



MAGYAR AGRÁR- ÉS  
ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM

**DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

**A FUNKCIONÁLIS CONTROLLINGRA,  
CONTROLLINGTUDATOSSÁGRA HATÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA A  
MAGYAR NAGYVÁLLALATOK KÖRÉBEN**

**Készítette:  
Gábor Ágnes**

**Gödöllő  
2021**



**A doktori iskola megnevezése:**

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

**A doktori iskola tudományága:**

Gazdálkodás- és Szervezéstudományi

**A Doktori Iskola vezetője:**

**Prof. Dr. Lakner Zoltán**  
egyetemi tanár, DSc.  
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

**Témavezető:**

**Prof. Dr. Zéman Zoltán**  
egyetemi tanár, PhD  
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

.....  
Iskolavezető jóváhagyása

.....  
Témavezető jóváhagyása

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. BEVEZETÉS</b> .....	<b>3</b>
1.1. A VÁLASZTOTT TÉMA AKTUALITÁSA.....	6
<b>2. CÉLKITŰZÉSEK</b> .....	<b>9</b>
2.1. VIZSGÁLATI CÉLOK ÉS HIPOTÉZISEK.....	9
2.2. CÉLKITŰZÉSEK RÉSZLETEZÉSE .....	11
2.3. HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA .....	11
<b>3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS</b> .....	<b>15</b>
3.1. CONTROLLING KIALAKULÁSA.....	15
3.1.1. Controlling mint vezetési funkcióként való értelmezése .....	15
3.1.2. Controlling mint vezetést támogató eszközrendszerként való értelmezése .....	17
3.2. A CONTROLLING FOGALMA.....	18
3.3. CONTROLLER FELADATKÖRE .....	22
3.4. CONTROLLING RENDSZER STRUKTÚRÁJA ÉS ÉPÍTŐKÖVEI.....	22
3.5. A FUNKCIONALITÁS ÉS A CONTROLLING .....	26
3.5.1. A controlling és a funkcionalitás.....	26
3.5.1.1. A funkcionalitásról.....	26
3.5.1.2. A funkcionális megközelítés .....	26
3.5.2. A funkcionális controlling területek elméleti megközelítése .....	28
3.5.2.1. HR controlling.....	28
3.5.2.2. Információs technológiai controlling .....	31
3.5.2.3. Logisztikai controlling .....	36
3.5.2.4. Marketing controlling.....	40
3.5.2.5. Minőség controlling .....	45
3.5.2.6. Üzleti Intelligencia controlling.....	49
3.5.2.7. Kutatás-fejlesztés controlling.....	53
3.5.3. A funkcionális területek együttes megjelenése, projekt controlling .....	55
<b>4. ANYAG ÉS MÓDSZER</b> .....	<b>57</b>
4.1. ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK .....	57
4.2. A VIZSGÁLT MINTA BEMUTATÁSA .....	58
4.3. LEÍRÓ STATISZTIKAI JELLEMZÉS .....	62
<b>5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE</b> .....	<b>81</b>
5.1. FAKTOR ELEMZÉS .....	81
5.1.1. A stratégiai funkciók a controlling alkalmazásánál.....	81
5.1.2. Az operatív funkciók a controlling alkalmazásánál .....	82
5.1.3. A marketing controlling felülvizsgálati gyakorisága .....	83
5.1.4. A kutatás és fejlesztés controlling felülvizsgálati gyakorisága .....	84
5.1.5. A humánerőforrás controlling felülvizsgálati gyakorisága .....	84

5.1.6. A controlling folyamatok és a funkcionalitás kapcsolati pontjainak összefoglalása, valamint a controlling funkciók összességének vizsgálata .....	85
5.1.7. Beszámolási rendszerek vezetői támogatási hasznossága.....	86
5.1.8. Marketing controlling által nyújtott vezetői támogatás.....	87
5.1.9. Minőség controlling által nyújtott vezetői támogatás .....	88
5.1.10. A vállalatra vonatkozó legfontosabb változók controlling rendszerrel kapcsolatban.....	88
5.2. KLASZTERELEMZÉS.....	89
5.2.1. A vállalatok controllingtudatosságának klaszteranalízise.....	89
5.3. A KORRELÁCIÓELEMZÉS A FAKTORLEMZÉSEL LÉTREHOZOTT VÁLTOZÓK KÖZÖTT .....	92
5.4. A KERESZTTÁBLA ELEMZÉS .....	95
5.5. A KORRELÁCIÓELEMZÉS A FUNKCIONÁLIS CONTROLL TERÜLETEKEN.....	99
<b>6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK .....</b>	<b>101</b>
<b>7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....</b>	<b>103</b>
<b>8. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>105</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>107</b>
9. MELLÉKLETEK .....	108
M1: IRODALOMJEGYZÉK .....	108
M2: TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....	119
M3: ÁBRÁK JEGYZÉKE .....	120
M4: A FELHASZNÁLT KÉRDŐÍV KÉRDÉSEI.....	122
M5: A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS FONTOSABB EREDMÉNYEI.....	133
M6: A FAKTORANALÍZIS ADATAINAK KLASZTERANALÍZISE.....	166
M7: KORRELÁCIÓS MÁTRIX.....	169

## 1. BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedekben a digitalizáció és az ipar 4.0 fejlődésének hatására a gazdálkodásszervezési folyamatok jelentős fejlődésen mentek keresztül (BOWERSOX et al. 2002). Az informatikai és matematikai-statisztikai fejlődés hatására a rendelkezésre álló adatok széleskörűbbé és kiterjedtebbé váltak, amely megteremtik az alapját az információk által optimalizált vállalati működésnek (SALIMYANOVA et al. 2019). Ezen fejlődés és lehetőségek a controlling területére, és mint funkcióra is jelentős hatást gyakorolt. A változások által a controlling tradicionális szerepköre kiterjedtebbé vált, a pénzügyi-számviteli nézőpontok ártértékelődtek. Kezdetben a controlling valóban főként a pénzhez kötődött, majd fokozatosan terjedt ki a teljesítmény, kapacitás és képességfeladatokra is. A pénzügyi controlling inkább központi funkciót lát el, a teljesítmény, kapacitás és képesség controlling jellemzően decentralizált funkcióként szolgál (KAPITÁNY 1991). A vállalat különböző funkcionális területeit monitoringozó és vezetőit támogató controlling folyamatokat nevezzük funkcionális controllingnak (VÉRY 2009). A funkcionális controlling különböző módszereket és szempontrendszereket igényelnek a hatékony monitoringozás és a vezetői döntés támogatása érdekében (KOVÁCS 2019).

Kutatási témám bemutatásakor a funkcionális controllrendszereket<sup>1</sup> ismertetem, amelyek a vállalati működést támogatja. A vállalatok részéről a kielezett globális piaci versenyben jelent meg az igény, ami inkább már alapvető kritériumként tekinthető, hogy a döntéseket elegendő, illetve releváns információk mellett és azok feldolgozása után hozzák meg (TÓTH – ZÉMAN 2003). Ez alapozta meg annak a strukturált rendszernek a létrejöttét, amely különböző struktúrák mentén összegyűjti, összegzi, szelektálja és feldolgozza azokat az információkat, amelyek a vállalat irányításhoz, a működés közben felmerülő esetleges problémákra gyors és hatékony válasszal szolgál (ZÉMAN 2016). Ezen igények kapcsán értékelődött fel a controllingrendszer jelentősége. Ám itt is fontos tényező volt, hogy a controlling ne ömlesztve kapja az információkat, hanem területenként, funkcióként strukturálja azokat (GOELDEL 2010). Hiszen a vállalatok struktúrákból épülnek fel és minden struktúra centruma a funkció. A funkcionális megközelítés a részrendszerek és azok együttműködését helyezi előtérbe. A funkcionális controllrendszer a vállalati funkciók területét kontrollálja (TÓTH – ZÉMAN 2003).

A téma aktualitása, hogy az elmúlt években a hangsúly a vállalatok számára a controlling módszereiről, a controlling különböző céljaira és elvárásaira helyeződött. Példaként említhető meg ezen folyamat szemléltetésére, a költséganalitikai módszerek háttérbe szorítása és a stratégiai szempontok teljesülését is monitoringozó controlling rendszerek fejlődése. Ezen fejlődési irányok hazánkban is megfigyelhetők mind a vállalati mind a tudományos kutatásokban (ZÉMAN et al. 2014).

A controlling története hazánkban a rendszerváltással kezdődött. A vállalatoknak szükségük volt egy rendszerre, ami koordinálta a profit, pénz, és vagyonyirányítást (CHIKÁN 2003). Természetesen, már korábban is működött ez a vállalatoknál valamilyen hasonló formában, ám a különbséget két tényező jelentette. Egyrészt nem alkottak egy egységes rendszert, másrészt nem kifejezetten azt a célt szolgálták, mint, maga a controlling funkció.

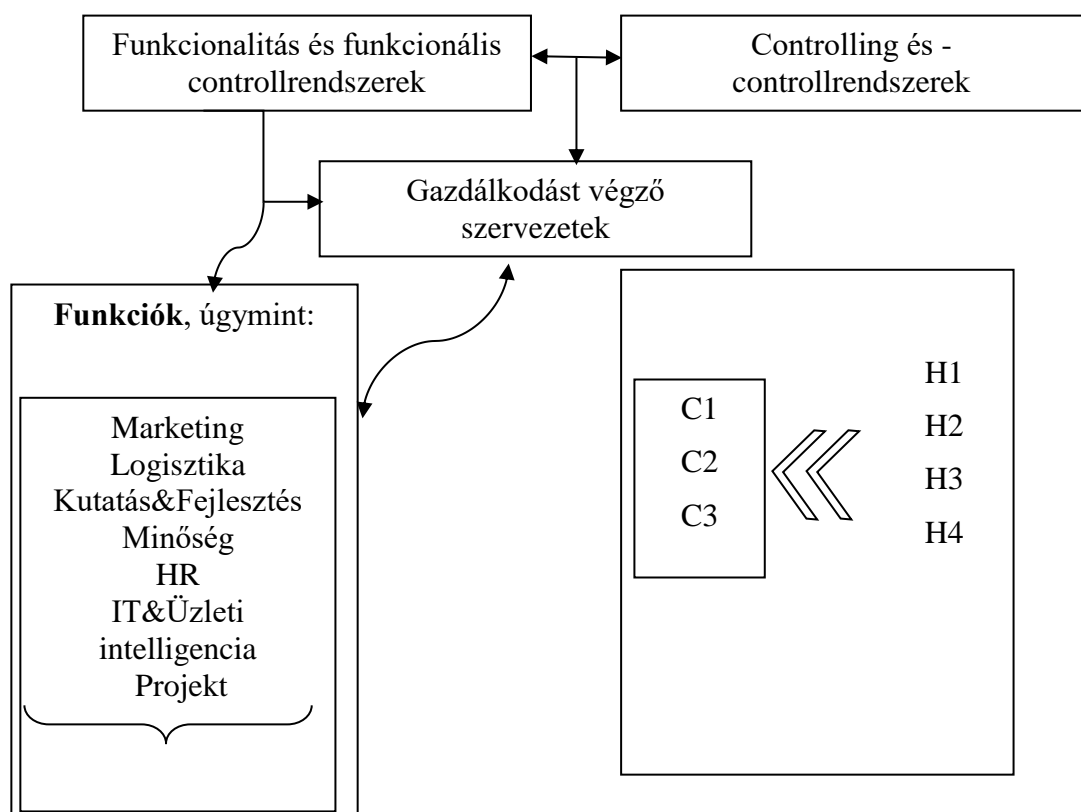
---

<sup>1</sup> Az értekezésben a controlling szót következetesen controllingként jegyzem TÓTFALUSI 2011 alapján

Azokban az években még nem volt alapvető szükséglet a világos, átlátható rendszer működtetésére (GLEICH – LAUBER 2013). Napjainkra, azonban a fogalmak sokasága kezd letisztult rendszert alkotni, hogy mi is a controlling pontosan, illetve mely esetekben ad támogató segítséget a vállalatok számára. Így a controlling nem más, mint, a vezetésnek olyan alrendszere, amely a tervezést, az ellenőrzést és az információellátást hangolja össze (CHAMPY 2000). Napjainkban ez a megállapítás hazánkban is a legelterjedtebb controlling megfogalmazás (ZÉMAN et al. 2011).

A controlling rendszer egyik legjelentősebb célja, hogy a jövedelmezőséget és a finanszírozási helyzetet javító intézkedések meghozatalát már a tervezés időszakában biztosítsa (AMANN – PETZOLD 2014). A controlling rendszer által szolgáltatott információknak minden esetben alapvető célja a vezetők és a döntéshozók támogatása, különböző pénzügyi, üzemgazdasági eszközökkel és módszerekkel (HORVÁTH 1993).

Ezen gondolatok, valamint kutatási céljaim és a hipotéziseim alapján megfogalmaztam a „controllingrendszer beágyazottsága”, a „controllingrendszer funkcionális területei” és a „controlling tudatosság” fogalmát (1. ábra)



**1. ábra: A doktori kutatás folyamatábrája**

Forrás: saját vizsgálat alapján, (2020), saját szerkesztés

A továbbiakban néhány olyan fogalmat definiálok, amelyek a célkitűzések és a hipotézisek megfogalmazása során felmerül és meghatározásuk szükségesek. Ezeket a fogalmakat a későbbi fejezetekben részletesebben ismertetem, ugyanakkor fontosnak tartom a hipotéziseim ismertetése előtt a dolgozatom szempontjából kiemelt fontossággal rendelkező fogalmakat felsorolni:

**Funkciók:** A funkció minden struktúra origója. Rendszerező elvként működik a gazdálkodó szervezetben.

**Funkcionális controlling:** A gazdálkodó szervezetek funkcionális területeinek a vezetőit, illetve a támogató controlling folyamatokat és ehhez kapcsolódó tevékenységek összefoglaló elnevezése.

**Szervezeti teljesítmény(menedzsment):** A controlling rendszer erre fókuszálva magában foglalja a controlling folyamatot, illetve annak menedzselését, jövőorientált gondolkodásmódot, továbbá összekapcsolja a célokat a funkcionális területek között, ezek mellett pedig ügyel a folyamatos rendszerfejlesztésekre, az adatok minőségére a gazdasági racionalitást szem előtt tartva. A szervezeti teljesítménymenedzsment egyfajta halmaza azoknak a módszertanoknak, folyamatoknak és informatikai megoldásoknak, amelyeknek köszönhetően analitikus szemlélettel vizsgálhatjuk a szervezetek működését és ezáltal biztosítható a célorientált döntéstámogatás. Informatikai szemszögből, tekinthetjük olyan keretrendszernek, amely egységet képez, egységes felhasználói felületen keresztül érhető el az információk, és amelyben megvalósul a stratégiai és operatív tervezés és visszamérés, illetve a tranzakciós rendszerekhez kapcsolódó riportálás.

**Controllingtudatosság:** A fogalom azt hivatott prezentálni, hogy az adott vállalat milyen mértékben él a controlling eszközök nyújtotta lehetőségekkel és milyen módon gyakorolja azokat. A controllingtudatosság annak a kifejezése, hogy a gazdálkodó szervezetek milyen mértékben alkalmazzák a controllingot, és annak eszköztárát. Minél magasabb, nagyobb komplexitású rendszert használ az adott vállalat, annál erősebb a controlling tudatossága.

**Geopolitika és geoökonómia:** A geopolitikáról elmondhatjuk, hogy a politikai folyamatok geográfiai adottságaiból kiindulva vizsgálja a nemzetközi politika adott pillanatban jellemző viszonyrendszerét. Ez mellett a geoökonómiát úgy definiálják, mint, az olyan állami stratégiák analizálásának eszközét, amely arra fókuszál, hogy ez a stratégia miként irányul a nemzetgazdaság megóvására, hogyan helyezi a figyelem középpontjába a hazai exporttermékeket és szolgáltatásokat, az állam hogyan próbál minél nagyobb részt kiharítani a világpiacból, miként tudja bizonyos termékek piacait kizárólagosan ellenőrzés alá vonni és miképp próbál új technológiákra szert tenni. Míg a geopolitika, az adott területi egység feletti irányítás szempontjából értékeli egyes szereplőinek hatalmát és érdekérvényesítő képességének sikerességét, addig a geoökonómia a piacok feletti befolyás mértékében és a rendelkezésre álló technológiák rendelkezésre állásában méri ugyanezt. A résztvevőket tekintve a differenciálódás abban figyelhető meg, hogy a geopolitika jobban fókuszba helyezi az államok, államcsoportok szerepvállalását, míg a geoökonómia inkább vizsgálja a multinacionális vállalatok és államok, állami bürokrácia tevékenységét (LOROT 1999).



