalatként működött. A válaszadók között kétféle vállalati forma volt megtalálható, ezek pedig a részvénytársaság, a minta esetében 20,31%-os arányt képviselt a másik pedig a korlátolt felelősségű társaság, ami 69,69%-os arány képviselt. Ez lényegében azt jelenti, hogy a Budapesten regisztrált vállalkozások csoportjával összevetve -ahol a regisztrált vállalkozások száma 385861 db amiből a Kft-k 37,58%-ot képviselnek, a részvénytársaságok pedig 0,78%-ot- a mintában mind a részvénytársaságok, mind a Kft-k felülreprezentáltak. (20. ábra)



20. ábra: A mintasokaság vállalati típusai
Forrás: saját szerkesztés

Arra a kérdésre, hogy milyen szervezeti struktúrát alkalmaz a vállalat, vegyes válaszok születtek. A válasz megadásánál több lehetőséget is jelölhettek a válaszadók. Ennek tükrében a legtöbb szervezet a lineáris szervezeti felépítést alkalmaz. A másik nagy számot képviselő csopot a funkcionális elvek alapján rendezi vállalata működését. A többi válaszlehetőséget sokkal kevesebben jelölték meg. (21. ábra)



21. ábra: A mintasokaság szervezetistruktúra jellemzői
Forrás: Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A válaszadók között 40 százalékos arányban képviselik magukat azok a vállalatok, ahol nevesített controlling részleg működik.

4.2. A pénzügyi funkció vizsgálata

A szakirodalmi feltárás során a különböző szerzők eltérő tartalmi elemeket felvonultatva írták le a vállalati pénzügyi funkciót és az azt irányító pénzügyi menedzsmentet, ezért fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a vállalatok mennyiben valósítják meg a felsorolt pénzügyi funkció stratégiai és operatív elemeit. Mivel a válaszlehetőségek megadásánál a pénzügyi funkció lehetséges feladatainak széles körét adtam meg így (A válaszlehetőségek megadása során a külföldi és hazai szakirodalmakban fellelhető funkciókat soroltam fel, a pénzügyi funkció legszélesebb értelmezését alapul véve) az elemzésem első lépéseként változók számának csökkentése céljából változócsoportokat képeztem a pénzügyi funkció stratégiai és operatív feladatait szétválasztva. A módszer statisztikai szabályait követve létrehoztam a pénzügyi funkció stratégiai feladatait felölelő változócsoportot, ami öt stratégiai faktort (változót) foglal magába. Az öt faktort a főkomponens megalkotása előtt a KMO érték meghatározásával vizsgáltam meg, és mivel 0,740-es KMO értéket kaptam, így megállapítottam alkalmasságukat. Elvégeztem a Bartlett tesztet is, ami szignifikáns eredményt adott, tehát a változók korrelálnak egymással. (10. táblázat)

10. táblázat: A pénzügyi funkció stratégiai feladatai főkomponens összetétele

Faktorok	Kommuna-litások	Faktorsúlyok
Hosszú távú pénzügyi tervezés	0,298	0,546
Pénzügyi politika	0,347	0,589
Tőkestruktúra/tőkebefektetés	0,464	0,681
Kockázatkezelési politika	0,646	0,804
Kockázat-hozam optimalizálás	0,564	0,751

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A főkomponens összesített varianciája 46,389%, tehát nagymértékben magyarázza az összvarianciát. A főkomponens belső konzisztenciájának, megbízhatóságának vizsgálatára Cronbach- alfa értéket is meghatároztam. Ennek értéke 0,708 volt, tehát a főkomponens belső konzisztenciája elfogadható. (11. táblázat)

A pénzügyi funkció stratégiai feladatait tömörítő főkomponensének mintájára az operatív pénzügyi funkció feladataira is alkottam egy főkomponenst, ezzel redukálva a nagyszámú operatív faktort. A pénzügyi funkció operatív feladatai főkomponensbe hat faktort foglaltam. Ezeket a faktorokat is megvizsgáltam előzetesen, és 0,784-es KMO értéket kaptam, így alkalmasnak találtam őket a főkomponens alkotásra. A Barlett- tesz eredménye is pozitív volt, a faktorok között korrelációs kapcsolat van. Az összeállított főkomponens az összes variancia 42,072 %-át magyarázza. A belső konzisztencia vizsgálata, a Cronbach alfa érték 0,718-at mutatott, ami szintén elfogadható.

11. táblázat: A pénzügyi funkció operatív feladatai főkomponens összetétele

Faktorok	Kommunalitások	Faktorsúlyok
Tranzakciók feldolgozása	0,373	0,611
Lekötött/működő tőke menedzsment	0,420	0,648
Rövid távú pénzügyi tervezés	0,433	0,658
Vezetői jelentések/elemzések	0,333	0,577
Költség menedzsment	0,486	0,697
Belső Audit	0,479	0,692

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A pénzügyi funkció stratégiai és operatív feladatait tömörítő főkomponenseket ezt követően olyan szemszögből vizsgáltam meg, hogy felfedezhető-e valamilyen különbség az egyes főkomponensek esetében a vállalati méret függvényében. Ehhez varianciaelemzést alkalmaztam.

A pénzügyi funkció stratégiai feladatai főkomponens esetében a közepes és nagyvállalatok csoportja közötti (külső) és a csoporton belüli (belső) eltérésnégyzet aránya 9,368. Az F –statisztika szignifikancia szintje, 0,003, tehát a csoportátlagok és így a csoportok között szignifikáns a különbség. (6. melléklet)

A pénzügyi funkció operatív feladatai főkomponens esetében is szignifikáns a különbség közepes és nagyvállalatok a csoportok között. A csoportok közötti és a csoporton belüli eltérésnégyzet aránya 31,377. Az F –statisztika valószínűség szintje, 0,00, vagyis a csoportok között szignifikáns a különbség a pénzügyi funkció operatív feladatai főkomponensre gyakorolt hatásban. (7. melléklet)

A pénzügyi funkció feladataira kialakított főkomponensek mentén klaszteranalízist végeztem, hogy a mintasokaságból csoportokat képezzek.

12. táblázat: A pénzügyi funkció feladatok klaszterközpontokhoz mért szórások

Klaszterjellemzők		PF stratégiai feladatai FK	PF operatív feladatai FK
Fejletlen pénzügyi funkció	Átlag	-0,069	-0,580
	Elemszám	53	53
	Szórás	0,715	0,580
Operatív súllyal fejlődő pénzügyi funkció	Átlag	-0,770	0,503
	Elemszám	26	26
	Szórás	0,745	0,593
Fejlett pénzügyi funkció	Átlag	1,394	1,496
	Elemszám	17	17
	Szórás	0,601	0,632
Összesen	Átlag	0,000	0,081
	Elemszám	96	96
	Szórás	1,000	0,997

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A klaszteranalízis során három csoportba rendeződött a sokaság. A csoportokba a válaszok teljessége alapján a 96 válaszadó került besorolásra, ami a teljes minta 75 %-át teszi ki.

Összesen három klasztert hoztam létre. Mivel a klaszterek a középpontjaik segítségével jellemezhetőek, ezért fontos, hogy a kialakított klaszterek középpontjaik megfelelően elkülöníthetőek legyenek. (12. táblázat)

A másik fontos szempont a klaszterek megalkotásában, hogy a minta nagyságához mérten ne tartalmazzanak túl kisszámú elemet. A pénzügyi funkció feladatok klaszterek három csoportba rendezik a mintasokaságot. A klaszterek tesztelése érdekében megvizsgáltam a klaszterközpontokhoz mért szórásukat. Mivel az az összes szóráshoz képest a klaszterekben jóval alacsonyabb így az egyes csoportok homogénnek tekinthetőek, valamint elfogadható elemszámmal rendelkezik a három kialakított klaszter. (12. táblázat)

Mivel az operatív és a stratégiai pénzügyi funkciók felhasználásával létrehozott főkomponensek alapján képeztem ezeket a csoportokat, így jellemzőiket is ezek a főkomponensek határozzák meg.

A „fejletlen pénzügyi funkció” klaszter esetében nem rendeződnek a pénzügyi funkció elemei a meghatározott főkomponenseknek megfelelő rendbe.

A „operatív súllyal fejlődő funkció” klaszter esetében észrevehető az operatív pénzügyi funkció fejlődése, tehát itt már a pénzügyi funkció elemek közül az operatív elemek kerültek előtérbe.

A harmadik klaszter a „Fejlett pénzügyi funkció”-val rendelkező vállalatok csoportja, amire az operatív és stratégiai pénzügyi funkciók letisztult elkülönülése jellemző.

13. táblázat: A pénzügyi funkció feladatok klaszterekbe tartozó elemszámok

Klaszter és elemszám		**Megoszlás a teljes mintában (%)**	**Megoszlás az érvényes elemszámban (%)**
Fejletlen	53	41,4	55,2
Operatív súllyal fejlődő	26	20,3	27,1
Fejlett	17	13,3	17,7
Érvényes elemszám	96	75,0	100,0
Hiányzó elemszám	32	25,0	
Összesen	128	100,0	

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A minta legnagyobb része a Fejletlen pénzügyi funkcióval rendelkezik. Ide a klaszterekbe sorolt érvényes elemszám 55,2%-a tartozik. A második legnépesebb klaszter az operatív súllyal fejlődő pénzügyi funkcióval rendelkező 26 válaszadót (az érvényes elemszám 27,1%-a) foglalja magába. A legkisebb elemszámmal 17-el (az érvényes elemszám 17,7%) a fejlett csoport rendelkezik. (13. táblázat)

Feltételeztem, hogy a vállalati méret és a pénzügyi funkció fejlettsége között pozitív kapcsolat van, tehát minél nagyobb egy vállalat annál nagyobb hangsúlyt

kell fektetnie a pénzügyi szervezettségre, mind stratégiai, mind operatív szinten. A válaszadók esetében ennek vizsgálatához a pénzügyi funkcióklasztereket a vállalati mérettel állítottam kereszttáblába.

14. táblázat: Vállalati méret és a pénzügyi funkció feladatok klaszterek kereszttábla

Vállalati méret		**Pénzügyi funkció klaszterek**			**Összesen**
		Fejletlen	**Operatív súllyal fejlődő**	**Fejlett**	
Közepes vállalat	elemszám	50	23	6	79
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	63,3%	29,1%	7,6%	100,0%
	megoszlás a pénzügyi funkció klasztereken belül	94,3%	88,5%	35,3%	82,3%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	52,1%	24,0%	6,2%	82,3%
Nagy vállalat	elemszám	3	3	11	17
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	17,6%	17,6%	64,7%	100,0%
	megoszlás a pénzügyi funkció klasztereken belül	5,7%	11,5%	64,7%	17,7%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	3,1%	3,1%	11,5%	17,7%
Összesen	elemszám	53	26	17	96
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	55,2%	27,1%	17,7%	100,0%
	megoszlás a pénzügyi funkció klasztereken belül	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	55,2%	27,1%	17,7%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A kereszttábla állított adatokból észrevehető, hogy a pénzügyileg fejlett klaszterbe 11 nagyvállalat (a klaszterekbe vont nagyvállalatok 64,7%-a) és 6 közepes vállalat került (a klaszterekbe vont közepes vállalatok 7,6%-a). Ennek ellenpontjaként a „Fejletlen pénzügyi funkció” klaszterében nagyobb súllyal jelennek meg a közepes vállalatok, (50 közepes vállalat, vagyis a klaszterekbe vont közepes vállalatok 63,30%-a), mint a nagyvállalatok (50 közepes vállalat, vagyis a klaszterekbe vont nagyvállalatok 17,60%-a). A mintában szereplő vállalatok esetében kijelenthető, hogy a nagyvállalatok esetében a pénzügyi funkció fejlettsége nagyobb, mint a közepes vállalatok esetében. (14. táblázat)

A kereszttáblát Pearson- féle Khi- négyzet próbával (a próba értéke: 31,726) ellenőriztem, és mivel a változók között szignifikáns (0,000) kapcsolat áll fenn, ezért a nullhipotézist elvetettem. (8. melléklet)

A pénzügyi funkcióra vonatkozó vizsgálatomban kitértem arra is, hogy a változásokat mennyiben képes követni, azokra mennyiben képes reagálni a pénzügyi funkció. Ennek felmérésére állításokat fogalmaztam meg, melyeket

lényegében két csoportra lehet bontani. Az egyik a pénzügyi funkció szervezeti, vezetési szempontú változásaira, míg a másik a struktúra alkalmazásában, működésében bekövetkező változásokra utal. Megvizsgáltam az állításokat, hogy mennyiben rendezhetőek a fentebb megadott szempontok szerint főkomponensbe (a pénzügyi funkció szervezeti, vezetési változásai valamint a pénzügyi funkció működésében bekövetkező változásokra) a válaszok alapján így csökkentve a változók számát. Az első főkomponenst a pénzügyi funkció működési tendenciák főkomponensének neveztem el, és négy faktort tartalmaz. (Ezek azok a faktorok, amelyek megfeleltek a statisztikailag megfogalmazott (kommunalitás és faktorsúly) elvárásoknak.) Ezekhez a faktorokhoz 0,706 KMO érték tartozott, tehát megfelelőek voltak főkomponens képzésére, továbbá a Bartlett- teszt is igazolta a faktorok közötti korrelációs kapcsolatot. (15. táblázat)

15. táblázat: A pénzügyi funkció működési tendenciái főkomponens összetétele

Faktorok	**Kommuna-litások**	**Faktor-súlyok**
A pénzügyi funkció összetettsége nő	0,600	0,774
A vállalat funkcionális területeinek vezetése szorosabb munkakapcsolatba került a pénzügyi vezetéssel	0,648	0,805
Gyakrabban, több információt kell szolgáltatni a pénzügyi vezetés felé az operatív működés során	0,596	0,772
A pénzügyi vezetés látja el a pénzügyi funkció menedzsmentfeladatait stratégiai és operatív szinten	0,519	0,721

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A főkomponens összetétele kiegyensúlyozottnak mondható, változócsoport az összes variancia 59,075 %-át magyarázza. A hozzá tartozó Cronbach alfa érték 0,767, ami elfogadható, tehát a főkomponens belső összetétele konzisztens.

16. táblázat: A pénzügyi funkció szervezési vezetési tendenciái főkomponens összetétele

Faktorok	**Kommuna-litások**	**Faktor-súlyok**
A vállalatnál a pénzügyi funkció és a pénzügyi vezetés jelentősége nő	0,401	0,401
A pénzügyi vezetés koordinációs feladatai megnövekedtek	0,657	0,657
A pénzügyi vezetés súlya nő stratégiai kérdésekben	0,669	0,669
A pénzügyi vezetést információval kiszolgáló, koordinációt támogató vállalati rendszerek jelentősége nő	0,737	0,724

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A második főkomponenst a pénzügyi funkció szervezési vezetési tendenciák főkomponensnek neveztem el, mert ebben elsősorban a pénzügyi funkció vezetési-szervezési feladatainak változásait taglaló állításokat foglaltam össze. Itt is négy

állítás teljesítette a statisztikai elvárásokat. (16. táblázat) A KMO érték a négy faktor esetében 0,761, vagyis megfelelőek főkomponens alkotására. A Barlett- teszt nullhipotézisét elvetettem, a faktorok között korrelációs kapcsolatot van.

A főkomponens a teljes variancia 61,622 %-át vagyis jelentős hányadát magyarázza. Mindehhez 0,780-as Cronbach alfa érték tartozik magas, vagyis a főkomponens összetétele konzisztens.

A pénzügyi funkció működési valamint szervezési vezetési tendenciái főkomponensek esetében is fenntartottam azt a feltételezésemet, mely szerint a vállalati méret hatást gyakorol a pénzügyi funkció tendenciakövetésére így varianciaelemzéssel megvizsgáltam a közepes illetve a nagyvállalatok átlagai közötti különbségeket.

A pénzügyi funkció működési tendenciái főkomponens esetében a csoportok közötti (külső) és a csoporton belüli (belső) eltérésnégyzet aránya 22,691. Az F – statisztika valószínűség szignifikancia szintje 0,000, vagyis a csoportok között szignifikáns a különbség a PF működési tendenciák főkomponensre gyakorolt hatásban. (9. melléklet)

A pénzügyi funkció szervezési vezetési tendenciái főkomponens esetében csoportok közötti (külső) és a csoporton belüli (belső) eltérésnégyzet aránya 41,900. Az F –statisztika szignifikancia szintje 0,000, vagyis a csoportok között szignifikáns a különbség a PF szervezési vezetési tendenciák főkomponensre gyakorolt hatásban. (10. melléklet)

17. táblázat: PF tendencia klaszterek klaszterközponthoz mért szórása

Klaszterjellemzők		**Működési tendencia FK**	**Szervezési-vezetési FK**
Tendenciákat nem érzékelők	Átlag	-0,865	-0,782
	Elemszám	50	50
	Szórás	0,547	0,522
Tendenciákat mérsékelten érzékelők	Átlag	0,256	0,199
	Elemszám	53	53
	Szórás	0,555	0,637
Tendenciákat érzékelők	Átlag	1,629	1,587
	Elemszám	18	18
	Szórás	0,570	0,667
Összesen	Átlag	-0,003	0,000
	Elemszám	121	121
	Szórás	1,020	1,000

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A pénzügyi funkció tendencia követésére megalkotott főkomponensek mentén, mint változókat felhasználva képeztem csoportokat, K- közép, nem hierarchikus klaszterelemzési eljárását alkalmazva. (17. táblázat) A megfelelő elemszámú klasztercsoportokat kapjak három csoportba rendeztem a sokaságot. A csoportokba

a válaszok teljessége alapján a 121 válaszadó került besorolásra, ami a teljes minta 94,5 %-át teszi ki.

A pénzügyi funkció tendencia klasztereket a klaszterközpontokhoz mért szórásokkal vizsgáltam meg. Az egyes csoportok homogénnek tekinthetőek, mivel az összes szóráshoz képest a klaszterekben alacsonyabb szórásértékek szerepelnek. Ez azt is jelenti, hogy elfogadható elemszámmal rendelkezik a három kialakított klaszter. (18. táblázat)

A klasztercsoportok jellemzőit a besorolt sokaság pénzügyi funkció tendenciákhoz fűződő kapcsolata és a kapcsolatok így felismerhető hasonlósága határozzák meg. Ez alapján „Tendenciákat nem érzékelők" klaszterébe tartozók mind a pénzügyi funkció működési, mind a szervezési vezetési területein mutatkozó tendenciákat nem juttatják érvényre a vállalat pénzügyi területén.

A „Tendenciákat mérsékelten érzékelők" csoportja enyhén, de követi a tendenciákat, reagálva ezzel a gazdasági környezet által kiváltott változásokra.
Az utolsó csoportba a „Tendenciákat érzékelők" tartoznak. Ennek a csoportnak a tagjai érzékelik és követik változásokat.

18. táblázat: A pénzügyi funkció tendencia klaszterekbe tartozó elemszámok

Klaszter és elemszám		Megoszlás a teljes mintában (%)	Megoszlás az érvényes elemszámban (%)
Tendenciákat nem érzékelők	50	39,1	41,3
Tendenciákat mérsékelten érzékelők	53	41,4	43,8
Tendenciákat érzékelők	18	14,1	14,9
Érvényes elemszám	121	94,5	100,0
Érvénytelen elemszám	7	5,5	
Összesen	128	100,0	

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A klaszterekbe sorolt vállalatok esetében észrevehető, hogy a legnagyobb számú csoport a Tendenciákat korlátozottan érzékelők klaszterébe tartozik (az érvényes elemszám 43,8%-ra), ezt követi a tendenciákat nem érzékelők csoportja, az érvényes elemszám 41,3 %-át magába foglalva. A legkisebb elemszámú pedig a tendenciákat érzékelők klasztere (az érvényes elemszám 14,9%-a). (19. táblázat)

Mivel a fejlett pénzügyi funkció csoportja feltételezi, hogy a tendenciákat jobban érzékeli, ezért itt is feltételeztem, hogy a nagyvállalati méret és a tendencia érzékelés és követés között van felismerhető kapcsolat. Ehhez kereszttáblát hoztam létre a vállalati méret és tendenciaklaszterek dimenzióiban. A tendenciák érzékelése arányaiban a nagyvállalatok esetében a legmagasabb. Ez összhangban áll azzal a megállapítással is, hogy a nagyvállalatok pénzügyi funkciója nagyrészt a fejlettek közé tartozik. A fejlettebb pénzügyi funkció feltételezi, hogy a környezeti változásokat a vállalat jobban fel tudja mérni, azokat jobban tudja követni. Pearson- féle Khi- négyzet próbával ellenőriztem (Khi négyzet: 41,539) a

kereszttáblát, és mivel a változók között szignifikáns (0,000) kapcsolatot találtam, ezért a nullhipotézist elvetettem. (11. melléklet)

19. táblázat: A pénzügyi funkció tendencia klaszterek és a vállalati méret kereszttábla

Vállalati méret		PF tendencia klaszterek			Összesen
		Tendenciákat nem érzékelők	Tendenciákat mérsékelten érzékelők	Tendenciákat érzékelők	
Közepes vállalat	elemszám	47	49	6	102
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	46,1%	48,0%	5,9%	100,0%
	megoszlás a PF tendencia klasztereken belül	94,0%	92,5%	33,3%	84,3%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	38,8%	40,5%	5,0%	84,3%
Nagy-vállalat	elemszám	3	4	12	19
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	15,8%	21,1%	63,2%	100,0%
	megoszlás a PF tendencia klasztereken belül	6,0%	7,5%	66,7%	15,7%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	2,5%	3,3%	9,9%	15,7%
Összesen	elemszám	50	53	18	121
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	41,3%	43,8%	14,9%	100,0%
	megoszlás a PF tendencia klasztereken belül	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	41,3%	43,8%	14,9%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

Annak érdekében, hogy a pénzügyi funkció feladatai klasztereket valamint a pénzügyi funkció tendencia klasztereket közötti kapcsolatot megvizsgálhassam, és igazoljam, hogy a fejlettebb pénzügyi funkció jobban követi a változásokat kereszttáblát hoztam létre a klaszterekből.

Mivel itt a két klaszterbeosztás metszetei szerepelnek ezért azokat a válaszadókat tartalmazza, amelyek mindkét klaszterbeosztásban részt vesznek. Így itt a metszeteknél 92 érvényes elemszám szerepel.

A kereszttáblából kiolvasható, hogy a tendenciákat érzékelők csoportjának 68,8%-a fejlett pénzügyi funkcióval rendelkezik, míg a fejlett pénzügyi funkció klaszter tagjainak 64,7% érzékeli és követi tendenciákat. (20. táblázat)

A fejletlen pénzügyi funkció csoportba tartozó válaszadók mérsékelten érzékeli a tendenciákat (52%), azonban jelentős hányaduk 44% nem érzékeli és nem követi a tendenciákat.

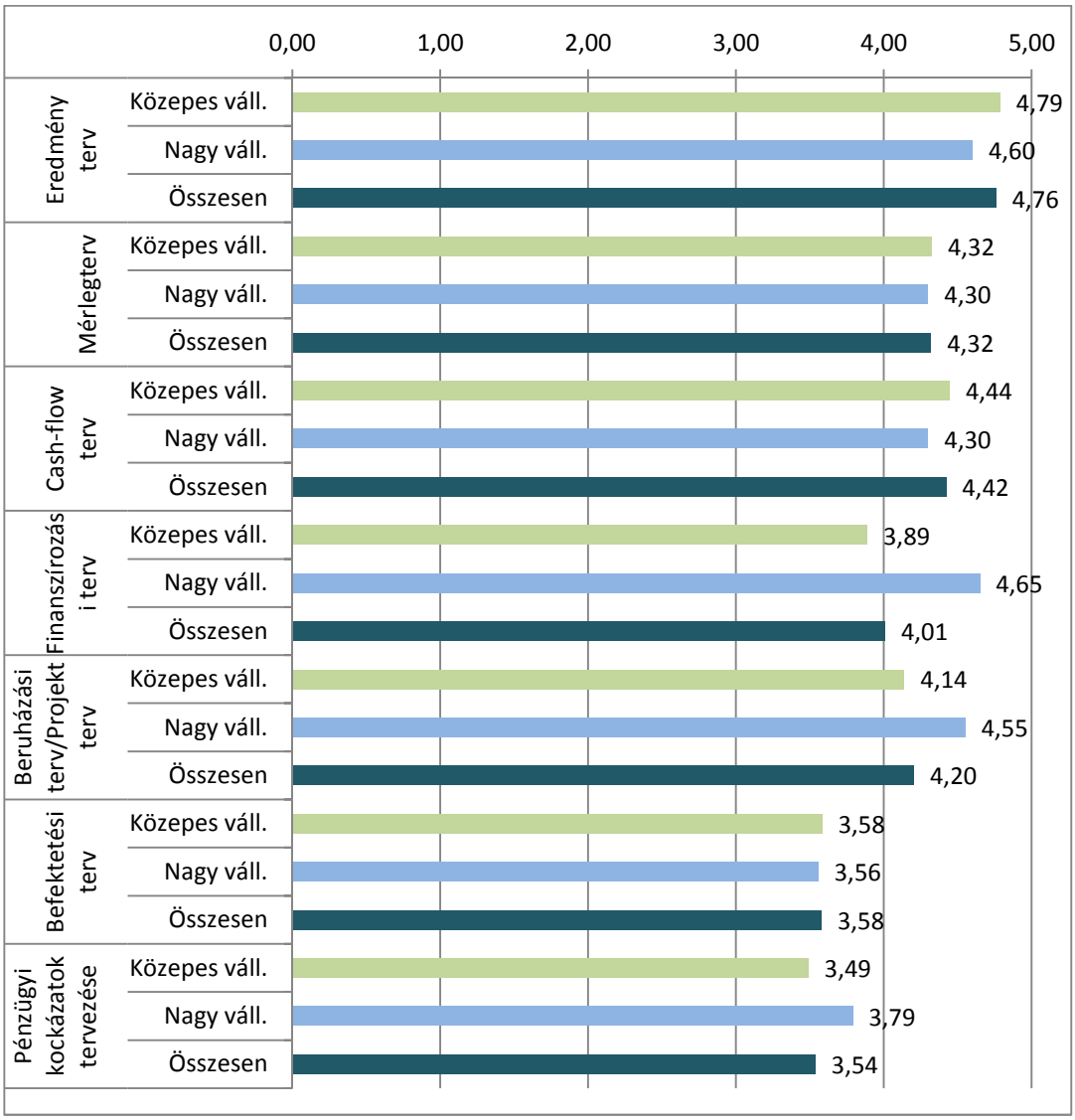
20. táblázat: A pénzügyi funkció feladatai és a pénzügyi funkció tendencia klaszterek kereszttábla

Pénzügyi funkció feladatai klaszterek		**Pénzügyi funkció tendencia klaszterek**			**Összesen**
		Tendenciá-kat nem érzékelők	**Tendenciákat mérsékelten érzékelők**	**Tendenciákat érzékelők**	
Fejletlen pénzügyi funkció	elemszám	22	26	2	50
	megoszlás a pénzügyi funkció klaszteren belül	44,0%	52,0%	4,0%	100,0%
	megoszlás a PF tendencia klasztereken belül	59,5%	66,7%	12,5%	54,3%
	megoszlás a klaszter elemei között	23,9%	28,3%	2,2%	54,3%
Operatív súllyal fejlődő pénzügyi funkció	elemszám	13	9	3	25
	megoszlás a pénzügyi funkció klaszteren belül	52,0%	36,0%	12,0%	100,0%
	megoszlás a PF tendencia klasztereken belül	35,1%	23,1%	18,8%	27,2%
	megoszlás a klaszter elemei között	14,1%	9,8%	3,3%	27,2%
Fejlett pénzügyi funkció	elemszám	2	4	11	17
	megoszlás a pénzügyi funkció klaszteren belül	11,8%	23,5%	64,7%	100,0%
	megoszlás a PF tendencia klasztereken belül	5,4%	10,3%	68,8%	18,5%
	megoszlás a klaszter elemei között	2,2%	4,3%	12,0%	18,5%
Összesen	elemszám	37	39	16	92
	megoszlás a pénzügyi funkció klaszteren belül	40,2%	42,4%	17,4%	100,0%
	megoszlás a PF tendencia klasztereken belül	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	megoszlás az elem között	40,2%	42,4%	17,4%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A tendenciákat nem érzékelők csoportjának 59,5%-a fejletlen pénzügyi funkcióval rendelkezik. Következtetésképpen megállapítható**, hogy a fejlett pénzügyi funkció jobb változásérzékelést és követést tesz lehetővé a pénzügyi funkció vezetési- szervezési illetve működési kérdéseiben**. A kereszttábla érvényességét a Khi- négyzet próba (34,676) is igazolja, mivel szignifikáns (0,000)

eredményt adott, így statisztikai kapcsolat van a kereszttáblába bevont dimenziók között. (12. melléklet)



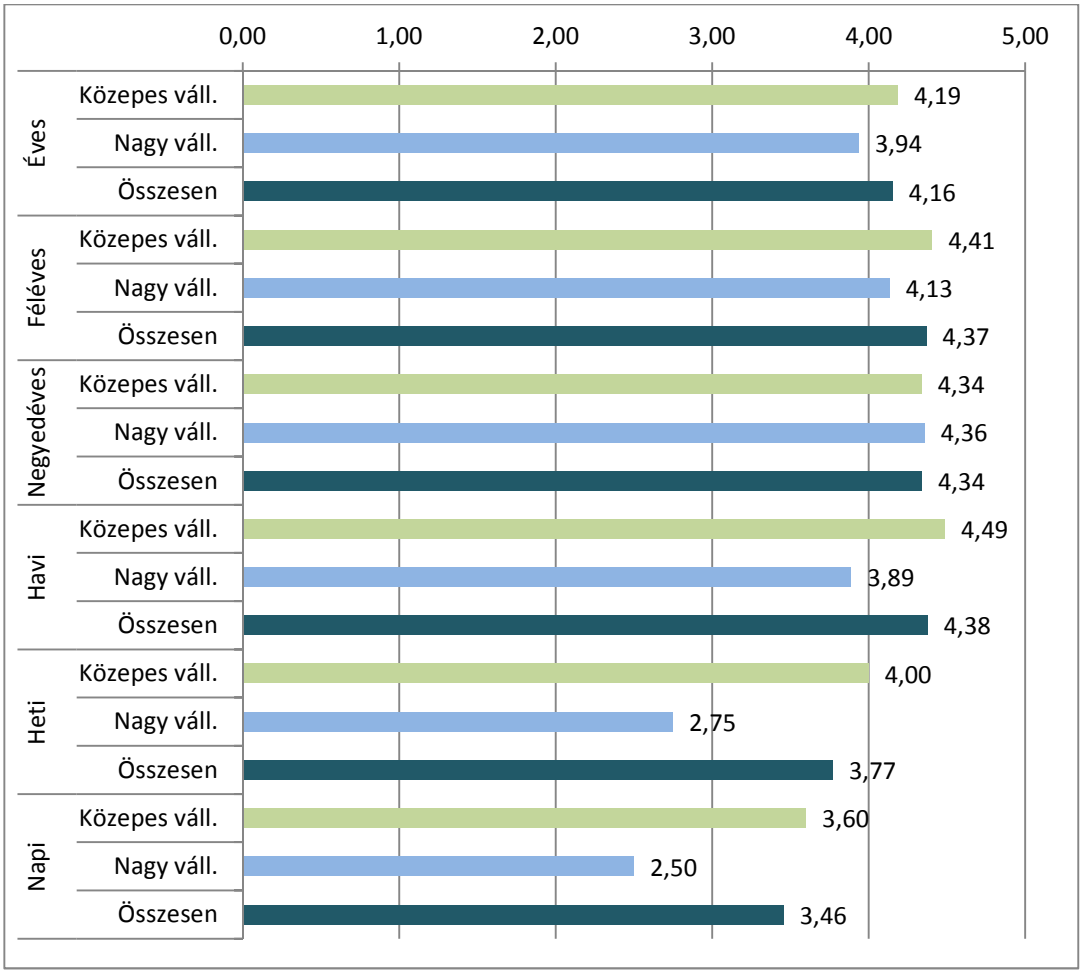
22. ábra: A vállalati méret és pénzügyi tervek
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A pénzügyi funkcióval, illetve a pénzügyi menedzsment munkájával kapcsolatosan nagyon fontos szerepe van a különböző tervezési, információ rendszer jellemzőknek. A továbbiakban azt vizsgálom meg, hogy az imént felsorolt elemek alkalmazása milyen jellemzőket mutat a megalkotott klasztercsoportok valamint a vállalati méret függvényében.