## 1.1. A választott téma aktualitása

A controlling akkor kezdett a figyelem középpontjába kerülni, amikor a vállalatok a profit-, pénz- és vagyonirányítást rendszerbe foglalva kezdték el kezelni. Ez az úgynevezett kezdeti controllingtevékenység ugyan jellemezhető és leírható volt teljesítmény-, kapacitás-, és képességadatokkal ám mégis hiányzott belőle, hogy nem terjed ki a gazdálkodást végző szervezet összes funkciójára (FAYOL 1984).

A controlling és annak folyamatai az ellenőrzés szerves részévé váltak és a piaci folyamatokra válaszolva és ahhoz alkalmazkodva átláthatóbbá tette a vállalati célok, területenkénti elérését, illetve a nyereségterv is elérhetőbbé vált. A napi ügymenet és a gazdálkodó szervezetek tevékenysége koordinációt igényelt, amelyet a leginkább hatékony módon a szervezet funkciókra való tagolásával tudtak megtenni (VÉRY 2009). Azon területekre gondoljunk, ahol a vállalati teljesítmények kerülnek előállításra, ahol az emberi, gépi, egyéb kapacitásokat kihasználják, és ahol rendelkeznek azokkal a képességekkel, kapacitásokkal, amelyek szükségesek a mindenki által kielégítőnek vélt teljesítményekkel. Ezért is tehetjük azt a megállapítást, hogy amíg a pénzügyi controlling, központi funkcióként, addig a teljesítmény-, kapacitás- és képességcontrolling sokkal inkább decentralizált funkcióként nyer teret a vállalat életében. Ezért a támogató controllingtevékenységeket, illetve a vállalati funkcionális területek vezetőit együttesen tartjuk a funkcionális controllig fogalmát alkotó elemeinek (VÉRY 2009).

Sokáig a gazdálkodó szervezetek a controllingban és a hozzá kapcsolódó folyamatokban látták minden probléma nyitját, de kutatások és napi ügymenet igazolta (SIRIYAMA 2007) véleményét, miszerint hiába lát el a controlling támogató funkciót, a gazdálkodó szervezetek közvetlen értékteremtéséhez nem járul hozzá, de azáltal, hogy figyel a megfelelő rugalmasság megtartására, a kívánt ellenőrzéseket elvégzi, nagymértékben támogatja a versenyképességüket, sőt növelheti is azt. Ez pedig nem csak a versenyképesség tekintetében figyelhető meg, hanem az üzleti hatékonyságra is, hiszen önmagában a controlling, illetve a funkciók nem eredményeznek jelentős fellendülést, ám ezek hiányában az üzleti hatékonyság és a piaci igényekre való rugalmas, és prompt, reagálás nem tud kibontakozni (VÉRY 2009).

A különböző controlling módszerek tehát egyfajta támogató funkciókat tölthetnek be, amelyek elősegíthetik a vezetői döntéshozást. A különböző vállalati funkciókhoz tartozó vezetői, szakmai és operatív tevékenységek egyedi folyamatokkal és specializált formában működnek. Ebből adódóan általános érvényű controlling módszer ezen funkciók teljesítményértékelésére nem feltétlenül határozhatók meg (ZÉMAN 2016). Az általános jellegű controlling módszerek és rendszerek számos esetben képesek a teljesítményértékelésre különböző funkcionális területeken, viszont nem elég hatékonyak (SIRIYAMA 2007). Ahhoz, hogy a funkcionális területek eredményessége hatékonyan kerülhessen értékelésre, szükséges a különböző módszereknek és rendszereknek alkalmazkodni a vállalati funkciókhoz. Mindezt úgy, hogy a controlling céljainak továbbra is megfeleljenek. Ebből adódóan előtérbe helyeződik, hogy a controllingra ne csak egy izolált rendszerként tekintünk, amelyben a kitüntetett figyelem a tervezésre, ellenőrzésre és információellátásra helyeződik, hanem egy olyan lineáris síkon működő, és nem alá-fölrendeltségi viszonyban lévő rendszerként, amely funkcióként kiegészítve, egymást támogatja a vállalati célok elérésében (THALMEINER- SUHAJDA- TÓTH 2019). Az összehangolt controlling rendszer, amely a funkciók együttesén alapszik, hozzájárul, hogy a vállalat, az adott funkcionális terület fejlesztésének eredményeként, kifejezetten a szervezet képére formált és annak megfelelő controlling rendszerrel rendelkezzen a funkciók tükrében (BLUMNÉ - ZÉMAN 2014).

A vállalati funkciók, illetve a funkcionális területek ágazatonként és a vállalati profilt tekintve is eltérőek lehetnek. Napjainkra a geopolitika és geoökonómia egyre inkább előtérbe helyezi azokat a funkciókat, amelyek a vállalatok működése szempontjából szűk keresztmetszetként szolgálnak (SZILÁGYI 2018).

A disszertációm aktualitását a következők adják:

- A napjainkban egyre inkább fontos szerepet betöltő geopolitikai, geoökonómiai nézetek a gazdálkodó szervezeteket, egy sokkal inkább koncentráltabb, controlling fókuszú szervezeti struktúrára, annak felállítására, és alkalmazására kényszeríti (KÖRMENDI – TÓTH 1998);
- A controllingot, mint, ellenőrző és támogató folyamatot a vállalatok tevékenysége köré kell felépíteni (DRUCKER 1992), ezért fontos, hogy ne általánosan, hanem figyelembe véve a vállalati profilt hangsúlyos szerepet kapjanak a funkcionális és a rendszerszintű funkciók (SIRIYAMA 2007);
- Választ kell adni arra a kérdésre is, hogy az egyes vállalatok számára mekkora hangsúllyal kell, hogy szerepeljen a controlling mint funkció, mivel ezen hangsúly mértéke hatást gyakorolhat a folyamatokra és az összvállalati szintű hatékonyságra (SZUKITS 2014);
- A geopolitikai, geoökonómiai tényezők növekvő fontossága és szerepe miatt elengedhetetlen vizsgálni azt a hipotézisemet, miszerint a vállalati demográfiajellemzők milyen mértékben befolyásolják a controlling funkcióhoz való viszonyulás mértékét (LUTTWAK 1990).



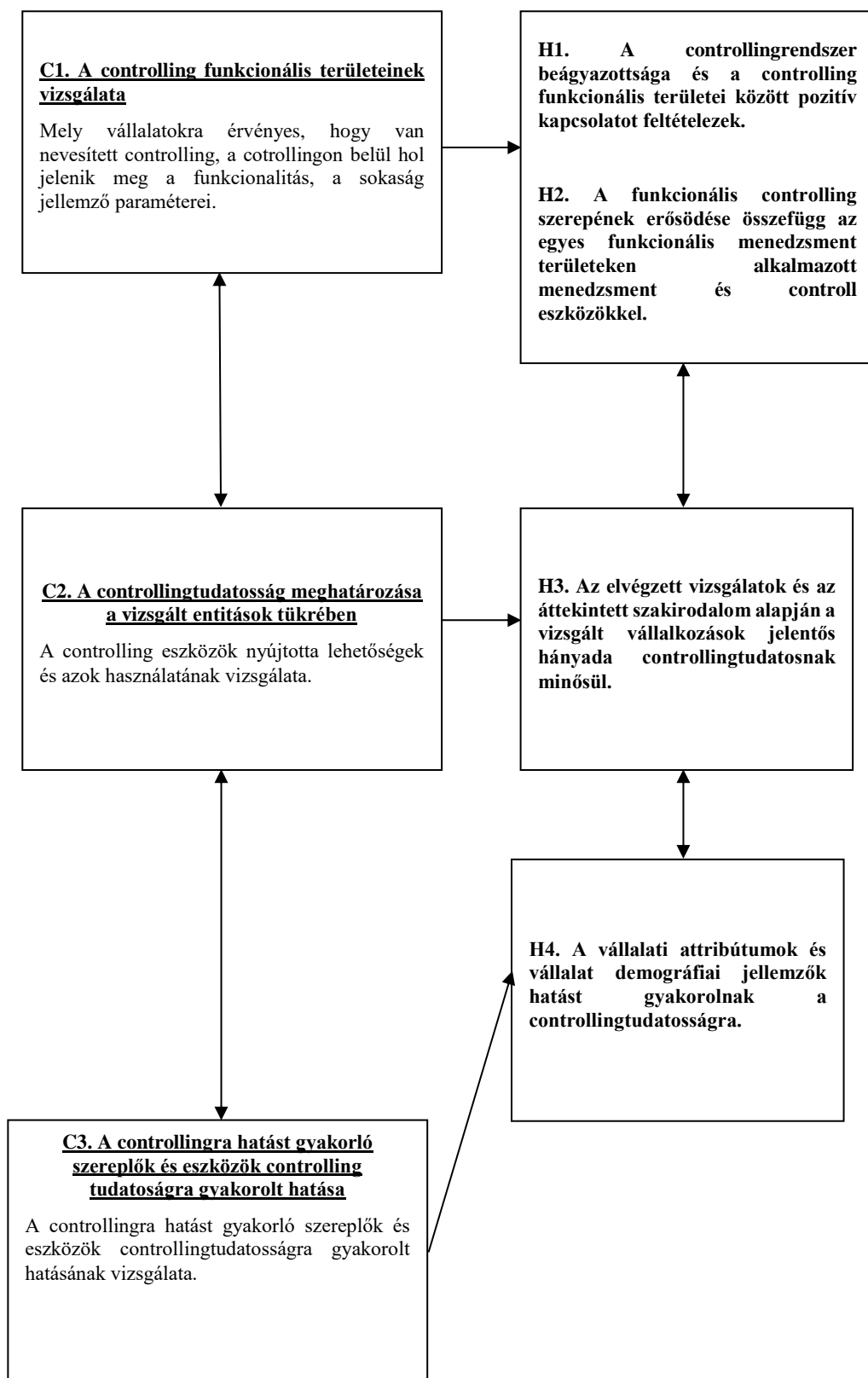
## 2. CÉLKITŰZÉSEK

### 2.1. Vizsgálati célok és hipotézisek

A téma aktualitását az adja, hogy a vállalatok gazdálkodás szervezési folyamatainak fejlődése, valamint a digitalizáció adta előnyökből fakadóan a controlling specializáltsága, és az egyes menedzsment területekre történő fókuszja egyre inkább növekszik. Ezt támasztja alá, hogy a vállalkozások már a pandémia előtt is törekedtek arra, hogy folyamataikat digitalizálják, ez pedig feltétele annak, hogy a controlling rendszerek tovább tudjanak fejlődni, mivel a 21. század egyik legfontosabb termelési tényezője az információ.

A kutatásom során a felállított hipotézisek és célkitűzések vizsgálatának első mérföldköve, a választott kutatási témának megfelelő szakirodalom feldolgozása, annak áttekintése volt. Ez megfelelő alapot adott arra, hogy a controlling területen belül egy szűkebb metszetet kezdhessenek el vizsgálni, amely a funkcióra, a funkcionalitásra helyezte a fókuszot. A funkcionalitás és annak vetületeit kérdőíves formában kívántam feltárni, mivel ez adott elég széles spektrumot arra, hogy méretben, iparágban, hazai vagy külföldi viszonylatban is valós és minél színesebb képet adjak a vizsgált controlling területről. A kérdőíves felmérést több fórumon és csatornán keresztül végeztem, folyamatos szakmai konzultációk mellett, amely nagy segítséget jelentettek. A szakmai egyeztetések és a szakirodalom megfelelő tanulmányozása arra engedett következtetni, hogy a funkcionális controlling tevékenység elkülönült és megfelelően szemléltethető megjelenítéséhez szükséges, hogy a vizsgált vállalat egy adott vállalati méretet elérjen. Ez a következtetés visszaköszön a kérdőívben, amely több kérdésen keresztül foglalkozik azzal, hogy a különböző gazdasági egységeket vizsgálja

Ezen válaszok tükrében már jól láthatóan kezdett kirajzolódni az a minta, amely a gazdálkodást végző entitásokat jellemzi, és amelyek alapján a felállított célok és hipotézisek igazolást nyernek (2. ábra).



**2. ábra: A felállított hipotézisek és célkitűzések kapcsolatának ismertetése**  
Forrás: saját vizsgálat alapján, (2020), saját szerkesztés

## **2.2. Célkitűzések részletezése**

### **C1**

Kutatómunkám alatt megfogalmazott első célkitűzésem a „controlling funkcionális területeinek vizsgálata” volt. A kérdőíves felméréssel azt kívánom értékelni, milyen a vállalati controllingrendszerben a funkcionális területek elterjedtsége, mely eszközt alkalmazzák a cégek leginkább.

### **C2**

Megfogalmaztam a „**controllingtudatosság**” fogalmát, amely az elvégzett vizsgálatok alapján, azt mutatja meg, hogy az adott vállalat milyen mértékben él a controlling eszközök nyújtotta lehetőségekkel és milyen módon gyakorolja azokat. A controllingtudatosság annak szintje, hogy milyen mértékben alkalmazzák a controllingot, milyen módon alkalmazzák a controlling eszköztárát. Minél magasabb, nagyobb komplexitású rendszert használ az adott vállalat, annál erősebb a controlling tudatossága. Ezt a tényezőt a funkcionális controlling változóival tesztelem. A controllingtudatosság azt jelenti, hogy a vállalatnál az alapvető controlling funkciók mellett a funkcionális controlling eszközei is megjelennek.

### **C3**

A controllingra hatást gyakorló szereplők és eszközök milyen mértékben befolyásolják a controllingtudatosságot. Ezek között megemlítendő a vállalati méret, tulajdonosi struktúra, iparág, egyéb vállalati jellemzők, illetve a funkcionális controlling eszközök.

## **2.3. Hipotézisek bemutatása**

### **H1**

A controllingrendszer beágyazottsága, amelyet a controlling folyamatok és tervek felülvizsgálatának gyakoriságával mérünk és a controlling funkcionális területei között pozitív kapcsolatot feltételezek.

A controllingrendszer beágyazottsága azt hivatott mérni, hogy a vállalkozás pénzügyi terveinek elkészítési módszertanát milyen gyakorisággal vizsgálja felül, eleget téve a controlling szabályozó kör visszacsatolási funkciójának (SAJTOS – MITEVA 2007). Ezt a változót a kérdőív első kérdéscsoportjának 5.-6. kérdéscsoportjából (1.5-6 Gyakoriság, illetve a 1.1-1.2 kérdéscsoport változóból) faktorelemzéséből nyertem (KVALE 2005).

A controlling, mint menedzsment támogató szisztéma a tervezésből, ellenőrzésből, visszacsatolásból áll (ANTHONY – GOVINDARAJAN 2006). Az egyik fontos funkció tehát, a tervezéssel van összefüggésben, hiszen, ezen tényezők meghatározzák mennyire képes a vállalkozás felkészülni a váratlan helyzetekre. A tervezés fontossága ugyan nem tükröződik jogszabályokkal összefüggésben, ugyanakkor mégis a controlling rendszer alapvető funkcióját adja. Ennek megfelelően a controlling rendszer beágyazottságát ezen tényezőkre alapoztam, a kérdőívemben két kérdéscsoport vonatkozott erre (1.5 és 1.6-os kérdések).

A tervezés mellett a stratégiai és operatív controlling feladatok is meghatározzák a vállalati controllingrendszer mélységét. Ezzel összefüggésben van jelen a stratégiai és operatív controlling, erről a kérdőív 1.1 és 1.2-es kérdéscsoportjai adnak választ.

Ezen kérdéscsoport változóinak összességével mértem a controlling rendszer beágyazottságát.

A controlling funkcionális területeinek előrejelzésekben betöltött szerepét a 2. ábrában bemutatott funkcionális területek vonatkozásában vizsgáltam. Kutatásom során ezen változókat is faktorelemzés alapján csoportosítottam (1.7.MC\_gyakoribb, 1.7.MC\_hetinapi, 1.7.LC\_gyakoriság, 1.7.KF\_gyakoribb, 1.7.KF\_napiheti, 1.7.Mingyakoriság, 1.7.HR C gyakori, 1.7.HR C napiheti). Ezen változók a különböző funkcionális controlling területekre terjednek ki, így a marketingcontrollingra, logisztikai controllingra, HR controllingra, valamint a K+F controllingra, továbbá a minőségcontrollingra a kérdőívben.

A két terület összefüggését abból adódóan feltételeztem, hogy a stratégiai és operatív controlling eszközök alkalmazása, továbbá a tervezés fontossága összefüggést mutat a funkcionális controlling terület tervezési rendszereivel, mivel a vállalati tervezés ezen funkcionális menedzsment területekre is kiterjed.

A controllingnak a szervezetben betöltött kiemelt szerepéről, Simon és munkatársai írtak (SIMON et al. 1954). Hazai és nemzetközi tanulmányok sora igazolja, hogy a folyamatosan változó geoökonómiai környezetben a vállalatok controllingtudatossága és a magának a controlling rendszernek a felállítása és megfelelő alkalmazása egyre inkább hangsúlyosabbá válik (lásd BURNS – SCAPENS (2000), SZILÁGYI (2018), ZÉMAN et al. (2018)).

A controlling rendszer alapjait képező stratégiai, operatív és kockázatmenedzsment felöleli a vállalati részterületeket, stabilitást, rendszert és fejlődési lehetőséget biztosítva számukra (LAM 2003).

A controlling rendszer irányultságát tekintve szerteágazó, ám ki kell emelni azokat a kritériumokat, amelyek mentén területek és funkciók jellemezhetők. Ez pedig a **jövőorientált** gondolkodás, a **célközpontú** fókusz, ami magával hozza a **szűk keresztmetszet-orientáltságot** is. A **költségre való figyelem** pedig a döntésorientált gondolkodásmódot irányozza elő. (ANTHONY – GOVINDARAJAN 2006). A controlling rendszer kiemelt feladatai közé tartozik a saját szervezetének fejlesztése és a controlling módszerek alkalmazásának folyamatos naprakészé tétele, hogy válaszoljon a piaci környezet adta kihívásokra, továbbá az alapfunkciókat is el kell látnia, úgymint a tervezés, terv-tény ellenőrzés és az információszolgáltatás (KÖRMENDI – TÓTH 2011). A controlling, mint a szervezetek belső irányításának egyik alrendszere abban az esetben lehet folytonos és nyújthat állandóan jó teljesítményt, ha azonos szemlélettel és orientáltsággal van a controlling módszerekkel és annak funkcióival.

## H2

A funkcionális controlling erősödését volt hivatott tesztelni a 2. kérdéscsoport. Ezen kérdésekkel azt szerettem volna tesztelni, hogy milyen módon látják a vállalati controlling rendszerbe illeszkedését. A controllingfunkció erősítése (2.0 C funkció erősítése) a kérdőív 2. kérdéscsoportjából került faktorelemzéssel létrehozásra. Ennek a változónak az üzenete, hogy a funkcionális controlling erős hozzájárulást tud adni a vállalat stratégiai és operatív működésének optimalizálásához (MALLYA 2007).

A controlling funkcionális területei változócsoporthoz az 1.9-es kérdéscsoportból kerültek ki, ezen kérdések a különböző funkcionális controlling eszközök alkalmazására vonatkozó állításokat tartalmazták. A változók közötti kapcsolatot korrelációelemzéssel vizsgáltam meg. **A feltevésem az volt, hogy a funkcionális controlling szerepének erősödése összefügg az egyes funkcionális menedzsment területeken alkalmazott menedzsment és controll eszközökkel, tehát a két tényező között ok-okozati összefüggés mutatható ki.**

Ennek magyarázata, hogy az egyes menedzsment eszközöket a vállalati működés során korábban beépítésre kerültek, ezek nyomkövetése viszont indukálja a controll eszközök használatát, amely a funkcionális controlling szerepének növekedésével jár együtt.

### **H3**

Az elvégzett vizsgálatok és szakirodalom (HORVÁTH (2011), SINKOVICS (2013), ZÉMAN et al. (2018)) alapján a vizsgált vállalkozások jelentős hányada controllingtudatosnak minősül.

Controllingtudatosság fogalmi köre azt mutatja meg, hogy adott vállalat milyen mértékben él a controlling nyújtotta lehetőségekkel, és milyen gyakorisággal alkalmazza, használja azokat. A controllingtudatosság komplex fogalom, mivel beletartozik az alapvető controlling eszközök mellett a funkcionális controlling eszközök kiterjedt alkalmazása. Ezen fogalmakat a kérdőív elemzése után csoportosítás útján határozom meg. Ennek során az 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.8, 1.9 és 2.0 kérdéscsoportokból képzett faktorokból klaszterelemzést végeztem el, ez alapján mértem fel a vállalatok controllingtudatosságát.

A feltevésem arra alapozom, hogy a válaszadók jelentős hányada nagyvállalatnak minősül a foglalkoztatotti létszám alapján, ahol a tevékenységek sokszínűsége, a vállalat piaci pozíciója, esetleg a tulajdonosi szerkezete megköveteli, hogy a vállalat széles spektrumban építse be a controlling alkalmazott eszközeit, filozófiáját és módszereit. Ebből fakadóan az általam definiált komplex controllingtudatosság, valamint a cégméret között összefüggés mutatható ki.

### **H4**

A vállalati attribútumok és vállalatdemográfiai jellemzők hatást gyakorolnak a controllingtudatosságra. Befolyásoló hatást feltételezek iparági jellemzők, valamint a controllingtudatosság vonatkozásában, amely lehetséges összefüggést keresztábra elemzés segítségével vizsgállok.

A szervezeti jellemzők és a controllingtudatosság kapcsolatának vizsgálatával lehetőség nyílik a controllingtudatosság pontosabb interpretálására, és a különböző látens változók feltárására, amelyek a controllingtudatosságot meghatározzák és befolyásolják.





### 3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

#### 3.1. Controlling kialakulása

Ahhoz, hogy megértsük, hogy napjainkban a controlling mire ad választ, mi a szerepe a 21. századi gazdasági életben, illetve, hogy vállalati szinten miként működik, vissza kell nyúlnunk, egészen a gyökerekig, oda, ahol a controlling elsőként megfogalmazódott.

A controlling szó az angol-amerikai „to control” szóból ered, amit ellenőrzésnek, szabályozásnak, irányításnak fordítunk, ám a napjaink használatában elterjedt controlling ezeken a fogalmakon már messze túlmutat. ZÉMAN (1998 és 2016) kutatásaira alapozva a controlling korai története az 1300-as évek Franciaországába és Angliájába nyúlik vissza, ahol a „controleur” pozícióban lévő, kincstárnok felügyelte és számba vette az uradalmak kiadásait és bevételeit. A történelmet követve a controlling következő állomása az ipari forradalom idején volt, hiszen ebben az időben már az egyes cégek pénzügyeinek és pénzgazdálkodási folyamatainak ellenőrzésében vált jelentőssé. Az 1930-as években a controlling, mint vállalatvezetési funkció és a szervezetrányítás egyik meghatározó alrendszere, az Egyesült Államokban fejlődött ki, amely management control system néven vált ismertté. Ezen felfogás a szervezetet nyílt rendszereknek tekinti, amelyek dinamikus egyensúlyának kialakításához a környezettel való kapcsolatát kell figyelembe venni. Ez lényegében a rendszer működésének megtervezésére és szabályozására való fókuszálásra hívja fel a figyelmet. Az 1950-es '60-as években, Franciaországban és Németországban is jelentős fejlődésnek indult a controlling. A német szakemberek controlling szemléletére leginkább az volt a jellemző, hogy a gazdasági szempontokra helyezték az elsődleges fókuszot. Francia kollégáikkal együtt számlaérték-számlakeret, a mérlegérték, eszközök értékelése és az önköltségszámításra fordítottak jelentős figyelmet (ZÉMAN 2016).

A controlling történelmi fejlődése során tehát az egyik legjelentősebb kérdéskör a controlling értelmezése. Az értelmezési eltérések közül kiemelendő a controlling és a vezetés közötti tartalmi kapcsolat, amely egyrészt vezetési funkcióként, illetve másrészt vezetést támogató eszközrendszerként értelmezhető. A controlling mint vezetési funkcióként való megjelenése elsősorban az angolszász nyelvterületeken vált elterjedtté, management controll néven, amelyben a tervezés és a controll a vezetés hangsúlyos részét képezi. Ezzel szemben a controlling, mint vezetést támogató eszközrendszerként való értelmezése a német nyelvterületeken vált elterjedtté. Ezen felfogás szerint a controlling alapvető feladata a tervezés és a controll, továbbá a vezetői döntéstámogatás a szükséges információk gyűjtésével és riportálásával. Lényegében tehát a német értelmezés szerint a controlling egy eszközrendszer, amelynek kialakításáért és működtetéséért elsősorban a controller, illetve a controlling egység a felelős (BODNÁR 1999).

##### 3.1.1. Controlling mint vezetési funkcióként való értelmezése

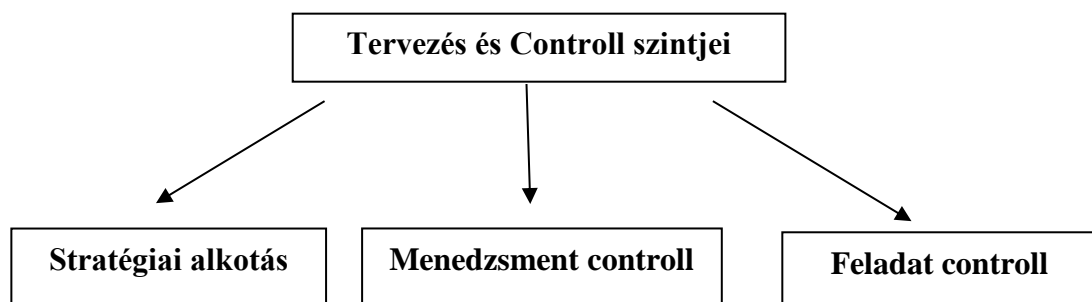
Az 1960-as évek közepéig a korai vezetéstanok a tervezés és a controll funkcióit különválasztották egymástól. Ezt követően a két különálló funkciót összevontan kezelték, mint vezetési funkció, amit napjainkban a szakirodalmak management control néven értelmeznek (ANTHONY 1988). Azáltal, hogy a management control magában foglalja a tervezés és controll feladatokat, lényegében olyan tevékenységet jelent, amely a vezetők napi szintű feladataként tekinthető.

Az, hogy ezen tevékenység milyen szintre terjed ki, illetve milyen tartalommal rendelkezik függ az adott vezető szervezetben betöltött pozíciójától. Tehát minden hierarchikus szinten lévő vezető feladatkörébe beletartozik a tervezés és kontroll tevékenység, viszont ezen funkciók tartalmának meghatározása függ a szervezeti struktúrától és a vezető, szervezeti hierarchiában betöltött pozíciójától (ANTHONY (1989), BODNÁR (1999)).

A vezetéstudomány történelmi fejlődése során a vezetés funkcionalista nézőpontja jelentős, mivel elsőként fogalmazódott meg, hogy a vezetői tevékenység során milyen jellemző feladatok merülnek fel. Azáltal, hogy ezen feladatkörök beazonosításra kerültek, meghatározhatóvá vált, hogy a vezetés a vállalatirányítás része. A vállalatirányítás célja a vállalatok hatékony működtetése, illetve a vállalati célok a rendelkezésre álló erőforrások lehető legjobb felhasználás melletti elérése. A vállalatirányítás során a vezetés, mint önálló funkció azért tudott megjeleni, mert a korábbi funkciók közül egyik sem volt alkalmas arra, hogy olyan feladatokat lásson el, mint a vezetés. A vállalatirányítás ezáltal már hat fő területe fogalmazható meg: műszaki funkció, kereskedelem tevékenysége, a pénzügyek, a biztonság, illetve a számvitel és vezetés (FAYOL 1984). Megfogalmazható, hogy a vezetés tehát a vállalatirányítás eleme, amely maga is több különböző funkcióból tevődik össze. FAYOL (1984) tanulmányában elsőként fogalmazta meg, hogy a vezetők tevékenységük során ellátják a tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás és ellenőrzés feladatait. Ugyanakkor kiemelendő, hogy FAYOL (1984) funkcionalista értelmezésében a tervezés és kontroll tevékenység még két különálló funkcióként jelenik meg.

Napjainkban is legismertebb management control definíció alapját az előbbieken ismertetett vezetési funkcióként értelmezett tervezés és kontroll jelenti. A management control az a folyamat, amely által a vezetők biztosítják az erőforrások eredményes és hatékony elosztását és felhasználását a szervezet céljainak elérése érdekében (ANTHONY 1965). A management controll vezetési funkciónak tekinthető, amelynek kiemelten jelentős eleme, a programozás, a kerettervezés, a végrehajtás, illetve az értékelés (MINTZBERG 1990). Kiemelendő, hogy már nem választja külön a tervezést és controllt, mint vezetési tevékenységeket. A tervezést és controllt összefüggő rendszert képeznek a vezetés részeként végrehajtandó feladataiban. Azonban a tervezési és controll feladatok nem azonosak, különbséget kell tenni közöttük. Három csoportba sorolhatók a tervezési és controll funkciók (3. ábra):

- Stratégiai alkotás
- Menedzsment controll
- Feladat controll



**3. ábra: A tervezés és controlling szintjei**

Forrás: ANTHONY (1965, 1988) alapján, saját szerkesztés

A stratégia alkotás során a tervezés és kontroll tevékenység öszvállalati szinten hosszabb időtávra vonatkozik és általánosabb jellegű, mint a szervezet különböző egységei, folyamatai, vagy feladatai során (MALLYA 2007). Ebből adódóan megfogalmazható, hogy a vezetők által végzett tervezési és kontroll tevékenységek közül a legátfogóbb a stratégia alkotás, a legkisebb hatókörű, legkoncentráltabb pedig a szervezet napi szintű működése során felmerülő feladatokra fókuszáló operatív kontroll. Ezek között helyezkedik el a management control, amely jellemzően egy éves időtávlatba a szervezeti egységekre és folyamatokra vonatkozó tervezési és kontroll tevékenységek összessége. Stratégiai szinten a tervezés jellegű feladatok a jellemzők, de megfigyelhetők kontroll elemek is, mint például a stratégiai célok és irányelvek megvalósulásának nyomonkövetése és az információk alapján történő visszacsatolás. Az operatív controlling szintjén inkább a kontroll feladatok jellemzőek, de azért ezen a szinten is megfigyelhető tervezés, mint például az alkalmazottak utasítást megelőzi valamilyen tervezés (ANTHONY – GOVIRDAJAN 2006).

Kiemelendő, hogy ANTHONY (1965) munkássága során rávilágít arra a tényre, hogy a szervezeten belül pontosan meghatározhatók a különböző felelősséggel rendelkező felelősségi egységek. A felelősségi egységek jellemzően olyan szervezeti egységek, egyes esetekben folyamatok, amelyek vezetője kiterjedtebb hatáskörrel, illetve befolyással rendelkezik a szervezeti egység teljesítményére vonatkozóan. Ezen szervezeti egységek összetettebb feladatokat ellátó és a szervezeti felépítettség magasabb hierarchikus szintjein lévő szervezeti egységek. Továbbá, kiemelő még, hogy ezen felelősségi egységek működése mérhetővé kell váljon, mivel ezáltal határozható meg a szervezeti teljesítményhez való hozzájárulás.

Ezek alapján megfogalmazható, hogy ANTHONY (1965) szerint a management control egy olyan vezetési funkció, amelynek tárgya a szervezet, illetve a szervezeten belüli különböző felelősségi egységek. A tervezési és kontroll feladatokat magába foglalja, valamint céljaként jelölhető meg az erőforrások hatékony felhasználása.

### **3.1.2 Controlling mint vezetést támogató eszközrendszerként való értelmezése**

A controlling értelmezési eltérései közül egy másik kiemelő felfogás szerint a controlling nem vezetési funkciók, hanem egy olyan eszközrendszer, amelynek alapvető feladata a vezetés által végzett tervezés és kontroll tevékenységek, valamint a vezetői döntéshozáshoz szükséges információk biztosítása és ezek alapján a vezetői döntéshozás támogatása. A controlling lényegében tehát olyan eszközök összességékként tekinthető, amely a vezetői támogatást elsősorban a tervezés, a kontroll és a döntéshozatalhoz szükséges információk koordinálásával végzi (HORVÁTH 1993).