Elsőként a mintasokaság pénzügyi terv elemek alkalmazására adott válaszaikat vizsgálom meg a vállalati méret szerint. A válaszok alapján a közepes vállalatok esetében a legmagasabb átlagot az eredmény terv kapta, tehát a legfontosabb

szerepe ennek a pénzügyi terv elemnek van. Ezután következik a cash-flow terv, majd a mérlegterv és a beruházási/projekt terv. A nagyvállalatok esetében is ezek a tervféleségek kapták a legmagasabb értékeket, azonban itt az első helyen a finanszírozási terv szerepel az első helyen, majd ezt követi az eredményterv, a mérlegterv, a cash-flow terv és beruházási/projekt terv. (22. ábra) Ennek magyarázata lehet, hogy ezek a pénzügyi terv elemek a gyakorlati jelentőségükből adódóan általánosan elterjedtek, valamint, hogy más részleg készíti az eredmény és mérlegterveket így ezeket felhasználva a finanszírozási tervvel a pénzügyi részleg foglalkozik. A befektetési és pénzügyi kockázatok tervezése viszonylag alacsonyabb értéket kaptak. A két csoport válaszait összehasonlítva szignifikáns eltérést csak a finanszírozási terv (F- érték 15,447, Sig. 0,00) és a beruházási terv/ projekt terv (F- érték 4,500, Sig. 0,036) (13. melléklet) esetében tapasztaltam a csoportok között. A vállalati méretnél tapasztalt különbségeket jobban lehet árnyalni, ha pénzügyi funkció fejlettségének megfelelően is feltérképezzük különböző pénzügyi tervelemek alkalmazásának jellemzőit, hiszen a fejlettebb pénzügyi funkció valószínűsíthetően szélesebb spektrumban méri és tervezi a pénzügyi kérdéseket.

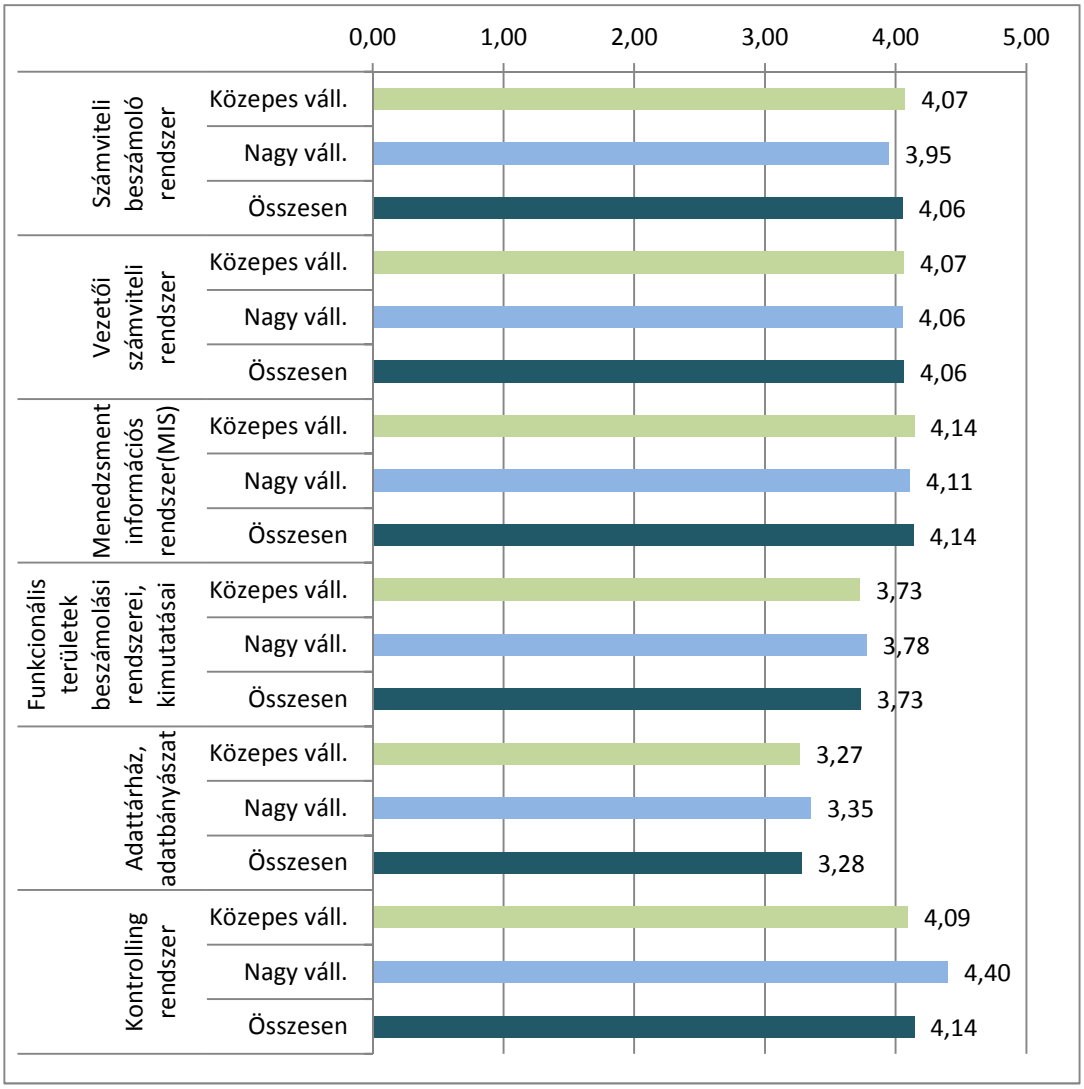
A tervek megvalósításának ellenőrzésében fontos szerepet játszanak a pénzügyi folyamatok, tervek ellenőrzésének a pénzügyi beszámolók gyakorisága és azok pontossága. Itt már nagyobb mértékben szóródtak a válaszok. Az összes válaszadó száma folyamatosan csökkent (14. melléklet), ahogy a beszámolás gyakorisága növekedett (az éves beszámolóra 123 vállalat adott választ, míg a napi rendszerességgel készített beszámolóra csupán 46). Ez magyarázható azzal, hogy nem minden válaszadó alkalmazza a pénzügyi funkció támogatására a kérdőívben felsorolt gyakoriságokat a beszámolók esetében. A heti illetve napi rendszerességű beszámolás arányait tekintve kevesebb, a mintában szereplő vállalatok mintegy harmada végez. Szembetűnő az is, hogy a beszámolók pontosságával a közepes vállalatok esetében általában nagyobb volt az elégedettség és a negyedéves beszámolóktól eltekintve a válaszértékek szórása is a közepes vállalatoknál volt a legalacsonyabb, 0,63 és 0,95 között változott. A legelterjedtebb pénzügyi beszámolók éves, féléves, negyedéves és havi rendszerességgel készítik el a megkérdezett vállalatok, és ezek között is a közepes vállalatok a havi beszámolók pontosságával a legelégedettebbek. (23. ábra) Ezt követik a féléves, a negyedéves és az éves beszámolók. A két csoport válaszait összehasonlítva szignifikáns eltérést a havi (F- érték 8,458, Sig. 0,005), a heti (F- érték 10,350, Sig. 0,002), és a napi (F- érték 7,914, Sig. 0,007) beszámolókkal esetében lehet tapasztalni. (14. melléklet)



23. ábra: A vállalati méret és a beszámolás gyakorisága
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A pénzügyi beszámolás gyakoriságán és pontosságán kívül fontos szerepe van az vállalat által alkalmazott információs rendszereknek, mivel ez hatást gyakorol a pénzügyi funkció vezetőihez, döntéshozóihoz eljutó információk körére és ezen keresztül a döntések megalapozottságára. Természetesen fennáll az a lehetőség, hogy a válaszadók esetében hogy a felsorolt rendszerek közül nem alkalmazzák mindegyiket. Ez egyedül a számviteli beszámoló rendszerre nem igaz, hiszen alapvető funkciójából adódóan jelen van minden vállalat esetében. Az viszont már más kérdés, hogy a pénzügyi menedzsment támogatásában mennyire képes a döntéshez szükséges információk biztosítására. A válaszok tekintetében a közepes vállalatoknál a menedzsment információs rendszerek kapta a legmagasabb átlagos pontszámot (4,17), ezt követi a controlling rendszer (4,09), a számviteli beszámoló rendszer (4,07), majd a vezetői számviteli rendszer (4,07). (24. ábra) A nagyvállalatok válaszadói körében a legnagyobb szerepe a controlling rendszereknek van, majd a menedzsment információs rendszer és a vezetői információs rendszer következik. (információs rendszerek forrás az indokláshoz).

A funkcionális területek információs rendszerei, valamint az adattárházak, adatbányászat kisebb mértékben szolgáltatnak információt a pénzügyi menedzsment döntéseihez. Ugyanakkor az egyes rendszerekhez kapcsolódó szignifikanciák alapján nem tapasztalható különbség a közepes és nagyvállalatok csoportja között. (15. melléklet)

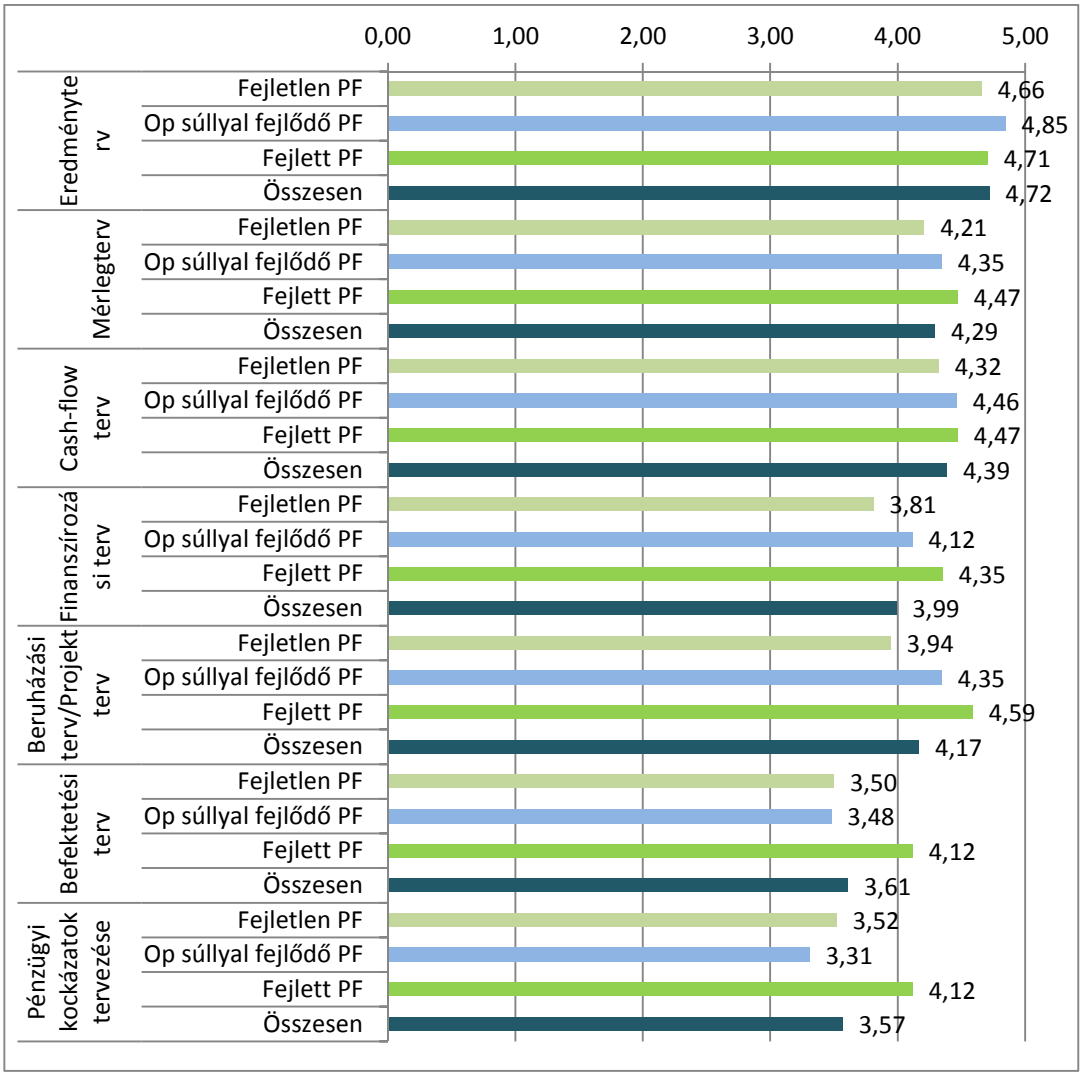


24. ábra: A vállalati méret és az információs rendszerek
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A fejlett pénzügyi funkcióval rendelkező csoport esetében, ahol mind a stratégiai, mind az operatív pénzügyi funkciók fontos szerepet játszanak minden pénzügy tervelem 4 fölötti átlagos értéket ért el, tehát fontos szerepet játszanak a csoportba tartozó vállalatok életében. Kiemelt fontossággal szerepel az eredményterv, a beruházási /projekt terv, a mérlegterv, valamint a cash-flow terv. A különböző tervelemek között a pénzügyi kockázatok tervezése kapta a

legalacsonyabb átlagos értéket és a rendelkezik a legnagyobb szórással, ami arra utal, hogy a válaszadók viszonylag vegyesen értékelték. Ennek oka két magyarázatra vezethető vissza, az egyik, hogy a pénzügyi kockázatokat viszonylag nehéz, szinte lehetetlen pontosan előre jelezni, a másik pedig, hogy a pénzügyi kockázatokat kisebb- nagyobb mértékben figyelembe veszik más pénzügyi terv elemek esetében.

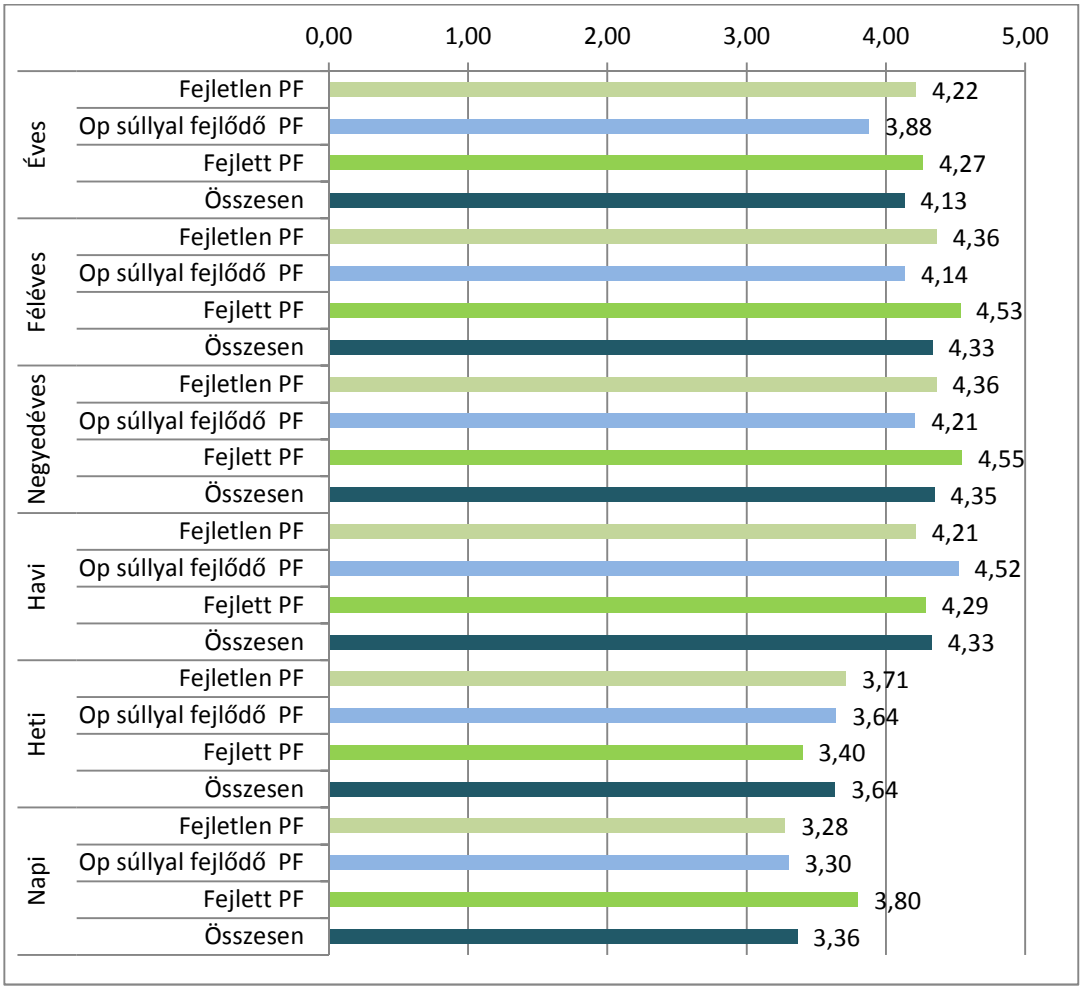
Az operatív súllyal fejlődő pénzügyi funkcióba tartozó vállalatok esetében az eredményterv, cash-flow terv, a mérlegterv, a beruházási/ projekt terv és a finanszírozási terv elemek a játsszák a legfontosabb szerepet. (25. ábra) A különböző tervelemek esetében túlsúlyban vannak a rövid távú (éves) tervféleségek.



25. ábra: A pénzügyi tendencia klaszterek és a pénzügyi terv elemek
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A fejletlen pénzügyi funkcióval rendelkezők csoportjában az eredményterv, a cash-flow terv valamint az eredményterv játszanak fontos szerepet.

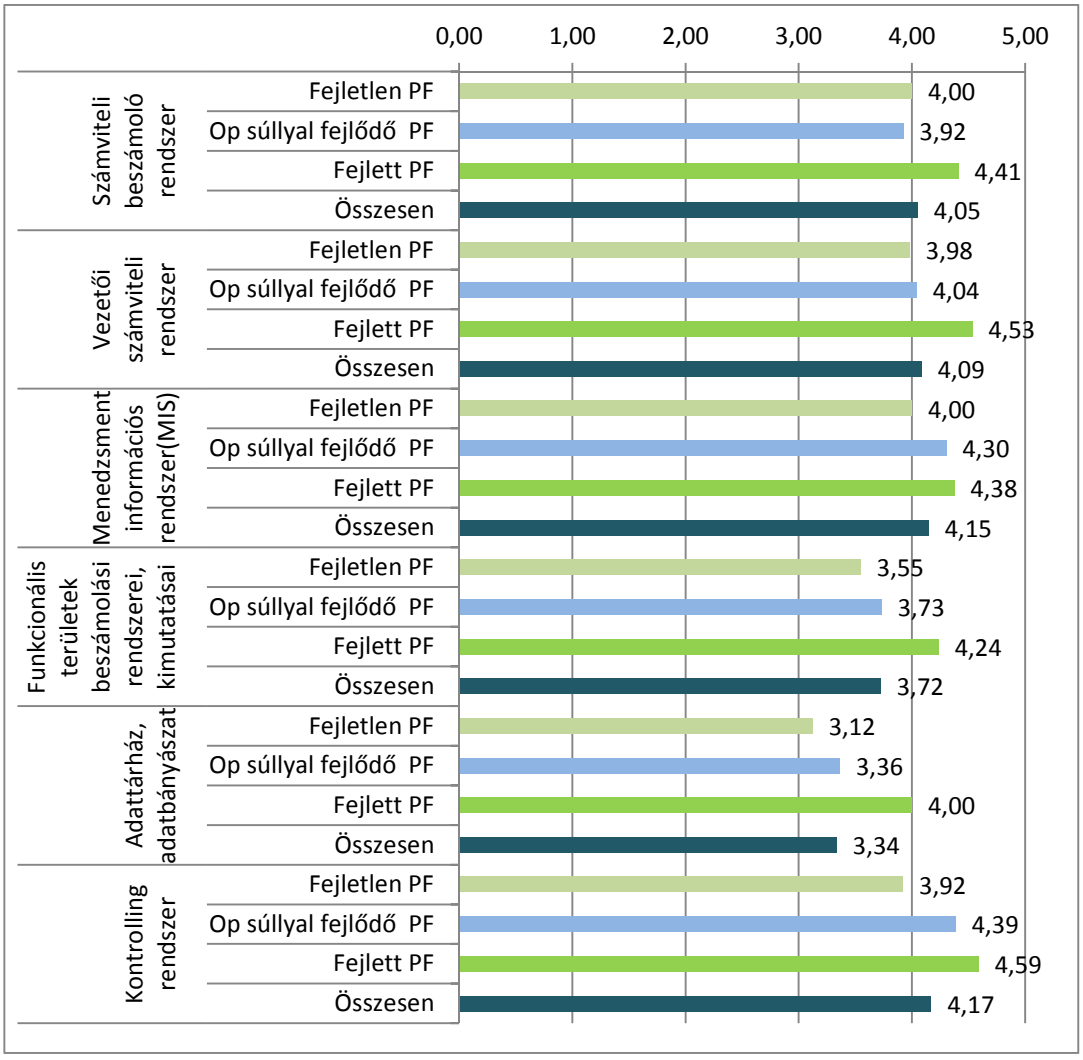
A csoportok közötti különbségek a Finanszírozási terv (sig. 0,04), a Beruházási terv/ projekt terv (sig. 0,012), a Befektetési terv (sig. 0,037), a Pénzügyi kockázatok tervezése (sig. 0,027) esetében rendelkeznek elfogadható szignifikancia szinttel, tehát ténylegesen ezeknek a tervelemeknek az alkalmazásában mutatkozik eltérés a különböző fejlettségű pénzügyi funkcióval rendelkező vállalatcsoportok között. (16. melléklet)



26. ábra: A pénzügyi funkció feladatai klaszterek és a beszámolás gyakorisága
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A pénzügyi beszámolók gyakoriságát megvizsgálva a pénzügyi funkció feladatai klaszterek esetében, a különböző csoportok között nem találtam szignifikánsnak tekinthető eltérést a beszámolások gyakoriságát és pontosságát illetően. (17. melléklet) A beszámolás pontosságával való elégedettség a beszámolás gyakoriságának növekedésével csökken. Ez akár természetesnek is

tekinthető, hiszen a beszámolás gyakoriságának növekedése a pontatlanságok előfordulásának lehetőségét is növelheti. A fejlett pénzügyi funkció információs rendszerére jellemző gyakoriságok és ezek pontossága negyedéves (4,55), féléves (4,53), havi (4,29), és éves (4,27) beszámolók esetében a legmagasabb. (26. ábra) Ezeknél a válaszlehetőségeknél leadott válaszok szórása a legalacsonyabb 0,5 és 0,71 közé esik.

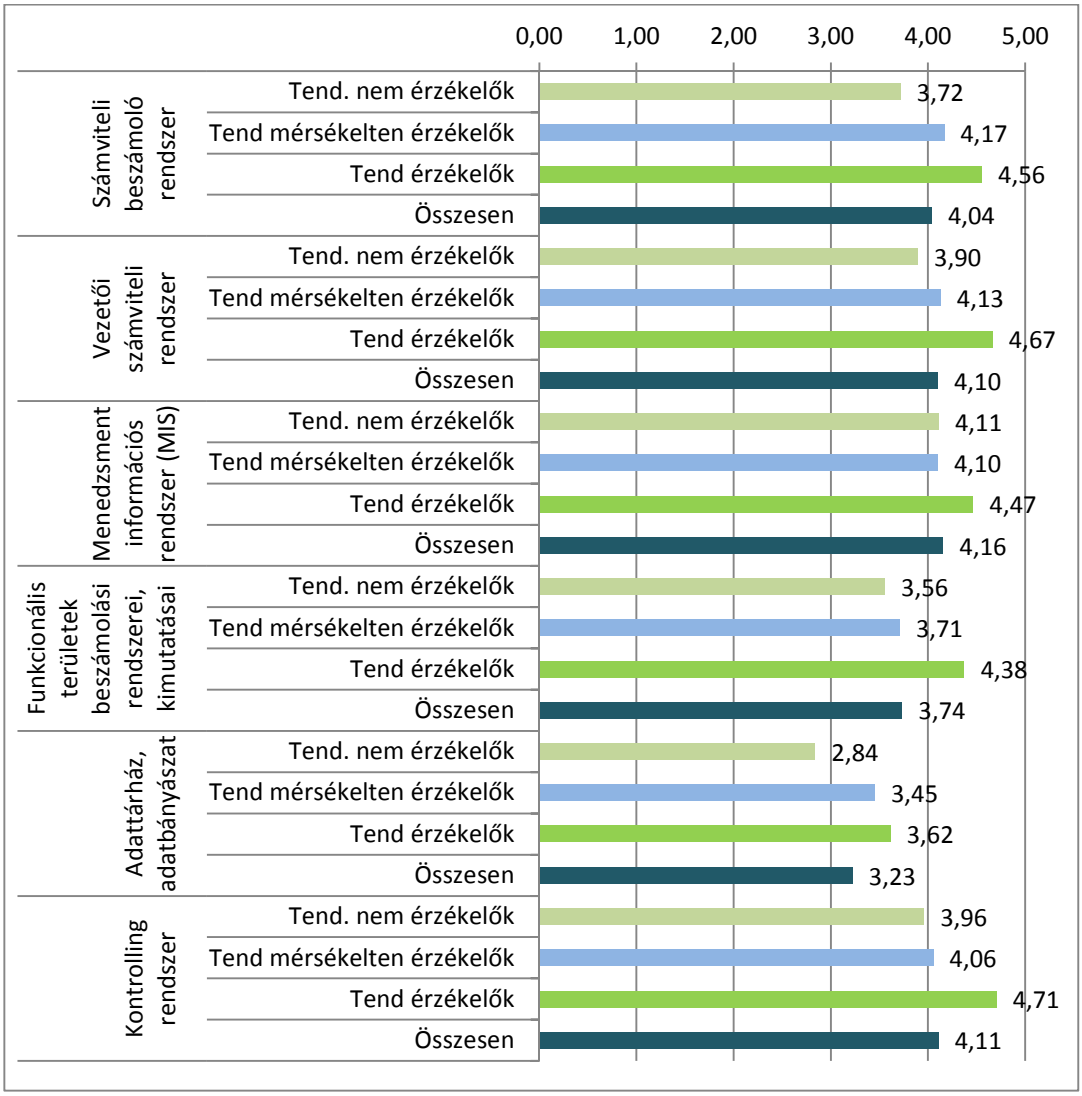


27. ábra: A pénzügyi funkció feladatai klaszterek és az információs rendszerek
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

Tovább árnyalható a pénzügyi funkcióról eddig kialakult kép, ha az információs rendszerekkel is megvizsgálom a pénzügyi funkció feladatklaszterinek kapcsolatát.

A fejlett pénzügyi funkcióval rendelkezők csoportjába tartozó vállalatok között a pénzügyi vezetés munkáját leginkább a controlling rendszer támogatja

legmagasabb átlagpontszámot elérve (4,59), mindezt a legkisebb szórás értékkel (0,51), tehát a válaszok egybecsengenek a csoporton belül, hogy az egyik legfontosabb rendszerként a controlling támogatja a pénzügyi vezetők munkáját. (18. melléklet) Ezt szorosan követi a vezetői számviteli rendszer (4,53), majd a számviteli beszámoló rendszer (4,41), a menedzsment információs rendszer (3,75), és a funkcionális területek információs rendszerei (4,23). (27. ábra) Ez arra utal, hogy a fejlett pénzügyi funkció esetén a vállalati működésének különböző területeit átfogó információs rendszerek szerepe is sokkal nagyobb.



28. ábra: A pénzügyi funkció tendencia klaszterek és az információs rendszerek
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A információs rendszerek esetében megvizsgáltam a pénzügyi funkció tendencia klaszterek jellemzőit is. Hiszen az információs rendszerek a gazdasági környezet okozta külső, valamint a belső hatások mérését teszik lehetővé. A

tendenciákat érzékelők esetében a pénzügyi vezetőket leginkább támogató információs rendszer a controlling rendszer (4,07), amihez a legalacsonyabb szórás érték (0,47) is kapcsolódik, vagyis a változások érzékeléséhez kiemelten fontos helyen áll a pénzügyi vezetés esetében a controlling rendszer. Ezt követi a vezetői számviteli rendszer (4,67), és a számviteli beszámoló rendszer (4,56). (28. ábra)

A tendenciákra mérsékelten reagálók csoportjában lényegében kiegyensúlyozottan 4-es érték közeli átlagot ért el a számviteli beszámoló rendszer, a vezetői számviteli rendszer, a menedzsment információs rendszer valamint a controlling rendszer.

A tendenciákat nem érzékelők esetében a vezetői számvitelt (3,9), a menedzsment információs rendszert (4,11), valamint a számviteli beszámoló rendszereket (3,72) érdemes kiemelni, melyek magasabb átlagos értéket értek el a csoporton belül ugyanakkor 1 alatti szórással rendelkeznek.

A varianciák esetében a csoportok közötti különbségek szignifikánsnak tekinthetők a menedzsment információs rendszerek kivételével. (számviteli beszámoló rendszerek (sig. 0,000), vezetői számviteli rendszer (sig. 0,001), funkcionális területek beszámolási rendszerei kimutatásai (sig. 0,000), adattárház, adatbányászat (sig. 0,022), controlling rendszer (sig. 0,02) (19. mellékletben)

4.3. Controlling tevékenység pénzügyi irányultságának vizsgálata

A vállalati pénzügyi controlling tevékenységének vizsgálata során abból a szakirodalomban megfogalmazott feltételezésből indultam ki, hogy a pénzügyi controlling funkcionális controlling területként nem jelenik meg szervezetileg önállóan, hanem a már meglévő controlling szervezetnek kell azt ellátni, vagyis az alapvető feladatainak szélesedését jelenti. Ez a pénzügyi irányultság lényegében széles spektrumon mozoghat, amit az is jelez, hogy egyes controlling szakirodalmak a controlling feladatai közé sorolnak több- kevesebb pénzügyi célokhoz kapcsolódó döntéstámogatást, mint a jövedelmezőség, likviditás, pénzügyi stabilitás.

Ebből következően a kérdőíves felmérés következő egységében a vállalatok controlling tevékenységének pénzügyi irányultságát (pénzügyi controlling) vizsgáltam irányult, így olyan kérdéseket tettem fel, ami alapján következtetni lehet a vállalati controlling rendszerek pénzügyi vezetést támogató munkájára.

A kérdésekre adott válaszok elemzése során ismét a főkomponenseket képeztem, hogy a változók számát redukáljam. A vállalati controlling rendszerre vonatkozó állításlista két csoportra osztható. Az egyik csoport a controlling tevékenység pénzügyi funkcióra irányuló tevékenységét, míg a másik a controlling rendszer vállalati pénzügyi tevékenység eredményességére gyakorolt hatására vonatkozik. Ez a két csoport jelentette a főkomponens alkotás alapját is, ami az elméletileg megalkotott csoportok összetartozását is értékelhetővé teszi.

A controlling tevékenység pénzügyi irányultsága főkomponens hat állítást foglal magába. A változókhoz tartozó KMO érték 0,777 ami azt jelenti, hogy alkalmasak a főkomponens alkotásra. A Bartlett- teszt szignifikáns eredményt

produkált, tehát a változók korrelálnak. A főkomponens összetétele kiegyensúlyozott, a kommunalitások meghaladják a 0,250-es küszöbértéket, és a faktorsúlyok is kiegyenlített értéket mutatnak. (21. táblázat) A főkomponens a teljes variancia 41,514 %-át magyarázza. A főkomponenshez belső konzisztenciáját kifejező Cronbach alfa érték 0,716, amelynek megfelelő szintet jelent.

Az állítások másik csoportjának statisztikai vizsgálata során megalkottam a controlling és a pénzügyi tevékenység eredményessége főkomponenst. Ebbe a faktorcsoportba hat állítást tudtam statisztikailag igazoltan belefoglalni. Ez a hat faktor 0,777-es KMO értéket mutatott, tehát alkalmasnak bizonyultak főkomponens alkotásra. Bartlett teszt nullhipotézisét is elvetettem, mivel szignifikancia együtthatója 0,05 alatt volt tehát a faktorok korrelálnak.

21. táblázat: Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága főkomponens összetétele

Faktorok	**Kommuna-litások**	**Faktor-súlyok**
A controlling a pénzügyi tervek értékeit funkcionális területekre és vezetési szintekre bontja le és ellenőrzi	0,286	0,534
A controlling a pénzügyi funkcióhoz kapcsolódó intézkedések (pl.: beruházás, kintlévőségek behajtása stb.) hatását kimutatja a pénzügyi tervekben	0,470	0,686
A controlling átláthatóvá teszi a pénzügyi folyamatokat és azok hatását	0,478	0,691
A sikeres vállalati vezetés megvalósításához szükség van a pénzügyi funkcióra orientálódó controlling tevékenységre	0,379	0,615
A controlling képes megfelelő információkkal támogatni a pénzügyi vezető döntéseit stratégiai szinten	0,270	0,520
A controlling tevékenység képes átláthatóvá tenni a pénzügyi folyamatok és a vállalati értéknövelés kapcsolatát	0,609	0,780

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A faktorokhoz kapcsolódó kommunalitások meghaladják a 0,250-es határértéket, és a faktorsúlyok mindegyike meghaladja a 0,6-os értéket, így nagymértékben vesznek részt a főkomponens kialakításában. (22. táblázat)
A főkomponens a teljes variancia 58,70 %-át magyarázza, ami jelentősnek tekinthető. Elvégeztem a főkomponens megbízhatóságának vizsgálatát, és 0,853-as Cronbach alfa értéket kaptam, ami jó belső konzisztenciának minősül.

A főkomponensek kapcsolatát először a vállalati mérettel kapcsolatban vizsgáltam meg. Ehhez varianciaelemzést alkalmaztam.