A szervezeteket körülvevő környezet bonyolultabbá válásával és dinamikus változásával a szervezetek is differenciáltabbá váltak, amely magával hozta a különböző felelősségi és hatáskörök decentralizációját (FRANCSOVICS 2005). Ezáltal a vezetési funkciók közül a tervezés és kontroll tevékenységek mellett a koordinációs tevékenység jelentősebbé vált. A koordinációs tevékenység a feladatok összehangolását jelent, amely során különböző mechanizmusokat kialakítva a különböző feladatok elvégzése hatékonyra, és folyamatosan biztosítottá válik. Ezek a mechanizmusok koordinációs eszközökkel hajthatók végre, melyek közül megkülönböztethetjük a vertikális (a szervezet különböző hierarchikus szintjein elhelyezkedő), illetve a horizontális (a szervezet azonos hierarchikus szintjein elhelyezkedő) egységek közötti összhang megvalósítását (DRÓTOS 1992).

Ezek alapján megfogalmazható, hogy a koordináció a vezetés olyan eleme, amelynek eszközeivel elérhető a különböző feladatok, funkcionális területek, szervezeti egységek, adott esetben egyének közötti összhang, illetve együttműködés biztosítása a szervezet célok teljesülésének érdekében.

A tervezés és a controll bizonyos értelemben koordinációs mechanizmusok, amelyeknek szintén összhangban kell működniük. A controlling feladata pedig elsősorban a tervezés és controll tevékenységek működésének támogatása (HORVÁTH 2011).

HORVÁTH (1993) úgy fogalmaz, hogy a controlling alapvetően egy, a vezetést támogató eszközrendszer, amelynek feladatuként jelölhető meg, hogy biztosítsa a vezetés részére a tervezés és a controll tevékenységeket, a szükséges információk szolgáltatását, valamint ezen tevékenységeket hangolja össze. Tehát ezen felfogás szerint a hangsúly a vezetési munka támogatására helyeződik, a vezetői feladatkörbe tartozik, hogy a tervezés és a controll alapján meghozásra kerüljenek a különböző döntések, célok kerüljenek kitűzésre, illetve meghatározásra kerüljenek a szükséges feladatok és azok teljesülése folyamatosan nyomon legyen követve (BODA – SZLÁVIK 1999). Ezen értelmezés szerint a controlling nem vezetési funkcióként értelmezhető, hanem a vezetést támogató eszközrendszert jelent. Valamint, hogy ezen értelmezés szerint a controlling funkció a tervezési és controll, illetve az információ szolgáltatási tevékenységek összhangját biztosítja, függetlenül attól, hogy milyen időtávra vonatkoznak ezen tevékenységek. Továbbá függetlenül attól, hogy a teljes szervezeti működésre, vagy csak annak valamelyik részére vonatkozik (HORVÁTH 1993). Ezekből adódóan megfogalmazható, hogy a controlling nem csak az operatív, hanem a stratégiai tervezésre és nyomonkövetésre, valamint minden vezetői döntéshez szükséges adatok gyűjtésére és információ előállításra, valamint a vezetők felé történő riportálásra is kiterjed.

Magyarországra a controlling az 1990 években érkezett meg az átalakuló gazdasági és környezeti változásokkal (ZÉMAN 2016) együtt. Controlling tekintetében Magyarországon a már említett HORVÁTH (1993) féle controlling megközelítés az elterjedt. HANYECZ (2011) tanulmányában úgy véli, az eddigieket kiegészítően, hogy a controlling nem kifejezetten ellenőrzési feladatot lát el. Hibás az a szemlélet, ahol a vállalatok a controllingot egyenlővé teszik az ellenőrzéssel. A controllingnak lényeges szerepe van abban, hogy az említett követelmények minél inkább megvalósuljanak, továbbá a controllingnak gondoskodnia kell arról, hogy a vállalat egyes részterületei rendelkezzenek megfelelően alátámasztott és mindenki számára világosan megfogalmazott és lefektetett célokkal. Ez a lépés akkor lehetséges, ha a felső szintű stratégiai jellegű célokat kialakították és a működés során az operatív célok ezen stratégiai célokhoz illeszkednek (LAVAL - ŞTEFEA 2018).

### **3.2. A controlling fogalma**

A controlling azokban, akik nem ezt a szakterületet választották, sokszor felvetődik a kérdés, hogy mit is jelent ez tulajdonképpen, a controlling folyamatok mit is foglalnak magukban? A controlling kutatási területként és gyakorlati eszközrendszerként egyaránt szerteágazó elméleti bázisra épül éppen ezért is nehéz a fogalom értelmezése (KÖRMENDI – TÓTH 2003). Az elmúlt évek során számos egymástól eltérő és mégis hasonló definíció megfogalmazásához vezetett. Koronként, funkcionként, felhasználásaként a szakemberek más - más aspektusát emelték ki a controllingnak, illetve a controlling folyamatának ezért, az egyes definíciók közötti eltéréseken, illetve hasonlóságokon keresztül mutatom be a controlling definiálását fókuszálva a funkcionális megközelítésre.

Megfogalmazható, hogy a controlling fogalmának meghatározására nincs általános érvényű definíció. Azonban bármely meghatározását is fogadjuk el, abban egyetérthetünk, hogy minden esetben a gazdálkodó szervezet vezetéséhez szorosan kapcsolódik.

Nem homogén rendszerről beszélünk, alrendszerek alkotják– az ellenőrzést, mint funkciót, éppúgy magában foglalja, mint a controll funkciókat (HORVÁTH & PARTNERS 2008a). Kiemelt jelentőségű, hogy a vezetés számára releváns, a valóságról informáló, valós idejű és gyors információkkal szolgál, amelyek a vállalati döntéshozás és a vállalati számvitel szempontjából ugyanolyan fontosak (HAJOS 2003).

A controllingot értelmezhetjük úgy is, mint egy vezetési alrendszert, amely a tervezést, ellenőrzést továbbá az információszolgáltatást is ellátja és koordinálja (DRÓTOS 1996). Az információs és értékelő szerepe segíti a megfelelő koordinációt, és lehetővé teszi a vezetés számára, hogy a célra fókuszálva, a környezeti változásokra azonnal reagálva irányítson (FRANCSOVICS – KADOCSA 2005).

Szakterülettől függetlenül a controlling definiálására elterjedt meghatározásként értelmezhető HORVÁTH PÉTER (1993) nevéhez köthető definíció, miszerint: „*A controlling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást 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 koordinációs feladatait az operatív rendszer követelményeinek megfelelően lássa el.*”

HORVÁTH (1993) megközelítése előrevetíti, hogy a controlling a gyakorlati méréseken keresztül tud pontos visszacsatolást és kézzel fogható adatokat adni a controllereknek és a board management tagjainak. Hiszen olyan kérdéskörök mentén összegez, mint például:

- Rendelkezik kimutatással arról, hogy a bevételt mely termékek generálják, és melyek növelik negatív irányba?
- Tudja, hogy bizonyos intézkedések miképp hatnak az eredményre?
- Van róla adat, hogy miként alakulna az eredmény az üzemgazdasági elvek szerint az adózás torzító hatása nélkül?
- A vállalati stratégiát be tudja építeni a konkrét eredmény- és intézkedési tervekbe?
- Rendelkezik arról információval, hogy mitől emelkednek permanensen az általános költségek?

HORVÁTH & PARTNERS (2008b) szerint mindezekre a válaszokat a controlling segítségével kapjuk meg.

FAYOL (1984) által megfogalmazott vezetés, mint a vállalatirányítás egyik elem, amely különböző funkciókat tartalmaz, továbbá a controlling feladatai, az információellátás, ellenőrzés és tervezés, döntéstámogató funkciókként naprakész információkkal támogatják a vállalatvezetést, a megfelelő és hatékony döntésekben. Érdemes megjegyeznünk, hogy ez a megfogalmazás, azért is ennyire közkedvelt és időtálló, mert előrelátóan jelzi, hogy a standard elemeken kívül a geopolitikai LUTTWAK (1990), illetve geoökonómiai eseményekre történő valós idejű reagálás központi szerepet tölt be a controllingrendszerben.

Más aspektusból a controlling tartalma lehet a „nyereségmenedzsment” is, méghozzá úgy, hogy a pénzügyi helyzet és a nyereség kapcsolata prioritást élvez, vagyis, a controlling feladata a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszer-szemléletű, operatív szemmel tartása és értékelése (LADÓ 1991).

Ha ezt a gondolatmenetet folytatjuk, úgy hozzá kell tenni, hogy ez csak oly módon lehetséges, hogy a vagyon a pénzügyi helyzet és nyereség kapcsolatának háromszögét mindenkor szem előtt tartjuk.

Így a controlling feladata a vállalat egészének lényeges tevékenységek együttese, rendszerszemléletű operatív szemmel tartása és időszakonkénti értékelése (LADÓ 1991).

SPREMANN (1992) már megemlíti a controlling funkcióit is, azoknak a szervezetben betöltött szerepét, feladatát. Úgy véli a menedzsment az, aki az eredményért felelős, a controlling az átláthatóságért, melyet információszolgáltatások révén biztosít. MANN – MAYER (1993) a controlling feladatai közé sorolják a jövőorientáltságot. Így a controllingot egy olyan koncepcióként értelmezik, amely az attitűdöt mindig visszafelé tekintve értelmezi. Ez egy szabályozórendszer is, amely támogatást ad a vállalati célok eléréséhez, továbbá a meglepetések elkerülését és a nem megfelelő teljesítésről való időben történő visszajelzést szolgálja.

SCHWALBE (1995) tanulmányában a controllingot egy információszerezési módszerként értelmezte, amely segít a vállalkozás céljainak elérésében, a megvalósításában – mindezt a terv-tény összehasonlítások eredményén alapuló irányítás, szabályozás és visszacsatolás alapján, összegezve a controlling fő feladatának az információ megszerzését tartja, amellyel a vállalkozás céljait szolgálja, sikerét elősegíti. A gyakorlatban a controlling, üzemgazdasági szempontú értelmezés szerint a gazdasági folyamatok stratégiai és operatív tervezéséhez és végrehajtásához szükséges bázisinformációk összegyűjtését annak megfelelő kiértékelését, szintetizálását és értelmezését jelenti (SCHWALBE 1995). Említést érdemel az a nézet is, miszerint vannak olyan vezetők, akik inkább a stratégiai szemléletet preferálják, ezért a controllingot inkább a vezetés egyik eszközeként alkalmazzák, amely azt hivatott előirányozni, hogy a vezetés megfelelően alkalmazkodjon a környezet és a piac által diktált dinamikus változásokhoz (SZÉKELY 2005).

Az eddigieket összegezve, az eltérő megfogalmazások ellenére egyetértés figyelhető meg abban, hogy a controlling a vezetés eszköze, amely döntés előkészítő és támogató funkciót lát el. Olyan információszolgáltatási rendszer, amelyre alapozva a felső vezetés stratégiát alkot, döntéseket hoz, amelyek befolyásolják a vállalat mikor és makro-környezeti döntéseit. Ezen döntéstámogató funkciót támasztja alá CSIKÓS – JUHÁSZ – KERTÉSZ (1993) is, szerintük a controlling és az üzemgazdasági tervezés és irányítás közé egyenlőségjel tehető, továbbá ide kell sorolni a vállalat vezetésének optimális információ ellátását is. Az információ, információellátottság és magát az információmenedzsmentet hangsúlyozza WITT - WITT (1994) munkája is, miszerint a controlling folyamata a felső vezetés szintjén érvényesül, döntéstámogató és koordinációs funkcióként értelmezendő az információ menedzsment révén. GINDRE (1993) a controlling elsődleges feladatáknak említi az információkezelést miszerint a controlling elsődleges feladata, hogy vezesse és kezelje azt a vezetői információszolgáltatási rendszert, ami összegyűjti a vállalat külső és belső gazdasági és pénzügyi adatait. Azt követően szintetizálja, analizálja és bemutatja a vezetőségnek a kapott információkat, gazdasági irányszámok formájában. Ezzel támogatva az eredmények értelmezését és a jövőbeni elképzelések végrehajtását. TÓTH - ZÉMAN (2003) szerint a controlling olyan eszköz és tevékenység, amely alkalmazása a tervezés, az ellenőrzés, és az információ szolgáltatáshoz kapcsolódik, amelyeknek a vezetői döntéshozást kell támogatniuk. A hagyományos alapelvek mellett, mint például a teljesítménymérés, a teljesítményértékelés, személyes felelősség meghatározás mellett megjelenik a stratégiai szemlélet, piacorientáció, ügyfélorientáció, folyamatszemplélet figyelembevétele, melyeket elsősorban a dinamikus változó gazdasági környezet

határoz meg (EIBEN 2010). A controlling egy olyan irányítási rendszerként írható le, amely a vállalati tevékenységek, folyamatok megtervezését, nyomon követését fogja egységbe, vagyis világosan kifejezi, hogy adott időszakban a résztvevők miképp járulnak hozzá a vállalkozás eredményességéhez (SCHÄFFER – WEBER 2012).

A controlling fő kritériumaiként a jövedelmezőség, hatékonyság és a kiszámítható finanszírozás jelölhető meg (VÉRY 2009).

BODA – SZLÁVIK (2005) megközelítésében a controllingot újfajta aspektusban értelmezik, miszerint a controlling nem más, mint egy szervezeti alrendszer, melynek feladata, hogy az irányítás hatékonyságát még magasabb szintre emelje. A controlling tehát azon eszközök szintézisét jelenti, amelyekkel a szervezet biztosítja, hogy céljainak elérése megvalósuljon. A controlling alapfolyamataiban az alábbi részek jelennek meg:

- Teljesítmény/ cél kitűzése.
- A teljesítmény mérése.
- A mért teljesítmény összehasonlítása a célkitűzéssel.
- A tervezett és a mért teljesítmény közti eltérés okainak feltárása.
- A válaszlépés (akció) kidolgozása, ha szüksége az eltérés felszámolása érdekében.

A KÖRMENDI – TÓTH (2011) szerzőpáros a vezetés és rendszertechnika tudományának oldaláról világítja meg a controllingot, a HORVÁTH (1993) gyakorlatorientált szemléletéhez hasonlóan, ők is inkább a gyakorlati alkalmazás támogatását emelik ki. A controllingrendszert a szervezetek irányítási rendszerének egyik integráns alrendszereként értelmezik, amely az irányítás (vezetés) funkciói közül a tervezést (stratégiai és operatív) hivatott támogatni és a tényadatok realizálásának ellenőrzésével, azoknak a tervadatokkal való összehasonlításával, eltéréselemzést végez (RADÓ 2003). Ezen feladatok koordinálását, szabályozását saját szervezettel és információs rendszerrel látja el, így a döntéselőkészítéshez nyújt támogatást a vezetés számára a környezeti változások valós időben történő követéséhez (KOTTER 1999a,b). A controlling tehát a vezetés eszközeként tekinthető, miszerint a controlling egyik legfőbb célja nem más, mint a gazdálkodást végző szervezet alkalmazkodóképességének javítása (ZÉMAN 2016).

A definíciókat összegezve a közös pont, hogy a controlling vezérel, szabályoz, és irányít, de ugyanakkor magában foglalja, a felügyel és ellenőriz tartalmi jelentéseket is (DEYHLE 2004). Meglepően sokan vélik, úgy tévesen, hogy csak az utóbbiakban (felügyel és ellenőriz) felsoroltak tartoznak a controlling feladatkörébe, holott az előzőek is legalább annyira fontos controlling funkciók (HERNÁDI 2007). A controlling tehát egy olyan vezetést támogató alrendszer, amely a tervezést, ellenőrzést és az információ valós időben való megszerzését, feldolgozását és arra való reakciót egyesíti (HANYECZ 2011). A valós idejű reakció a vállalatok részéről már nem csak igény, hanem elvárás is, amely a versenyelőny megszerzése, illetve megtartása miatt is fontos. Az információ gyűjtése, megfelelő elemzése, kiemelten hangsúlyos tényezők a controlling folyamatokban. A digitalizációs fejlődés hatására a controlling tevékenységek dinamikája felgyorsult, amelynek ezáltal a vállalati működést támogató szerepe egyre jobban felértékelődik (THALMEINER et al. 2019). Napjaink geopolitikai helyzetében és a geoökonómiai kihívásokkal teli piacain csakis azok a vállalatok tudnak eleget tenni a kialakult versenynek, amelyek valós időben reagálnak a digitalizációs fejlődés hatásaira és az információs társadalom környezeti igényeire.



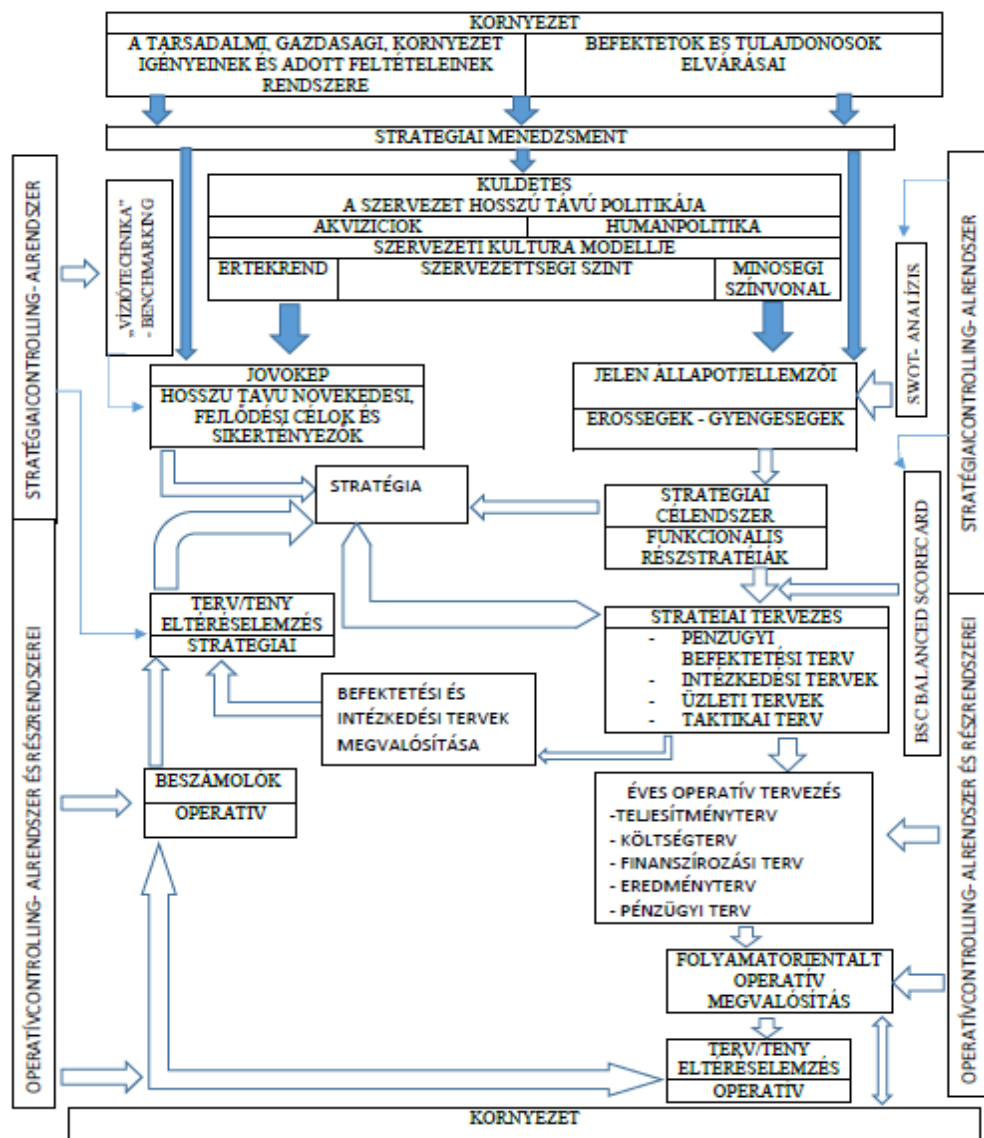
### **3.3. Controller feladatköre**

A controlling működése akkor hatékony és abban az esetben tud hozzájárulni a vállalkozás sikeres működéséhez, ha a vállalat tulajdonosa, vezetése a valóságnak megfelelő információkat igényli a gazdasági folyamatokról. Az egyes vezetési feladatok közötti összhangot a controller teremti meg azáltal, hogy a tervezés és a kontroll során használt eszközöket egymással összhangba hozza, illetve a szervezet alapvető céljait figyelembe véve alakítja ki működését (BLUMNÉ – ZÉMAN 2014). Ezáltal konzisztens és releváns információt szolgáltat a tervezési és kontroll tevékenységekhez, illetve ezáltal tudja támogatni a vezetői döntések meghozását. A controller személye, kompetenciái és készségei meghatározó a szervezeti controlling tevékenységek ellátásában, illetve a szervezeti controlling rendszer működtetésében (TÓTH – ZÉMAN 2003). Ezen összefüggésből adódóan a controller többek között alkalmas kell, legyen a konfliktusok kezelésére, illetve kreatívnak kell lennie. A munka jellegéből adódóan megbízhatónak és nyitott személyiség kell, legyen, aki megfelelő analitikus készségekkel, szakmai ismeretekkel, magas fokú felelősségtudattal rendelkezik, ezáltal munkáját objektíven és precízen tudja ellátni (KÖRMENDI – TÓTH 2006).

A digitalizációs fejlődés hatására a controlling tevékenységet meghatározó controlleri szerepkör is jelentős változásokon megy keresztül. A funkcionalitás jelentősebb válásával, láthatóvá vált, hogy a controlleri szerepkör feladata a transzparencia megteremtése a funkciók között, valamint a menedzsmenttel való szoros együttműködés (INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING 2013). Az új, kibővített és funkcionális szerveződésen alapuló szemléletmód az úgynevezett corporate performance management, vagyis a szervezeti teljesítmény javítását állította fókuszba. Így a korábbi controlleri feladatkörök kibővültek és immár a controlling folyamatok menedzselésével, jövőfókuszú koordinációjával, funkcionális szinten való összehangolásával, IT és controlling támogató rendszerek fejlesztésével, adatok minőségének javításával, valamint ezek optimalizálásával, mindezt megvalósítva a gazdasági racionalitás égisze alatt (ICV – ICG 2013).

### **3.4. Controlling rendszer struktúrája és építőkövei**

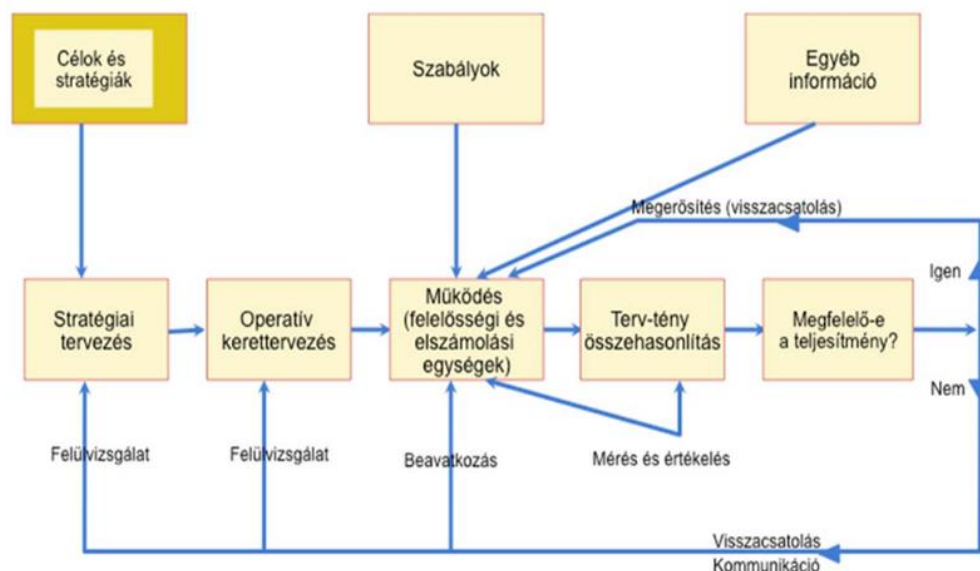
A controlling rendszer felépítését tekintve kiemelendő, hogy specifikus jellemzők vonatkoznak rá, ezért nem általánosíthatunk minden rendszert controlling rendszerként. Ezen speciális jellemzőket a 4. ábrával szemléltetem, amelyek a controlling rendszer általános felépítését jelentik. A controlling rendszerekkel szemben támasztott elvárások közé KÖRMENDI - TÓTH (2006) véleménye szerint olyan, a controlling speciális szemléletét képező tényezők tartoznak, mint a jövő-, cél-, költség-, és szűk keresztmetszet-orientáltság. Controlling rendszernek tartjuk tehát azokat a rendszereket, amelyek szemléletben a controlling alapvető céljainak megfelelnek, illetve funkcionális elemei és részegységei stratégiai és operatív szinten egymást kiegészítve alkotnak egységet (BODA – SZLÁVIK 2001). Lényeges, hogy ezek a feltételek teljesüljenek, hiszen gyűjthetünk, elemezhetünk adatokat, de ha a célkitűzések közé nem épül be a tervezés, akkor a rendszerünk nem lesz más, mint egy adatgyűjtő és értelmező bázis (HORVÁTH & PARTNERS 2008a).



**4. ábra: A szervezeti controllingrendszer felépítése**

Forrás: KÖRMENDI – TÓTH (2006) alapján, saját szerkesztés

A controlling egyik legfőbb szerepe a modern vállalatirányításban az adatok átalakítása releváns információkká (SZUKITS 2014). Az adatvagyon gazdálkodásnak számos kritériumnak kell megfelelnie, és a különböző riportoknak minden esetben a controlling céloknak kell, hogy eleget tegyenek. A 4. ábrán látható, hogy az automatizált controlling rendszerek által lehetővé válhat a dinamikus és pontos vezetői döntéstámogatás. Az alábbi 5. ábra egy olyan struktúrát szemléltet, amely mentén a dinamikus controlling rendszer hatékonyan működtethető (HAWKING – SELITTO 2010).



**5. ábra: A menedzsmentet kiszolgáló controllingrendszer formális elemei**

Forrás: ANTHONY – GOVINDARAJAN (2006)

A controlling rendszer néhol módosított funkcionális alapelemei, gyakorlati módszerként alakultak ki az amerikai divizionális szervezetek létrejöttével (MIKOVCOVÁ 2007). Divizionális szervezeti formában működő szervezetek létrejöttét, a vezetői koordinációs tevékenységek támogató központi szervezeti egységek kiépítése, továbbá az önálló felelősségi és elszámolási rendszerek kialakítása eredményezte (DAY 2011). Minden olyan szervezet, ahol a felső vezetés támogatását és a vállalatirányítás feladatait úgy látják el, hogy a funkcionális részegységeket egy jól definiált központba szervezik az divizionális szervezetnek tekinthető (VÉRY 2009). A divizionális szervezeti struktúra többek között azért is vált elterjedten alkalmazottá, mert megfelelő felépítettségként bizonyult a dinamikusan változó környezetben, széles termékkálával, heterogén termékekkel rendelkező, ezen felül különböző előállítási folyamatokat végző szervezetek körében. A munkamegosztás tárgyi elven működik ennél a szervezeti formánál, vagyis termék, vevő, vagy piacrégiók szerint tagolják a szervezetet, és ennek megfelelően alakítják ki a szervezeti egységeket. Az így kialakított (vállalaton belüli) egységeket nevezik divízióknak (MINTZBERG 1979). Az így meghatározott funkciókat (például beszerzés, értékesítés) továbbra is centralizáltan, a központi törzskar hatáskörében működnek (HAVLÍČEK 2009). A vállalati menedzsment tesz javaslatot a stratégiai kérdésekben, az érdekeltségi és együttműködési szabályokban (előzetesen egyeztetve a részterületekkel) (BOWMAN 1993). A divizionált szervezeten belül a szervezet rugalmasságát, alkalmazkodó képességét különböző elvek alapján rendezett belső egységek biztosítják. Ezen egységek közül kiemelendők a költségközpontok (cost-center) a korábban meghatározott költségterv betartásáért és az eredményességért felelnek. Továbbá a tőkeallokációs központok (investment center), amelyek a profitérdekeltség mellett a rájuk bízott tőke működtetésében érdekeltek (ZÉMAN – TÓTH 2018). Láthatjuk, tehát, hogy a divizionális szervezetek megalakulása adta az alapját a mai, modern értelemben vett controlling módszerek kialakulásának (LADÓ 1986).

Megfogalmazható, hogy a controlling rendszer kialakítása egy többlépcsős folyamat, a rendszer különböző feladatokat és funkciókat integrálva működik, amely ezáltal egyfajta információs rendszernek tekinthető (DOBAY 1997).

A szervezet egészét tekintve a controlling rendszer egy alrendszernek tekinthető, amelynek kiemelt funkciója van. A stratégiai és operatív szinten való tervezésben van szerepe, ahol folyamatosan figyelemmel követi a tervmegvalósulás lépéseit, a tervtény adatok elemzését, analizálását, összevetését és ellenőrzését végzi. Napjainkban a gazdasági és a különböző egyéb nem gazdasági változások, amelyek jelentős hatással vannak a globalizált piacokra, megkövetelik az azonnali reagálást a vállalatok részéről, ezért a controlling rendszernek biztosítania kell az irányítástechnikai és döntés előkészítési eszközöket a vezetés részére. Ezek alapján megfogalmazható, hogy amennyiben egy rendszer funkcionális elemei egyrészt stratégiai, másrészt operatív tevékenységi szinten is egységet képeznek, akkor tekinthetők controlling rendszernek (KÖRMENDI – TÓTH 2011).

A controlling rendszer működésében kiemelendő a stratégiai controlling, amely a controlling rendszerek alapját képezi. A modern rendszerekben a célorientáltság egy alapvető kritérium, és a stratégiai controlling, illetve a stratégiai tervezés ezt hatékonyan elősegíti, sőt alapját képezi (ANTAL et al. 1997).

### **A Balanced Scorecard alkalmazása**

Magyarul leginkább kiegyensúlyozott mutatószámrendszerként használjuk, megalkotása két amerikai szakember Robert S. Kaplan és David P. Norton nevéhez köthető. A modell újítása abban rejlik, hogy a vezetés által használt scorecard féle mutatókat elkezdtek csoportosítani és összefűzni, jól elkülönítve az egyéb pénzügyi mutatóktól (KAPLAN – NORTON 1996). A modell megalkotásakor az volt az elsődleges szempont, hogy a gazdálkodó szervezet folyamataiban használt mutatószámok optimalizálva legyenek, a vállalat funkcionális területeit is magában foglalja, ezáltal támogassa a vállalati stratégia megvalósulását (LENGYEL 2002).

A BSC a szervezet vezetői számára olyan eszközként bizonyul, amely jelentős szerepet játszik a szervezet versenyképességének kialakításában (KAPLAN – NORTON 1996). A szervezeti jövőképét egy olyan átfogó mutatószámrendszerre transzformálja, amely egyben kifejez egy stratégiai teljesítményértékelési (ANTE et al. 2018) és vezetési keretet is (HANYECZ 2011). A BSC alkalmazása során fontos, hogy a szervezetek a különböző nézőpontokat azonos érvényűnek tekintsék, de hierarchikus struktúrába rendezve. Egyensúlyi helyzet megteremtése céljából a rövid és hosszú távú mutatók, a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatók, a visszatekintő és a prediktív mutatók, a külső és a belső teljesítményelemek közötti összhang jelenti a lényegét. A kiegyensúlyozott helyzet megteremtése és a szemléletmód széleskörű felhasználása során a Balanced Scorecard által megteremtődik a lehetőség az adott vállalkozás számára, hogy pénzügyi eredményeit nyomon kövesse és értékelje, valamint ezzel egyidejűleg monitoringozza a fejlődéshez szükséges új képességek és nem anyagi jellegű erőforrások megszerzésének folyamatát is (KAPLAN – ATKINSON 2003).