A **controlling tevékenység pénzügyi irányultsága** főkomponens esetében csoportok közötti (külső) és a csoporton belüli (belső) eltérésnégyzet aránya 2,695. Az F –statisztika valószínűség szignifikancia szintje, 0,088, vagyis a csoportok között nincs szignifikáns a különbség a controlling tevékenység pénzügyi irányultsága főkomponensre gyakorolt hatásban. (20. mellékletek)

A **controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége** főkomponens esetében csoportok közötti (külső) és a csoporton belüli (belső) eltérésnégyzet

aránya 16,827. Az F –statisztika szignifikancia szintje, 0,000, vagyis a csoportok között szignifikáns a különbség a főkomponensre gyakorolt hatásban. (21. mellékletek)

22. táblázat: A controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége főkomponens összetétele

Faktorok	**Kommuna-litások**	**Faktor-súlyok**
A controlling képes a megfelelő információkkal támogatni a pénzügyi vezető döntési operatív szinten	0,362	0,601
A controlling tevékenységnek köszönhetően javul a vállalat jövedelmezősége	0,616	0,785
A controlling tevékenységnek köszönhetően csökken a vállalat pénzügyi kockázata	0,624	0,790
A controlling tevékenységnek köszönhetően javul a vállalat likviditása	0,697	0,835
A controlling tevékenység biztosítja a pénzügyi vezetőnek a cash-flow összegeinek és időbeli ütemezésének a változó körülményekhez és lehetőségekhez történő alkalmazkodás érdekében a befolyásolási képességet	0,573	0,757
A pénzügyi tervek és a controlling kölcsönhatása pozitívan járul hozzá a pénzügyi vezetés eredményességéhez	0,650	0,806

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A controlling pénzügyi irányultsága főkomponensek mentén két csoportot képeztem, nem hierarchikus K- közép klaszterképzési módszert alkalmazva. A csoportokba z összes válaszadó 96,9 %-a vagyis a 124 válaszadó került besorolásra. A kialakított klaszterek középpontjaik megfelelően elkülönülnek. (23. táblázat)

23. táblázat: Controlling pénzügyi irányultsága klaszterek klaszterközponthoz mért szórása

Klaszter jellemzők		**Pénzügyi irányultság FK**	**Pénzügyi eredményesség FK**
Controlling pénzügyi irányultság nélkül	Átlag	-0,589	-0,724
	Elemszám	68	68
	Szórás	0,747	0,656
Controlling pénzügyi irányultsággal	Átlag	0,743	0,859
	Elemszám	56	56
	Szórás	0,639	0,569
Összesen	Átlag	0,012	-0,009
	Elemszám	124	124
	Szórás	0,964	1,002

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A controlling pénzügyi irányultsága klasztercsoportokat a controlling tevékenység pénzügyi irányultsága, valamint a controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége főkomponensek alapján képeztem, így a csoportok jellemzőiket is ezek a főkomponensek határozzák meg. A klaszterek tesztelésére megvizsgáltam a klaszterközpontokhoz mért szórásokat. Mivel mindegyik esetben az összes szórástól kisebb szórások szerepelnek a klaszterek esetében így a csoportösszetétel homogénnek tekinthető. Az egyes csoportokba tartozó elemszámok megfelelő mennyiséget képviselnek.

Ez alapján „a controlling pénzügyi irányultság nélkül" klaszterére jellemző, hogy a controlling tevékenység nem terjed ki célzottan a pénzügyi funkcióra és ebből következően a pénzügyi tevékenység eredményére sem gyakorol pozitív hatást.

A másik csoportba azok a válaszadók tartoznak ahol a „controlling pénzügyi irányultsággal rendelkezik". Ennek a csoportnak a tagjai controlling tevékenységükben foglalkoznak a pénzügyi folyamatokkal és itt a controlling tevékenység hozzájárul a pénzügyi eredményességhez. Az összes szóráshoz képest a klaszterekben alacsonyabb szórásértékek szerepelnek, így az egyes csoportok homogénnek tekinthetőek.

24. táblázat: Controlling pénzügyi irányultsága klaszterekbe tartozó elemszámok a alakulása

Klaszter és elemszám		**Megoszlás a teljes mintában (%)**	**Megoszlás az érvényes elemszámban (%)**
Controlling pénzügyi irányultság nélkül	68	53,1	54,8
Controlling pénzügyi irányultsággal	56	43,8	45,2
Érvényes elemszám	124	96,9	100,0
Érvénytelen elemszám	4	3,1	
Összesen	128	100,0	

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A két klaszter elemszámát tekintve nagyjából egyenlő a válaszadók száma, a Controlling pénzügyi irányultság nélkül klaszterben pusztán 12 vállalattal több került besorolásra, mint a másik csoportba. (24. táblázat)

A kialakított klasztereket a vállalati mérettel állítottam kereszttáblába. A kereszttáblát Pearson- féle Khi- négyzet próbával ellenőriztem, értéke: 11,003 volt, és mivel a változók között szignifikáns (0,001) kapcsolatot találtam, ezért a nullhipotézist elvetettem. (22. melléklet)

A mintában foglalt közepes vállalatok esetében nagyobb arányt képviseltek a pénzügyi irányultság nélküli controlling tevékenységgel rendelkező vállalatok (60,7%). A nagyvállalatok nagyobb hányadban (82,40%) rendelkeznek a controlling tevékenység pénzügyi irányultsággal. Ez összhangban áll azzal a megállapítással is, hogy a nagyvállalatok pénzügyi funkciója nagyrészt a fejlettek közé tartozik valamint a tendenciák változását is ezek a vállalatok érzékelik nagyobb arányban. A korábbi megállapítást tovább lehet tehát bővíteni, tehát a

fejlettebb pénzügyi funkció feltételezi, hogy a környezeti változásokat a vállalat jobban fel tudja mérni, ami szükségessé teszi a controlling pénzügyi irányultságának növekedését. (25. táblázat)

A controlling szerepét és pénzügyi irányultságát jól mutatja a pénzügyi tervezés feladataiban való részvétel. Ezért célszerű megvizsgálni, hogy a controlling pénzügyi irányultság klaszterek milyen kapcsolatban állnak a különböző pénzügyi tervezési feladatokkal és mennyire teljesülnek a pénzügyi controllinghoz kapcsolt funkciók.

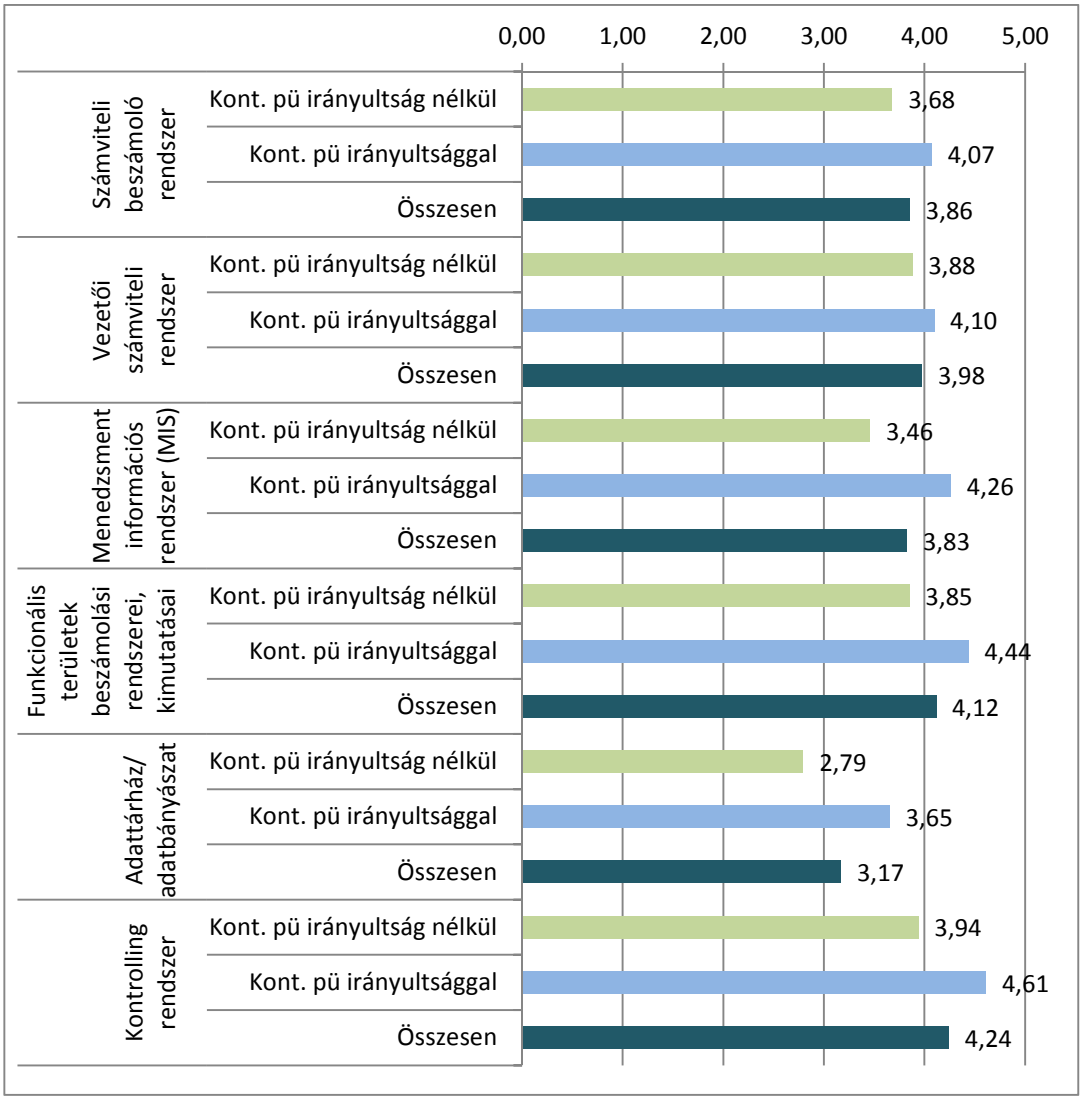
A különböző pénzügyi tervek elkészítésében valamint a pénzügyi controlling funkciók controlling általi betöltésére adott válaszok szóródása viszonylag nagy (általában 0,7 és 1,2 között mozog). A legnagyobb átlagot (Controlling pénzügyi irányultság nélkül klaszter: 4,12, Controlling pénzügyi irányultsággal klaszter: 4,44) és egyben a legkisebb szórás értéket (rendre: 0,7 és 0,6) az eredményterv kapta (szignifikancia szintje 0,009), mindkét csoport esetében itt a legnagyobb controlling támogatás. Ez nem meglepő, hiszen az eredménytervezést sok szerző sorolja a controlling tervezési területei közé, mivel szorosan a vállalati teljesítmények és költségek tervezését követő lépés.

25. táblázat: A controlling pénzügyi irányultság klaszterek és a vállalati méret

Vállalati méret		**Controlling pénzügyi irányultsága klaszterek**		**Összesen**
		Controlling pénzügyi irányultság nélkül	**Controlling pénzügyi irányultsággal**	
Közepes vállalat	elemszám	65	42	107
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	60,7%	39,3%	100,0%
	megoszlás a pénzügyi irányultság klasztereken belül	95,6%	75,0%	86,3%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	52,4%	33,9%	86,3%
Nagy vállalat	elemszám	3	14	17
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	17,6%	82,4%	100,0%
	megoszlás a pénzügyi irányultság klasztereken belül	4,4%	25,0%	13,7%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	2,4%	11,3%	13,7%
Összesen	elemszám	68	56	124
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	54,8%	45,2%	100,0%
	megoszlás a pénzügyi irányultság klasztereken belül	100,0%	100,0%	100,0%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	54,8%	45,2%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A többi pénzügyi tervelemről és pénzügyi controlling funkcióról is elmondható, hogy abban a csoportban kaptak magasabb átlagot, ahol a Controlling pénzügyi irányultsággal rendelkezik. A hagyományosnak tekinthető pénzügyi terv elemek esetében kaptam a legmagasabb átlagokat mind a két csoport esetében. Tehát a controlling pénzügyi tervelemek elkészítését mindkét csoport esetében ezeket támogatja a leginkább. (23. melléklet)



29. ábra: A controlling pénzügyi irányultsága klaszterek és az információs rendszerek
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A két csoport közötti különbség fokozottabban érvényesül a pénzügyi controlling funkciók esetében, itt jóval alacsonyabb átlagokat lehet találni. A meghatározott pénzügyi controlling funkciók közül a vállalati controlling

tevékenységben a pénzügyi folyamatok monitoringja, elemzése, ellenőrzése valamint a pénzügyi diagnózis kialakítása (Controlling pénzügyi irányultsággal klaszter esetében az átlagok rendre: 3,91; 3,91; 4,00, 3,79) funkciók jelennek meg hangsúlyosabban, a pénzügyi tervek, folyamatok újragondolása (3,55) és az intézkedési javaslatok kidolgozása a pénzügyi tervekre, folyamatokra (3,623) funkciók kevésbé érvényesülnek. Ezeknél a pénzügyi controlling funkcióknál a legnagyobb a különbség a két klaszter válaszai között.

A csoportok között szignifikáns különbséget találtam –az eredménytervezés esetében 0,009-es, a mérlegtervezés esetében 0,002-es, a cash-flow tervezésnél 0,009-es, minden más terv és pénzügyi controlling funkció esetében 0,000 szignifikancia értékkel- minden tervelem és pénzügyi controlling funkció esetében. (23. mellékletek) A pénzügyi tervezés és a pénzügyi controlling funkciók megfelelő szintű támogatásának egyik fontos feltétele a szükséges információk elérése és továbbítása a megfelelő döntéshozó felé. Hogy ez miként valósul meg a controlling pénzügyi irányultsága klaszterek esetében megvizsgáltam a controllingot támogató információs rendszerek varianciáját az előbbi klaszterek esetében. Minden – a kérdőívben felsorolt- információs rendszerre a pénzügyi irányultsággal rendelkező controlling tevékenységgel jellemezhető csoport jóval nagyobb mértékben támaszkodik, amit a 4 feletti átlagok is igazolnak. (29. ábra)

A legnagyobb átlagot a controlling rendszer (4,611) kapta – 0,56-os szórásértékkel-, ami evidensnek tűnhet, azonban feltételezi, hogy a controlling megfelelően feltérképezte a vezetés döntési szintjeihez illeszkedő információigényeket (tartalom, eszköz, gyakoriság). (24. melléklet) Kiemelt szerepet kapnak még a controlling munkájában a funkcionális területek beszámolási rendszerei, a menedzsment információs rendszer, a vezetői számviteli rendszer, valamint a számviteli beszámoló rendszer. Mindez azt jelenti, hogy a controlling pénzügyi irányultságával jellemezhető csoportnál a controllingnak lehetősége van a pénzügyi vezetés számára sokoldalú, a funkcionális területek hatásait figyelembe vevő, árnyalt elemzések elkészítéséhez és a döntéshozási szintekhez való eljuttatásához, így a vállalat pénzügyi biztonságának, stabilitásának biztosításához nagyobb mértékben járulhat hozzá. A két csoport válaszai szignifikáns – számviteli beszámoló rendszer esetében 0,012, minden már rendszernél 0,000 szignifikancia szint mellett– különböznek egymástól a vezetői számviteli rendszert kivéve.

A controlling pénzügyi irányultságát nehéz megfelelően felmérni, ezért arra is rákérdeztem, hogy bizonyos – a pénzügyi vezetéshez kapcsolódó legfontosabb- pénzügyi tevékenységeket mennyiben támogatja a controlling. Ezeket a pénzügyi feladatokat két csoportra lehet elkülöníteni. Az egyik a hosszabb időtávra kiható (stratégiai) a másik rövidtávú (operatív) ható feladatokat tartalmazza. Ezeket a csoportosítási ismérveket alkalmaztam a főkomponensek meghatározására is.

A stratégiai pénzügyi tevékenységek főkomponense a statisztikai szűréseket követően a nyolc faktort foglalt magába. Ennek a nyolc elemnek egy változócsoportba való foglalását a KMO érték is igazolta, ami nagyon jónak

számít. A Bartlett- teszt is szignifikáns eredményt adott, tehát a faktorok között korrelációs kapcsolatot igazolta.

26. táblázat: Stratégiai pénzügyi tevékenységek controlling támogatása főkomponens összetétele

Faktorok	**Kommuna-litások**	**Faktor-súlyok**
Optimális finanszírozási szerkezet biztosítása	0,542	0,736
A tőkeköltség megfelelő szintje	0,700	0,837
A források hatékony felhasználása	0,662	0,814
A (tárgyi eszköz) beruházások megtérülése	0,595	0,771
A vállalati érték növelése	0,685	0,828
Megfelelő szintű jövedelmezőség biztosítása	0,450	0,671
Infláció kezelése	0,600	0,775
A források költségének és az eszközök megtérülésének kapcsolata	0,389	0,623

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A főkomponens összetétele kiegyensúlyozott, a faktorsúlyok bizonysága szerint a faktorok jelentősen hozzájárulnak a főkomponens jellemzőihez. A főkomponenshez magas Cronbach alfa érték tartozik (0,892), így a főkomponens statisztikailag jó, megbízható. A főkomponens a teljes variancia nagy hányadát, 57,77 %-át magyarázza. (26. táblázat)

27. táblázat: Az operatív pénzügyi tevékenység controlling támogatása főkomponens

Faktorok	**Kommuna-litások**	**Faktor-súlyok**
Az eszköz és forrás szerkezet megfelelő összhangja	0,515	0,718
Vevő és szállítóállomány összhangja	0,649	0,805
Megfelelő készletszintek	0,517	0,719
Megfelelő készlet forgási sebességek biztosítása	0,530	0,728
A vevők és szállítók fizetési határidejének összhangja	0,699	0,836
A megfelelő cash-flow biztosítása	0,590	0,768
A pénzügyi kockázatok felmérése, kezelése	0,431	0,656
Megfelelő szintű likviditás biztosítása	0,564	0,751
Megfelelő valutanem megválasztása a különböző tranzakciókhoz	0,359	0,600

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

Az operatív pénzügyi tevékenységek controlling támogatása főkomponens esetében is elvégeztem a faktorokkal illetve a főkomponens megbízhatóságával kapcsolatos számításokat. Ebbe a főkomponensbe viszonylag sok, összesen kilenc faktort tudtam belefoglalni. A faktorokra kiszámított KMO érték 0,876, ami jónak minősül és jelzi a faktorok főkomponensbe foglalhatóságát. Mivel a csoportba

foglalandó faktorok közötti korreláció is feltétele a főkomponensek összeállításának, ezért elvégeztem a Bartlett- tesztet ennek vizsgálatára, ami szignifikáns eredményt adott. A főkomponens jellemzőit a benne foglalt elemek faktorsúlyai határozzák meg, és ezek a kilenc faktor esetében kiegyensúlyozottan magas értékeket vettek fel. (27. táblázat)

Az operatív pénzügyi tevékenység controlling támogatása főkomponens a teljes variancia 53,93 %-át magyarázza, jelentős a súlyt képvisel. A hozzátartozó Cronbach alfa érték is 0,888 tehát a főkomponens belső konzisztenciája jó.

A varianciaelemzéssel megvizsgáltam a két újonnan kialakított főkomponens esetében a közepes illetve a nagyvállalatok átlagai közötti különbségeket.

A **stratégiai pénzügyi tevékenységek controlling támogatása** főkomponens esetében a csoportok közötti (külső) és a csoporton belüli (belső) eltérésnégyzet aránya 7,370. Az F –statisztika szignifikancia szintje, 0,008, vagyis a csoportok között szignifikáns a különbség, tehát a vállalati méret szerint különbséget lehet tapasztalni a főkomponens esetében. Ennek magyarázata valószínűleg az , hogy a nagyvállalatok esetében elterjedtebb a stratégiai szemlélet és irányultság.

Az **operatív pénzügyi tevékenység controlling támogatása** főkomponens esetében csoportok közötti (külső) és a csoporton belüli (belső) eltérésnégyzet aránya 16,827. Az F –statisztika szignifikancia együtthatója, 0,353, vagyis a csoportok között nincs szignifikáns a különbség a főkomponens esetében. (25. melléklet)

28. táblázat: A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterközponthoz mért szórása

Klaszter jellemzők		PÜ Op. controlling támogatás FK	PÜ St. controlling támogatás FK
Nem támogat a controlling	Átlag	-1,469	-1,527
	Elemszám	20	20
	Szórás	0,611	0,514
Enyhe controlling támogatás	Átlag	-0,167	-0,104
	Elemszám	49	49
	Szórás	0,413	0,408
Erős controlling támogatás	Átlag	1,035	1,042
	Elemszám	37	37
	Szórás	0,4111	0,4590
Összesen	Átlag	0,007	0,028
	Elemszám	106	106
	Szórás	1,002	1,013

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A pénzügyi tevékenység controlling támogatása főkomponens párost felhasználva megvizsgáltam a mintasokaságot, hogy mennyiben alkothatók csoportok ezek mentén. A megfelelő létszámú csoportok érdekében három klasztercsoportot hoztam létre. Ezeknek a klaszteknek jól elkülönülnek a középpontjai is. A csoportokba a teljes minta 82,8 %-a, vagyis 106 válaszadó került besorolásra. A pénzügyi tevékenység controlling támogatása klasztercsoportok

jellemzőit értelemszerűen a stratégiai és operatív pénzügyi tevékenységek főkomponensek jellemzőit határozzák meg. A főkomponensek alapján képzett klaszterek statisztikailag igazoltak mivel a klaszterek szignifikanciája nulla, amit tovább erősítenek a klaszterközpontokhoz mért szórások is. Az egyes csoportok esetében a szórás alacsonyabb értéket mutat összes szórástól, tehát a csoportok homogének. (28. táblázat)

A három csoport közül az első csoportba azok a vállalatok tartoznak, ahol a controlling sem a stratégiai sem az operatív pénzügyi tevékenységeket nem támogatja.

A második csoportot azok a válaszadók alkotják, akiknél enyhe szintű a controlling támogatás, vélhetően nem foglalkozik célzottan a controlling a felsorolt pénzügyi tevékenységek támogatásával.

A harmadik csoport esetében a pénzügyi tevékenység erős controlling támogatása tapasztalható, vagyis a mind az operatív, mind a stratégiai pénzügyi tevékenységet támogatja a controlling.

29. táblázat: A pénzügyi tevékenység controlling támogatása klaszterekbe tartozó elemszámok alakulása

Klaszter és elemszám		Megoszlás a teljes mintában (%)	Megoszlás az érvényes elemszámban (%)
Nem támogat a controlling	20	15,60	18,90
Enyhe controlling támogatás	49	38,30	46,20
Erős controlling támogatás	37	28,90	34,90
Érvényes elemszám	106	82,80	100,00
Érvénytelen elemszám	22	17,20	
Összesen	128	100,00	

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A három klaszter elemszámát megvizsgálva a legnagyobb az (az összes válaszadó 38%-a), ahol a pénzügyi tevékenységnek enyhe a controlling támogatása, a legkisebb pedig az, ahol nem támogatja a controlling a pénzügyi tevékenységet (28,9%-a). (29. táblázat)

A vállalati méret és a különböző klaszterek metszetét vizsgálva látható, hogy a nagyvállalatok nagy része (61,1%) az erős controlling támogatással jellemezhető vállalatok csoportjába tartozik, és a legkevesebb a nem támogató csoportba. Ez illeszkedik a korábbiakban megállapítottakhoz is, hiszen tehát a fejlettebb pénzügyi funkció szükségessé teszi a controlling tevékenység pénzügyi irányultságának fejlesztését, így természetes velejárója a pénzügyi tevékenységek erősebb controlling támogatása. A közepes vállalatok legnagyobb arányban a mérsékelt controlling támogatással jellemezhető csoportba tartoznak (51,1%). (30. táblázat)

30. táblázat: Pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek a vállalati méret függvényében

Vállalati méret		Pénzügyi tevékenység controlling támogatása klaszterek			Összesen
		Nem támogat a controlling	Enyhe controlling támogatás	Erős controlling támogatás	
Közepes vállalat	elemszám	17	45	26	88
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	19,3%	51,1%	29,5%	100,0%
	megoszlás a pü. tev. controlling klaszterekben	85,0%	91,8%	70,3%	83,0%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	16,0%	42,5%	24,5%	83,0%
Nagy vállalat	elemszám	3	4	11	18
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	16,7%	22,2%	61,1%	100,0%
	megoszlás a pü. tev. controlling klaszterekenben	15,0%	8,2%	29,7%	17,0%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	2,8%	3,8%	10,4%	17,0%
Összesen	elemszám	20	49	37	106
	megoszlás a vállalati méretcsoporton belül	18,9%	46,2%	34,9%	100,0%
	megoszlás a pü. tev. controlling klaszterekben	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	18,9%	46,2%	34,9%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

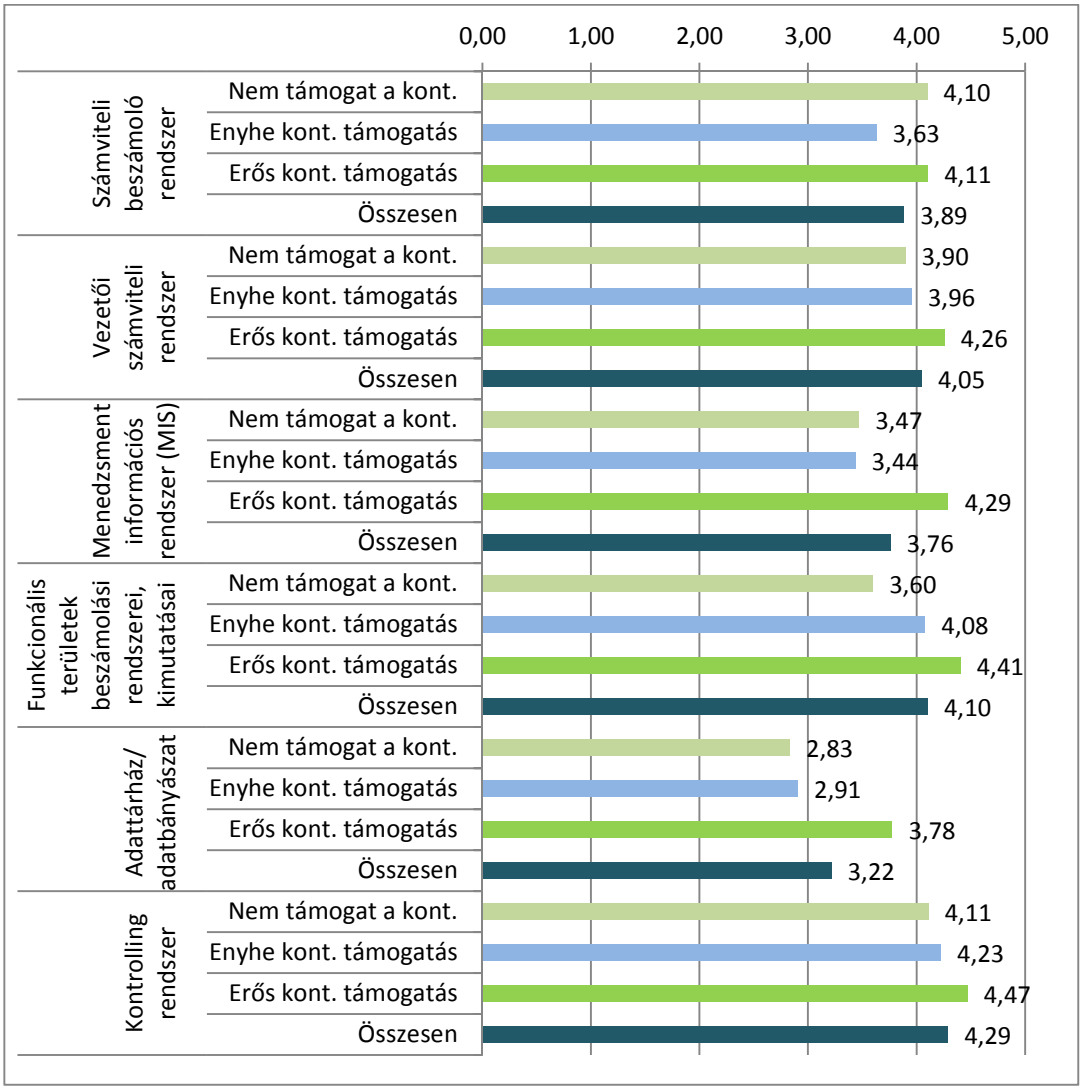
A kereszttáblát Pearson- féle Khi- négyzet próbával (Khi érték: 7,02) ellenőriztem, és mivel a változók között szignifikáns (0,030) kapcsolatot találtam, ezért a próba nullhipotézisét elvetettem. (26. melléklet)

Az újonnan kialakított klaszterek esetében – a controlling tevékenységének pénzügyi irányultságához hasonlóan- is megvizsgáltam mennyiben fedezhető fel különbség az egyes klaszterek között az információs rendszerek alkalmazásában.

A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek és a controlling rendszer által felhasználható információs rendszerek esetében úgymond a vártnak megfelelően alakultak az eredmények, vagyis, ahogy nő a controlling pénzügyi tevékenységek felé irányuló támogatása, úgy nőnek a válaszok átlagos értékei az egyes klaszterekben. Ez egyedül a számviteli beszámoló rendszer valamint a Menedzsment információ rendszer esetében nem teljesül. Itt az a csoport érte el a második legmagasabb átlagot, ahol csoport tagjainak a pénzügyi tevékenységét nem támogatja a controlling. Általánosan tapasztaltam továbbá, hogy az egyes csoportok válaszainak átlagához viszonylag magas szórásérték tartozik (0,7 vagy ettől magasabb). Az erős controlling támogatású klaszter esetében az

adatbányászat, adattárház rendszert kivéve minden más rendszer esetében az adott válaszok átlaga meghaladta a 4,1-es értéket. (30. ábra)

A csoportok között a szignifikancia együtthatók nem igazolták az eltérést a vezetői számviteli rendszer és a controlling rendszer esetében, azonban a számviteli beszámoló rendszer esetében (0,024), a MIS esetében (0,001), a funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai 0,002, adattárház/ adatbányászat (0,000) esetében igen. (27. mellékletek)



30. ábra: A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek és az információs rendszerek

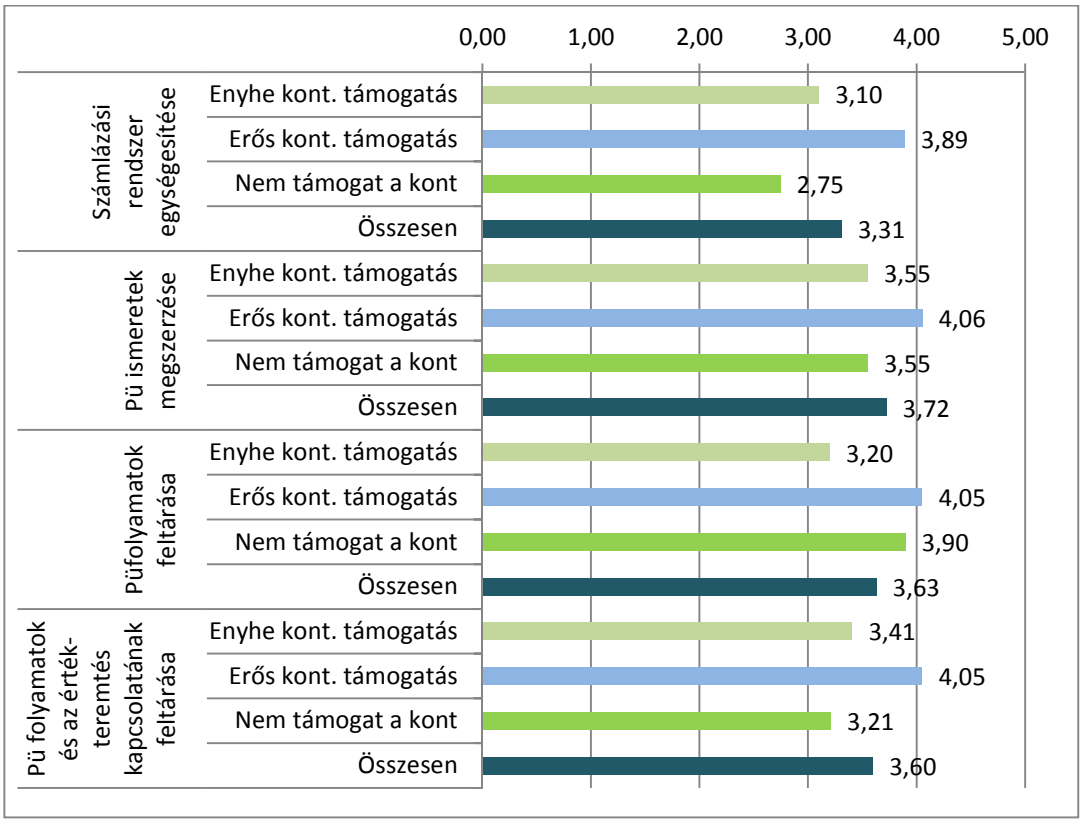
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A pénzügyi tevékenység controlling támogatása klaszterek és a különböző tervelemek valamint a pénzügyi controlling funkcionális elemeinek vizsgálata során azt tapasztaltam, hogy a klaszterek átlagai szignifikánsan elkülönülnek

egymástól. A controlling támogatással jellemezett csoportot nagymértékben jellemzi, és 4,5 körüli vagy azt meghaladó átlagos értéket kapott az eredményterv (szig: 0,009), a mérlegterv (szig:0,000), a cash-flow terv (szig: 0.000), finanszírozási terv (szig: 0,000) valamint a beruházási terv (szig: 0,000) készítésének támogatása. Ezt követi az enyhe, majd controlling támogatás nélküli csoportok átlagos értékei, vagyis az enyhe controlling támogatással jellemezhető csoportra a controlling közepes, vagy attól minimálisan erősebb támogatás jellemző. (28. mellékletek)

A pénzügyi controlling funkciók esetében a pénzügyi monitoring (szig: 0,000), a tervek, folyamatok elemzése (szig. 0,000), ellenőrzése és a pénzügyi diagnózis kialakítása (szig: 0,000) érték el a legmagasabb értékeket, ezáltal a közepes szinttől jobban jellemzi a controllingot ezen tevékenységek ellátása. Itt az enyhe controlling támogatással jellemezhető csoport esetén közepes szinttől kisebb mértékben jellemző a controllingra ezen tevékenységek elvégzése.