### **3.5. A funkcionalitás és a controlling**

#### **3.5.1. A controlling és a funkcionalitás**

A controllingrendszer célja, hogy a jövedelmezőséget és a finanszírozási helyzetet javító intézkedések meghozatalát már a tervezés időszakában biztosítsa. A controlling alapvető feladata a vezetők és a döntéshozók támogatása, pénzügyi, üzemgazdasági eszközökkel és módszerekkel (HORVÁTH 1993). Kezdetben a controlling valóban főként a pénzhez kötődött, majd fokozatosan terjedt ki a teljesítmény, kapacitás és képességfeladatokra is. Ám ezek a tényezők is különböző feladatokat látnak el. A pénzügyi controlling inkább központi funkciót lát el, a teljesítmény, kapacitás és képesség controlling decentralizált funkcióként jelenik meg. Tehát a vállalati funkcionális területek vezetőit támogató controlling tevékenység egységét tekintjük funkcionális controllingnak (DÉNES et al. 1994).

##### **3.5.1.1. A funkcionalitásról**

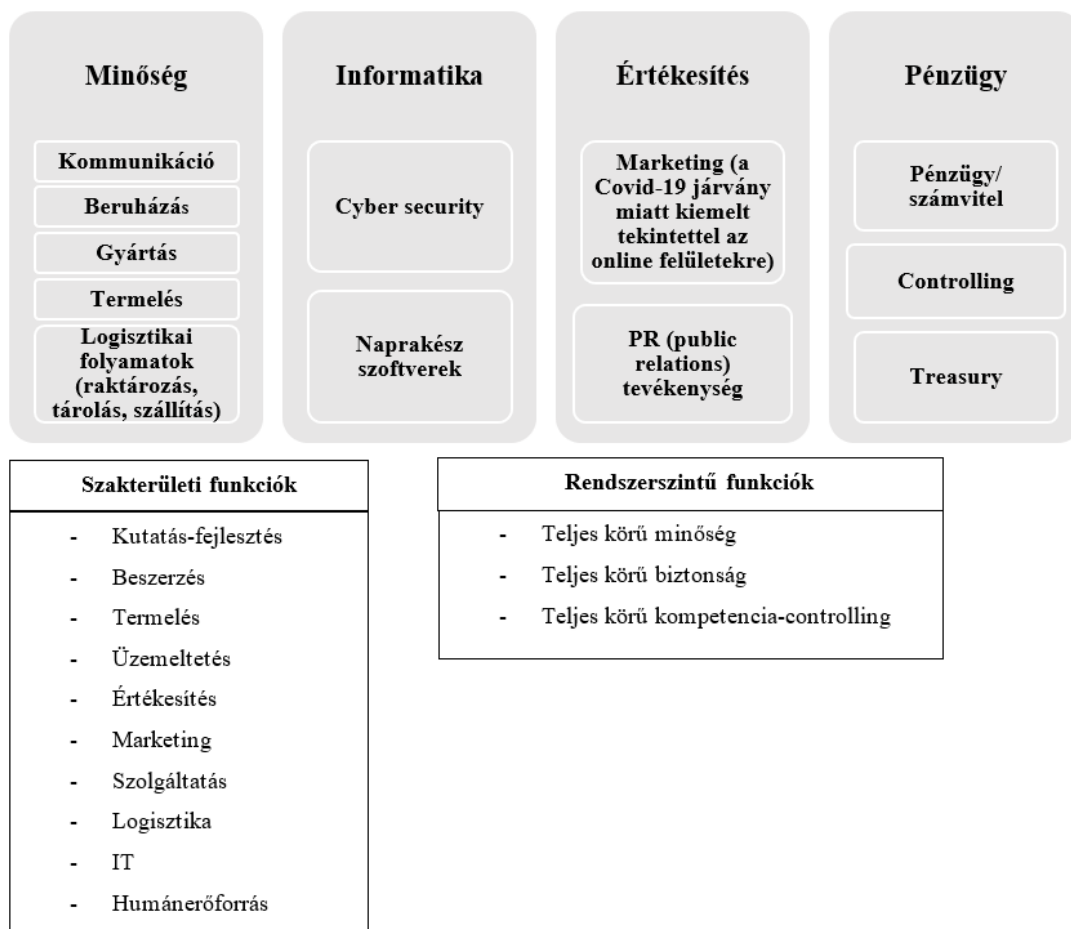
Minden vállalat struktúrákból épül fel és minden struktúra középpontjában a funkcionalitás áll. Az a funkcionalitás, amely rendszerszervező elvként működik a szervezetben. A fókusz sokkal inkább magukra a funkciókra, mint magára a szervezetekre kell összpontosítani. Mielőtt változóik alapján határoznánk meg őket, a funkciókra kell vonatkoztatnunk, amelyet biztosítanak (KAPITÁNY 1991). A vállalatoknál különböző lényeges funkciók vannak, úgymint a pénzügyi, szabályozási kereskedelmi, technológiai, valamint infrastrukturális funkció (VÉRY 2009). Napjainkban ezeket a funkciókat egyéb más tényezőkkel is kiegészítik, ilyen tényező például a hatékony kommunikáció.

A funkcionalitás és a controlling úgy kapcsolódik össze egy vállalatban, hogy egy-egy szakterületre helyezik a hangsúlyt, de a szakterülethez kötődő értékteremtő folyamatok irányítását is jelenthetik. VÉRY (2009) által említett funkcionalitás abban segíthet, hogy megtervezzük és megismerjük az adott szervezet funkcióit. A funkciók szerepének ismeretében tudjuk a szervezeti egységeket és a folyamatokat fejleszteni. A funkcionális controlling a vállalatok irányítási rendszerének egyik alapvető része, amelyre az operatív irányítás támaszkodik, és ami információt nyújt a stratégiai tervek megfogalmazásához és segíti a stratégia megvalósítását (GOELDEL 2010). A funkcionális controlling rámutat arra, hogy több dimenzió, több szempont mentén kell gondolkoznunk, hiszen a teljesítmény, kapacitás és képesség-controllingot egyszerre kell hatékonyan ötvözni (DÉNES et al. 1994).

##### **3.5.1.2. A funkcionális megközelítés**

A funkcionális megközelítés a részrendszerek és azok együttműködését helyezi előtérbe, főként ott, ahol a részrendszerek egymáshoz strukturálisan is kötődnek. A funkcionális rendszerek a környezetből érzékelt hatásokat alakítják át, úgy, hogy a rendszerstruktúra alapján formálódik és kap jelentést. A funkcionális területek vállalatunként eltérőek lehetnek. Befolyásol mindent, a vállalat mérete, profilja, piaci szerepe stb. Vegyünk például egy futár céget- nekik a fő profiljuk a logisztika, hiszen hoznak-visznek, szállítanak, erre épül a vállalati profil. Ám más cégeknél a logisztika, bár fontos, akkor is csak a funkcionális láncolat részét képezi (NÉMON et al. 2005).

A funkcionális területek a gyakorlatban is megoszlanak, amelyet a 6 ábra szemléltet:



### 6. ábra: Funkcionális controlling

Forrás: VÉRY (2009) alapján, saját szerkesztés

A pénzügyi és funkcionális controllingnak elengedhetetlen, hogy kiegészítsék egymást és egységet alkossanak (KÖRMENDI – TÓTH 2003). A vállalati controllingrendszer úgy kell létrehozni és a későbbiekben hatékonyan működtetni, hogy szem előtt tartsuk, hogy több szempontot is figyelembe kell vennünk, elengedhetetlen, hogy több dimenzió mentén gondolkodjunk és ennek megfelelően is kell irányítanunk. Ez elengedhetetlen feltétele annak, hogy a rendszer a későbbiekben is hatékonyan szolgálja a vállalati érdekeket (CHIKÁN 2003).

#### Kommunikáció:

- Gyors reagálás a piaci eseményekre
- Rugalmasság a vevői igényekre
- Kapcsolattartás a funkcionális területek között

#### Beruházás, Gyártás, Termelés:

- Teljesítmény, anyag, kapacitás és költség elszámoltatása

#### Logisztikai folyamatok (Raktározás, Tárolás, Szállítás):

- Logisztikai teljesítmények
- A logisztikai teljesítményt a kiszolgálás színvonalával, annak fokával mérhetjük. Itt az idődimenzió az egyik központi tényező. (STOCK – LAMBERT (2001), LUKKA (2010))
- Beszállítói tevékenységek
- Gyártási, átfutási idő
- Vevő- és termékszerkezet

- Logisztikai költségek
- Megrendelések
- Beszerzési és értékesítési piacok globalizálása
- Termék differenciálódás
- Ellenőrzést szolgáló visszacsatolás

#### **Minőség:**

- A szervezet minőségpolitikájának megalkotása
- Minőség szabályozási rendszer kiépítése (auditok)
- Minőségbiztosítási rendszer folyamatos fejlesztése, alkalmazása (HORVÁTH & PARTNERS 1995)

#### **Értékesítés, Marketing:**

- Célok kitűzése, megfogalmazása
- Piaci szegmensek, termékpiacok meghatározása
- Marketingprogram kidolgozása
- Értékelés, ellenőrzés

#### **Informatika:**

- Információs erőforrások készenlétben tartása
- Információs erőforrások elérhetőségének, rendelkezésre állásának, használatának biztosítása és felügyelete (cyber terület)
- Az információtechnológia adta lehetőségek és az üzleti célok összehangolása
- Híd- szerep a vállalatvezetés, számviteli- pénzügyi és más funkcionális szakterületek vezetése között. (KRÁL et al. 2010)
- Képesé teszi az üzletet a gyors reagálásra, rugalmasságra, a magas szintű kommunikációra, együttműködésre, vagyis a versenyre.

#### **Pénzügy:**

- Bevételek pénzügyi vizsgálata
- Kiadások tervezése
- Likviditás egyenlege

#### **K+F:**

- A kutatás-fejlesztés controlling kiindulópontja a naprakész információs rendszer, amelyből származó adatok mindennemű tervezés, eltéréselemzés és döntés előkészítő információszolgáltatás alapját képezik. Mindezekből adódóan a K+F controlling fontossága és szükségessége napjainkban megkérdőjelezhetetlen. (JUNG 2001)

### **3.5.2. A funkcionális controlling területek elméleti megközelítése**

#### **3.5.2.1. HR controlling**

Az emberi erőforrással való gazdálkodás mindig is jelentős szerepet játszott a vállalatok életében (LINDER 2000). Napjaink gazdasági változásai a cégek számára még inkább egyértelművé tették, hogy az egyik legfontosabb vagyónuk a szellemi, vagy intellektuális tőke (FARKAS 2003), a versenyképesség és a siker kulcsa pedig egyre inkább a munkatársak tudásában rejlik (NEMESKÉRI 2002). Ilyen módon az intellektuális tőke nem más, SZABÓ (2018) szerint, mint az egyes emberek, munkavállalók fejében, adatbázisokban, licencekben, know-howokban, szabadalmakban rejlő tudás, ami szervezeti-hálózati tudásként is megjelenik és a számviteli könyvekben is kimutatható (NEMESKÉRI 2005).

Ennek a mérése és értékelése szubjektív, de ami biztos, hogy minden vállalkozás számára fontos a HR-rel kapcsolatos tőkeelem mérése, költség-haszon elemzése, hiszen szervezetek számára kiemelten fontos, hogy mennyit költ ezen célokra (AHRENS – CHAPMAN 2007).

Tehát annak a megállapítása, hogy mekkora mértékű a pazarlás vagy éppen ellenkezőleg, a vagyon, illetve a potenciál kiaknázatlansága (POÓR et al. 2012). A szakemberek szerint a vállalatoknak fel kell készülniük, hogy a munkavállalók egyre képzetebbek, tájékozottabbak ám ugyanakkor kevésbé motiválhatóak és könnyebben váltanak munkahelyet. Az új kihívást egyre inkább a hasznos tudásnak a kihasználása és annak jó felhasználása az érte és a vele folyó versenyben (ROÓZ 2001).

A munkaerőként megjelenő intellektuális tőke sokban különbözik a vállalat vagyonának más elemeitől, úgymint:

- A humán tőke nem statikus, hanem dinamikus erő, így az eddigiekhez képest új, innovatív megoldásokat, növekvő teljesítményt hozhat a vállalat számára (BOKOR 1996).
- Önmagában is innovatív- tanulással, fejlesztéssel a teljesítménye, profitgeneráló képessége nő és az idő múlásával nem lemorzsolódik, hanem képes a minőségi megújulásra (SIPOSNÉ 2000).
- A vállalat dönthet, hogy milyen technológiát használ, ám a technológia hatékonysága, annak eredményessége a humán tényezőktől egyértelműen és jelentős mértékben függ (SCHULTZ 1983).
- A munkaerő önálló döntések meghozatalára képes – a többi erőforrással ellentétben, saját döntésétől függ, hogy meddig képezi a szervezet részét. Nem „tulajdona” a vállalatnak, így nem is adható el, vagy vásárolható meg, úgy, mint pl. egy gépsor.
- Használata során nem „fogy el”, szakmai fejlődésre képes (BODA – SZLÁVIK 2001)

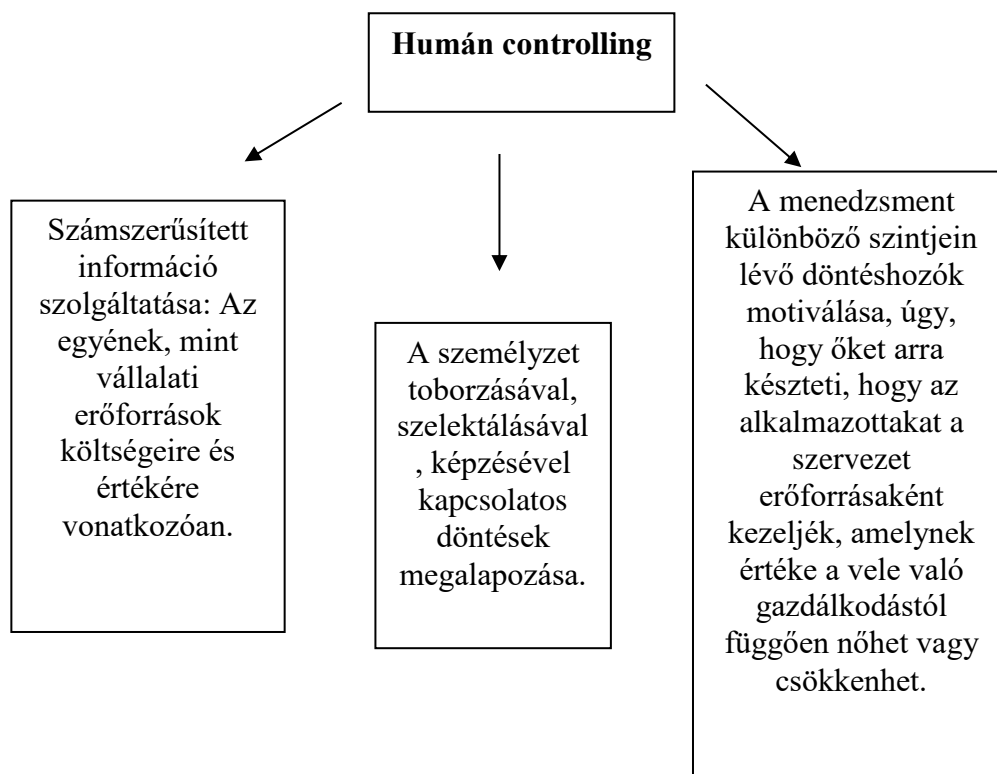
Így, hogy láttuk, a humán tőke milyen fontos és milyen különleges figyelmet igényel, lássuk, miképp is definiáljuk:

ARMSTRONG (2014) szerint a Human Resource Management (HRM) olyan koncepció, amellyel megszerzik, fejlesztik, irányítják és elkötelezetté teszik a szervezet kulcsfontosságú erőforrását a vállalatban, és az azért tenni képes dolgozókat. POÓR és szerzőtársai (2012) szerint a HRM alapvető célja nem más, mint a szervezet fennmaradásának, esetleges bővülésének elősegítése, az ezzel egyidejű szervezeti hatékonyság mellett.

Kiemelt és közvetlen célja, hogy olyan a gyakorlatban is hasznosítható gazdálkodási elvek és módszerek kidolgozására tegyen javaslatot, amelyek figyelembe veszik, egyrészt a szervezet sikeres működéséhez hozzájáruló csoportok, egyének szükségleteit és törekvéseit, másrészt a szervezet prioritásait és követelményrendszerét (BODA 2008). SZAKÁCS (2014) véleménye ezzel szemben, hogy a humán controlling olyan eszköz, amely segít társasági szinten megvalósítani egy valós, költségorientált humánerő-erőforrás gazdálkodást. Egzakt módon meghatározható mérőszámrendszere segítségével jelzi az erőforrások felhasználását a menedzsment számára; objektív módon elősegíti az elengedhetetlen iránymutatások kidolgozását; folyamatos visszajelzést biztosít a vezetés részére a változásokról.