Fontosnak tartottam felmérni a vállalatoknál, hogy milyen tényezők segítenék a pénzügyi feladatok sikeres controlling támogatását. Erre a célra több szempont szerint gyűjtöttem össze a válaszlehetőségeket, melyek egy táblázatként jelentek meg, most azonban a könnyebb áttekinthetőség érdekében külön-külön ismertetem.



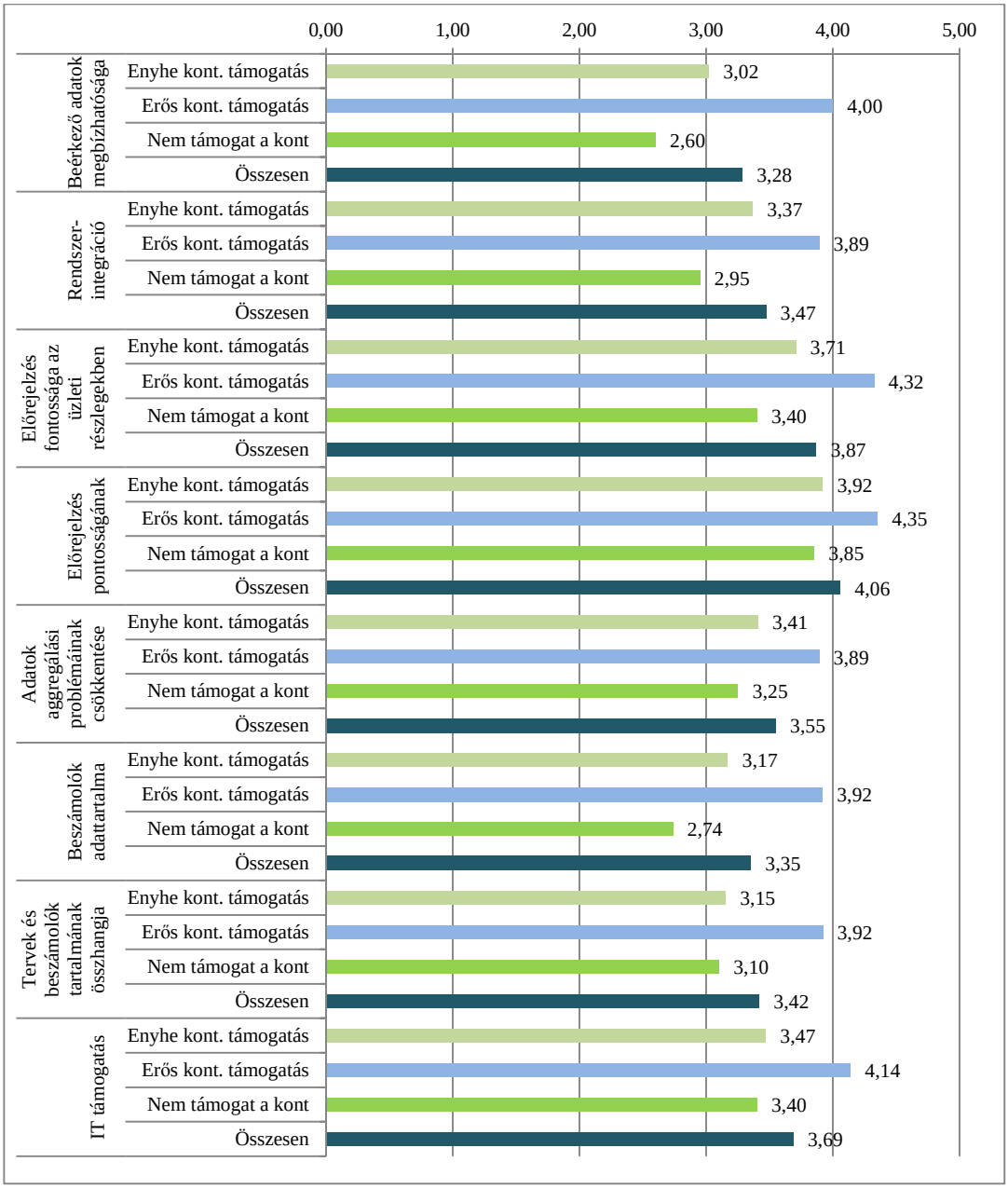
31. ábra: A pénzügyi feladatok controlling támogatását segítő pénzügyi funkcionális szempontok
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A pénzügyi funkcionális szempontok esetében a vegyes képet kaptam. Az erős controlling támogatással jellemzett csoport rendelkezik a legmagasabb 4 körüli átlagokkal, azonban általánosan 0,9 szórás érték kapcsolódik ezekhez az értékekhez. (31. ábra) Annál a csoportnál, ahol nem támogat a controlling a legmagasabb átlagot a pénzügyi folyamatok feltárásának igénye (3,9) adja, de ehhez 1-et meghaladó szórás érték kapcsolódik. A funkcionális szempontoknál a számlázási rendszer egységesítése (0,000), a megfelelő pénzügyi ismeretek megszerzése (0,030), a pénzügyi folyamatok megfelelő feltárása (0,000), pénzügyi folyamatok és az értékteremtés kapcsolatának feltárása (0,000) rendelkezik megfelelő szignifikancia együtthatóval, tényleges különbség a csoportok között. (29. melléklet)

A controlling rendszer tényezői esetében is az erős controlling támogatással jellemezhető csoport esetében tapasztalhatóak a legmagasabb átlagok. A controlling rendszer fejlettsége révén több tényező, hiba és javítási igény kerül felszínre. Az előrejelzés pontosságának növelése rendelkezik a legmagasabb átlaggal, mindhárom csoport esetében. Ehhez a legalacsonyabb szórás az erős controlling támogatással jellemezhető csoport válaszaira jellemző, 0,75- ös értéket vesz fel, a másik két klaszteré meghaladja az egyet. Ennél a jellemzőnél szignifikáns (0,000) különbség mutatkozik a különböző csoportok esetében.

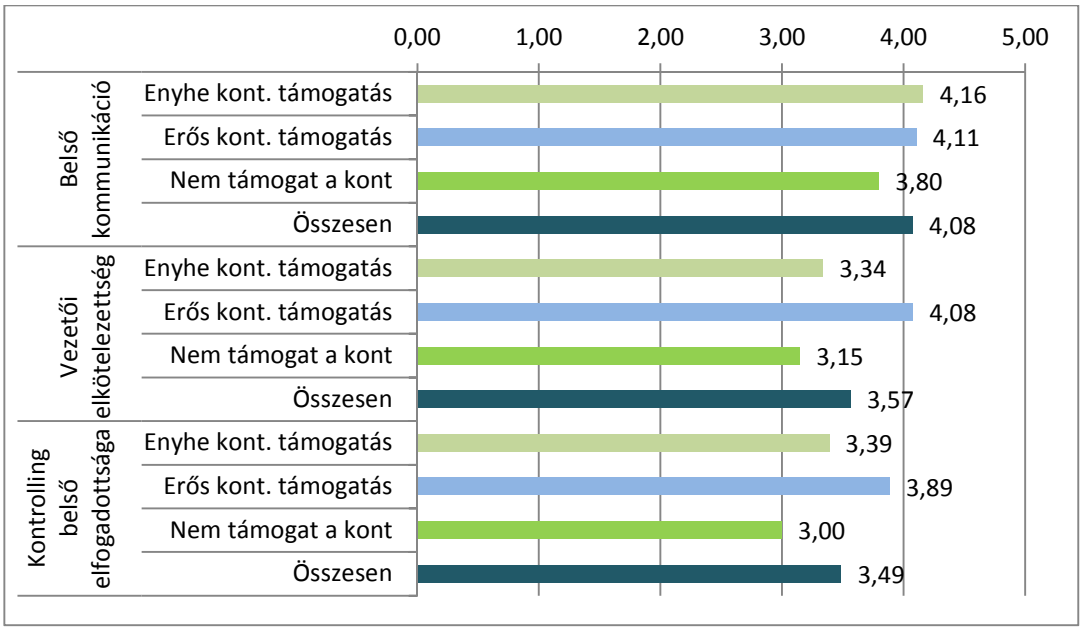
Az előrejelzés pontosságának nehézségét a pénzügyi terület jellemzői is meghatározzák, tehát természetes az igény, hogy ezeket a pontatlanságból eredő kockázatokat csökkentsék a vállalatok. (30. melléklet)

További szignifikáns különbséget tapasztaltam a csoportok között a többi controlling rendszerjellemző esetében, 0,000 szignifikancia szint mellett, és az adatok aggregálási problémáinak csökkentése (szig. 0,011) a hatékony IT támogatás biztosítása esetében (szig. 0,05). Mindkét rendszerelem javítására az erős controlling támogatással rendelkező klaszter vállalatai esetében a legnagyobb az igény. (32. ábra)



32.ábra: A pénzügyi feladatok controlling támogatását segítő rendszerjellemzők
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A harmadik jellemző csoport esetében a belső kommunikáció esetében lehet tapasztalni a legmagasabb átlagokat, jelezve a terület kiemelt fontos szerepét, ugyanakkor itt nem találtam szignifikáns kapcsolatot a csoportok között. (33. ábra) A vezetői elkötelezettség javítása (szig. 0,001) és a controlling vállalati elfogadottságának javítása (szig. 0,003) tényezők esetében szignifikáns (31. melléklet) különbséget tapasztaltam a klaszterek között.



33. ábra: A pénzügyi feladatok controlling támogatását segítő kommunikációs és humán jellemzők
Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A pénzügyi controlling funkcióinak a pénzügyi vezetés döntéstámogató információszolgáltatásának ellátására kell irányulnia. Mindezt olyan célzattal teszi, hogy a tervtől való eltérésekre a pénzügyi vezetés gyors és jó válaszokat tudjon adni, mind a vezetési szervezeti, mint az operatív működési területek esetében. Ezt a gondolatmenetet két klasztercsoport összekapcsolásával lehet ellenőrizni felmérésem eddigi eredményeit felhasználva.

Ezért elemzésem következő lépéseként a pénzügyi tevékenység controlling támogatása klasztereket és a pénzügyi funkció tendenciakövetését kifejező klaszterekből képeztem kereszttáblát.

A kereszttáblát Pearson- féle Khi- négyzet (Khi- értéke: 17,661) próbával ellenőriztem, és mivel a változók között szignifikáns (0,001) kapcsolatot találtam, ezért a próba nullhipotézisét elvetettem. (32. melléklet)

A kereszttáblában feltárt kapcsolatok szerint a tendenciákat érzékelők csoportjának legnagyobb részénél (73,3%-a) a controlling erősen támogatja a pénzügyi feladatokat. A Tendenciákat mérsékelten követők esetében is jelentős, bár arányait tekintve csak a második legnépesebb csoport esetében igaz, hogy erős a pénzügyi feladatok controlling támogatása.

A tendenciákat nem érzékelők esetében vagy enyhe (51,2%) vagy nincs (30,2%) támogatva a pénzügyi tevékenység a controlling által. (31. táblázat)

31. táblázat: A pénzügyi funkció tendencia klaszterei és a pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek

Alkalmazottak száma		Pénzügyi tevékenység controlling támogatása klaszterek			Összesen
		Nem támogat a controlling	Enyhe controlling támogatás	Erős controlling támogatás	
Tendenciákat nem érzékelők	elemszám	13	22	8	43
	megoszlás a pü. funkció tend. klaszteren belül	30,2%	51,2%	18,6%	100,0%
	megoszlás a pü. tev. kont. tám. klasztereken belül	68,4%	47,8%	21,6%	42,2%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	12,7%	21,6%	7,8%	42,2%
Tendenciákat mérsékelten érzékelők	elemszám	5	21	18	44
	megoszlás a pü. funkció tend. klaszteren belül	11,4%	47,7%	40,9%	100,0%
	megoszlás a pü. tev. kont. tám. klasztereken belül	26,3%	45,7%	48,6%	43,1%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	4,9%	20,6%	17,6%	43,1%
Tendenciákat érzékelők	elemszám	1	3	11	15
	megoszlás a pü. funkció tend. klaszteren belül	6,7%	20,0%	73,3%	100,0%
	megoszlás a pü. tev. kont. tám. klasztereken belül	5,3%	6,5%	29,7%	14,7%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	1,0%	2,9%	10,8%	14,7%
Összesen	elemszám	19	46	37	102
	megoszlás a pü. funkció tend. klaszteren belül	18,6%	45,1%	36,3%	100,0%
	megoszlás a pü. tev. kont. tám. klasztereken belül	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	megoszlás a klaszterbe sorolt elemek között	18,6%	45,1%	36,3%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

Összefoglalva tehát a kereszttábla tanulságait megállapítható, hogy **a pénzügyi tendenciák követése maga után vonja a pénzügyi tevékenységek erős controlling támogatását.**

4.4. Controlling eszközök és pénzügyi controlling

Az utolsó kérdéscsoportban a controlling eszközöket vizsgáltam. Feltevésem az volt, hogy a pénzügyi funkció változásokra adott válaszkényszere következtében

a pénzügyi tevékenység controlling irányultsága növekszik, ami maga után vonja a controlling eszközök körének bővülését is, de legalábbis pénzügyi irányultságú eszközök alkalmazását.

Ezeket az eszközöket szakmai szempontok alapján négy jól körülhatárolható csoportra lehet felosztani. Ezek:

- a pénzügyi tervezést,
- a pénzügyi elemzést,
- az értékorientált vezetést,
- a költségmenedzsmentet támogató controlling eszközök.

32. táblázat: Pénzügyi tervezést támogató controlling eszközök főkomponens összetétele

Faktorok	**Kommuna-litások**	**Faktor-súlyok**
Terv-tény eltéréselemzések	0,476	0,690
Hosszú távú eredmény/ jövedelemszámítás	0,353	0,594
Rövid távú eredménytervezés/ számítás	0,458	0,677
Mérlegterv (eszközök és forrásaik terve)	0,563	0,750
Cash-flow tervezés/ számítás (indirekt)	0,436	0,660
Likviditási tervezés/ ellenőrzés	0,555	0,745
Pénzszükséglet-pénzfedezet terv	0,433	0,658
Bevételek-kiadások terve	0,304	0,551

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A szakmai szempontok alapján meghatározott eszközcsoportokat használtam fel a főkomponensek megalkotására, így mintegy vissza is teszteltem a szakirodalmi, szakmai eszközök csoportokat. A különböző főkomponensek esetében a már korábbiakban is alkalmazott statisztikai eljárásokat alkalmaztam.

A pénzügyi tervezést támogató controlling eszközök főkomponensbe 8 faktort tudtam belefoglalni. Az ezekhez tartozó KMO érték 0,792, mely alapján a faktorokból alkotható főkomponense. A másik feltétel, mely szerint korrelációs kapcsolat kell, hogy fennálljon a faktorok között a Bartlett- tesz tanúsága szerint teljesült. A faktorokhoz kapcsolódó faktorsúlyok meghaladják a 0,55-ös értéket, így mindegyik kellő súllyal vesznek részt a főkomponens jellemzőinek meghatározásában. (32. táblázat) A főkomponens a teljes variancia 44,72 A főkomponenshez tartozó Cronbach alfa értéke 0,818, így a főkomponens belső konzisztenciája jó.

A pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök főkomponensébe kilenc faktor belefoglalása volt statisztikailag igazolható a kommunalitások és a faktorsúlyok figyelembevételével. A faktorsúlyok meghaladják a 0,59-es értéket, a legmagasabb faktorhoz tartozó súly 0,825- ös értéket vesz fel, tehát a kiegyensúlyozott tekinthető a különböző faktorok szerepe a főkomponens kialakításában. (33. táblázat) A KMO eredménye 0,889 , vagyis a faktorok

alkalmasak főkomponensbe foglalásra, és Bartlett– teszt is igazolta a korrelációs kapcsolatot. A főkomponens teljes varianciájának 51,99 %-át magyarázzák. Főkomponens konzisztenciáját leíró Cronbach alfa érték 0,881, tehát a főkomponens megbízhatósága jó.

33. táblázat: Pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök főkomponens összetétele

Faktorok	**Kommuna-litások**	**Faktor-súlyok**
Működő tőke tervezése, elemzése	0,538	0,733
Pénzügyi mutatószámok (eszköz- és forrásszerkezeti, kombinált mutatók)	0,357	0,598
Jövedelmezőségi mutatók (pl. ROE, ROA)	0,609	0,781
Forgási sebesség mutatók (pl. eszközök, készletek forgási sebessége)	0,422	0,650
Tőkebevonási- kihelyezési vizsgálat	0,393	0,627
Vevőállomány tervezése, elemzése (pl. állomány mérete, fizetési határidők)	0,628	0,792
Szállító állomány tervezése, elemzése (pl. állomány mérete, fizetési határidők)	0,631	0,794
Mutatószámrendszerek (pl. ROI, ZVEI)	0,681	0,825
Források és eszközök összhangjának vizsgálata (pl. vevő-szállító arány)	0,420	0,648

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

Az értékorientált vezetést támogató controlling eszközökből hat faktort foglaltam egy főkomponensbe. Ezek megfelelő kommunalitásokkal és faktorsúlyokkal rendelkeznek. (34. táblázat) A KMO érték (0,727) és a Bartlett-teszt nullhipotézisének elvetése (korrelációs kapcsolat megléte) igazolta a faktorokat. A főkomponens a teljes varianciának 52,82%-át magyarázzák. A főkomponenshez belső konzisztenciája jó, a Cronbach alfa 0,820-as értéket vesz fel.

34. táblázat: Értékorientált vezetést támogató controlling eszközök főkomponens összetétele

Faktorok	**Kommuna-litások**	**Faktor-súlyok**
Nem pénzügyi teljesítmény mérőszámok (KPI)	0,403	0,634
Súlyozott átlagos vállalati tőkeköltség számítás (WACC)	0,592	0,769
Beruházási kalkulációk (statikus, dinamikus)	0,526	0,725
Balanced scorecard	0,517	0,719
Értékorientált teljesítménymutatók (pl. EVA, DFC, ROIC, stb.)	0,671	0,819
Pénzügyi kitettség, kockázatelemzés	0,461	0,679

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

A controlling eszközökből alkotott utolsó főkomponens a költségmenedzsmenthez kapcsolódó hat faktort foglal magába. Ezt a főkomponenst is igazolta a KMO érték (0,804), valamint a Barlett- teszt (korreláció fennáll a faktorok között). (35. táblázat) A főkomponens összetételében kiegyensúlyozott súllyal jelennek meg a különböző faktorok. A teljes variancia 43,07%-át magyarázzák a főkomponensben foglalt faktorok. A főkomponens megbízhatósága, belső konzisztenciája jó, mivel a meghatározott Cronbach alfa értéke 0,726.

35. táblázat: Költségmenedzsmentet támogató controlling eszközök főkomponens összetétele

Faktorok	**Kommuna-litások**	**Faktor-súlyok**
Rugalmas költségszámítás	0,330	0,575
Ár- költség- fedezet- nyereség számítás	0,310	0,557
Árkalkulációs modellek (pl. költség alapú, átlagáras, önköltség alapú)	0,517	0,719
Standard költségszámítás	0,559	0,747
Zéró bázisú költségszámítás	0,462	0,680
Termék életciklus számítás	0,406	0,637

Forrás: saját szerkesztés saját számítás alapján

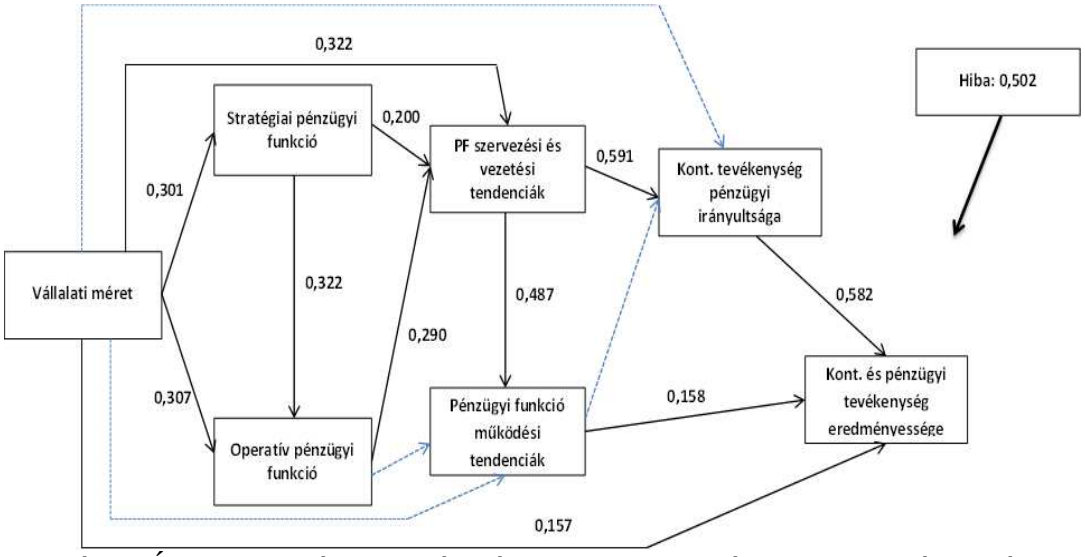
4.5. Útmodellek pénzügyi controlling magyarázatára

Elemzésem következő részében a korábbiakban meghatározott tényezőcsoportokat, vagyis a főkomponenseket használtam fel arra, hogy a magyarázatot találjak a controlling tevékenység pénzügyi irányultságára. A tényezők hatáskapcsolatainak bemutatására útmodellt[18] alkalmaztam, és többféle modellt is kialakítottam. A hatáskapcsolatok meghatározásánál figyelembe kellett venni, hogy az egyes főkomponensek milyen tartalmi jellemzőkkel bírnak, ugyanis a főkomponensek faktorai és a hozzá tartozó faktorsúlyok határozzák meg a főkomponens jellemzőit.

Az első útmodell megalkotása során abból a feltételezésből indultam ki, hogy a vállalati méret alapvetően befolyásolja controlling tevékenységet, valamint a pénzügyi funkcionális controlling terület kiépítését, ami kihat a pénzügyi eredményességre.

A controlling pénzügyi eredményességére gyakorolt hatását közvetve is befolyásolja a vállalati méret, mivel ez hatást gyakorol a vállalat pénzügyi funkciójának fejlettségére mind stratégiai, mind operatív szinten. A pénzügyi funkció fejlettsége feltételezésem szerint meghatározza a pénzügyi funkció azon képességét, hogy kövesse a környezeti változásokat a működési és vezetési szervezeti kérdések tekintetében.

[18] Az útmodell nem más, mint egymásra épülő lineáris regressziós modellek sorozata, ahol az utakat előzetes elméleti koncepció alapján határozhatjuk meg.



34. ábra: Útmodell a vállalati méret és az controlling pénzügyi eredményességre gyakorolt hatása közötti kapcsolat feltárására
Forrás: saját szerkesztés

A pénzügyi funkció tendenciáinak követése, szükségessé teszi azon rendszerek alkalmazását, amelyek képesek mérni, feldolgozni és megfelelő információkkal ellátni a pénzügyi döntéshozókat, tehát feltételeztem, hogy a pénzügyi funkcióra ható változások, tendenciák hatásaként a vállalati controlling rendszer feltérképezi a pénzügyi folyamatokat, és így hatást gyakorol a pénzügyi tevékenység eredményességére (34. ábra)

A controlling tevékenységek pénzügyi eredményességre gyakorolt hatásának feltérképezése során a logikai kapcsolatláncolatban több közbülső kapcsolatot is feltételeztem. Ilyen például, hogy a pénzügyi funkció működési valamint szervezeti és vezetési tendenciáit továbbá a controlling tevékenység pénzügyi irányultságát, a vállalati méret közvetlenül is befolyásolja. A kezdő független illetve a végső függő változó közötti közvetlen és közvetett kapcsolatokat figyelembe véve a regressziós kapcsolatok alapján a kiindulási modellt 6 részmodellre lehet bontani.

Az elméleti úton felvázolt kapcsolatrendszert lineáris regresszió elemzéssel tesztelve a teljes modell hibaszázaléka 50,2% azaz a controlling pénzügyi tevékenység eredményességére gyakorolt hatásának („végső” függő változó) magyarázatába bevont független változók a függő változó 49,8%-át magyarázzák.
A végső függő változót közvetlenül magyarázza a vállalati méret. Itt 0,157-es beta értéket[19] kaptam.

[19] A közvetlen és közvetett változó közötti kapcsolatot leíró érték, pozitív és negatív értéket vehet fel, ahol az előjel mutatja a kapcsolat irányát. Minél nagyobb a béta annál erősebb kapcsolatról lehet beszélni.

36. táblázat: A többszörös utak és a hozzájuk tartozó erősségek

1. háromszoros út	Vállalati méret – Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága – Controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége
az út erőssége	**0,322*0,591*0,582= 0,110756**
2. háromszoros út	Vállalati méret – Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Pénzügyi funkció működési tendenciák – Controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége
az út erőssége	**0,322*0,487*0,158= 0,024777**
1. négyszeres út	Vállalati méret – Stratégiai pénzügyi funkció– Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága – Controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége
az út erőssége	**0,301*0,200*0,591*0,582= 0,020707**
2. négyszeres út	Vállalati méret – Stratégiai pénzügyi funkció– Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Pénzügyi funkció működési tendenciák – Controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége
az út erőssége	**0,301*0,200*0,487*0,158= 0,004632**
3. négyszeres út	Vállalati méret – Operatív pénzügyi funkció– Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága – Controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége
az út erőssége	**0,307*0,290*0,591*0,582= 0,030623**
4. négyszeres út	Vállalati méret – Operatív pénzügyi funkció– Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Pénzügyi funkció működési tendenciák – Controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége
az út erőssége	**0,307*0,290*0,487*0,158= 0,006851**
1. ötszörös út	Vállalati méret – Stratégiai pénzügyi funkció – Operatív pénzügyi funkció – Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága – Controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége
az út erőssége	**0,301*0,322*0,290*0,591*0,582= 0,009668**
2. ötszörös út	Vállalati méret – Stratégiai pénzügyi funkció – Operatív pénzügyi funkció – Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Pénzügyi funkció működési tendenciák – Controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége
az út erőssége	**0,301*0,322*0,290*0,487*0,158= 0,002163**
A közvetett hatás	**0,110756+ 0,024777+ 0,020707+ 0,004632+ 0,030623+ 0,006851+ 0,009668+ 0,002163= 0,210177**

Forrás: saját számítás

A controlling tevékenység pénzügyi irányultsága (β= 0,582) valamint a pénzügyi funkció működési tendenciák (β= 0,158) főkomponensek is szignifikáns hatást gyakorolnak a végső változókra, így meg lehet vizsgálni, hogy a közvetett úton, hogyan lehet kapcsolatot felfedezni a vállalati méret és a végső függő változó között. Azokat a feltételezett hatáskapcsolatokat, amiket nem sikerült megfelelő szignifikancia együtthatóval igazolni[20], vagyis a szignifikancia szint meghaladta a 0,05-t, szaggatott kék vonallal jelöltem. (34. ábra)

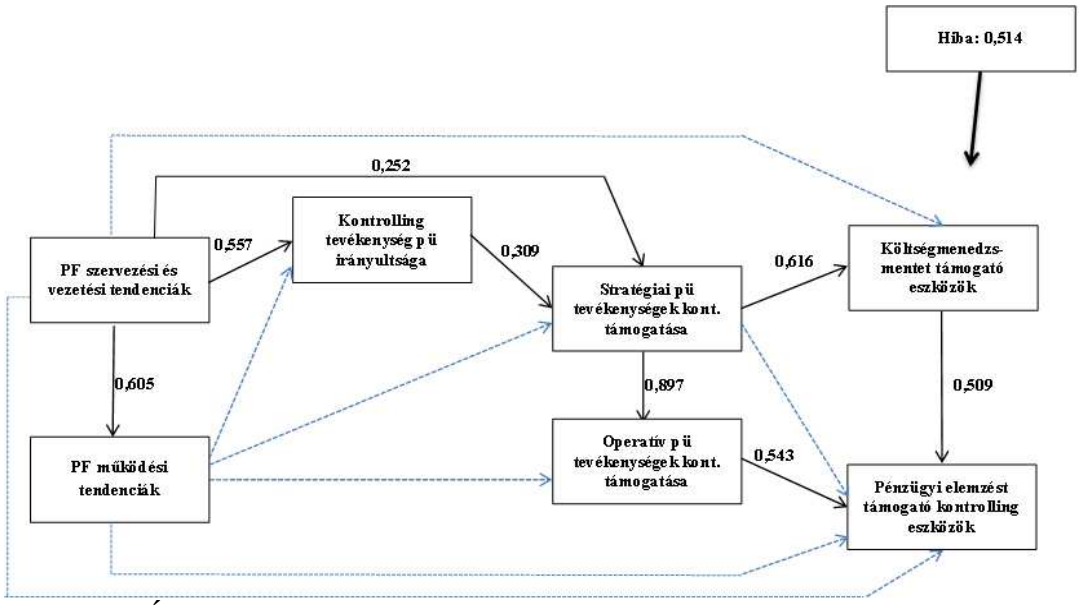
A közvetett változók hatását a végső változótól visszafelé a kiindulási független változó irányába követtem vissza és kaptam a következő „közvetett

[20] Nincs szignifikáns kapcsolat a függő és független változók között.

utakat”. Ezeknek a közvetett utaknak a magyarázó erejét a nyilakhoz tartozó regressziós együtthatók szorzata adja. (Székelyi- Barna, 2008)

A közvetett hatást a közvetett utak erősségének összege adja. (37. táblázat) A közvetett hatás összesen 0,210, amihez hozzá kell adni a közvetlen hatás értékét – ami 0,157 volt-, hogy megkapjuk a teljes hatást. **A vállalati méret közvetlen és közvetett hatása** együttesen 0,367-es regressziós együtthatóval **magyarázza** a végső független változót, vagyis **a controlling pénzügyi eredményességre gyakorolt hatását**.

A második útmodellemben azt vizsgáltam, hogy mennyiben gyakorolnak hatást a pénzügyi funkció tendenciakövetését meghatározó főkomponensek a controlling munka során alkalmazott pénzügyi elemzési módszerekre. Ebben az esetben a pénzügyi funkciók vezetési és szervezési tendenciáiból indultam ki, s azt vizsgáltam meg, hogy ez a tényező miként hat a pénzügyi controlling eszközök alkalmazására. Akárcsak az előző esetben, közbenső változókat is bevontam a modellbe. Feltételezésem szerint ugyanis ezek a tendenciák nem csak közvetlenül befolyásolhatják, hogy milyen controlling eszközöket alkalmaz egy vállalat a pénzügyi elemzés támogatására, hanem számításba kell venni olyan egyéb tényezőket is, melyek szintén közrejátszhatnak (például a controlling tevékenység pénzügy-orientáltágának mértékét).



35. ábra: Útmodell a pénzügyi tendencia főkomponensek és a pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök közötti kapcsolat feltárására
Forrás: saját szerkesztés

A pénzügyi funkciót érő hatások eredményeképpen megjelenik a controlling tevékenység pénzügyi irányultsága. A controlling pénzügyi irányultsága pénzügyi feladatok controlling támogatásában valósul meg. A pénzügyi feladatok controlling támogatása során a pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök segítik.

A modell hibaszázaléka 51,4% tehát a kiindulási függő változót a bevont független változók 48,6%-ban magyarázzák.