A fentiekből kiderül, hogy a humáncontrolling a mennyiségi szemléleten túl a minőségi szempontokra is nagy figyelmet fordít. Vizsgálja az emberi erőforrás hatékony és optimális felhasználását, kiemeli a stratégiai célok, üzleti tervek és azok megvalósításához szükséges munkaerő és tudás közötti összefüggéseket (LÁZÁR 2008). A humáncontrollingot a gazdasági controlling részének tekinthetjük, hiszen többnyire ugyanazokkal a számokkal dolgozik, másrésztől némiképp tovább mutat, hiszen összeköti a társaság üzleti céljait, stratégiáit a tudásvagyon minőségével. E tekintetben három funkciót különböztetünk meg (7. ábra).





**7. ábra: A humán controlling funkciói**  
 Forrás: FARKAS (2003) alapján, saját szerkesztés

### **A humán controlling funkciója:**

A HR controlling elsődleges és legfontosabb feladata a vállalkozás humán erőforrás állományára vonatkozó teljesítményértékelés és a releváns információk felszínre hozása, a humán erőforrás menedzsment döntéstámogatása érdekében (HAZAFI, 2017). A HR controlling alapvetően a következő csoportoknak szolgáltat döntést támogató információt:

**Tulajdonosok:** Információt kapnak a befektetett tőke megtérüléséről, hatékony volt-e vagy sem, azonfelül az intellektuális kapacitásról, képességekről és a tudástőkében rejlő esetleges potenciálokról.

**Vezetés:** Adatokat kapnak a humán erőforrásokkal való gazdálkodásról, a személyzet munkájáról

**Munkavállalók:** Informálódhatnak a képzési és karrierlehetőségekről, a különböző juttatásokról, motivációs és képzési rendszerről stb. (GOSLING – MINTZBERG 2004).

### **A humán controlling eszközei**

A HR, mint funkcionális pontos iránymutatással kell rendelkezni ahhoz, hogy miként járul hozzá a vállalat eredményességéhez és stratégiájához. A funkcionális területeken, mint a HR, is pontosan meg kell határozni, hogy „mit „és „miképp” fogunk mérni (BONTIS 2001). A szervezeti stratégia céljai fogják a „mit” kérdésre megadni a választ, a „miképp” pedig túlmutat a módszertani kérdéseken, hiszen hangsúlyos szerep jut annak is, hogy az adatok benchmark szempontból is illeszkedjenek, úgy, mint például a versenytársak hasonló eredményeivel való viszonyítás. A mérni kívánt területek pontos meghatározása kiemelt fontosságú, hiszen napjainkra az információk halmaza zúdul a gazdálkodó szervezetekre, minden területre jellemző az adatbőség, így fontos, hogy precízen tudjuk kiválasztani a leginkább releváns

információtartalommal bíró mutatókat, először mérésre majd a menedzsment felé való prezentációk céljából (SKULTÉTY 2009).

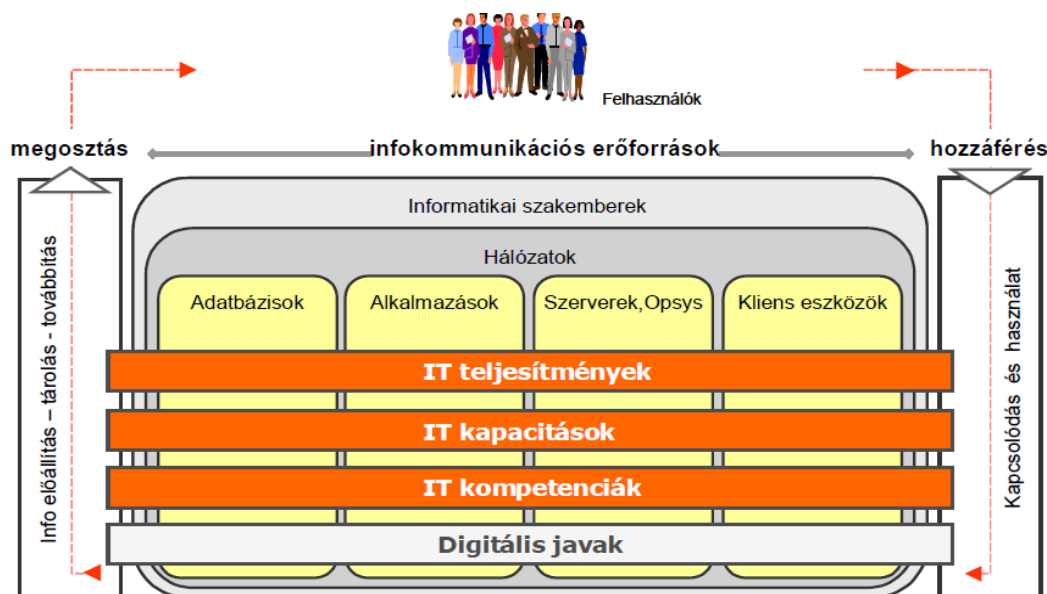
### 3.5.2.2. Információs technológiai controlling

Az IT (Információs Technológia) controlling meghatározásához érdemes átgondolnunk a vezetői információs rendszerről való ismereteinket. Ha erre a rendszerre úgy gondolunk, mint egy, az irányítást segítő rendszerre, akkor láthatjuk, hogy ez egy hatékony, a vállalati célok megvalósulását elősegítő kialakított és felhasznált információs rendszer (KROENKE 1992). Vizsgálódhatunk úgy is, hogy a vezetői információs rendszerek között a számítógépes támogatás milyen technológiával valósul meg. Így a definíciót úgy értelmezhetjük, hogy VIR (vezetői információs rendszer), mint a legmodernebb számítógépes technológián (OLAP) alapuló információs rendszer, mely mind struktúrájában, mind a kialakítás módjában, mind a felhasználásában jelentősen különbözik a hagyományos rendszerektől (HERDON et al. 2005). Az IT controlling egyik leggyakrabban alkalmazott eszköze a dashboard jellegű riportok rendszere. A dashboard-ok az üzleti döntéstámogatást segítik, az egyes operatív tevékenységek megvalósulásáról adnak visszajelzést. Amennyiben szükséges, az azonnali döntéstámogatáshoz szolgáltatnak valós idejű és tartamú információt, mérőszámokkal és teljesítménymutatókkal (SIA et al. 2002). A BSC modellel összehasonlítva a dashboard a „mérni és taktikusan cselekedni”, míg a BSC modell a „menedzselés és stratégia” mentén szerveződik. A VIR, a vállalati menedzsereket jól strukturált, összefoglaló, rendszeres időközönként publikált beszámoló előállításában támogatja (KROENKE 1992). A VIR rendszerek sokfélék lehetnek az alábbiak szerint csoportosíthatjuk a VIR rendszereket:

- Számítógépes felszereltség, cyber rendszerek
- Ennek a felszereltségnek a technológiája, annak fejlettsége
- Funkcionalitás

Megfogalmazható, hogy az informatika, mint szubjektív kifejezés számos dolgot jelenthet a vállalatnál, úgymint az információkezelés, számítástechnika, információtechnológia, cyber védelem, de még a vállalati szervezeti egység gyűjtőfogalma is lehet. Ha a vállalati funkcionális területeket tekintjük, HALBROOK – WOLFE (2002) tanulmánya szerint a vállalati informatika az a terület, amelyet a leginkább összetettebb szolgáltató és innovációs egységnek tekinthetünk. Egyrészt a kezelt információkat védi, másrészt szabályozza az informatikai beruházásokat, illetve fejlesztéseket. Feladatai között említhetjük (8. ábra):

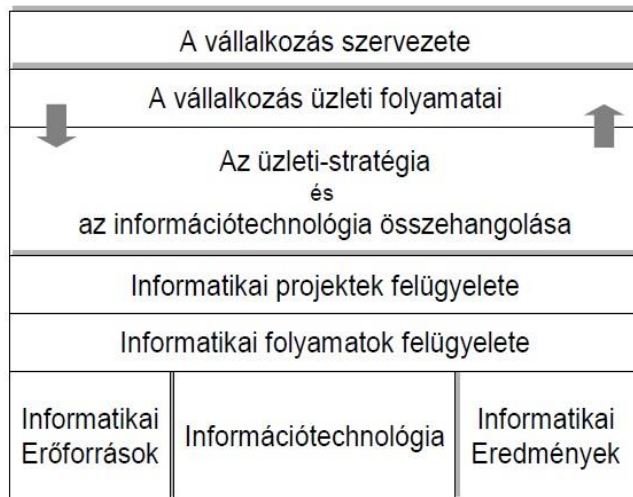
- Az információs erőforrások (pl. hálózatok, szerverek, alkalmazások, adatbázisok stb.) készenlétben tartása
- Az információs erőforrások elérhetőségének, rendelkezésre állásának és használatának biztosítása, azok felügyelete, megóvása a külső cyber támadásokkal szemben.
- Az információtechnológia kínálta lehetőségek és az üzleti célok, illetve az üzleti folyamatok ciklikus összehangolása



## 8. ábra: IT kompetenciák és rendszerek

Forrás: VÉRY (2009) alapján

Ha figyelmesen követjük, akkor láthatjuk, hogy az informatika controlling ezeket a feladatokat támogatja rendszeralkotó, pénzügyi, üzemgazdasági, biztonsági, innovációs, vezetésirányítási és módszertani szempontokból egy úgynevezett „híd-szerepet” tölt be a vállalatvezetés, a számviteli- pénzügyi vezetés és egyéb más funkcionális területek között. A rendszer működtetéséért elsősorban felelős controller esetében, azonban szem előtt kell tartanunk, hogy a rendszer működtetése ellenére a controller munkája ettől még kiterjedtebb és nem korlátozódik csak a management információ-ellátására (AMANN – PETZOLD 2014). Alapvetői feladatai közé soroljuk a technológia- controllingot (ITC) és a pénzügyi-üzemgazdasági controllingot, illetve azok kezelését. Tehát egyaránt feladatkörébe tartozik az informatikai teljesítmények, a kapacitások és kompetenciák mérése, nyomon követése, azok szintetizálása, illetve az értékelés, ellenőrzés és visszacsatolás folyamata is. Javaslattételi lehetősége van a vezetés részére, segíthet a vezetői döntésben, szükség esetén a beavatkozásban is (TÓTH 1997). Ezek után világos, hogy a controller az üzleti szabályozókör egyik kulcsszereplője. Napjainkban, ahogy egyre fontosabbá válik az információk gyors feldolgozása és védelme az informatika rendszerekkel kapcsolatosan egyre inkább felmerült az az igény, hogy bárholnan (gondoljunk itt a mobil eszközökre) bármikor elérhetőek legyenek ugyanúgy alkalmazottaknak, mint a többi, jogosultsággal rendelkező felhasználónak (SZALAY 2009). Az informatika kiemelten sokrétű feladatkört lát el. Többirányúnak tekinthetjük, mivel figyeli az infokommunikációs erőforrásokat, azok használatát és magukat az informatikai szolgáltatásokat. Összhangot teremt a vállalati üzleti stratégia és az információs technológia között, amelyeket az IT lehetőségek és képességek is ösztönöznek (KOTTER 1982a,b). Ezt a folyamatot fejlesztési és beruházási ötletekkel is támogatja, a 9. ábra szerint.

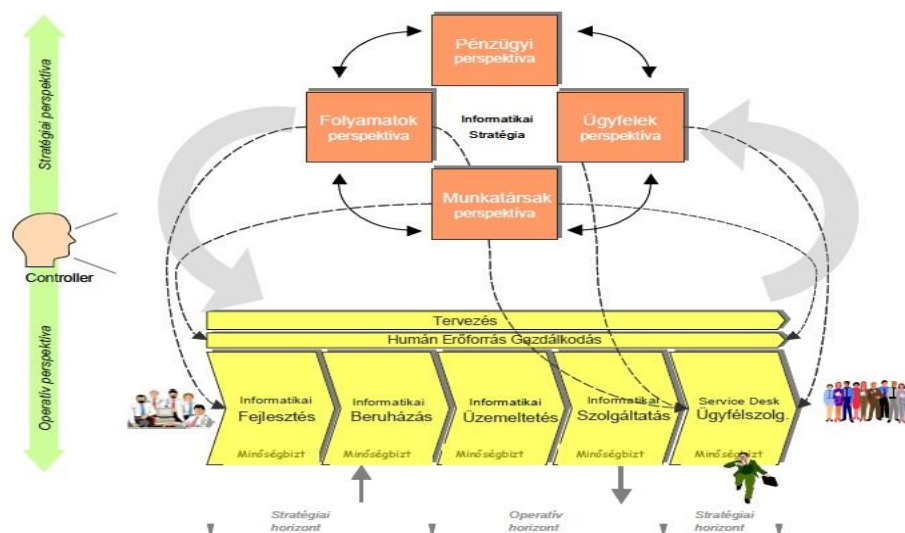


**9. ábra: Az informatikai szolgáltatások a szervezetben**  
 Forrás: SCHWARZENBERGER - VÉRY (2007) alapján

Az informatikai szolgáltatások biztosítják számunkra, hogy a különféle számítógépes hálózatok hozzáférhetők, az informatikai és kommunikációs erőforrások pedig elérhetőek legyenek. Ha meg akarjuk határozni az informatikai szolgáltatásokat, akkor azt a célt kell szem előtt tartanunk, hogy legyen egységes, követhető, biztonságos, átlátható, elszámolható a hozzáférés és biztosított a rendelkezésre állás. A szakirodalomban a következő folyamatot tartják követendőnek (DOBAY, 1997):

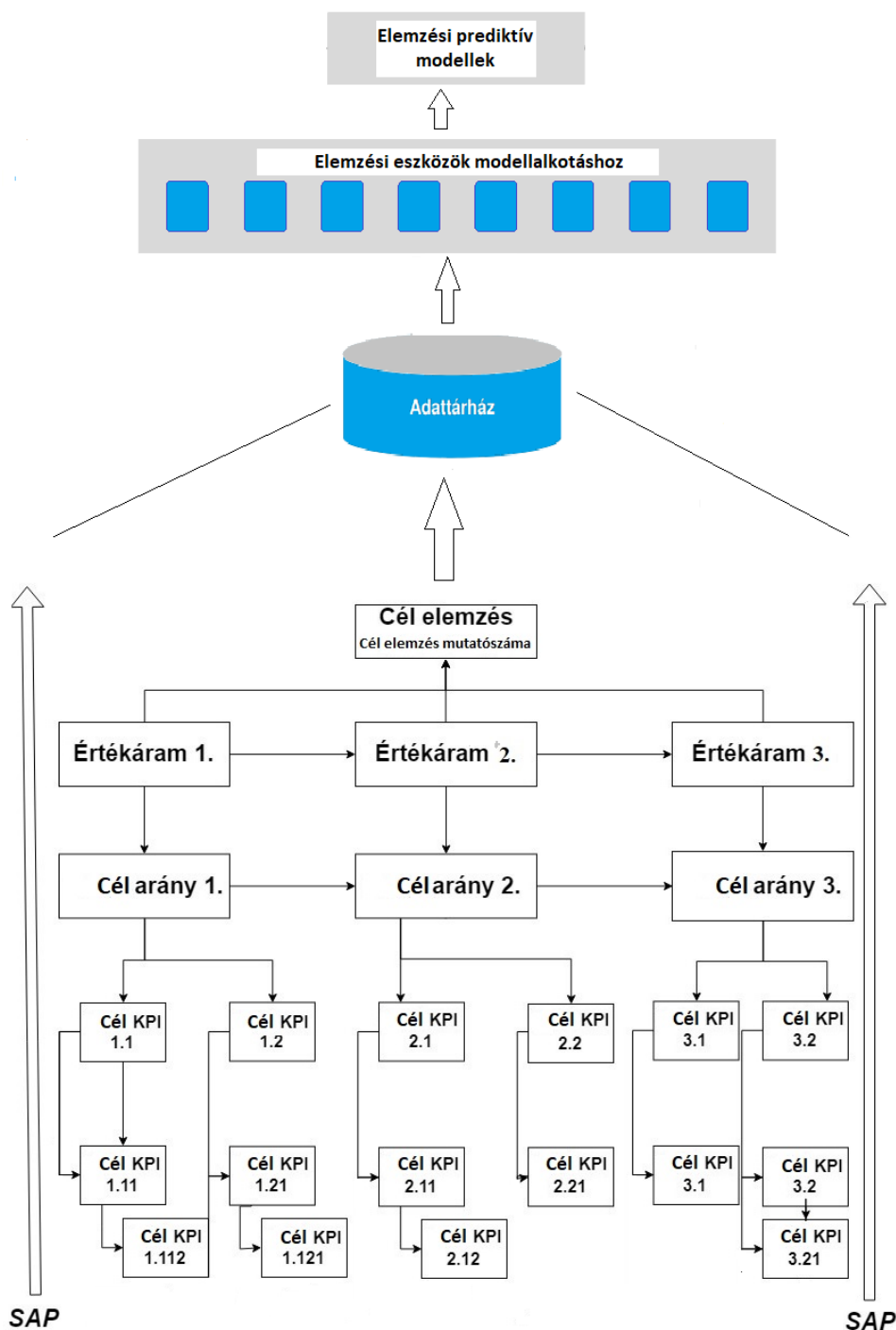
1. A szolgáltatás-tételek meghatározása
2. A szolgáltatáskatalógus összeállítása
3. A szolgáltatások tipizálása
4. Az informatikai erőforrások szolgáltatásokhoz rendelése
5. Információvédelem

VÉRY (2009) szerint az informatika controlling számára szükséges a különböző adatok csoportosítása és szakmai szempontú aggregálása. Ezen esetben a legfontosabb a több perspektíva figyelembevétele, amelyhez a BSC szintén kiváló módszer lehet (10. ábra).