A felvázolt kapcsolatrendszer nem igazolta vissza az induló független változó és a végső függő változó közötti közvetlen kapcsolatot, azonban közvetett úton a kapcsolatot indokolható. Ennek megfelelően 6 olyan közvetett modellt lehet találni a kiindulási összefüggésrendszerben. (35. ábra)

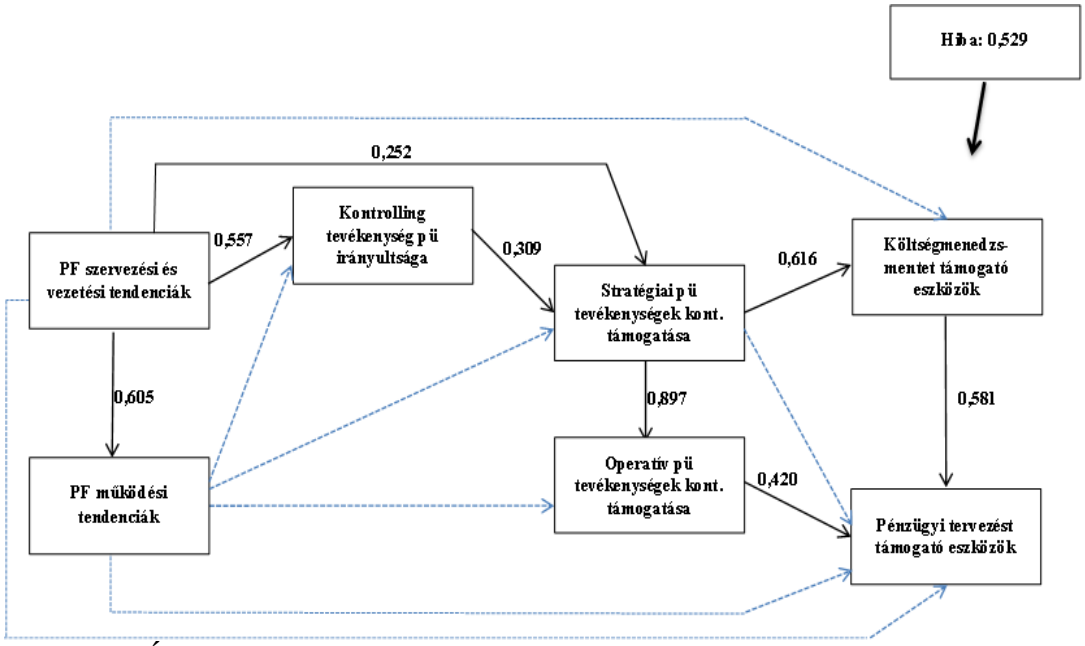
37. táblázat: A többszörös utak és a hozzájuk tartozó erősségek

1. háromszoros út	Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Stratégiai pü tevékenységek kont. támogatása – Operatív pü tevékenységek kont. támogatása – Pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök
az út erőssége	**0,252*0,897*0,543= 0,122742**
2. háromszoros út	Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Stratégiai pü tevékenységek kont. támogatása – Költségmenedzsmentet támogató eszközök– Pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök
az út erőssége	**0,252*0,616*0,509= 0,079013**
1. négyszeres út	Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága – Stratégiai pü tevékenységek kont. támogatása – Operatív pü tevékenységek kont. támogatása – Pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök
az út erőssége	**0,557*0,309*0,897*0,543= 0,083831**
2. négyszeres út	Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága – Stratégiai pü tevékenységek kont. támogatása – Költségmenedzsmentet támogató eszközök – Pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök
az út erőssége	**0,557*0,309*0,616*0,509= 0,053965**
A közvetett hatás	**0,122742+0,079013+0,083831+0,053965= 0,339551**

Forrás: saját számítás

A közvetett kapcsolat erősségét a többszörös utak erősségének összege adja. (37. táblázat) Látható, hogy ezen modell esetében nem található szignifikáns közvetlen kapcsolat a szervezési vezetési tendenciák és a controlling eszközök pénzügyi alkalmazása között. Sőt a pénzügyi funkciók működési tendenciái egyik modellbe bevont változóval sem áll szignifikáns kapcsolatban. Ugyanakkor a közbenső változók közötti közvetlen kapcsolatok (közvetett utak) erőssége szinte mindenhol igen magas. Mindezek alapján az mondható, hogy a vezetési tendenciák leginkább a pénzügy controlling általi áthatottsága révén hat arra, hogy a pénzügyi elemzések során milyen mértékben játszanak szerepet a controlling eszközök. A közvetett hatások értéke összesen 0,340, vagyis a modellbe foglalt **közvetett változókon keresztül –melyek közül kiemelendő a pénzügyi tevékenység controlling támogatása- gyakorol hatást** a pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök alkalmazására.

A harmadik útmodellben a pénzügyi tervezést támogató eszközök és pénzügyi funkció változási tendenciáit jellemző főkomponens kapcsolatát vázoltam fel. A kapcsolatrendszer tekintetében itt is az második útmodellben alkalmazott logikai kapcsolati láncolat érvényesül.



36. ábra: Útmodell a pénzügyi tendencia főkomponensek és a pénzügyi tervezést támogató controlling eszközök közötti kapcsolat feltárására
Forrás: saját szerkesztés

Ennél a modellnél sem sikerült igazolni a közvetlen kapcsolatot, így itt is csak a közvetlen utakon keresztül lehet igazolni a kiindulási független változó, valamint a végső függő változó közötti kapcsolatot. A modellt ebben az esetben is 6 olyan részmodellre lehet bontani, ami közvetetten leírja ezt a hatáskapcsolatot. (36. ábra)

38. táblázat: A többszörös utak és a hozzájuk tartozó erősségek

1. háromszoros út	Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Stratégiai pü tevékenységek kont. támogatása – Operatív pü tevékenységek kont. támogatása – Pénzügyi tervezést támogató controlling eszközök
az út erőssége	**0,252*0,897*0,420= 0,094938**
2. háromszoros út	Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Stratégiai pü tevékenységek kont. támogatása – Költségmenedzsmentet támogató eszközök– Pénzügyi tervezést támogató controlling eszközök
az út erőssége	**0,252*0,616*0,581= 0,090190**
1. négyszeres út	Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága – Stratégiai pü tevékenységek kont. támogatása – Operatív pü tevékenységek kont. támogatása – Pénzügyi tervezést támogató controlling eszközök
az út erőssége	**0,557*0,309*0,897*0,420= 0,064842**
2. négyszeres út	Pénzügyi funkció szervezési és vezetési tendenciák – Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága – Stratégiai pü tevékenységek kont. támogatása – Költségmenedzsmentet támogató eszközök – Pénzügyi tervezést támogató controlling eszközök
az út erőssége	**0,557*0,309*0,616*0,581= 0,061599**
A közvetett hatás	**0,094938+0,090190+0,064842+0,061599= 0,311569**

Forrás: saját számítás

A modell megbízhatósága eléri a 0,471-es szintet, így a hiba mértéke- vagyis a független változók által a függő változóhoz fűződő kapcsolatának nem magyarázott hányada 52,9%.

Mivel közvetlen kapcsolatot nem sikerült igazolni, így a közvetett kapcsolat erőssége illetve ezek összege adja a kapcsolat teljes erősségét. (38. táblázat) A közvetett hatás összesített erőssége 0,312, tehát **a pénzügyi funkció szervezeti és vezetési tendenciákra adott válaszai a pénzügyi tevékenység controlling támogatásának függvényében hatnak a pénzügyi controlling által alkalmazott pénzügyi tervezési eszközök alkalmazására**.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A vállalati pénzügyi funkció vizsgálata során a mintában szereplő közepes méretű és nagyvállalatok gyakorlatában a pénzügyi funkció feladatai statisztikailag igazoltan két csoportba, operatív és stratégiai feladatkörökre oszthatóak, melyek jelzik a pénzügyi funkció vállalati döntéshozatalban betöltött szerepét. Ez alapján elmondható, hogy a pénzügyi funkció a vállalati külső és belső környezetéből származó információk széles körét kell, hogy begyűjtse és feldolgozza, ahhoz hogy megfelelő hatékonysággal legyen képes ellátni feladatát. A feladatok megfelelő ellátása szükségessé teszi, hogy a pénzügyi menedzsment szorosan együttműködjön a vállalat felső vezetésével, az információszolgáltatás elvégzése és az ehhez szükséges feltételrendszer kezelését illetően.

A különböző pénzügyi funkcióval rendelkező vállalatcsoportok esetében nem találtam alapvető különbséget a különböző pénzügyi tervelemek (eredményterv, mérlegterv, cash-flow terv) között, ami azt jelzi, hogy ezeket a vizsgált vállalatok általánosan alkalmazzák. A „Fejlett pénzügyi funkció” esetében ezeken felül fontos szerepe van a finanszírozási tervnek, a beruházási és befektetetési tervnek, valamint a pénzügyi kockázatok (kitettségek) tervezésének is, ami szintén igazolja, hogy a fejlettség a pénzügyi funkció bonyolultabb hatásösszefüggés kezelésében jelenik meg. Ahhoz, hogy a fejlett pénzügyi funkció képes legyen ellátni sokrétű feladatát, sokrétű információkra van szüksége. Ehhez igazodnak is a csoport esetében tapasztalt információs rendszerbeli alkalmazások. Míg a számviteli információs rendszert minden vállalat alkalmazza kisebb-nagyobb mértékben, addig a fejlett funkció szignifikánsan elkülönülve az operatív súllyal fejlődő és a fejletlen csoportoktól a legmagasabb válaszadási átlagos értékekkel alkalmazza a vezetői számviteli, a funkcionális területek beszámolási, adattárolási és controlling rendszereket. A riportok gyakorisága és megbízhatósága esetében nem kaptam szignifikáns különbséget a csoportok között. A válaszok alapján leszűrhető, hogy leggyakrabban éves, féléves negyedéves és havi beszámolókat készítettek a megkérdezettek. A fejlett pénzügyi funkcióval rendelkező válaszadók átlagosan elégedettebbek a beszámolás minőségével, amit valószínűleg az alkalmazott rendszerek magasabb szintű összehangoltságából adódhat.

A pénzügyi funkció fejlettsége, alkalmazott információs rendszerei, eszközei révén képes érzékelni a vállalatot érő külső és belső hatásokat. Ezekre a hatásokra reagálva hajtja végre a pénzügyi terület vezetése a szervezetét, valamint a munkafolyamatokat érintő változtatásokat. A mintasokaság visszaigazolta, hogy pénzügyi vezetés szerepe növekszik a vállalaton belül, ami a pénzügyi funkció által gyűjtött és szolgáltatott információk körében, összetettségében valamint a stratégiai döntéshozatalban betöltött növekvő súlya jelez a legmarkánsabban.

A tendenciákból megalkotott főkomponens tényezőket felhasználva klasztereket képeztem a mintasokaság vállalataiból (Tendenciákat követők, Tendenciákat mérsékelten követők, Tendenciákat nem követők). Az így kialakított csoportok esetében is megvizsgáltam az alkalmazott információs rendszerekre adott

válaszokat. A csoportok között szignifikáns különbséget fedeztem fel a controlling rendszer, a vezetői számviteli rendszer, a számviteli beszámoló rendszer a funkcionális területek beszámolói alkalmazásánál. Minden információs rendszer esetében a Tendenciákat érzékelők érték el a legmagasabb átlagos értéket, ezen belül meghatározónak bizonyult a controlling rendszer és a vezetői információs valamint a számviteli beszámoló rendszer, és nem sokkal maradt el a vezetői információs rendszer, valamint a funkcionális területek beszámolási rendszerei. Tehát kijelenthető, hogy a tendenciákat érzékelők és követők csoportja több információs rendszert is felhasznál ahhoz, hogy a szükséges információkat begyűjtse, feldolgozza és így döntéseihez felhasználja.

Mivel feltételeztem, hogy a fejlettebb pénzügyi funkció a változások jobb követését teszi lehetővé, ezért megvizsgáltam a két klasztercsoport metszetét, és vizsgálataim során megállapítottam, hogy a fejlett pénzügyi funkcióval rendelkezők 64,7%-a, vagyis közel kétharmada a tendenciákat érzékelők csoportjába tartozik, míg 23,5%-uk a tendenciákat mérsékelten követők csoportorjának tagja. Az operatív súllyal fejlődők csoportjának közel fele a tendenciákat nem érzékelők csoportjába tartozik, míg a fejletlen pénzügyi funkcióval rendelkezők közel fele-fele arányban tartoznak a tendenciákat nem érzékelők és tendenciákat mérsékelten érzékelők csoportjába.

A controlling szakirodalmak tanulmányozása során az egyes szerzők a gyakorlati controlling tevékenység megfigyelése során leírják, hogy a meghatározott controlling koncepciók kisebb- nagyobb mértékben, de magukba foglalnak bizonyos pénzügyi tervezési, elemzési eljárásokat, ezért a pénzügyi controlling, mint funkcionális controlling tevékenység nem különíthető el tejes mértékben, és az nem függetleníthető az általános controlling tevékenységtől. A felmérésem második egysége a pénzügyi controlling irányultságának feltérképezésére irányult. Ennek vizsgálatához állításokat fogalmaztam meg. Az állításokra kapott válaszokra alapozva főkomponenseket alkottam, majd klaszterelemzéssel két csoportba rendeztem a mintasokaságot (Controlling pénzügyi irányultsággal, Controlling pénzügyi irányultság nélkül[21]).

A „controlling pénzügyi irányultsággal” csoportra szignifikánsan jellemző a különböző pénzügyi tervek széleskörű támogatása, azonban kiemelkedően az eredményterv, a mérlegterv, a cash-flow terv a finanszírozási terv, valamint a beruházási terv esetében mutattak a válaszok magas átlagot (viszonylag alacsony szórás értékek mellett), míg a pénzügyi kockázatok és a befektetések tervezése kevésbé jellemzi azt a csoportot (de a controlling pénzügyi irányultság nélküli csoportot még kevésbé).

A pénzügyi controlling funkciók esetében is szignifikáns különbséget mutattak a csoportok. A controlling pénzügyi irányultsággal csoport esetében a pénzügyi tervek, folyamatok elemzése, ellenőrzése, monitoringja érte el a legmagasabb

[21] A pénzügyi controlling tevékenységgel kapcsolatban a szakirodalmak tanulmányozása során tett megállapítás természetesen a kialakított csoportokra nézve is érvényes, tehát a Controlling pénzügyi irányultság nélkül elnevezésű csoport esetében is szükségszerű, hogy a controlling végezzen a pénzügyi funkcióhoz kapcsolódó tervezést, elemzést.

értékeket, ugyanakkor az itt kapott válaszok átlagai minimum két tizeddel alacsonyabbak a tervezés támogatására adott válaszoknál, vagyis a controlling támogatása a tervezés során valamivel jobban érzékelhető, mint a tervek, folyamatok elemzése, ellenőrzése esetében. Még kevésbé jellemző a pénzügyi diagnózis kialakítása, a pénzügyi tervekre, folyamatokra vontakozó intézkedési javaslatok kidolgozása, valamint a pénzügyi tervek, folyamatok újragondolása.

Az alkalmazott információs rendszerek esetében a controlling pénzügyi irányultsággal csoport szignifikánsabban magasabb átlagos értékekkel elsősorban a controlling rendszert használja, ami erősíti azt a megállapítást, hogy nem különülhet el a pénzügyi controlling tevékenység az általános controllingtól. Négy feletti átlaggal jellemezhető a funkcionális területek beszámolóinak, a vezetői információs, valamint a számviteli beszámoló rendszerek alkalmazása is.

A mintasokaságot a különböző stratégiai és rövid távú pénzügyi feladatok controlling támogatásánál tapasztalható jellemzők alapján további klaszterekbe rendeztem (Nem támogat a controlling, Enyhe controlling támogatás, Erős controlling támogatás). Ezeknél a csoportoknál is szignifikáns különbséget találtam a különböző pénzügyi tervezési területek és a pénzügyi controlling funkciók controlling támogatása esetében.

Az erős controlling támogatással jellemezhető csoportnál a controlling pénzügyi irányultsággal csoportnál tapasztalt tervelemek esetében és a pénzügyi controlling funkcióknál mutattam ki kiemelkedő átlagokat. A pénzügyi controlling funkciók esetében itt megjelent a pénzügyi diagnózis kialakulása is, amely jelentősebb válaszátlagot eredményezett. Mindez azt mutatja, hogy a controllingnak a pénzügyi vezetés felé irányuló döntéstámogatása – a különböző pénzügyi feladatok támogatása irányából vizsgálva – markánsabban elkülönülő eredményeket mutat.

Mivel a korábbi elemzéseim során már kimutattam, hogy a pénzügyi funkció tendenciakövetését a controlling rendszer, mint információs rendszer nagyban támogatja, ezért megvizsgáltam a pénzügyi funkció tendenciaklasztereinek és a pénzügyi feladatok controlling támogatása klaszterek metszetét. A tendenciákat érzékelők csoportjának legnagyobb hányada erős controlling támogatással jellemezhető. Az erős controlling támogatással rendelkezők csoportján belül első helyen a tendenciákat mérsékelten követők szerepelnek, és csak másodikon a tendenciákat érzékelők csoportja. Ez azzal magyarázható, hogy a mintasokaságban nagyobb súlyt képviseltek a közepes vállalatok, mint a nagyvállalatok.

A mintasokaság controlling pénzügyi támogatását segítendő tényezők között az előrejelzés pontosságának és fontosságának növelését, valamint a vállalaton belüli kommunikációt jelölték meg a vizsgálatba bevont szervezetek a legmagasabb összesített átlaggal. Az erős controlling támogatással jellemezhető csoport esetében jóval több tényező játszik magas és felismert szerepet a controlling tevékenység javítását illetően mind a pénzügyi-funkcionális (pl. a megfelelő pénzügyi ismeretek, a pénzügyi folyamatok feltárása, a pénzügyi folyamatok és az értékteremtés kapcsolatának feltárása) mind a rendszer (a beérkező adatok megbízhatósága, az IT támogatás erősítése), mind a kommunikációs és humán

jellemzők (pl. a vezetői elkötelezettség, a controllingnak a szervezeten belüli elfogadottsága) esetében.

A mintasokaság válaszainak elemzése során megalkotott főkomponensek segítségével útmodelleket készítettem egyrészt a vállalati méret és a controlling tevékenység pénzügyi eredményességre gyakorolt hatásának, másrészt a pénzügyi funkció tendenciakövetésének a controlling tevékenység során alkalmazott pénzügyi eszközök alkalmazására gyakorolt hatásának leírására.

A vállalati méret és a controlling pénzügyi eredményességre gyakorolt hatása között közvetlen és közvetett összességében pozitív irányú hatáskapcsolatot fedeztem fel, tehát a vállalati méret közvetlenül és közvetetten is – meghatározott főkomponenseken keresztülvezetően – befolyásolja a controlling pénzügyi eredményességre gyakorolt hatását.

A pénzügyi funkció tendenciakövetésének a controlling munka során alkalmazott pénzügyi eszközökre (pénzügyi tervezési és elemzési eszközök) gyakorolt hatását közvetlen kapcsolattal nem tudtam igazolni, de közvetetten fennáll a kapcsolat, ami mindkét eszközcsoport esetében pozitív irányú.

6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK

1. A kérdőíves felmérés adatainak elemzése alapján statisztikailag szignifikánsan azonosítottam a stratégiai (a hosszú távú pénzügyi tervezés, pénzügyi politika kialakítása, tőkestruktúra/tőkebefektetés, kockázatkezelési politika kialakítása, kockázat-hozam optimalizálás) és operatív (tranzakciók feldolgozása, lekötött/működő tőke menedzsment, rövid távú pénzügyi tervezés, vezetői jelentések/elemzések, költség menedzsment, belső audit) pénzügyi feladatok összetartozónak ítélt csoportjait.

2. Igazoltam hipotézisemet, miszerint a vállalati méret hatására bővül a pénzügyi menedzsment feladatainak és a pénzügyi funkciónak az összetettsége, és ennek eredményeképpen javul a pénzügyi funkció változáskövető képessége.

3. Útmodell segítségével igazoltam, hogy a vállalati méret közvetlenül és - a meghatározott hatáskapcsolatokon, erőteljesen a controlling tevékenység pénzügyi irányultságán keresztül - közvetetten is befolyásolja és a pénzügyi tevékenység eredményességét.

4. Igazoltam azon hipotézisemet, mely szerint a pénzügyi funkcióra nehezedő információs- koordinációs feladatok növekedése a controlling információrendszer alkalmazásának pénzügyi irányú kiszélesedését eredményezi.

5. Útmodell segítségével (lineáris regresszió) bebizonyítottam, hogy a pénzügyi menedzsment változáskövetés szükséglete hatást gyakorol a controlling alkalmazásában a pénzügyi tervezési feladatokra és elemzési eszközökre. Megállapítottam, hogy nem található szignifikáns közvetlen kapcsolat a pénzügyi funkció vezetési szervezési tendenciái és a pénzügyi tervezést, elemzést támogató controlling eszközök alkalmazása között, tehát a hatáskapcsolat más főkomponenseken keresztül érvényesül (pl. stratégiai pénzügy tevékenységek controlling támogatása, operatív pénzügyi tevékenységek controlling támogatása).

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A gazdasági, vállalati fejlődés a pénzügyi menedzsment, a vállalati pénzügyi funkció feladatainak döntéshozatali szerepeinek kiszélesedését okozta. A pénzügyi vezetőknek már nem csak a likviditás, a jövedelmezőség, a megfelelő finanszírozási szerkezet és az ezek működtetéséhez szükséges operatív- és keretrendszerek hatáskörébe tartozó információs rendszerek igazgatása tartozik. Közelebb került a legfelső vállalati vezetés vállalaton belül betöltött szerepéhez, a stratégiai döntéshozatalhoz, nemcsak információszolgáltató szerepében, de partnerként is, tehát összességében véve jelentősége nőtt.

A vállalatok a huszadik század végén és azt követően a piaci liberalizáció és globalizáció következtében erősödő gazdasági versenyében rákényszerültek a racionális gazdálkodásra, az erőforrások hatékony felhasználására. A pár éve kialakult pénzügyi válság, melynek nyomán általánosnak tekinthető gazdasági válság bontakozott ki, a tőkeforrások korlátosságára is kiemelten felhívta a figyelmet, és az a gazdaság szereplőit is számos kihívás elég állította. A válság a pénzügyi szféráról „átragadt" a reálgazdaságra, kihatott a fogyasztásra, a gazdasági kapcsolatokra, és a vállalatokat helyzetük átértékelésére ösztönözte. A külső finanszírozási lehetőségek korlátozódtak, a megszerzésük szigorúbb feltételek teljesítését tette szükségessé, a szállító-vevő kapcsolatok fizetési követelményei rugalmatlanabbá váltak, a jó fizetőképesség és a pénzügyi biztonság felértékelődött, ami a pénzügyi vezetés saját szervezetére, illetve a vállalati alrendszerekhez fűződő kapcsolatában is a pénzügyi menedzsmentre nehezedő nyomást erősítette. Ahhoz, hogy ilyen feltételek mellett a pénzügyi menedzsment képes legyen jó döntéseket hozni, az információk szélesebb körének feldolgozására képes, a döntéshozatal igényeit előtérbe helyező információs rendszereket kell alkalmazni. A controlling egy olyan vezetési alrendszer, ami a tervezés, az ellenőrzés és a döntéstámogató információszolgáltatás feladatainak ellátásával koordinálja az információkat felhasználó vezetők munkáját, ezzel segítve a vállalati célok hatékony megvalósítását.

Dolgozatommal a pénzügyi menedzsment, valamit a pénzügyi menedzsment támogatásában működő controlling tevékenység (pénzügyi controlling) közötti kapcsolatrendszer feltárását tűztem ki célul, különös tekintettel a pénzügyi menedzsment eredményességére gyakorolt hatást tekintetében.

A kapcsolatrendszer kellő mélységű feltárása érdekében az értékezésemben szakirodalmi feldolgozás során tárgyaltam a szakirodalom képviselőinek állásfoglalásait és kutatási eredményeit a pénzügyi menedzsment feladatterületének, valamint a pénzügyi controlling feladatterületének lehatárolása érdekében. Szakirodalmi feldolgozásból leszűrt következtetéseket vállalati vezetőkkel készített félig strukturált interjúk során vitattam meg, és ennek eredményeit ötvözve kérdőívet szerkesztettem, amit közepes és nagyvállalatok vezetőivel töltettem ki.

A kérdőíves lekérdezés eredményeit SPSS statisztikai programcsomaggal értékeltem ki, mely során a lekérdezett jellemzőkből, az egyes változócsoportok

legjellemzőbb összetartozó csoportjainak azonosítására főkomponenseket képeztem. Ezeket a főkomponenseket több klaszter meghatározására használtam fel, mely klaszterek jellemzését – a klasztert alkotó főkomponensekhez fűződő relációján túl – varianciaanalízissel és kereszttáblákkal árnyaltam. Elemzéseimet lineáris regresszióra épülő útmodellek összeállításával zártam, ahol a különböző pénzügyi menedzsmentet jellemző főkomponensek és a pénzügyi controlling tevékenység kapcsolatát vizsgáltam és értékeltem.

Az elvégzett elemzések alapján igazoltam, hogy a vállalati méret hatására nő a pénzügyi menedzsment feladatainak és a pénzügyi funkciónak az összetettsége, és ennek eredményeképpen a pénzügyi funkció változáskövető képessége. A fejlett pénzügyi funkcióval rendelkező vállalatok jobban képesek érzékelni a külső és belső változásokat, mivel a pénzügyi területet befolyásoló tényezőket a pénzügyi tervezési tevékenységük során szélesebb körben veszik számításba, és jobban építenek a különböző vállalati információs rendszerekre, így a controlling rendszerre is. Megállapítottam, hogy a vállalati méret közvetlenül és közvetetten hatást gyakorol a controlling tevékenység pénzügyi irányultságára és a pénzügyi tevékenység eredményességére.

A pénzügyi menedzsment információs–koordinációs feladatainak növekedése egyre nagyobb mértékben igényli a pénzügyi controlling tevékenység alkalmazását. A pénzügyi controlling szakirodalomban meghatározott funkciói közül a pénzügyi monitoring, a tervek, folyamatok elemzése, ellenőrzése és a pénzügyi diagnózis kialakításának tevékenységei jellemzik leginkább a pénzügyi controlling tevékenységet.

Rámutattam arra, hogy a pénzügyi vezetésre nehezedő tendenciák leginkább a pénzügy controlling általi alkalmazásán keresztül hatnak arra, hogy a pénzügyi elemzések során a controlling alkalmazta elemzési eszközök, illetve a pénzügyi tervezés során alkalmazott pénzügyi tervezési eszközök milyen mértékben játszanak szerepet.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Anthony R: N – Govindarajan V. (2009): Menedzsmentkontroll rendszerek, Panem Kiadó, Budapest, 848 p.
2. Bakacsi Gy.- Bokor A. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, 353 p.
3. Becker W. et. al. (2009/a): Die Rolle des CFO im Mittelstand, Deloitte. Mittelstandsinstitut, Universitat Bamberg, Bamberg 170 p.
4. Becker W. (2009/b): Organisation des CFO-Bereichs im Mittelstand, Deloitte. Mittelstandsinstitut, Universitat Bamberg, Bamberg, 119 p.
5. Becker W.- Baltzer B. (2009): Controlling Eine Instrumentelle Perspektive, Deloitte. Mittelstandsinstitut, Universitat Bamberg, Bamberg, 67 p.
6. Béhm I. (1994): Vállalkozások pénzügyi tervezése, Novorg Kft, Budapest, 518 p.
7. Bélyácz I. (2007): A vállalati pénzügyek alapjai, Aula Kiadó Kft., Budapest, 383 p.
8. Bod P. Á. (szerk.) (2009): A pénzügyi válság és a magyar vállalati szektor reagálása, Budapesti Corvinus Egyetem, 101 p.
9. Boda Gy. – Szlávik P. (2005): Controlling rendszerek, KJK Kerszöv, Budapest, 499 p.
10. Bodnár V. (1997a): Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: Nemzetközi elmélet és gyakorlat –hazai tapasztalatok – A controlling vezetési megközelítése Vezetéstudomány 1997/5 3-12 p.
11. Bodnár V. (1997c): Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: Nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok- A controlling célra használt számviteli információ, Vezetéstudomány 1997/6 3-11 p.
12. Bodnár V. (1997c): Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: Nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok- A controlling hazai gyakorlata Vezetéstudomány 1997/7-8 20-30 p.
13. Bordáné R. M. (1989): Pénzügyi helyzet vizsgálata a Cash-flow kimutatás alapján, Pénzügyi Szemle, 805-823 p.
14. Bordáné Rabóczki Mária (1990): Gazdasági társaságok pénzügyi megítélése, Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest, 279 p.
15. Brealy R. A.- Myers S. C. (2005): Modern vállalati pénzügyek, Panem Kiadó, Budapest, 1175 p.
16. Busse, F.J. (2003): Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 5. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 1108 p.
17. Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest 616 p.
18. Chikán A. (szerk.) (2006): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje: Termelés, szolgáltatás logisztika, Aula Kiadó, Budapest, 599 p.
19. Claus Á. Et al. (2007): Adótervezés, Magyarország, Penta Unió, Pécs 192 p.
20. Cobbold I. - Lawrie G.(2002): Balanced Scorecard as a strategic management tool, 2GC conference Paper, PMA Conference, Boston, USA 10 p.

21. Copeland T., Coller T., Murrin J. (1999): Vállalatértékelés- Értékmérés és értékmaximalizáló vállalatvezetés, Panem- Wiley & Sons, Budapest, 552 p.
22. Copeland, T. E. (2001), The Expanding Role of the CFO. Weekly Toyo Keizai, Toyo Keizai Inc. 1-3 p.
23. Cortina. J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications, Journal of Applied Psychology, 78, 98–104.p.
24. Csikós I. –Juhász T. (1998): Operatív controlling I. – Költség- és teljesítmény controlling, Novorg, Budapest, 191 p.
25. Csikós I. –Juhász T.- Kertész T. (1993): Operatív controlling I. – Költség- és teljesítmény controlling, Novorg, Budapest, 218 p.
26. Damodaran A. (2011): Applied Corporate Finance, John Wiley and Sons, Hoboken, NJ, USA, 738 p.
27. Denison E.- Reiβ H.- Greving C. (2009): Die Zukunft des CFO im Mittelstand, Deloitte & Touche GmbH, Berlin, 26 pp.
28. Dettmer, H.-Hausmann, T. (1998): Finanzmanagement, 2., verb. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München et al. 340 p.
29. Dobák et. al. (2004): Szervezeti formák és vezetés, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, 263 p.
30. Dorgai I. (2001): A részvényesi értékmaximalizálás és a vállalati teljesítménymérés kapcsolata, Műhelytanulmány, BKÁE, 26 p.
31. Fickert R. (2004): Business Performance und Finanzcontrolling, In: Der Schweizer Treuhänder 2004/09 707-714p
32. Fónagy Á. P. – Zéman Z. (2005): A vezetői számvitelen alapuló vállalati értékmérési módszerek összevetése a stratégiai controlling gyakorlatában, in: Gyakorlati Controlling, Raabe Kiadó, 241-250 p.
33. Francsovics A. (1995): Controlling- Elmélet és módszertan, Ligatura Kiadó, Budapest 202 p.
34. Francsovics A. (2005): A controlling fejlődésének sajátosságai, doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, 110 p.
35. Gál J. (1997): A pénzügyi és számviteli információkra épülő üzleti döntéshozatalt szervezési és módszertani kérdései, kandidátusi értekezés, 117 p.
36. Gál- J. (1999): Balanced Scorecard teljesítményértékelő rendszer, in: Gyakorlati Controlling, Raabe Tanácsadó és Kiadó Kft. 3717-3735 p.
37. Gál J.- Ilyés (2005): A vállalati teljesítményértékelés és az ezt megalapozó előrejelzési módszerek jelene, továbbfejlesztésük fő irányai, in: Gyakorlati Controlling, Raabe Tanácsadó és Kiadó Kft. 1327-1379 p.
38. Gillenkirch R. M. (2008): Finanzcontrolling, Konzeption, Aufgaben, Istrumente Controlling & Management, Wiesbaden, 19-23 p.
39. Graham J. R., Campbell R. H. (2007): The Equity Risk Premium: Evidence rom the Global CFO Outlook Survey, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?_ id=1556382&rec=1&srcabs=95970

40. Größl, L. (1999): Betriebliche Finanzwirtschaft: Sicherung des Unternehmensbestandes als Aufgabe der Finanzwirtschaft; mit 86 Wiederholungsfragen, 4., Auflage, Renningen- Malmsheim, 194 p.
41. Gulick L.-Urwick (1937) (szerk.): Papers on the Science of Administration, Institute of Public Administration, New York, 202 p.
42. Guserl, R.-Pernsteiner, H. (2004): Handbuch Finanzmanagement in der Praxis. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1210 p.
43. Gyökér I. (2001): Humán és személyzeti controlling. In: Dr. Maczó K. - Horváth E. (szerk.): Controlling a gyakorlatban. Budapest, Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft., 74-87. p.
44. Hanyecz L. (1999): Tervezés és controlling a vezetési, irányítási folyamatokban, Vezetéstudomány, 1999/ 7-8, 30-37 p.
45. Hanyecz L. (2006): A controlling rendszere- Az eredményorientált irányítás, Saldo Kiadó, Budapest, 291 p.
46. Hanyecz, L. (2009), Controlling és üzleti tervezés, Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Inf. Zrt., Budapest 264 p.
47. Helfert E. (2001): Analysis Tools and Techniques- A Guide for managers, McGraw Hill, 510 p.
48. Horvát L. (1999): A pénzügyi controlling újszerű feladata, a pénzügyi kockázatok felmérése a vevői kapcsolatokban, in: Gyakorlati controlling- Magyarországi vállalkozások és intézmények controllingkézikönyve, RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft, 2863- 2877 p.
49. Horváth P. (2003): Controlling, Út egy hatékony controlling – rendszerhez. Budapest, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 15. p., 17. p., 20-21. p., 53-56. p., 215. p.
50. Horváth P. (2008): Controlling- út egy hatékony controllingrendszerhez, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. 287 p.
51. Horváth P- Dobák M (1990): Controlling: a sikeres vezetés eszköze, KJK Kiadó, Budapest, 227 p.
52. http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx
53. http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_hu.htm
54. Illés I, (1998):Társaságok Pénzügyei, Saldo Zrt., 405 p.
55. Jordan, R. W., 2003. Fundamentals of Corporate Finance, 6th ed., McGraw-Hill Companies, Boston. 832 p.
56. Jung H. (2007): Controlling, Oldenbourg Wissentschaftsverlag GmbH, München 697 p.
57. Kaplan R.S. – Norton D. P. (1992): The Balanced Scorecard: measure that drive performance, Harvard Business Review, 1-2/ 71-80 p
58. Kaplan R.S.- Norton D.P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Actions, Harvard Business Press, 322 p.
59. Kaplan R.S.- Norton D.P. (2000): Balanced Scorecard- Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát, KJK Kerszöv Kiadó, Budapest, 301. p.

60. Kaplan R.S.- Atkinson A. A. (2003): Vezetői üzleti gazdaságtan: Haladó vezetői számvitel, Panem kiadó, Budapest 709 p.
61. Katits E. (2002):Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában, KJK Kerszöv Kiadó, Budapest, 455 p.
62. Keown A. J. et. al. (2003): Foundations of Finance: The logic and practice of financial management, 4th ed., Prentice- Hall, 566 p.
63. Kleinebeckel H. (1993): Pénzügyi és likviditás irányítás az „F-modell" segítségével ,Saldo, Budapest
64. Koontz H.- O'Donell C.(1972): Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, McGraw-Hill, New York, 748 p.
65. Koontz H.- Weihrich H. (2008): Essentials of Management: An International Perspective, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 479 p
66. Koontz, H., O'Donnell C., and H. Weihrich (1980), Management, McGraw-Hill, New York, N.Y., 682 p.
67. Körmendi L. – Tóth A. (1996): Controlling a hazai vállalakozások gyakorlatában. Budapest, Tudex Kiadó Kft., 23-25. p., 27-30. p., 39. p., 41-42. p., 46. p., 56. p.
68. Körmendi L. – Tóth A. (1996): Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában, Tudex Kiadó Kft, 188 p.
69. Körmendi L. – Tóth A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. Budapest, WEKA Szakkiadó, 29-33. p.
70. Körmendi L. (2002): A controlling és a logisztika kapcsolata Logisztikai Fejlesztési Központ Budapest, 216. p.
71. Körmendi L. Tóth A. (1999) A controllingszemlélet és –módszer 33-70 p, in: Gyakorlati controlling- Magyarországi vállalkozások és intézmények controllingkézikönyve, RAABE Tanácsadó és Kiadó Központ Kft., 33-70 p.
72. Körmendi L.- Tóth A. (2006): A controlling elmélete és gyakorlata, Perfekt Fiadó, Budapest, 176 p.
73. Krause H.U. – Arora D. (2008): Controlling-Kennzahlen- key performance indicators, penburg Verlag, München, 333 p.
74. Kresalek P. (2007): Mutatószámrendszerek a vállalati elemzésben, in: BGF tudományos évkönyv 2006, 138-153 p.
75. Kresalek P. (2007): Tervezés a vállalkozások gyakorlatában, Perfekt Kiadó, Budapest, 264 p.
76. Ladó L. (1991): Számvitel, adózás és vállalkozás, Láng Kiadó, Budapest, 181 p
77. Management-Enzyklopädie (1970): Das Managementwissen unserer Zeit, Fischer, Lizenz von Verlag Moderne Industrie, Bänden, 1264 p.
78. Marosán Gy. (2001): Stratégiai menedzsment, Műszaki könyvkiadó, Budapest ISBN 9631627926, 263 p.
79. Marx M. (1993): Finanzmanagement und Finanzcontrolling im Mittelstand, Bd.2: Schriftenreihe Controlling, Ludwigsburg, 297 p.
80. Noszkay E. (1994) A vállalkozási informatika és a menedzsment, Ipagazdaság 1994/4, 9-14 p.

81. Oxford English Dictionary (1989), John Simpson & Edmund Weiner, UK, Oxford University Press 22000 p.
82. Pál T. (1996): A számviteli információk hatásmechanizmusa az átalakuló gazdaságban, különös tekintettel a vállalkozói szférára, Kandidátusi értekezés, 1996 175 p.
83. Pálinkás J. (2000): Vállalkozások szervezése, Budapest, LSI Oktatóközpont
84. Prätsch J.- Schikorra U.- Ludwig E. (2007) Finanzmanagement, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 315 pp.
85. Radó M. (2004): Az infláció hatása a pénzügyi kimutatásokra, Vezetéstudomány, 2004/7-8 42-59 p.
86. Raffai M. (2003): Információrendszerek fejlesztése és menedzselése, Novadat kiadó 997 p.
87. Rappaport A. (2002): A tulajdonosi érték, Alinea Kiadó, Budapest, 226 p.
88. Reichmann, T. (1997): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 5. Auflage, Vahlen, München 813 p.
89. Rödl & Partner (2006): Finanzcontrolling im Mittelstand, Rödl & Partner, Workshop előadás anyag
90. Rue W. L- Byars L.L. (1992):Management: Skills and Application, Irwin, Homewood, Illinois 576 pp.
91. Sajtos L.- Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Üzleti Szakkönyvtár, Alinea Kiadó, 398 p.
92. Schoeb M. (2009): Das Offshoring der Finanzfunktion –eine strategische Entscheidung, Horváth & Partners, Rechnungswesen & controlling, Ausgabe 4/2009 12-14 p.
93. Sinkovics A. (2002): Pénzügyi controlling, KJK Kerszöv, Budapest, 166 p.
94. Sinkovics A. (2007): Költség- és pénzügyi controlling, Complex Kiadó, Budapest, 292 p.
95. Sinkovics A. (2010): Vállalati pénzügyi tervezés, Complex Kiadó, Budapest, 294 p.
96. Solomon E.(1963): The theory of financial management, New York/ London 1963, 170 p.
97. Soós R. (2003): A számviteli információs rendszer korszerűsítésének kérdései a folyami áruszállítás vezetői információs rendszerében. Corvinus Egyetem, Budapest 127 p.
98. Sóvágó L. (2006): Pénzügymenedzsment, Szent István Egyetem 162 p.
99. Stanton J.- Sandwell R. (2008): The changing role of the financial controller, Research report Ernst & Young, London, UK, 18 p.
100. Székelyi M. – Barna I. (2008): Túlélőkészlet az SPSS-hez- Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára, Typotex Kiadó, 453 p.
101. Szintay I. (1988): Rendszerelmélet, rendszerszervezés I. Tankönyvkiadó, Budapest, 186 p.
102. Szintay I- Nagyné S. M.– Urbán R (1989) controlling, mint irányítási részrendszer. Ipar- Gazdaság, 1989/10. 22.p.

103. Vékás I. (1996): Finanszírozás-gazdaságtan- Befektetési és finanszírozási döntések, Aula Kiadó, Budapest, 388 p.
104. Véry et al (2004): Ágazati és funkcionális controlling, Saldo Rt, Budapest, 244 p.
105. Virág M. (2004): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, Aula Kiadó, Budapest, 148 p.
106. Volkart, R.(1998): Finanzmanagement: Beitrage zu theorie und Praxis 2, erweiterte Auflage, Zürich 312 p.
107. Welsch G. A., Hilton R. W.,Gordon P. N. (1988): Budgeting- Profit planning and control, Prentice Hall, USA, 672 p.
108. Wimmer Á. (2000): Vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, doktori értekezés, BKÁE, Budapest, 212 p.
109. Wimmer Á. (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, Vezetéstudomány, 2004/9, 2-11 p.
110. Witt F.-J. – Witt K. (1997): Controlling- Kis- és középvállalkozások számára, Springer Hungarica Kiadó, 278 p.
111. Wöhe, G.- Bilstein, J. (2002): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Vahlen Franz GmbH, 407 p.
112. Zéman Z. (1998): A controlling szerepe a magyar vállalkozások működésében, valamint a várható fejlesztési lehetőségek. doktori értekezés, GATE, 132. p.

MELLÉKLETEK

Táblázatok jegyzéke

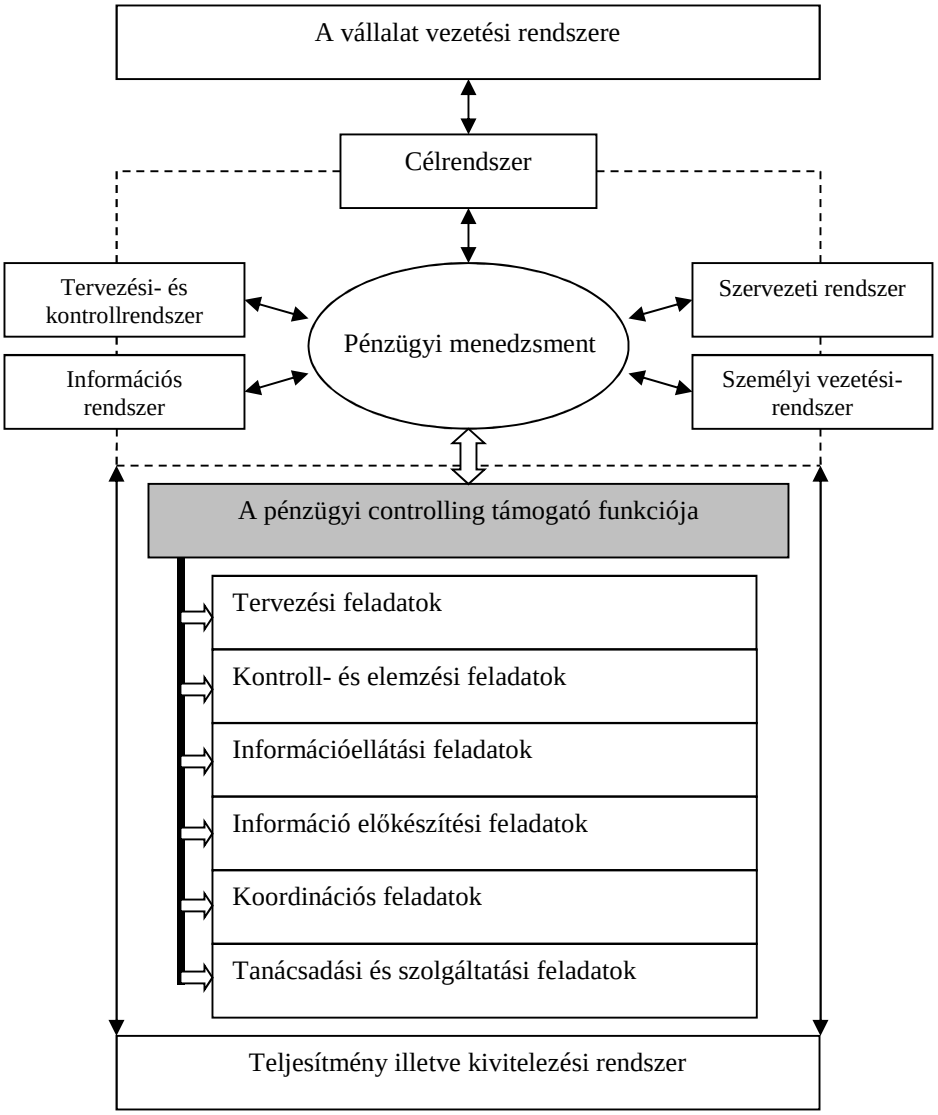
1. táblázat: A pénzügyi menedzsment feladatai 21
2. táblázat: A controlling működési területei 31
3. táblázat: Előrejelzési módszerek és teljesítménymutatók 51
4. táblázat: Teljesítménymérési módszerek alkalmazási területei, jellemzői 54
5. táblázat: A pénzügyi controlling és beszámolási rendszere 59
6. táblázat: A kérdőív strukturális felépítése 62
7. táblázat: A KMO értékek és megítélésük 64
8. táblázat: Mintanagysághoz javasolt a faktorsúlyok 64
9. táblázat: Cronbach-alfa értékekhez kapcsolódó megbízhatóság 65
10. táblázat: A pénzügyi funkció stratégiai feladatai főkomponens összetétele 72
11. táblázat: A pénzügyi funkció operatív feladatai főkomponens összetétele 73
12. táblázat: A pénzügyi funkció feladatok klaszterközpontokhoz mért szórások 73
13. táblázat: A pénzügyi funkció feladatok klaszterekbe tartozó elemszámok 74
14. táblázat: Vállalati méret és a pénzügyi funkció feladatok klaszterek kereszttábla 75
15. táblázat: A pénzügyi funkció működési tendenciái főkomponens összetétele 76
16. táblázat: A pénzügyi funkció szervezési vezetési tendenciái főkomponens összetétele 76
17. táblázat: PF tendencia klaszterek klaszterközponthoz mért szórása 77
18. táblázat: A pénzügyi funkció tendencia klaszterekbe tartozó elemszámok 78
19. táblázat: A pénzügyi funkció tendencia klaszterek és a vállalati méret kereszttábla 79
20. táblázat: A pénzügyi funkció feladatai és a pénzügyi funkció tendencia klaszterek kereszttábla 80
21. táblázat: Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága főkomponens összetétele 90
22. táblázat: A controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége főkomponens összetétele 91
23. táblázat: Controlling pénzügyi irányultsága klaszterek klaszterközponthoz mért szórása 91
24. táblázat: Controlling pénzügyi irányultsága klaszterekbe tartozó elemszámok a alakulása 92
25. táblázat: A controlling pénzügyi irányultság klaszterek és a vállalati méret 93
26. táblázat: Stratégiai pénzügyi tevékenységek controlling támogatása főkomponens összetétele 96
27. táblázat: Az operatív pénzügyi tevékenység controlling támogatása főkomponens 96
28. táblázat: A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterközponthoz mért szórása 97
29. táblázat: A pénzügyi tevékenység controlling támogatása klaszterekbe tartozó elemszámok alakulása 98
30. táblázat: Pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek a vállalati méret függvényében 99
31. táblázat: A pénzügyi funkció tendencia klaszterei és a pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek 105
32. táblázat: Pénzügyi tervezést támogató controlling eszközök főkomponens összetétele 106
33. táblázat: Pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök főkomponens összetétele 107
34. táblázat: Értékorientált vezetést támogató controlling eszközök főkomponens összetétele 107
35. táblázat: Költségmenedzsmentet támogató controlling eszközök főkomponens összetétele 108
36. táblázat: A többszörös utak és a hozzájuk tartozó erősségek 110
37. táblázat: A többszörös utak és a hozzájuk tartozó erősségek 112
38. táblázat: A többszörös utak és a hozzájuk tartozó erősségek 113

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A vállalat pénzügyi tevékenységének tartalma 13
2. ábra: A pénzügyi funkció nyomás alatt 14
3. ábra: A pénzügyi menedzsment fő céljai 18
4. ábra: A pénzgazdálkodási egyensúly 19
5. ábra: A vállalati pénzügyi menedzsment lényeges feladatai 22
6. ábra: A pénzügyi controlling feladatterületei és választott eszközei 33
7. ábra: A tervezés logikai modellje 36
8. ábra: A shareholder value- modell 39
9. ábra operatív controlling eszközök alkalmazásának gyakorisága a német vállalatoknál 43
10. ábra: A cash-flow a vezetői döntések tükrében 48
11. ábra: A vállalat jövedelmezőségi, pénzügyi és vagyoni helyzetének elemzése 53
12. ábra: A különböző menedzsment eszközök (alkalmazásuk gyakoriságának és elégedettsége viszonylatában 58
13. ábra: A statisztikai vizsgálat menete 62
14. ábra: A minta összetétele alkalmazottak száma alapján 69
15. ábra: Budapest vállalkozásainak összetétele alkalmazottak száma alapján 69
16. ábra: A minta összetétele árbevétel alapján 69
17. ábra: A minta összetétele mérlegfőösszeg alapján 69
18. ábra: A minta összetétele tevékenység alapján 70
19. ábra: Budapest vállalkozásainak összetétele tevékenység alapján 70
20. ábra: A mintasokaság vállalati típusai 71
21. ábra: A mintasokaság szervezetistruktúra jellemzői 71
22. ábra: A vállalati méret és pénzügyi tervek 81
23. ábra: A vállalati méret és a beszámolás gyakorisága 83
24. ábra: A vállalati méret és az információs rendszerek 84
25. ábra: A pénzügyi tendencia klaszterek és a pénzügyi terv elemek 85
26. ábra: A pénzügyi funkció feladatai klaszterek és a beszámolás gyakorisága 86
27. ábra: A pénzügyi funkció feladatai klaszterek és az információs rendszerek 87
28. ábra: A pénzügyi funkció tendencia klaszterek és az információs rendszerek 88
29. ábra: A controlling pénzügyi irányultsága klaszterek és az információs rendszerek 94
30. ábra: A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek és az információs rendszerek 100
31. ábra: A pénzügyi feladatok controlling támogatását segítő pénzügyi funkcionális szempontok 101
32. ábra: A pénzügyi feladatok controlling támogatását segítő rendszerjellemzők 103
33. ábra: A pénzügyi feladatok controlling támogatását segítő kommunikációs és humán jellemzők 104
34. ábra: Útmodell a vállalati méret és az controlling pénzügyi eredményességre gyakorolt hatása közötti kapcsolat feltárására 109
35. ábra: Útmodell a pénzügyi tendencia főkomponensek és a pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök közötti kapcsolat feltárására 111
36. ábra: Útmodell a pénzügyi tendencia főkomponensek és a pénzügyi tervezést támogató controlling eszközök közötti kapcsolat feltárására 113

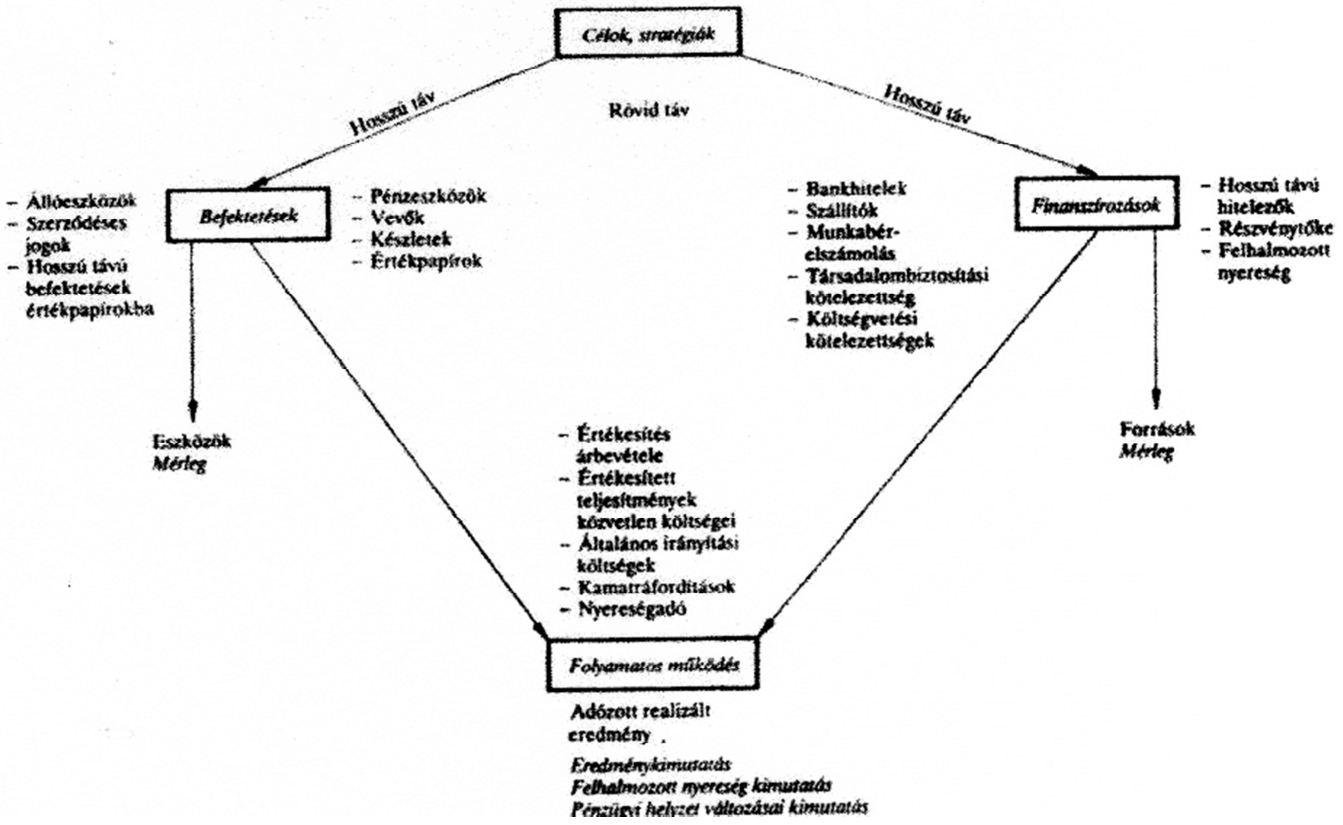
1. sz. melléklet

A pénzügyi menedzsment és pénzügyi controlling kölcsönös függése a vállalati vezetési rendszerben Forrás: Pratsch, 233. old



2. sz. melléklet

Célok és a gazdasági tevékenység kapcsolata Forrás: Bordáné Rabóczki Mária, 1990, p. 47.



3. sz. melléklet

Fontosabb mutatók és irányultságuk

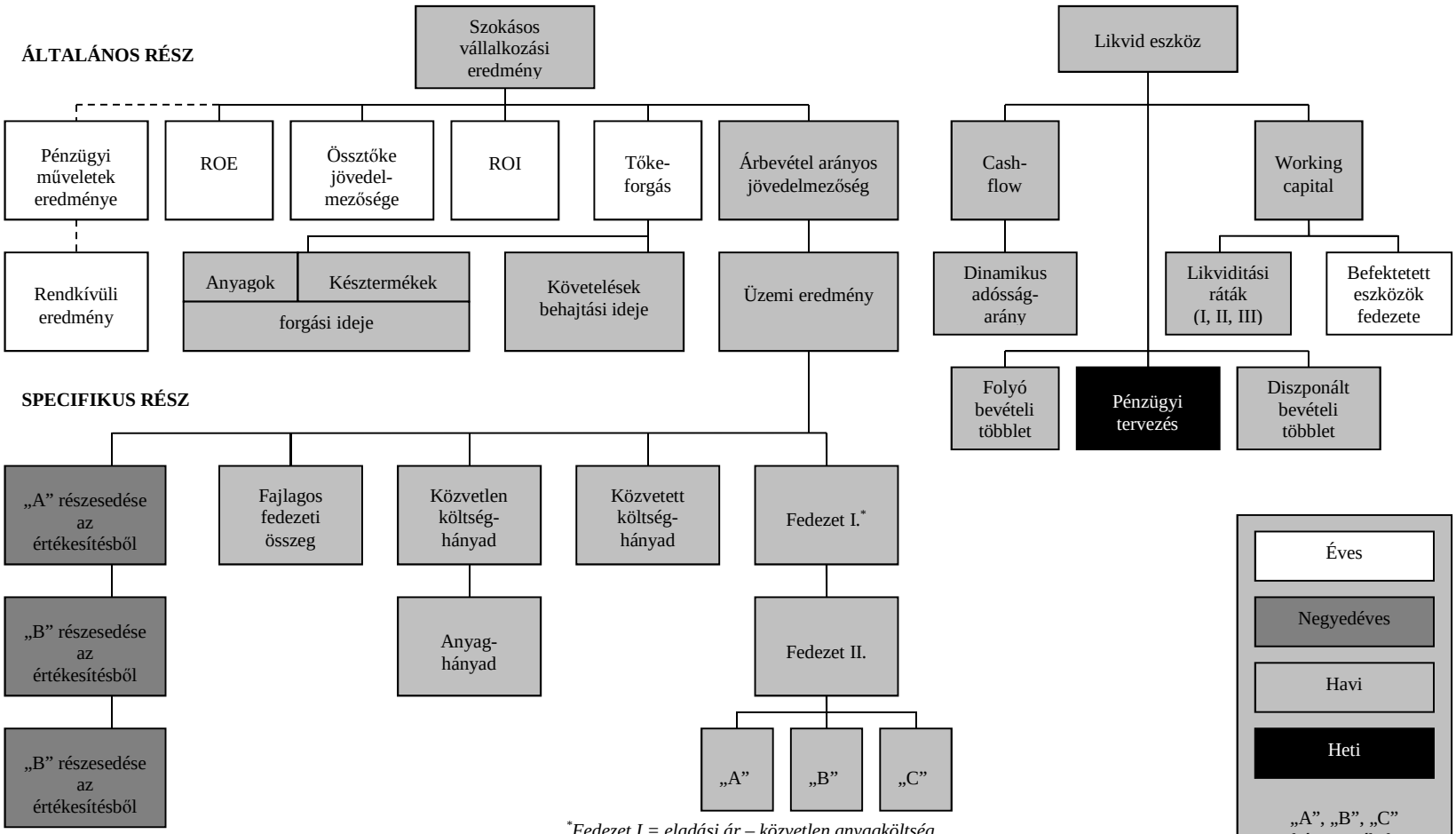
Eredménymutatók	Jövedelmezőségi mutatók	Likviditási mutatók	Szolvencia vizsgálat
Adózás előtti eredmény Adózás és kamatfizetés előtti eredmény (EBIT) EBITA Szokásos vállalkozási eredmény Rendkívüli eredmény Működési eredmény Szokásos tevékenységből származó nem működési eredmény (egyéb eredmény) Megszűnő tevékenységek eredménye Nem időszakos eredmény NOPAT	EBIT-Forgalom-Hozam ROS ROE ROA ROI ROIC ROCE RONA RAROC[22] CIR (költség eredmény hányados)	Pénzhányad Gyorsráta Folyó likviditási mutató Működő tőke Cash-burn rate[23]	Adósság saját tőke arány Adósság készpénz arány Kamatfedezeti mutató
Cash-flow értékszámok	**Cash-flow mutatók**	**Pénzügyi struktúramutatók**	**Hatékonysági mutatók**
Cash-flow Bruttó vagy nettó cash-flow Szabad cash-flow Működési cash-flow EBIDTA	Cash-flow küszöbérték[24] CFROI CFROE EBIDTA- árrés Társasági adó arány	Fedezet I. Fedezet II. Saját tőke arány Tőkeáttétel mutató	Átlagos beszedési idő Átlagos kifizetési idő Pénzkonverziós ciklus Eszközök forgás sebessége Eszközfedezet
Értékközpontú vállalatvezetés	**Tőkepiaci értékelés**	**Tőkeköltségvetés mutatók**	
Hozzáadott cash érték Gazdasági profit Hozzáadott gazdasági érték mutató Súlyozott átlagos vállalati tőkeköltség	Piaci és könyv szerinti érték aránya Részvényhozam Osztalékhozam P/E ráta Árfolyam- cash-flow arány Egy részvényre jutó (szabad) cash- flow	Megtérülési idő Átlagos és diszkontált megtérülési idő	

Forrás: Krause és Arora (2008) alapján saját szerkesztés

[22] Risk adjusted return on capital
[23] Likvid eszközök (+ majdnem likvid eszközök) / Nettó pénzkiáramlás
[24] működési cash-flow/ értékesítés nettó árbevétele

4. sz. melléklet

Az RL mutatószámrendszer Forrás: Kresalek, 2006 153. old



*Fedezet I.= eladási ár – közvetlen anyagköltség

5. sz. melléklet

I. A VÁLLALAT PÉNZÜGYI FUNKCIÓJÁNAK FELMÉRÉSE

1.1 Mennyiben tartja szem előtt az Ön vállalata az alább felsorolt pénzügyi funkció elemek megvalósítását? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= teljes mértékben; n = nem tudom megítélni)

Stratégiai pénzügyi funkció	Értékelés	Operatív pénzügyi funkció	Értékelés
Üzletfejlesztés		Tranzakciók feldolgozása	
Stratégiai forgatókönyvek készítése		Operatív forgatókönyvek készítése	
Vállalati értéknövelés tervezése		Lekötött/ Működő tőke menedzsment	
Hosszú távú pénzügyi tervezés		Rövid távú pénzügyi tervezés	
Versenyelemzés/ Benchmarking		Vezetői jelentések/ elemzések	
Pénzügyi politika		Finanszírozási politika/ likviditás menedzsment	
Beruházási gazdaságossági számítások		Beruházási pénzáramlás menedzsment	
Tőkestruktúra/ Tőkebefektetés		Tőkeallokáció	
Kockázatkezelési politika		Kockázati kitettség menedzselése	
Kockázat- hozam optimalizálás		Költség menedzsment	
Adózási stratégia		Belső audit	
Egyéb		Egyéb	

1.2 Az alább felsorolt pénzügyi terv elemek, mennyiben játszanak fontos szerepet a vállalata életében? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagyon fontos; n = nem tudom megítélni)

Terület megnevezése	Értékelés		Értékelés
Eredményterv		Beruházási terv / Projekt terv	
Mérlegterv		Befektetési terv (pl. felvásárlások, összeolvadások, tőkekivonás)	
Cash-flow terv		Pénzügyi (kitettségek elemzése) kockázatok tervezése	
Finanszírozási terv		Egyéb:	

1.3 Milyen gyakorisággal vizsgálják az Ön vállalatánál a pénzügyi folyamatokat, terveket és mennyiben elégedett azok pontosságával? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=nem vagyok elégedett; 5= teljes mértékben elégedett vagyok; n = nem tudom megítélni)

Előrejelzés gyakorisága	Értékelés	Előrejelzés gyakorisága	Értékelés
Éves		Havi	
Féléves		Heti	
Negyedéves		Napi	

I.4 Az alábbiakban felsorolt állítások mennyiben érvényesek az Ön vállalatára? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagy mértékben; n = nem tudom megítélni)

Állítás	Értékelés
A vállalatnál a pénzügyi funkció és a pénzügyi vezetés jelentősége nő	
A vállalat funkcionális területi vezetésének több pénzügyi funkciót érintő kérdést kell mérlegelnie	
A pénzügyi funkció hatékony ellátásához egyre több külső információt kell feldolgozni a pénzügyi vezetésnek	
A pénzügyi funkció hatékony ellátásához egyre több belső információt kell feldolgozni a pénzügyi vezetésnek	
A pénzügyi funkció összetettsége nő	
A vállalat funkcionális területeinek vezetése szorosabb munkakapcsolatba került a pénzügyi vezetéssel	
Gyakrabban, több információt kell szolgáltatni a pénzügyi vezetés felé az operatív működés során	
A pénzügyi vezetés látja el a pénzügyi funkció menedzsmentfeladatait stratégiai és operatív szinten	
A pénzügyi vezetés koordinációs feladatai megnövekedtek	
A pénzügyi vezetés súlya nő stratégiai kérdésekben	
A pénzügyi vezetést információval kiszolgáló, koordinációt támogató vállalati rendszerek jelentősége nő	

1.5 Az Ön véleménye szerint a következő információs rendszerek, milyen mértékben támogatják vállalatánál a pénzügyi vezetés munkáját? (1= egyáltalán nem; 5= nagy mértékben; n= nem tudom megítélni; v= vállalatunknál nincs ilyen eszköz)

Információs eszközök	Értékelés
Számviteli beszámoló rendszer	
Vezetői számviteli rendszer	
Menedzsment információs rendszer (MIS)	
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	
Adattárház, adatbányászat	
Controlling rendszer	
Egyéb	

II. A PÉNZÜGYI CONTROLLING ÉRTELMEZÉSE, ALKALMAZÁSA

II.1 Az Ön véleménye szerint, az alábbiakban felsorolt állítások mennyiben érvényesek az Ön vállalatára a controlling rendszerrel kapcsolatban? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagy mértékben; n = nem tudom megítélni)

Állítás	
A controlling pénzügyi szempontból koordinálja a vezetői tevékenységet a vezetési szinteken és funkcionális területeken	
A controlling a pénzügyi tervek értékeit funkcionális területekre és vezetési szintekre bontja le és ellenőrzi	
A controlling a pénzügyi funkcióhoz kapcsolódó intézkedések (pl.: beruházás, kintlévőségek behajtása stb.) hatását kimutatja a pénzügyi tervekben	
A controlling eszköztárában megnőtt a pénzügyi vezetést támogató eszközök aránya	
A controlling átláthatóvá teszi a pénzügyi (funkcióhoz kapcsolódó) folyamatokat és azok hatását	
A sikeres vállalati vezetés megvalósításához szükség van a pénzügyi funkcióra orientálódó controlling tevékenységre	
A kont. képes a megfelelő információkkal támogatni a pénzügyi vezető döntéseit operatív szinten	
A kont. képes a megfelelő információkkal támogatni a pénzügyi vezető döntéseit stratégiai szinten	
A controlling tevékenység képes átláthatóvá tenni a pénzügyi folyamatok és a vállalati értéknövelés kapcsolatát	
A controlling tevékenységnek köszönhetően javul a vállalat jövedelmezősége	
A controlling tevékenységnek köszönhetően csökken a vállalat pénzügyi kockázat	
A controlling tevékenységnek köszönhetően javul a vállalat likviditása	
A controlling tevékenység biztosítja a pénzügyi vezetőnek a cash-flow összegeinek és időbeli ütemezésének a változó körülményekhez és lehetőségekhez történő alkalmazkodás érdekében a befolyásolási képességet	
A pénzügyi tervek és a controlling kölcsönhatása pozitívan járul hozzá a pénzügyi vezetés eredményességéhez	
A controlling pénzügyi vezetésnek szolgáltatott információi csak a tájékoztatást szolgálják.	
A controlling gyors/folyamatos beavatkozási lehetőséget biztosít a pénzügyi folyamatokba.	

II.2 Az ön megítélése szerint a következő információs rendszerek milyen mértékben támogatják a controlling munkáját az Ön vállalatában? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagy mértékben; n= nem tudom megítélni)

Az Egyéb kategória megjelölése esetén kérem, fejtse ki válaszát!

Információs eszközök	**Értékelés**
Számviteli beszámoló rendszer	
Vezetői számviteli rendszer	
Menedzsment információs rendszer (MIS)	
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	
Adattárház/ adatbányászat	
Controlling rendszer	
Egyéb	

II.3 Hogyan értékeli, mennyiben segíti az Ön szervezeténél a controlling a következő területeket? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagy mértékben; n = nem tudom megítélni)

Terület megnevezése		**Terület megnevezése**	
Eredményterv készítés		A pénzügyi tervek, folyamatok monitoringja	
Mérlegterv készítés		A pénzügyi tervek, folyamatok elemzése	
Cash-flow terv készítés		A pénzügyi tervek, folyamatok ellenőrzése	
Finanszírozási terv		A pénzügyi tervek, folyamatok újragondolása	
Beruházási terv/ Projekt terv		Pénzügyi diagnózis kialakítása	
Befektetési terv (pl. felvásárlások, összeolvadások, tőkekivonás)		Intézkedési javaslatok kidolgozása a pénzügyi tervekre, folyamatokra	
Pénzügyi (kitettségek elemzése) kockázatok tervezése		Egyéb	

II.4 Az Ön véleménye szerint vállalata életében az alább felsorolt pénzügyi feladatok megvalósítását, milyen mértékben támogatja a controlling? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= teljes mértékben; n = nem tudom megítélni)

Pénzügyi feladat		**Pénzügyi feladat**	
Az eszköz és forrás szerkezet megfelelő összhangja		Értékesítés nettő árbevételének megfelelő növekedési ütemének elérése	
Optimális finanszírozási szerkezet biztosítása		Üzemi nyereséghányad megfelelő szintje	
A tőkeköltség megfelelő szintje		A megfelelő cash-flow biztosítása	
A források hatékony felhasználása		A pénzügyi kockázatok felmérése, kezelése	
A (tárgyi eszköz) beruházások megtérülése		Megfelelő szintű jövedelmezőség biztosítása	
Vevő és szállítóállomány összhangja		Megfelelő szintű likviditás biztosítása	
Megfelelő készletszintek		Infláció kezelése	
Megfelelő készlet forgási sebességek biztosítása		A források költségének és az eszközök megtérülésének kapcsolata	
A vevők és szállítók fizetési határidejének összhangja		Megfelelő valutanem megválasztása a különböző tranzakciókhoz	
A vállalati érték növelése		Egyéb:	

II.5 Milyen tényezők és milyen mértékben segítenék a pénzügyi funkció sikeres controlling támogatását az Ön szervezeténél? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= teljes mértékben; n = nem tudom megítélni)

Tényezők		**Tényezők**	
A beérkező adatok megbízhatóságának, szabályosságának javítása		A pénzügyi folyamatok és az értékteremtés kapcsolatának feltárása	
A vállalaton belüli kommunikáció erősítése		A beszámolók releváns adattartalma	
Rendszerintegráció növelése		A terv értékek és beszámolók tartalmának összhangja	
Az előrejelzés fontosságának növelése az üzleti részlegekben		A hatékonyan IT támogatás biztosítása	
Az előrejelzés pontosságának növelése		Vezetői elkötelezettség javítása	
A számlázási rendszer egységesítése		A controlling vállalati elfogadottságának javítása	
Az adatok aggregálási problémáinak csökkentése		Egyéb	
A megfelelő pénzügyi ismeretek megszerzése			
A pénzügyi folyamatok megfelelő feltárása			

III. CONTROLLING ESZKÖZÖK

III.1. Az alább felsorolt controlling eszközöket, milyen mértékben alkalmazza az Ön vállalata a pénzügyi vezetés támogatására? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1= soha sem; 5= nagyon gyakran; n = nem tudom megítélni)

Controlling eszköz		**Controlling eszköz**	
Rugalmas költségszámítás		Bevételek- kiadások terve	
Fedezeti költségszámítás (kapacitáskihasználtság)		Pénzügyi mutatószámok (eszköz- és forrásszerkezeti, kombinált mutatók)	
Ár- költség- fedezet- nyereség számítás		Jövedelmezőségi mutatók (pl. ROE, ROA)	
Működési költségáttétel számítás (fix-változó költségek aránya)		Forgási sebesség mutatók (pl. eszközök vagy készletek forgási sebessége)	
Árkalkulációs modellek (pl. költség alapú, átlagáras, önköltség alapú		Tőkebevonási- kihelyezései vizsgálat	
Árkalkulációs modellek (pl. költség alapú, átlagáras stb.)		Vevőállomány tervezése, elemzése (pl. állomány mérete, fizetési határidők)	
Standard költségszámítás		Szállító állomány tervezése, elemzése (pl. állomány mérete, fizetési határidők)	
Zéró bázisú költségszámítás		Mutatószámrendszerek (pl. ROI, ZVEI)	
Termék életciklus számítás		Források és eszközök összhangjának vizsgálata (pl. vevő-szállító arány)	
Várható értékek számítása (pl. termelés, értékesítés, infláció, árfolyamok)		Működő tőke tervezése, elemzése	
Terv-tény eltéréselemzések		Nem pénzügyi teljesítmény mérőszámok (KPI)	
Hosszú távú eredmény/ jövedelemszámítás		Súlyozott átlagos vállalati tőkeköltség számítás (WACC)	
Rövid távú eredménytervezés/ számítás		Beruházás kalkulációk (statikus, dinamikus)	
Mérlegterv (eszközök és forrásaik terve)		Balanced scorecard	
Cash-flow tervezés/ számítás (indirekt)		Értékorientált vállalatvezetés (pl. EVA, DCF, ROIC stb.)	
Likviditás tervezés/ ellenőrzés		Pénzügyi kitettség, kockázatelemzés	
Pénzszükséglet-pénzfedezet terv		Egyéb	

IV. ÁLTALÁNOS ADATOK

IV. 1. Milyen típusú vállalatnál dolgozik? Több válasz is lehetséges!

Vállalatcsoporttól független vállalat	
Egy vállalatcsoport anyavállalata	
Egy vállalatcsoport leányvállalata	
Közigazgatás	
Nyilvános működtetésű részvénytársaság	
Zártkörűen működő részvénytársaság	
Non-profit szervezet	
Korlátolt felelősségű társaság	
Egyéb	

IV.2 Kérem, jelölje meg, hogy a vállalata milyen szervezeti struktúrát alkalmaz? (több válasz is lehetséges)

Szervezeti struktúra		**Szervezeti struktúra**	
Lineáris szervezet		Duális szervezet	
Funkcionális struktúra		Törzskari szervezet	
Divizionális struktúra		Konszern/ Holding	
Mátrix struktúra		Egyéb	

IV.3 Van-e a vállalatánál nevesített controlling részleg/kontroller?

Igen		**Nem**	

IV.4 Mekkora az ön vállalata jelenleg?

Alkalmazottak száma (fő)	
50-250	
250 fölött	
Éves árbevétel (M Ft)	
2700-13500	
13500 fölött	
Mérlegfőösszeg (M Ft)	
2700-11600	
11600 fölött	

IV.5. Milyen gazdasági területen (szektor) tevékenykedik a vállalata túlnyomórészt?
Kérem, csak egy gazdasági területet jelöljön meg!

Mezőgazdaság	
Feldolgozó ipar, bányászat, energia	
Építőipar	
Kereskedelem	
Pénzügyi szolgáltató	
Köz és magánszolgáltató	
Egyéb	

Az Egyéb kategória megjelölése esetén kérem, fejtse ki válaszát!

IV.6. Kérem, adja meg a vállalatának tulajdonosaira vonatkozó válaszokat!

Többségi tulajdonos nemzetisége	
magyar	
külföldi	

Kérem, adja meg a többségi tulajdonos(ok) nemzetiségét:

6. sz. melléklet

Leíró statisztikák a pénzügyi funkció stratégiai feladatai főkomponens esetében

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
50-250	79	-0,139	0,808	0,091	-0,320	0,042	-2,234	1,861
250 fölött	17	0,646	1,490	0,361	-0,121	1,412	-2,377	2,388
Total	96	0,000	1,000	0,102	-0,203	0,203	-2,377	2,388

Varianciaanalízis a pénzügyi funkció stratégiai feladatai stratégiai főkomponens esetében

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,609	1	8,609	9,368	0,003
Within Groups	86,391	94	0,919		
Total	95,000	95			

7. sz. melléklet

Leíró statisztikák a pénzügyi funkció operatív feladatai főkomponens esetében

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
50-250	108	-0,187	0,767	0,074	-0,334	-0,041	-1,571	2,224
250 fölött	19	1,064	1,447	0,332	0,366	1,761	-2,632	2,224
Total	127	0,000	1,000	0,089	-0,176	0,176	-2,632	2,224

Varianciaanalízis a pénzügyi funkció operatív feladatai főkomponens esetében

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25,282	1	25,282	31,377	0,000
Within Groups	100,718	125	0,806		
Total	126,000	126			

8. sz. melléklet

A vállalati méret és a pénzügyi funkció főkomponensek keresztáblájához kapcsolódó Khi-négyzet teszt eredményei

	Érték	df	Asymp Sig (2-sided)
Pearson féle Khi- négyzet	31,726[a]	2	0,000
Likelihood Ratio	25,925	2	0,000
Linear- by linear Association	24,836	1	0,000
Érvényes esetek száma	96		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,01.

9. sz. melléklet

Leíró statisztikák a pénzügyi funkció működési tendenciái főkomponens esetében

	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
50-250	108	-0,164	0,865	0,083	-0,329	0,001	-2,907	2,201
250 fölött	19	0,931	1,217	0,279	0,344	1,517	-1,743	2,201
Total	127	0,000	1,000	0,089	-0,176	0,176	-2,907	2,201

Varianciaanalízis a pénzügyi funkció működési tendenciái főkomponens esetében

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19,358	1	19,358	22,691	0,000
Within Groups	106,642	125	0,853		
Total	126,000	126			

10. sz. melléklet

Leíró statisztikák a pénzügyi funkció szervezési vezetési tendenciák főkomponens esetében

	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
50-250	102	-0,219	0,828	0,082	-0,382	-0,057	-2,252	2,068
250 fölött	19	1,177	1,043	0,239	0,675	1,680	-1,428	2,327
Total	121	0,000	1,000	0,091	-0,180	0,180	-2,252	2,327

Varianciaanalízis a pénzügyi funkció szervezési vezetési tendenciák főkomponens esetében

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	31,249	1	31,249	41,900	0,000
Within Groups	88,751	119	0,746		
Total	120,000	120			

11. sz. melléklet

A vállalati méret és a pénzügyi funkció tendenciái főkomponensek kereszttáblájához kapcsolódó Khi- négyzet teszt eredményei

	Érték	df	Asymp Sig (2-sided)
Pearson féle Khi- négyzet	41,539a	2	0,000
Likelihood Ratio	31,225	2	0,000
Linear- by linear Association	24,752	1	0,000
Érvényes esetek száma	121		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,83.

12. sz. melléklet

A pénzügyi funkció feladatai és a pénzügyi funkció tendencia klaszterek kereszttáblájához kapcsolódó Khi- négyzet teszt eredményei

	Érték	df	Asymp Sig (2-sided)
Pearson féle Khi- négyzet	34,676a	4	0,000
Likelihood Ratio	29,492	4	0,000
Linear- by linear Association	15,771	1	0,000
Érvényes esetek száma	92		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,96.

13. sz. melléklet

A vállalati méret és a pénzügyi terv elemek és a varianciaelemzés (Descriptives)

Terv elem	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Eredmény terv	Közepes váll.	108	4,787	0,411	0,040	4,709	4,866	4	5
	Nagy váll.	20	4,600	0,598	0,134	4,320	4,880	3	5
	Összesen	128	4,758	0,448	0,040	4,680	4,836	3	5
Mérlegterv	Közepes váll.	108	4,324	0,681	0,066	4,194	4,454	3	5
	Nagy váll.	20	4,300	0,801	0,179	3,925	4,675	3	5
	Összesen	128	4,320	0,698	0,062	4,198	4,442	3	5
Cash-flow terv	Közepes váll.	108	4,444	0,499	0,048	4,349	4,540	4	5
	Nagy váll.	20	4,300	0,733	0,164	3,957	4,643	3	5
	Összesen	128	4,422	0,541	0,048	4,327	4,517	3	5
Finanszíro-zási terv	Közepes váll.	107	3,888	0,828	0,080	3,729	4,047	3	5
	Nagy váll.	20	4,650	0,587	0,131	4,375	4,925	3	5
	Összesen	127	4,008	0,840	0,075	3,860	4,156	3	5
Beruházási terv/Projekt terv	Közepes váll.	108	4,139	0,837	0,081	3,979	4,299	1	5
	Nagy váll.	20	4,550	0,510	0,114	4,311	4,789	4	5
	Összesen	128	4,203	0,807	0,071	4,062	4,344	1	5
Befektetési terv	Közepes váll.	103	3,583	0,799	0,079	3,427	3,739	1	5
	Nagy váll.	18	3,556	1,042	0,246	3,038	4,074	1	5
	Összesen	121	3,579	0,834	0,076	3,428	3,729	1	5
Pénzügyi kockázatok tervezése	Közepes váll.	104	3,490	0,924	0,091	3,311	3,670	2	5
	Nagy váll.	19	3,790	1,228	0,282	3,197	4,382	1	5
	Összesen	123	3,537	0,978	0,088	3,362	3,711	1	5

A vállalati méret és a pénzügyi terv elemek varianciaelemzés (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Eredményterv	Between Groups	0,590	1	0,590	2,987	0,086
	Within Groups	24,902	126	0,198		
	Total	25,492	127			
Mérlegterv	Between Groups	0,010	1	0,010	0,020	0,888
	Within Groups	61,857	126	0,491		
	Total	61,867	127			
Cash-flow terv	Between Groups	0,352	1	0,352	1,203	0,275
	Within Groups	36,867	126	0,293		
	Total	37,219	127			
Finanszírozási terv	Between Groups	9,788	1	9,788	15,447	0,000
	Within Groups	79,204	125	0,634		
	Total	88,992	126			
Beruházási terv/Projekt terv	Between Groups	2,852	1	2,852	4,500	0,036
	Within Groups	79,867	126	0,634		
	Total	82,719	127			
Befektetési terv	Between Groups	0,011	1	0,011	0,016	0,900
	Within Groups	83,493	119	0,702		
	Total	83,504	120			
Pénzügyi kockázatok tervezése	Between Groups	1,437	1	1,437	1,510	0,222
	Within Groups	115,148	121	0,952		
	Total	116,585	122			

14. sz. melléklet

Vállalati méret és a beszámolás gyakorisága (Descriptives)

Beszámolás gyakorisága	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Éves	Közepes váll.	107	4,187	0,754	0,073	4,042	4,331	3	5
	Nagy váll.	16	3,938	0,929	0,232	3,443	4,432	2	5
	Összesen	123	4,155	0,779	0,070	4,015	4,294	2	5
Féléves	Közepes váll.	96	4,406	0,719	0,073	4,261	4,552	3	5
	Nagy váll.	15	4,133	0,743	0,192	3,722	4,545	3	5
	Összesen	111	4,369	0,725	0,069	4,233	4,506	3	5
Negyedéves	Közepes váll.	77	4,338	0,661	0,075	4,188	4,488	3	5
	Nagy váll.	14	4,357	0,633	0,169	3,992	4,723	3	5
	Összesen	91	4,341	0,654	0,069	4,205	4,477	3	5
Havi	Közepes váll.	80	4,488	0,729	0,082	4,325	4,650	3	5
	Nagy váll.	18	3,889	1,023	0,241	3,380	4,397	2	5
	Összesen	98	4,378	0,819	0,083	4,213	4,542	2	5
Heti	Közepes váll.	36	4,000	0,956	0,159	3,677	4,324	2	5
	Nagy váll.	8	2,750	1,165	0,412	1,776	3,724	1	4
	Összesen	44	3,773	1,097	0,165	3,439	4,106	1	5
Napi	Közepes váll.	40	3,600	0,810	0,128	3,341	3,859	3	5
	Nagy váll.	6	2,500	1,378	0,563	1,054	3,947	1	4
	Összesen	46	3,457	0,959	0,141	3,172	3,741	1	5

Vállalati méret és a beszámolás gyakorisága (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Éves	Between Groups	0,866	1	0,866	1,431	0,234
	Within Groups	73,199	121	0,605		
	Total	74,065	122			
Féléves	Between Groups	0,966	1	0,966	1,851	0,176
	Within Groups	56,890	109	0,522		
	Total	57,856	110			
Negyedéves	Between Groups	0,004	1	0,004	0,010	0,919
	Within Groups	38,435	89	0,432		
	Total	38,440	90			
Havi	Between Groups	5,265	1	5,265	8,458	0,005
	Within Groups	59,765	96	0,623		
	Total	65,031	97			
Heti	Between Groups	10,227	1	10,227	10,350	0,002
	Within Groups	41,500	42	0,988		
	Total	51,727	43			
Napi	Between Groups	6,313	1	6,313	7,914	0,007
	Within Groups	35,100	44	0,798		
	Total	41,413	45			

15. sz. melléklet

Vállalati méret és az információs rendszerek (Descriptives)

Információs rendszer	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Számviteli beszámoló rendszer	Közepes váll.	108	4,074	0,770	0,074	3,927	4,221	3	5
	Nagy váll.	20	3,950	1,234	0,276	3,372	4,528	1	5
	Összesen	128	4,055	0,854	0,075	3,905	4,204	1	5
Vezetői számviteli rendszer	Közepes váll.	107	4,065	0,677	0,065	3,936	4,195	2	5
	Nagy váll.	18	4,056	0,998	0,235	3,559	4,552	2	5
	Összesen	125	4,064	0,727	0,065	3,935	4,193	2	5
Menedzsment információs rendszer(MIS)	Közepes váll.	97	4,144	0,842	0,085	3,975	4,314	2	5
	Nagy váll.	18	4,111	0,963	0,227	3,632	4,590	2	5
	Összesen	115	4,139	0,857	0,080	3,981	4,298	2	5
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	Közepes váll.	106	3,726	0,610	0,059	3,609	3,844	3	5
	Nagy váll.	18	3,778	1,060	0,250	3,251	4,305	2	5
	Összesen	124	3,734	0,688	0,062	3,612	3,856	2	5
Adattárház, adatbányászat	Közepes váll.	100	3,270	1,278	0,128	3,016	3,524	1	5
	Nagy váll.	17	3,353	0,862	0,209	2,910	3,796	2	5
	Összesen	117	3,282	1,224	0,113	3,058	3,506	1	5
Controlling rendszer	Közepes váll.	106	4,094	0,991	0,096	3,904	4,285	2	5
	Nagy váll.	20	4,400	0,754	0,169	4,047	4,753	2	5
	Összesen	126	4,143	0,961	0,086	3,973	4,312	2	5

Vállalati méret és a információs rendszerek (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Számviteli beszámoló rendszer	Between Groups	0,260	1	0,26	0,354	0,553
	Within Groups	92,357	126	0,733		
	Total	92,617	127			
Vezetői számviteli rendszer	Between Groups	0,001	1	0,001	0,003	0,958
	Within Groups	65,487	123	0,532		
	Total	65,488	124			
Menedzsment információs rendszer(MIS)	Between Groups	0,017	1	0,017	0,023	0,881
	Within Groups	83,757	113	0,741		
	Total	83,774	114			
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	Between Groups	0,041	1	0,041	0,085	0,771
	Within Groups	58,177	122	0,477		
	Total	58,218	123			
Adattárház, adatbányászat	Between Groups	0,100	1	0,1	0,066	0,797
	Within Groups	173,592	115	1,509		
	Total	173,692	116			
Controlling rendszer	Between Groups	1,572	1	1,572	1,712	0,193
	Within Groups	113,857	124	0,918		
	Total	115,429	125			

16. sz. melléklet

A pénzügyi funkció fejlettsége és a pénzügyi terv elemek klaszterek (Descriptives)

Tervelem	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Eredményterv	Fejletlen PF	53	4,660	0,478	0,066	4,529	4,792	4	5
	Operatív súllyal fejlődő PF	26	4,846	0,368	0,072	4,698	4,995	4	5
	Fejlett PF	17	4,706	0,588	0,143	4,404	5,008	3	5
	Összesen	96	4,719	0,475	0,048	4,623	4,815	3	5
Mérlegterv	Fejletlen PF	53	4,208	0,769	0,106	3,996	4,419	3	5
	Operatív súllyal fejlődő PF	26	4,346	0,745	0,146	4,045	4,647	3	5
	Fejlett PF	17	4,471	0,624	0,151	4,150	4,792	3	5
	Összesen	96	4,292	0,739	0,075	4,142	4,441	3	5
Cash-flow terv	Fejletlen PF	53	4,321	0,471	0,065	4,191	4,451	4	5
	Operatív súllyal fejlődő PF	26	4,462	0,647	0,127	4,200	4,723	3	5
	Fejlett PF	17	4,471	0,624	0,151	4,150	4,792	3	5
	Összesen	96	4,385	0,550	0,056	4,274	4,497	3	5
Finanszírozási terv	Fejletlen PF	52	3,808	0,817	0,113	3,580	4,035	3	5
	Operatív súllyal fejlődő PF	26	4,115	0,816	0,160	3,786	4,445	3	5
	Fejlett PF	17	4,353	0,786	0,191	3,949	4,757	3	5
	Összesen	95	3,990	0,831	0,085	3,820	4,159	3	5
Beruházási terv/Projekt terv	Fejletlen PF	53	3,943	0,770	0,106	3,731	4,156	1	5
	Operatív súllyal fejlődő PF	26	4,346	1,093	0,214	3,905	4,788	1	5
	Fejlett PF	17	4,588	0,507	0,123	4,327	4,849	4	5
	Összesen	96	4,167	0,867	0,088	3,991	4,342	1	5
Befektetési terv	Fejletlen PF	50	3,500	0,814	0,115	3,269	3,732	1	5
	Operatív súllyal fejlődő PF	25	3,480	1,159	0,232	3,002	3,958	1	5
	Fejlett PF	17	4,118	0,600	0,146	3,809	4,426	3	5
	Összesen	92	3,609	0,913	0,095	3,420	3,798	1	5
Pénzügyi kockázatok tervezése	Fejletlen PF	52	3,519	0,939	0,130	3,258	3,781	2	5
	Operatív súllyal fejlődő PF	26	3,308	1,050	0,206	2,884	3,732	1	5
	Fejlett PF	17	4,118	0,928	0,225	3,641	4,595	2	5
	Összesen	95	3,568	0,996	0,102	3,366	3,771	1	5

A pénzügyi funkció fejlettsége és a pénzügyi terv elemek klaszterek (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Eredményterv	Between Groups	0,605	2	0,303	1,353	0,263
	Within Groups	20,801	93	0,224		
	Total	21	95			
Mérlegterv	Between Groups	0,996	2	0,498	0,911	0,406
	Within Groups	50,837	93	0,547		
	Total	52	95			
Cash-flow terv	Between Groups	0,496	2	0,248	0,816	0,445
	Within Groups	28,244	93	0,304		
	Total	29	95			
Finanszírozási terv	Between Groups	4,376	2	2,188	3,321	0,040
	Within Groups	60,613	92	0,659		
	Total	65	94			
Beruházási terv/Projekt terv	Between Groups	6,501	2	3,25	4,663	0,012
	Within Groups	64,832	93	0,697		
	Total	71	95			
Befektetési terv	Between Groups	5,408	2	2,704	3,414	0,037
	Within Groups	70,505	89	0,792		
	Total	76	91			
Pénzügyi kockázatok tervezése	Between Groups	7,021	2	3,511	3,743	0,027
	Within Groups	86,284	92	0,938		
	Total	93	94			

17. sz. melléklet

A pénzügyi funkció feladatai klaszterek és a beszámolás gyakorisága (Descriptives)

Beszámolás gyakorisága	Csoport	Átlag	N	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Éves	Fejletlen PF	4,22	51	0,808	0,113	3,989	4,443	2	5
	Op súllyal fejlődő PF	3,88	25	0,781	0,156	3,558	4,202	3	5
	Fejlett PF	4,27	15	0,704	0,182	3,877	4,656	3	5
	Összesen	4,13	91	0,792	0,083	3,967	4,297	2	5
Féléves	Fejletlen PF	4,36	44	0,780	0,118	4,126	4,601	3	5
	Op súllyal fejlődő PF	4,14	22	0,834	0,178	3,767	4,506	3	5
	Fejlett PF	4,53	15	0,516	0,133	4,247	4,819	4	5
	Összesen	4,33	81	0,758	0,084	4,166	4,501	3	5
Negyedéves	Fejletlen PF	4,36	36	0,723	0,121	4,116	4,606	3	5
	Op súllyal fejlődő PF	4,21	19	0,713	0,164	3,867	4,554	3	5
	Fejlett PF	4,55	11	0,522	0,157	4,195	4,896	4	5
	Összesen	4,35	66	0,690	0,085	4,179	4,518	3	5
Havi	Fejletlen PF	4,21	33	0,927	0,161	3,883	4,541	2	5
	Op súllyal fejlődő PF	4,52	23	0,730	0,152	4,206	4,838	3	5
	Fejlett PF	4,29	14	0,726	0,194	3,866	4,705	3	5
	Összesen	4,33	70	0,829	0,099	4,131	4,526	2	5
Heti	Fejletlen PF	3,71	14	1,326	0,354	2,949	4,480	1	5
	Op súllyal fejlődő PF	3,64	14	1,008	0,269	3,061	4,225	2	5
	Fejlett PF	3,40	5	1,342	0,600	1,734	5,066	2	5
	Összesen	3,64	33	1,168	0,203	3,222	4,050	1	5
Napi	Fejletlen PF	3,28	18	0,826	0,195	2,867	3,689	1	5
	Op súllyal fejlődő PF	3,30	10	0,823	0,260	2,711	3,889	2	5
	Fejlett PF	3,80	5	1,643	0,735	1,760	5,840	1	5
	Összesen	3,36	33	0,962	0,168	3,022	3,705	1	5

A pénzügyi funkció feladatai klaszterek és a beszámolás gyakorisága (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Éves	Between Groups	2,217	2	1,108	1,800	0,171
	Within Groups	54,201	88	0,616		
	Total	56,418	90			
Féléves	Between Groups	1,494	2	0,747	1,309	0,276
	Within Groups	44,506	78	0,571		
	Total	46,000	80			
Negyedéves	Between Groups	0,794	2	0,397	0,829	0,441
	Within Groups	30,191	63	0,479		
	Total	30,985	65			
Havi	Between Groups	1,331	2	0,666	0,967	0,385
	Within Groups	46,111	67	0,688		
	Total	47,443	69			
Heti	Between Groups	0,365	2	0,182	0,127	0,882
	Within Groups	43,271	30	1,442		
	Total	43,636	32			
Napi	Between Groups	1,125	2	0,563	0,592	0,560
	Within Groups	28,511	30	0,950		
	Total	29,636	32			

18. sz. melléklet

A pénzügyi funkció feladatai klaszterek és az információs rendszerek (Descriptives)

Információs rendszer	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Számviteli beszámoló rendszer	Fejletlen PF	53	4,000	0,877	0,120	3,758	4,242	1	5
	Fejlődő operatív túlsúlyú PF	26	3,923	0,796	0,156	3,602	4,245	3	5
	Fejlett PF	17	4,412	0,870	0,211	3,964	4,859	3	5
	Összesen	96	4,052	0,863	0,088	3,877	4,227	1	5
Vezetői számviteli rendszer	Fejletlen PF	52	3,981	0,641	0,089	3,802	4,159	2	5
	Fejlődő operatív túlsúlyú PF	26	4,039	0,720	0,141	3,748	4,329	3	5
	Fejlett PF	15	4,533	0,640	0,165	4,179	4,888	3	5
	Összesen	93	4,086	0,686	0,071	3,945	4,227	2	5
Menedzsment információs rendszer(MIS)	Fejletlen PF	48	4,000	0,875	0,126	3,746	4,254	2	5
	Fejlődő operatív túlsúlyú PF	23	4,304	0,822	0,171	3,949	4,660	2	5
	Fejlett PF	16	4,375	0,806	0,202	3,945	4,805	2	5
	Összesen	87	4,149	0,856	0,092	3,967	4,332	2	5
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	Fejletlen PF	51	3,549	0,673	0,094	3,360	3,738	2	5
	Fejlődő operatív túlsúlyú PF	26	3,731	0,724	0,142	3,438	4,023	2	5
	Fejlett PF	17	4,235	0,831	0,202	3,808	4,663	3	5
	Összesen	94	3,723	0,754	0,078	3,569	3,878	2	5
Adattárház, adatbányászat	Fejletlen PF	49	3,122	1,130	0,161	2,798	3,447	1	5
	Fejlődő operatív túlsúlyú PF	22	3,364	1,432	0,305	2,729	3,999	1	5
	Fejlett PF	15	4,000	0,756	0,195	3,581	4,419	3	5
	Összesen	86	3,337	1,194	0,129	3,081	3,593	1	5
Controlling rendszer	Fejletlen PF	51	3,922	0,977	0,137	3,647	4,196	2	5
	Fejlődő operatív túlsúlyú PF	26	4,385	0,752	0,148	4,081	4,689	3	5
	Fejlett PF	17	4,588	0,507	0,123	4,327	4,849	4	5
	Összesen	94	4,170	0,888	0,092	3,988	4,352	2	5

A pénzügyi funkció feladatai klaszterek és az információs rendszerek (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Számviteli beszámoló rendszer	Between Groups	2,776	2	1,388	1,899	0,155
	Within Groups	67,964	93	0,731		
	Total	71	95			
Vezetői számviteli rendszer	Between Groups	3,636	2	1,818	4,124	0,019
	Within Groups	39,676	90	0,441		
	Total	43	92			
Menedzsment információs rendszer(MIS)	Between Groups	2,438	2	1,219	1,689	0,191
	Within Groups	60,62	84	0,722		
	Total	63	86			
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	Between Groups	6,007	2	3,003	5,84	0,004
	Within Groups	46,802	91	0,514		
	Total	53	93			
Adattárház, adatbányászat	Between Groups	8,865	2	4,432	3,274	0,043
	Within Groups	112,356	83	1,354		
	Total	121	85			
Controlling rendszer	Between Groups	7,319	2	3,659	5,049	0,008
	Within Groups	65,958	91	0,725		
	Total	73	93			

19. sz. melléklet

A pénzügyi tendencia klaszterek és az információs rendszerek (Descriptives)

Információs rendszer	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Számviteli beszámoló rendszer	Tendenciákat nem érzékelők	50	3,720	0,809	0,114	3,490	3,950	1	5
	Tendenciákra mérsékelten érzékelők	53	4,170	0,778	0,107	3,955	4,384	3	5
	Tendenciákat érzékelők	18	4,556	0,784	0,185	4,166	4,945	3	5
	Összesen	121	4,041	0,841	0,076	3,890	4,193	1	5
Vezetői számviteli rendszer	Tendenciákat nem érzékelők	50	3,900	0,647	0,091	3,716	4,084	2	5
	Tendenciákra mérsékelten érzékelők	53	4,132	0,735	0,101	3,930	4,335	2	5
	Tendenciákat érzékelők	15	4,667	0,488	0,126	4,396	4,937	4	5
	Összesen	118	4,102	0,709	0,065	3,973	4,231	2	5
Menedzsment információs rendszer (MIS)	Tendenciákat nem érzékelők	45	4,111	0,959	0,143	3,823	4,399	2	5
	Tendenciákra mérsékelten érzékelők	48	4,104	0,857	0,124	3,856	4,353	2	5
	Tendenciákat érzékelők	15	4,467	0,516	0,133	4,181	4,753	4	5
	Összesen	108	4,157	0,866	0,083	3,992	4,323	2	5
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	Tendenciákat nem érzékelők	50	3,560	0,611	0,086	3,386	3,734	2	5
	Tendenciákra mérsékelten érzékelők	52	3,712	0,667	0,092	3,526	3,897	2	5
	Tendenciákat érzékelők	16	4,375	0,719	0,180	3,992	4,758	3	5
	Összesen	118	3,737	0,697	0,064	3,610	3,864	2	5
Adattárház, adatbányászat	Tendenciákat nem érzékelők	44	2,841	1,363	0,205	2,427	3,255	1	5
	Tendenciákra mérsékelten érzékelők	53	3,453	1,119	0,154	3,144	3,761	1	5
	Tendenciákat érzékelők	13	3,615	0,768	0,213	3,151	4,080	3	5
	Összesen	110	3,227	1,224	0,117	2,996	3,459	1	5
Controlling rendszer	Tendenciákat nem érzékelők	50	3,960	1,009	0,143	3,673	4,247	2	5
	Tendenciákra mérsékelten érzékelők	52	4,058	0,998	0,138	3,780	4,336	2	5
	Tendenciákat érzékelők	17	4,706	0,470	0,114	4,464	4,947	4	5
	Összesen	119	4,109	0,972	0,089	3,933	4,286	2	5

A pénzügyi tendencia klaszterek és az információs rendszerek (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Számviteli beszámoló rendszer	Between Groups	10,797	2	5,399	8,609	0,000
	Within Groups	73,996	118	0,627		
	Total	84,793	120			
Vezetői számviteli rendszer	Between Groups	6,871	2	3,435	7,611	0,001
	Within Groups	51,909	115	0,451		
	Total	58,780	117			
Menedzsment információs rendszer(MIS)	Between Groups	1,667	2	0,834	1,113	0,333
	Within Groups	78,657	105	0,749		
	Total	80,324	107			
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	Between Groups	8,113	2	4,056	9,57	0,000
	Within Groups	48,743	115	0,424		
	Total	56,856	117			
Adattárház, adatbányászat	Between Groups	11,223	2	5,611	3,948	0,022
	Within Groups	152,095	107	1,421		
	Total	163,318	109			
Controlling rendszer	Between Groups	7,303	2	3,652	4,062	0,020
	Within Groups	104,276	116	0,899		
	Total	111,580	118			

20. sz. melléklet

Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága főkomponens esetében (Descriptives)

	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
50-250	107	-0,064	0,837	0,081	-0,225	0,096	-1,854	1,999
250 fölött	19	0,361	1,629	0,374	-0,424	1,146	-3,940	1,999
Total	126	0,000	1,000	0,089	-0,176	0,176	-3,940	1,999

Controlling tevékenység pénzügyi irányultsága főkomponens esetében (ANOVA)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,919	1	2,919	2,965	0,088
Within Groups	122,081	124	0,985		
Total	125,000	125			

21. sz. melléklet

A controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége főkomponens esetében (Descriptives)

	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
50-250	108	-0,141	0,905	0,087	-0,313	0,032	-1,788	1,970
250 fölött	18	0,843	1,151	0,271	0,271	1,416	-2,160	1,970
Total	126	0,000	1,000	0,089	-0,176	0,176	-2,160	1,970

A controlling és pénzügyi tevékenység eredményessége főkomponens (ANOVA)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,936	1	14,936	16,827	0,000
Within Groups	110,064	124	0,888		
Total	125,000	125			

22. sz. melléklet

A vállalati méret és controlling pénzügyi irányultsága klaszterhez kapcsolódó Khi- négyzet teszt eredményei

	Érték	df	Asymp Sig (2-sided)
Pearson féle Khi- négyzet	11,003a	1	,001
Likelihood Ratio	9,332	1	,002
Linear- by linear Association	11,543	1	,001
Érvényes esetek számab	10,915	1	,001

b. Computed only for a 2x2 table a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,68.

23. sz. melléklet

Controlling pénzügyi irányultsága klaszterek valamint a tervezési és a pénzügyi controlling funkciók (Descriptives)

Információs rendszer	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Eredményterv készítése	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	68	4,118	0,702	0,085	3,948	4,288	3	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	55	4,436	0,601	0,081	4,274	4,599	3	5
	Összesen	123	4,260	0,676	0,061	4,140	4,381	3	5
Mérlegterv készítése	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	68	3,897	0,813	0,099	3,700	4,094	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	56	4,375	0,865	0,116	4,143	4,607	2	5
	Összesen	124	4,113	0,867	0,078	3,959	4,267	1	5
Cash-flow terv készítése	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	68	3,632	1,208	0,147	3,340	3,925	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	56	4,161	0,968	0,129	3,901	4,420	2	5
	Összesen	124	3,871	1,133	0,102	3,670	4,072	1	5
Finanszírozási terv	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	68	3,544	1,057	0,128	3,288	3,800	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	55	4,218	0,994	0,134	3,949	4,487	2	5
	Összesen	123	3,846	1,079	0,097	3,653	4,038	1	5
Beruházási terv/Projekt terv	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	66	3,742	0,829	0,102	3,539	3,946	2	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	52	4,385	0,718	0,100	4,185	4,585	3	5
	Összesen	118	4,025	0,842	0,078	3,872	4,179	2	5
Befektetési terv (pl. felvásárlások, összeolvadások, tőkekivonás)	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	63	2,746	0,671	0,085	2,577	2,915	1	4
	Controlling pénzügyi irányultsággal	56	3,411	0,930	0,124	3,162	3,660	1	5
	Összesen	119	3,059	0,866	0,079	2,902	3,216	1	5
Pénzügyi (kitettségek elemzése) kockázatok tervezése	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	67	2,776	0,997	0,122	2,533	3,019	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	52	3,462	0,828	0,115	3,231	3,692	2	5
	Összesen	119	3,076	0,984	0,090	2,897	3,254	1	5
A pénzügyi tervek folyamatok monitoringja	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	64	2,922	1,117	0,140	2,643	3,201	2	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	56	3,911	1,164	0,156	3,599	4,223	2	5
	Összesen	120	3,383	1,238	0,113	3,160	3,607	2	5
A pénzügyi tervek, folyamatok elemzése	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	68	2,897	0,866	0,105	2,687	3,107	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	56	3,911	0,978	0,131	3,649	4,173	2	5
	Összesen	124	3,355	1,045	0,094	3,169	3,541	1	5
A pénzügyi tervek, folyamatok ellenőrzése	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	68	3,103	0,794	0,096	2,911	3,295	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	56	4,000	0,853	0,114	3,772	4,228	2	5
	Összesen	124	3,508	0,933	0,084	3,342	3,674	1	5
A pénzügyi tervek,	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	68	3,000	0,773	0,094	2,813	3,187	2	5

folyamatok újragondolása	Controlling pénzügyi irányultsággal	56	3,554	0,851	0,114	3,326	3,782	2	5
	Összesen	124	3,250	0,852	0,077	3,099	3,401	2	5
Pénzügyi diagnózis kialakítása	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	63	2,746	0,842	0,106	2,534	2,958	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	56	3,786	1,074	0,144	3,498	4,073	2	5
	Összesen	119	3,235	1,087	0,100	3,038	3,433	1	5
Intézkedési javaslatok kidolgozása a pénzügyi tervekre folyamatokra	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	63	2,841	0,919	0,116	2,610	3,073	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	53	3,623	0,985	0,135	3,351	3,894	1	5
	Összesen	116	3,198	1,023	0,095	3,010	3,387	1	5

Controlling pénzügyi irányultsága klaszterek valamint a tervezési és a pénzügyi controlling funkciók (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Eredményterv készítése	Between Groups	3,089	1	3,089	7,107	0,009
	Within Groups	52,586	121	0,435		
	Total	55,675	122			
Mérlegterv készítése	Between Groups	7,015	1	7,015	10,021	0,002
	Within Groups	85,404	122	0,700		
	Total	92,419	123			
Cash-flow terv készítése	Between Groups	8,573	1	8,573	7,003	0,009
	Within Groups	149,362	122	1,224		
	Total	157,935	123			
Finanszírozási terv	Between Groups	13,816	1	13,816	13,035	0,000
	Within Groups	128,249	121	1,060		
	Total	142,065	122			
Beruházási terv/Projekt terv	Between Groups	11,995	1	11,995	19,617	0,000
	Within Groups	70,929	116	0,611		
	Total	82,924	117			
Befektetési terv (pl. felvásárlások, összeolvadások, tőkekivonás)	Between Groups	13,098	1	13,098	20,300	0,000
	Within Groups	75,490	117	0,645		
	Total	88,588	118			
Pénzügyi (kitettségek elemzése) kockázatok tervezése	Between Groups	13,754	1	13,754	16,002	0,000
	Within Groups	100,565	117	0,860		
	Total	114,319	118			
A pénzügyi tervek folyamatok monitoringja	Between Groups	29,204	1	29,204	22,499	0,000
	Within Groups	153,163	118	1,298		
	Total	182,367	119			
A pénzügyi tervek, folyamatok elemzése	Between Groups	31,554	1	31,554	37,435	0,000
	Within Groups	102,833	122	0,843		
	Total	134,387	123			
A pénzügyi tervek, folyamatok ellenőrzése	Between Groups	24,713	1	24,713	36,643	0,000
	Within Groups	82,279	122	0,674		
	Total	106,992	123			
A pénzügyi tervek, folyamatok újragondolása	Between Groups	9,411	1	9,411	14,380	0,000
	Within Groups	79,839	122	0,654		
	Total	89,250	123			
Pénzügyi diagnózis kialakítása	Between Groups	32,047	1	32,047	34,923	0,000
	Within Groups	107,365	117	0,918		
	Total	139,412	118			
Intézkedési javaslatok kidolgozása a pénzügyi tervekre folyamatokra	Between Groups	17,574	1	17,574	19,476	0,000

24. sz. melléklet

A controlling pénzügyi irányultsága klaszterek és az információs rendszerek (Descriptives)

Információs rendszer	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Számviteli beszámoló rendszer	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	68	3,677	0,818	0,099	3,478	3,875	2	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	56	4,071	0,912	0,122	3,827	4,316	2	5
	Összesen	124	3,855	0,881	0,079	3,698	4,011	2	5
Vezetői számviteli rendszer	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	66	3,879	0,691	0,085	3,709	4,049	3	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	52	4,096	0,846	0,117	3,861	4,332	2	5
	Összesen	118	3,975	0,768	0,071	3,835	4,115	2	5
Menedzsment információs rendszer (MIS)	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	59	3,458	1,208	0,157	3,143	3,772	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	50	4,260	0,777	0,110	4,039	4,481	2	5
	Összesen	109	3,826	1,104	0,106	3,616	4,035	1	5
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	67	3,851	0,875	0,107	3,637	4,064	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	55	4,436	0,714	0,096	4,243	4,629	3	5
	Összesen	122	4,115	0,855	0,077	3,962	4,268	1	5
Adattárház/ adatbányászat	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	63	2,794	0,970	0,122	2,549	3,038	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	49	3,653	1,011	0,144	3,363	3,944	1	5
	Összesen	112	3,170	1,073	0,101	2,969	3,371	1	5
Controlling rendszer	Controlling pénzügyi irányultság nélkül	66	3,939	1,094	0,135	3,671	4,208	1	5
	Controlling pénzügyi irányultsággal	54	4,611	0,564	0,077	4,457	4,765	3	5
	Összesen	120	4,242	0,953	0,087	4,070	4,414	1	5

A controlling pénzügyi irányultsága klaszterek és a információs rendszerek (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Számviteli beszámoló rendszer	Between Groups	4,790	1	4,790	6,451	0,012
	Within Groups	90,597	122	0,743		
	Total	95,387	123			
Vezetői számviteli rendszer	Between Groups	1,374	1	1,374	2,360	0,127
	Within Groups	67,550	116	0,582		
	Total	68,924	117			
Menedzsment információs rendszer (MIS)	Between Groups	17,424	1	17,424	16,316	0,000
	Within Groups	114,264	107	1,068		
	Total	131,688	108			
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	Between Groups	10,359	1	10,359	15,929	0,000
	Within Groups	78,035	120	0,650		
	Total	88,393	121			
Adattárház/ adatbányászat	Between Groups	20,357	1	20,357	20,846	0,000
	Within Groups	107,420	110	0,977		
	Total	127,777	111			
Controlling rendszer	Between Groups	13,401	1	13,401	16,717	0,000
	Within Groups	94,591	118	0,802		
	Total	107,992	119			

25. sz. melléklet

A stratégiai pénzügyi tevékenységek controlling támogatása főkomponens és a vállalati méret (Descriptives)

	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
50-250	100	-0,103	0,890	0,089	-0,280	0,073	-2,284	1,803
250 fölött	18	0,574	1,362	0,321	-0,104	1,251	-2,687	1,806
Total	118	0,000	1,000	0,092	-0,182	0,182	-2,687	1,806

A stratégiai pénzügyi tevékenységek controlling támogatása főkomponens és a vállalati méret (ANOVA)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,990	1	6,990	7,370	0,008
Within Groups	110,010	116	0,948		
Total	117,000	117			

26. sz. melléklet

Az operatív pénzügyi tevékenység controlling támogatása főkomponens és a vállalati méret (Descriptives)

	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
50-250	88	-0,042	0,919	0,098	-0,237	0,153	-2,302	2,151
250 fölött	19	0,194	1,327	0,304	-0,445	0,834	-2,796	1,555
Total	107	0,000	1,000	0,097	-0,192	0,192	-2,796	2,151

Az operatív pénzügyi tevékenység controlling támogatása főkomponens és a vállalati méret (ANOVA)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,872	1	0,872	0,871	0,353
Within Groups	105,128	105	1,001		
Total	106,000	106			

27. sz. melléklet

A vállalati méret és a pénzügyi tevékenység controlling támogatása kereszttábla

	Érték	df	Asymp Sig (2-sided)
Pearson féle Khi- négyzet	7,02a	2	0,030
Likelihood Ratio	6,934	2	0,031
Linear- by linear Association	1,772	1	0,183
Érvényes esetek számab	106		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,40.

28. sz. melléklet

A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek és az információs rendszerek (Descriptives)

Információs rendszer	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Számviteli beszámoló rendszer	Enyhe controlling támogatás	49	3,633	0,883	0,126	3,379	3,886	2	5
	Erős controlling támogatás	37	4,108	0,906	0,149	3,806	4,410	2	5
	Nem támogat a controlling	20	4,100	0,788	0,176	3,731	4,469	3	5
	Összesen	106	3,887	0,898	0,087	3,714	4,060	2	5
Vezetői számviteli rendszer	Enyhe controlling támogatás	46	3,957	0,788	0,116	3,723	4,190	2	5
	Erős controlling támogatás	35	4,257	0,701	0,118	4,017	4,498	3	5
	Nem támogat a controlling	20	3,900	0,718	0,161	3,564	4,236	3	5
	Összesen	101	4,050	0,753	0,075	3,901	4,198	2	5
Menedzsment információs rendszer (MIS)	Enyhe controlling támogatás	41	3,439	0,896	0,140	3,156	3,722	1	5
	Erős controlling támogatás	34	4,294	0,799	0,137	4,015	4,573	2	5
	Nem támogat a controlling	17	3,471	1,586	0,385	2,655	4,286	1	5
	Összesen	92	3,761	1,093	0,114	3,535	3,987	1	5
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	Enyhe controlling támogatás	49	4,082	0,759	0,108	3,864	4,300	3	5
	Erős controlling támogatás	37	4,405	0,644	0,106	4,191	4,620	3	5
	Nem támogat a controlling	20	3,600	1,142	0,255	3,065	4,135	1	5
	Összesen	106	4,104	0,850	0,083	3,940	4,268	1	5
Adattárház/ adatbányászat	Enyhe controlling támogatás	43	2,907	0,840	0,128	2,649	3,166	1	4
	Erős controlling támogatás	36	3,778	1,045	0,174	3,424	4,131	2	5
	Nem támogat a controlling	18	2,833	1,249	0,294	2,213	3,454	1	5
	Összesen	97	3,217	1,082	0,110	2,998	3,435	1	5
Controlling rendszer	Enyhe controlling támogatás	49	4,225	0,919	0,131	3,961	4,488	2	5
	Erős controlling támogatás	36	4,472	0,736	0,123	4,223	4,721	3	5
	Nem támogat a controlling	18	4,111	1,231	0,290	3,499	4,724	1	5
	Összesen	103	4,291	0,925	0,091	4,111	4,472	1	5

A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek és az információs rendszerek (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Számviteli beszámoló rendszer	Between Groups	5,886	2	2,943	3,849	0,024
	Within Groups	78,755	103	0,765		
	Total	84,642	105			
Vezetői számviteli rendszer	Between Groups	2,354	2	1,177	2,120	0,125
	Within Groups	54,399	98	0,555		
	Total	56,752	100			
Menedzsment információs rendszer (MIS)	Between Groups	15,347	2	7,674	7,313	0,001
	Within Groups	93,392	89	1,049		
	Total	108,739	91			
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	Between Groups	8,466	2	4,233	6,470	0,002
	Within Groups	67,392	103	0,654		
	Total	75,858	105			
Adattárház/ adatbányászat	Between Groups	18,103	2	9,052	9,018	0,000
	Within Groups	94,350	94	1,004		
	Total	112,454	96			
Controlling rendszer	Between Groups	1,982	2	0,991	1,162	0,317
	Within Groups	85,281	100	0,853		
	Total	87,262	102			

29. sz. melléklet

A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek valamint a tervezési és controlling területek (Descriptives)

Információs rendszer	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Eredményterv készítése	Enyhe kont. támogatás	49	4,245	0,630	0,090	4,064	4,426	3	5
	Erős kont. támogatás	37	4,541	0,505	0,083	4,372	4,709	4	5
	Nem támogat a kont.	20	4,000	0,858	0,192	3,598	4,402	3	5
	Összesen	106	4,302	0,664	0,065	4,174	4,430	3	5
Mérlegterv készítése	Enyhe kont. támogatás	49	3,980	0,721	0,103	3,772	4,187	3	5
	Erős kont. támogatás	37	4,649	0,633	0,104	4,438	4,860	3	5
	Nem támogat a kont.	20	3,450	0,945	0,211	3,008	3,892	1	5
	Összesen	106	4,113	0,854	0,083	3,949	4,278	1	5
Cash-flow terv készítése	Enyhe kont. támogatás	49	3,714	1,041	0,149	3,415	4,013	2	5
	Erős kont. támogatás	37	4,432	0,835	0,137	4,154	4,711	2	5
	Nem támogat a kont.	20	3,200	1,361	0,304	2,563	3,837	1	5
	Összesen	106	3,868	1,130	0,110	3,650	4,086	1	5
Finanszírozási terv	Enyhe kont. támogatás	49	3,714	0,913	0,130	3,452	3,977	2	5
	Erős kont. támogatás	37	4,568	0,728	0,120	4,325	4,810	3	5
	Nem támogat a kont.	19	3,158	1,167	0,268	2,595	3,721	1	5
	Összesen	105	3,914	1,039	0,101	3,713	4,115	1	5
Beruházási terv/Projekt terv	Enyhe kont. támogatás	49	3,939	0,827	0,118	3,701	4,176	3	5
	Erős kont. támogatás	37	4,487	0,651	0,107	4,270	4,703	3	5
	Nem támogat a kont.	20	3,500	0,889	0,199	3,084	3,916	2	5
	Összesen	106	4,047	0,855	0,083	3,883	4,212	2	5
Befektetési terv (pl. felvásárlások, összeolvadások, tőkekivonás)	Enyhe kont. támogatás	49	3,000	0,612	0,087	2,824	3,176	2	5
	Erős kont. támogatás	37	3,568	0,899	0,148	3,268	3,867	1	5
	Nem támogat a kont.	20	2,400	0,821	0,184	2,016	2,784	1	4
	Összesen	106	3,085	0,863	0,084	2,919	3,251	1	5
Pénzügyi (kitettségek elemzése) kockázatok tervezése	Enyhe kont. támogatás	49	3,102	0,770	0,110	2,881	3,323	2	5
	Erős kont. támogatás	36	3,722	0,701	0,117	3,485	3,960	2	5
	Nem támogat a kont.	20	2,200	1,056	0,236	1,706	2,694	1	4
	Összesen	105	3,143	0,965	0,094	2,956	3,330	1	5
A pénzügyi tervek folyamatok monitoringja	Enyhe kont. támogatás	49	3,204	1,172	0,167	2,867	3,541	2	5
	Erős kont. támogatás	37	4,243	0,863	0,142	3,956	4,531	2	5
	Nem támogat a kont.	20	2,600	1,046	0,234	2,110	3,090	2	5
	Összesen	106	3,453	1,212	0,118	3,219	3,686	2	5
A pénzügyi tervek, folyamatok elemzése	Enyhe kont. támogatás	49	3,163	0,850	0,121	2,919	3,408	1	5
	Erős kont. támogatás	37	4,108	0,994	0,163	3,777	4,440	2	5
	Nem támogat a kont.	20	2,650	0,813	0,182	2,270	3,030	2	5
	Összesen	106	3,396	1,048	0,102	3,194	3,598	1	5
A pénzügyi tervek, folyamatok ellenőrzése	Enyhe kont. támogatás	49	3,429	0,842	0,120	3,187	3,670	2	5
	Erős kont. támogatás	37	3,946	0,970	0,160	3,622	4,270	2	5
	Nem támogat a kont.	20	2,850	0,745	0,167	2,501	3,199	1	4
	Összesen	106	3,500	0,949	0,092	3,317	3,683	1	5
A pénzügyi tervek, folyamatok újragondolása	Enyhe kont. támogatás	49	3,225	0,654	0,093	3,037	3,412	2	4
	Erős kont. támogatás	37	3,487	0,901	0,148	3,186	3,787	2	5
	Nem támogat a kont.	20	2,700	0,865	0,193	2,295	3,105	2	4
	Összesen	106	3,217	0,828	0,080	3,058	3,377	2	5
Pénzügyi diagnózis kialakítása	Enyhe kont. támogatás	49	3,102	0,714	0,102	2,897	3,307	2	4
	Erős kont. támogatás	37	3,919	1,211	0,199	3,515	4,323	2	5
	Nem támogat a kont.	20	2,300	0,801	0,179	1,925	2,675	1	4
	Összesen	106	3,236	1,092	0,106	3,026	3,446	1	5
Intézkedési javaslatok kidolgozása a pénzügyi tervekre folyamatokra	Enyhe kont. támogatás	48	3,146	0,875	0,126	2,892	3,400	2	5
	Erős kont. támogatás	37	3,676	0,944	0,155	3,361	3,991	2	5
	Nem támogat a kont.	20	2,500	0,827	0,185	2,113	2,887	1	4
	Összesen	105	3,210	0,978	0,095	3,020	3,399	1	5

A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek valamint a tervezési és controlling területek (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Eredményterv készítése	Between Groups	4,089	2	2,045	4,984	0,009
	Within Groups	42,250	103	0,410		
	Total	46,340	105			
Mérlegterv készítése	Between Groups	20,279	2	10,140	18,530	0,000
	Within Groups	56,362	103	0,547		
	Total	76,642	105			
Cash-flow terv készítése	Between Groups	21,870	2	10,935	10,031	0,000
	Within Groups	112,281	103	1,090		
	Total	134,151	105			
Finanszírozási terv	Between Groups	28,621	2	14,311	17,459	0,000
	Within Groups	83,607	102	0,820		
	Total	112,229	104			
Beruházási terv/Projekt terv	Between Groups	13,705	2	6,852	11,192	0,000
	Within Groups	63,060	103	0,612		
	Total	76,764	105			
Befektetési terv (pl. felvásárlások, összeolvadások, tőkekivonás)	Between Groups	18,355	2	9,177	15,786	0,000
	Within Groups	59,881	103	0,581		
	Total	78,236	105			
Pénzügyi (kitettségek elemzése) kockázatok tervezése	Between Groups	29,945	2	14,973	22,824	0,000
	Within Groups	66,912	102	0,656		
	Total	96,857	104			
A pénzügyi tervek folyamatok monitoringja	Between Groups	40,694	2	20,347	18,453	0,000
	Within Groups	113,570	103	1,103		
	Total	154,264	105			
A pénzügyi tervek, folyamatok elemzése	Between Groups	32,547	2	16,274	20,241	0,000
	Within Groups	82,811	103	0,804		
	Total	115,358	105			
A pénzügyi tervek, folyamatok ellenőrzése	Between Groups	16,058	2	8,029	10,543	0,000
	Within Groups	78,442	103	0,762		
	Total	94,500	105			
A pénzügyi tervek, folyamatok újragondolása	Between Groups	8,036	2	4,018	6,469	0,002
	Within Groups	63,974	103	0,621		
	Total	72,009	105			
Pénzügyi diagnózis kialakítása	Between Groups	35,657	2	17,829	20,530	0,000
	Within Groups	89,447	103	0,868		
	Total	125,104	105			
Intézkedési javaslatok kidolgozása a pénzügyi tervekre folyamatokra	Between Groups	18,303	2	9,152	11,512	0,000
	Within Groups	81,087	102	0,795		
	Total	99,390	104			

30. Sz. melléklet

A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása segítő tényezők (Descriptives)

Állítás	Csoport	N	Átlag	Szórás	Hiba	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
A beérkező adatok megbízhatóságának, szabályosságának javítása	Enyhe controlling támogatás	49	3,020	0,968	0,138	2,742	3,299	1	5
	Erős controlling támogatás	37	4,000	1,155	0,190	3,615	4,385	1	5
	Nem támogat a controlling	20	2,600	0,821	0,184	2,216	2,984	1	4
	Összesen	106	3,283	1,144	0,111	3,063	3,503	1	5
A vállalaton belül kommunikáció erősítése	Enyhe controlling támogatás	49	4,163	0,657	0,094	3,975	4,352	3	5
	Erős controlling támogatás	37	4,108	1,022	0,168	3,768	4,449	2	5
	Nem támogat a controlling	20	3,800	0,834	0,186	3,410	4,190	3	5
	Összesen	106	4,076	0,836	0,081	3,915	4,237	2	5
Rendszerintegráció növelése	Enyhe controlling támogatás	49	3,367	0,859	0,123	3,121	3,614	2	5
	Erős controlling támogatás	37	3,892	0,774	0,127	3,634	4,150	2	5
	Nem támogat a controlling	20	2,950	0,826	0,185	2,564	3,336	2	5
	Összesen	106	3,472	0,886	0,086	3,301	3,642	2	5
Az előrejelzés fontosságának növelése az üzleti részlegekben	Enyhe controlling támogatás	48	3,708	0,898	0,130	3,448	3,969	2	5
	Erős controlling támogatás	37	4,324	0,747	0,123	4,075	4,574	3	5
	Nem támogat a controlling	20	3,400	1,046	0,234	2,910	3,890	2	5
	Összesen	105	3,867	0,941	0,092	3,685	4,049	2	5
Az előrejelzés pontosságának növelése	Enyhe controlling támogatás	49	3,918	0,909	0,130	3,657	4,180	2	5
	Erős controlling támogatás	37	4,351	0,753	0,124	4,100	4,603	3	5
	Nem támogat a controlling	20	3,850	0,933	0,209	3,413	4,287	3	5
	Összesen	106	4,057	0,882	0,086	3,887	4,226	2	5
A számlázási rendszer egységesítése	Enyhe controlling támogatás	49	3,102	1,159	0,166	2,769	3,435	1	5
	Erős controlling támogatás	37	3,892	0,906	0,149	3,590	4,194	2	5
	Nem támogat a controlling	20	2,750	1,164	0,260	2,205	3,295	1	5
	Összesen	106	3,311	1,158	0,112	3,088	3,534	1	5
Az adatok aggregálási problémáinak csökkentése	Enyhe controlling támogatás	49	3,408	0,864	0,123	3,160	3,656	2	4
	Erős controlling támogatás	37	3,892	0,737	0,121	3,646	4,138	2	5
	Nem támogat a controlling	20	3,250	1,070	0,239	2,749	3,751	1	4
	Összesen	106	3,547	0,896	0,087	3,375	3,720	1	5
A megfelelő pénzügyi ismeretek megszerzése	Enyhe controlling támogatás	49	3,551	0,843	0,120	3,309	3,793	2	5
	Erős controlling támogatás	36	4,056	0,924	0,154	3,743	4,368	1	5
	Nem támogat a controlling	20	3,550	1,050	0,235	3,059	4,041	2	5
	Összesen	105	3,724	0,935	0,091	3,543	3,905	1	5
A pénzügyi folyamatok megfelelő feltárása	Enyhe controlling támogatás	49	3,204	0,912	0,130	2,942	3,466	2	5
	Erős controlling támogatás	37	4,054	0,941	0,155	3,740	4,368	2	5
	Nem támogat a controlling	20	3,900	1,021	0,228	3,422	4,378	2	5
	Összesen	106	3,632	1,017	0,099	3,436	3,828	2	5
A pénzügyi folyamatok és az értékteremtés kapcsolatának feltárása	Enyhe controlling támogatás	49	3,408	0,734	0,105	3,197	3,619	2	5
	Erős controlling támogatás	37	4,054	0,848	0,139	3,771	4,337	2	5
	Nem támogat a controlling	19	3,211	1,032	0,237	2,713	3,708	1	4
	Összesen	105	3,600	0,894	0,087	3,427	3,773	1	5
A beszámolók releváns adattartalma	Enyhe controlling támogatás	47	3,170	0,916	0,134	2,901	3,439	1	5
	Erős controlling támogatás	36	3,917	1,156	0,193	3,526	4,308	1	5
	Nem támogat a controlling	19	2,737	1,046	0,240	2,233	3,241	1	4
	Összesen	102	3,353	1,114	0,110	3,134	3,572	1	5
A terv értékek és beszámolók tartalmának összhangja	Enyhe controlling támogatás	46	3,152	0,894	0,132	2,887	3,418	2	5
	Erős controlling támogatás	37	3,919	1,010	0,166	3,582	4,256	2	5
	Nem támogat a controlling	20	3,100	0,912	0,204	2,673	3,527	1	4
	Összesen	103	3,418	1,005	0,099	3,221	3,614	1	5
A hatékonyan IT támogatás biztosítása	Enyhe controlling támogatás	49	3,469	1,063	0,152	3,164	3,775	2	5
	Erős controlling támogatás	36	4,139	0,931	0,155	3,824	4,454	3	5
	Nem támogat a controlling	20	3,400	0,995	0,222	2,935	3,866	2	5

	Összesen	105	3,686	1,050	0,102	3,483	3,889	2	5
Vezetői elkötelezettség javítása	Enyhe controlling támogatás	47	3,340	1,089	0,159	3,021	3,660	2	5
	Erős controlling támogatás	37	4,081	0,924	0,152	3,773	4,389	2	5
	Nem támogat a controlling	20	3,150	1,137	0,254	2,618	3,682	1	5
	Összesen	104	3,567	1,104	0,108	3,353	3,782	1	5
A controlling vállalati elfogadottságának javítása	Enyhe controlling támogatás	46	3,391	1,000	0,147	3,095	3,688	1	5
	Erős controlling támogatás	36	3,889	0,820	0,137	3,611	4,167	2	5
	Nem támogat a controlling	20	3,000	1,076	0,241	2,496	3,504	1	5
	Összesen	102	3,490	1,002	0,099	3,293	3,687	1	5

A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása segítő tényezők (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A beérkező adatok megbízhatóságának, szabályosságának javítása	Between Groups	31,730	2	15,865	15,448	,000
	Within Groups	105,780	103	1,027		
	Total	137,509	105			
A vállalaton belül kommunikáció erősítése	Between Groups	1,935	2	,967	1,394	,253
	Within Groups	71,461	103	,694		
	Total	73,396	105			
Rendszerintegráció növelése	Between Groups	12,510	2	6,255	9,216	,000
	Within Groups	69,905	103	,679		
	Total	82,415	105			
Az előrejelzés fontosságának növelése az üzleti részlegekben	Between Groups	13,309	2	6,654	8,611	,000
	Within Groups	78,825	102	,773		
	Total	92,133	104			
Az előrejelzés pontosságának növelése	Between Groups	5,004	2	2,502	3,362	,039
	Within Groups	76,656	103	,744		
	Total	81,660	105			
A számlázási rendszer egységesítése	Between Groups	20,919	2	10,460	8,992	,000
	Within Groups	119,807	103	1,163		
	Total	140,726	105			
Az adatok aggregálási problémáinak csökkentése	Between Groups	7,110	2	3,555	4,746	,011
	Within Groups	77,154	103	,749		
	Total	84,264	105			
A megfelelő pénzügyi ismeretek megszerzése	Between Groups	6,029	2	3,015	3,619	,030
	Within Groups	84,961	102	,833		
	Total	90,990	104			
A pénzügyi folyamatok megfelelő feltárása	Between Groups	17,000	2	8,500	9,552	,000
	Within Groups	91,651	103	,890		
	Total	108,651	105			
A pénzügyi folyamatok és az értékteremtés kapcsolatának feltárása	Between Groups	12,313	2	6,157	8,859	,000
	Within Groups	70,887	102	,695		
	Total	83,200	104			
	Within Groups	31,730	2	15,865	15,448	,000
	Total	105,780	103	1,027		
A beszámolók releváns adattartalma	Between Groups	20,222	2	10,111	9,526	,000
	Within Groups	105,073	99	1,061		
	Total	125,294	101			
A terv értékek és beszámolók tartalmának összhangja	Between Groups	14,557	2	7,279	8,225	,000
	Within Groups	88,492	100	,885		
	Total	103,049	102			
A hatékonyan IT támogatás biztosítása	Between Groups	11,319	2	5,659	5,588	,005
	Within Groups	103,310	102	1,013		
	Total	114,629	104			
Vezetői elkötelezettség javítása	Between Groups	15,669	2	7,834	7,203	,001
	Within Groups	109,860	101	1,088		
	Total	125,529	103			
A controlling vállalati	Between Groups	10,978	2	5,489	6,004	,003

elfogadottságának javítása	Within Groups	90,512	99	,914		
	Total	101,490	101			

31. sz. melléklet

A controlling pénzügyi irányultsága és a pénzügyi tevékenység controlling támogatása kereszttábla

	Érték	df	Asymp Sig (2-sided)
Pearson féle Khi- négyzet	17,661a	4	0,001
Likelihood Ratio	17,778	4	0,001
Linear- by linear Association	0,006	1	0,939
Érvényes esetek számab	102		

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,79.