**10. ábra: BSC módszer kialakítása a vállalatnál**  
 Forrás: VÉRY (2009) alapján

A controlling rendszerek egyik legfőbb feladata az előrejelzések készítése, amely az idő teltével több különböző lépcsőben, különböző fejlettségi szinteken megy keresztül. A kezdetben még csak intuíción alapuló előrejelzéseket (Forecasting 1.0) felváltotta az Excel alapú előrejelzések készítése (Forecasting 2.0). A módszertani fejlődés során következő szint az üzleti intelligencia rendszerekben történő előrejelzések (Forecasting 3.0) voltak. Az előrejelzések legújabb szintje pedig a (Forecasting 4.0), ami prediktív elemzési módszerekkel, fejlett matematikai-statisztikai algoritmusok támogatásával készül. Ez azt jelenti, hogy a nagy adattartalommal rendelkező adathalmazok felhasználásával, algoritmusok által elemzett, statisztikai-matematikai számításokkal automatizált előrejelzések készíthető. A forecasting által felgyorsul és egyszerűsödik a prediktív előrejelzések készítése, ezáltal rendszeresebben lehet forecast-tény eltéréseket vizsgálni. Ennek hatására az akciókényszer növekszik, a részletes és pontos előrejelzések hatására a szervezetek pontosabban tudnak reagálni a piaci hatásokra. Ennek a változásnak a folyamatát szemlélteti a 11. ábra. Ebből adódik, hogy a szervezeti irányítás paradigmaváltáson megy keresztül, analitikus-reaktív helyett proaktív-előremutatóvá válik (GULYÁS (2017), THALMEINER et al. (2019)).



**11. ábra: KPI-Tree Modell fejlesztése predikciós eljárások alkalmazásával**

Forrás: GÁSPÁR – THALMEINER (2020) alapján

A fentiek alapján láthattuk, hogy az IT controlling a vállalkozásoknál milyen lényeges feladatot lát el. Napjainkra minden információ digitalizálódott és ezek maradéktalan tárolása, védelme, felhasználása az IT feladata lett. Megfelelő IT háttér nélkül a controlling rendszer se tud hatékonyan vagy biztonságosan működni – így az IT egy olyan nélkülözhetetlen pozíciót lát el, amely a vállalat fennmaradásához elengedhetetlen (QUING 2007).

### 3.5.2.3. Logisztikai controlling

A logisztika és a logisztikai teljesítmény mérése összekapcsolódik. Ezen összekapcsolódásának hatékonyságát támogatja a controlling rendszer maga. A logisztika jellemzői közé tartozik:

- A logisztika nem más, mint a rendszerszinten mozgó gondolati tervezésnek a hatékony alkalmazása az anyagáramlás területén (GÖMBÖS, 1995).
- A logisztika olyan folyamat, amely folyamat magában foglalja a termékek és szolgáltatások és az azokhoz kapcsolódó információk, a kiindulási helytől a felhasználási helyig történő hatékony és megfelelően való áramoltatását, továbbá geopolitikai szempontokat is vizsgálva, megtervezi a tárolását, realizálják és kontrollálja abból a célból, hogy a fogyasztó igényeihez, prompt módon, alkalmazkodni legyenek képesek (TARNAI, 2005).
- JÜNEMANN (1989) és FELFÖLDI (1976) meghatározása miszerint a logisztika alatt anyagok, energiák, információk, (esetleg személyek) rendszereken belüli és rendszerek közötti egységének megteremtésével, irányításával és lebonyolításával összefüggő tevékenységek. Továbbá, a logisztika a szállításon, raktározáson és az ezekkel kapcsolatos anyagmozgatási folyamatokon kívüli, például a csomagolással és a telephely megválasztásával kapcsolatos tevékenységeket is magában foglalja (FELFÖLDI 1976) amely már a geopolitikai szempontok figyelembevételét is előre vetíti.

A logisztika controlling:

- A Council of Logistic Management USA 1985-ben úgy fogalmazta meg a logisztika controllingot, hogy a logisztika a nyersanyagok, félkésztermékek és készgyártmányok és az ezekkel összefüggő információk szállítási pontról fogadási pontra történő kiemelten hatékony, a költségek szempontjából pedig kedvező mozgatásának és tárolásának tervezési, végrehajtási és ellenőrzési folyamata. A logisztika feladata az anyag beszerzéstől a végső felhasználóig való anyagáramlásban előforduló valamennyi szállítási, rakodási, tárolási tevékenység megszervezése és ellenőrzése azért, hogy az anyagi eszközök a lehető legkisebb ráfordítással jussanak el rendeltetési helyükre (BALLOU 1987).
- A logisztika controlling, a logisztikához kapcsolódó anyagok, személyek, energiák és információk rendszereken belüli áramlásának tervezésével, szervezésével, irányításával és ellenőrzésével foglalkozó diszciplína (BOWERSOX et al. 2002).

Az alábbi meghatározásokból kiemelném a közös motívumokat:

- A logisztika folyamata, nem csak az anyagokat, hanem az azokhoz kapcsolódó információkat is tárolja, biztonságosan kezeli és áramoltatja (GUSTIN et al. 1995).
- A származási helytől a felhasználási helyig tart a készletek mozgatása, vagyis ez egy, az egész vállalaton átívelő folyamat, a vállalat határain túl kezdődik, folytatódik a vállalaton belül és a vállalat határait elhagyva, azokon túl folytatódva fejeződik be (KNOLL 2006).
- A logisztika folyamata nem csak operatív, ugyanúgy magában foglalja a tervezés és a controll folyamatát is (KÖRMENDI 2007).

### **A logisztika controlling funkciói**

A logisztika főbb feladatait 5 fontosabb csoportba tudjuk sorolni, ezek a csoportok alkotják a funkcionális területeket, úgymint (WEBER 1991):

1. A disztribúciós hálózat tervezése
2. Az információk kezelése, védelme
3. Szállítás
4. Készletezés
5. Raktározás, anyagkezelés és csomagolás

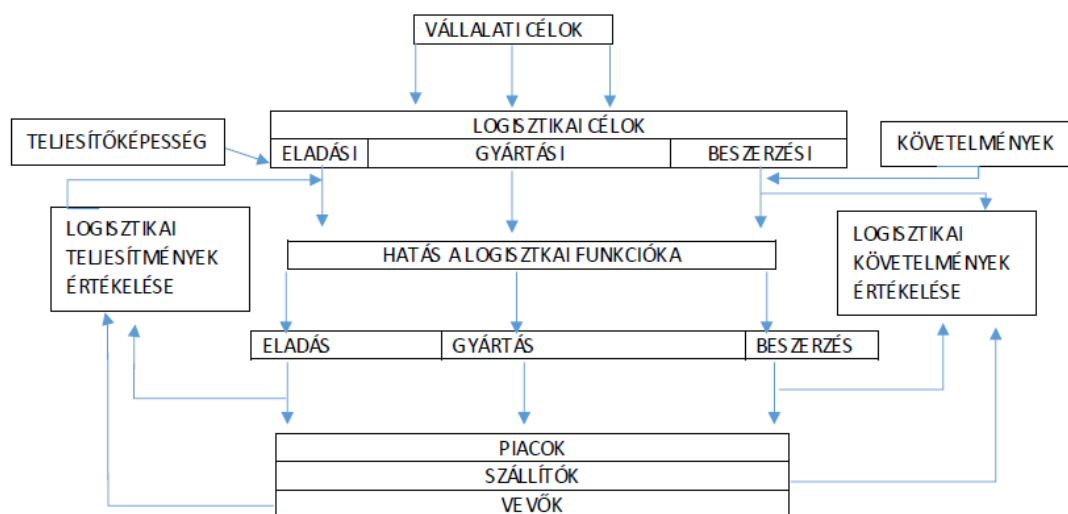
Ezen funkciók mellett azonban vannak olyan egyéb tényezők, amelyekkel a logisztikai szakembereknek számolni kell, ezek:

- Ha a logisztikát, mint funkciót vizsgáljuk, elengedhetetlen, hogy az jól tudjon együttműködni a többi funkcióval.
- Gyors reagálás a feladatok módosulására, vagyis tételezzük fel, hogy egy – egy feladatra több cég specializálódott. Amikor a vállalat logisztikai rendszerébe ilyen úgynevezett alvállalkozók is bekapcsolódnak, akkor azokon a területek az elvégezendő feladatok is módosulni fognak – tehát koncentrálni kell a feladat elvégzésére és ugyanakkor kontrollálni kell az alvállalkozók által elvégzett munkát is (minőségbiztosítás) (TARNAI 2005).

Összefoglalva, tehát a logisztika összetett tevékenységek sorozata, amelyben a fogyasztó/ felhasználó helyezhető a középpontba. A folyamatok origója a fogyasztó/felhasználó köré szerveződik. Ám mivel a globalizált piacon egyre intenzívebben és rövidebb időn belül jelentkeznek az igények, így a logisztika menedzsment is új kihívásokkal szembesül, miszerint a teljesítményt mérni kell (CHIKÁN 2003). Így érkezünk meg a logisztika controlling funkciójához is. A fenti meghatározások összecsengően azt mutatják, hogy a logisztikai teljesítmények vizsgálatokor a kiszolgálás színvonala tud mérési támpontként szolgálni. Ehhez kapcsolódóan pedig nem más, mint az idődimenzióra kerül át a fókusz. Itt már a megrendelő által szabott időérték lesz a prioritás (KOMÁROMI 2006).



A logisztikai controlling folyamatát egy több lépésből álló szabályozási rendszerhez lehet hasonlítani (12. ábra):



### 12. ábra: A logisztika controlling folyamata

Forrás: FRANCISOVICS – KADOSA (2005) alapján, saját szerkesztés

SZEGEDI – PREZENSZKI (2003) és DEMETER (2014) alapján a logisztikai controlling módszerei és tevékenységei az alábbi csoportosítás szerint kategorizálhatók:

A célkitűzés, tervezés: A vállalati célok a gyártás, készlet és beszerzési célokat testesítik meg – ezek valós, operatív és mennyiségileg is meghatározott tervekként jelennek meg a vállalatnál. A tervezés folyamatánál tekintettel kell lenni az elérni kívánt célok mennyiségi és időbeli kalkulációira és azoknak a megengedett eltéréseire.

A tényhelyzet mérése: Fontos, hogy mérjük és rögzítsük a logisztikai területek állapotát, így ismerni fogjuk a gyártás folyamatának evolúcióját, a készletek mennyiségi adatait, hogy a gyártáshoz mekkora egységet kell rendelni. Ezzel tisztázni tudjuk azokat a követelményeket, amelyeket a gyártással, tervcélokkal, teljesítőképességgel és beszerzéssel szemben korábban megfogalmaztunk.

Terv-tény eltérés elemzése: Erre a lépésre nem minden esetben van szükség. Akkor kell ezt az elemzést elvégezni, ha már előre megadott tűréshatárokat túlléptük. Ez esetben ki kell vizsgálnunk mi okozta az eltéréseket majd egy intézkedési tervet kell készíteni és előterjeszteni, ami a hibák kiküszöbölésére hivatott.

Beavatkozás, intézkedés: A korábbiakban elvégzett elemzések hatására elkészített javaslatok megvitatásával, figyelembevételével kell azokat a döntéseket meghozni, hogy miképpen kell(ene) beavatkozni a folyamatokba. Amely a logisztika területét tekintve az alábbiak szerint irányulhat:

- A beszerzési és készlettervek módosítása
- Rendelésállományok (külső, belső, vevő, szállító) módosítása
- A pénzügyi források átcsoportosítása
- A gyártási folyamat átkoordinálása

Eredmények, visszacsatolás: Ennek a jelentésnek tartalmaznia kell, hogy a döntéshozók által kitűzött célok milyen mértékben teljesültek. A sikeresség fokozására tartalmazhat javaslatokat, a folyamat során tett megállapításokat stb. Ezzel egyúttal összezáru a logisztika controlling szabályozó köre, amely újból kezdetét veszi.

GÖMBÖS (1995) véleménye szerint a logisztikai controlling rendszer megszervezésénél a szabályozó szempontokat úgy kell figyelembe venni, hogy az addig kevésbé összehangolt logisztikai folyamatokat (úgy mint például az anyaggazdálkodás, szállítás, tárolás stb) rendszerbe kell foglalni, a hozzájuk tartozó szintén rendszerezetlen információs csatornákkal és a rendszert fenntartó, illetve támogató folyamatokkal. Természetesen ennek a struktúrának át kell fogni a gazdálkodó anyagáramlást az alapanyag beszerzéstől a késztermék kibocsátásig a termelő, szolgáltató stb. főfolyamatokkal összhangban, azokat kiszolgálva, különböző releváns riportálási céljából (ZÉMAN et al. 2018).

### **A logisztika controlling bevezetése**

A fent említett szabályozókör működésének egyik alapvető feltétele, hogy rendelkezésünkre álljanak a szükséges információk és adatok, illetve az ezek feldolgozásához és értékeléséhez szükséges módszerek, vagy informatikai programok (KÖRMENDI 2007). Feltételként említhetjük még a controlling szervezetet és a logisztikai controller munkáját. A logisztikai controller feladatai közé tartozik a logisztikai információs rendszer működtetése (HOUSE et al. 2004), irányítása, fontos szerepe van még az ellenőrzés, visszacsatolás és végrehajtás során is (SZALAY 2009). Ezeket a feltételeket a legjobban egy vállalati (szintű) adatbázissal tudjuk kezelni. Azonban az adatbázissal szemben olyan elvárásokat kell támasztanunk, amelyek segítenek a rendszerszintű áttekintésben, úgymint a normatívák, a költségnemek és a költséghelyek (SZEGEDI – PREZENSZKI, 2003).

Az információ és adatfeldolgozás módszerei között említhetjük:

- Normatívák képzésének módja
- Logisztikai költségek kalkulációs módszere
- Mérési eljárások
- Elemzési és értékelési módszerek
- A beavatkozó döntések algoritmusa (SZEGEDI – PREZENSZKI, 2003)

Az említett módszerek és eljárási módok a szakirodalomban és a gyakorlati életben is nagy népszerűségnek örvendenek. Ezek alkalmazása a logisztika controlling területén az adatbázis és a korábbiakban részletezett módszerek egy, controlling (gondolkodás) orientált rendszerbe való szervezését teszi lehetővé. Ez természetesen magával hozza a vállalati döntési és információs rendszer felülvizsgálatát, annak továbbfejlesztését. GÖMBÖS (1995) a folyamatok és módszerek összehangolását racionalizálási trojkaként fogalmazta meg.

#### 3.5.2.4. Marketing controlling

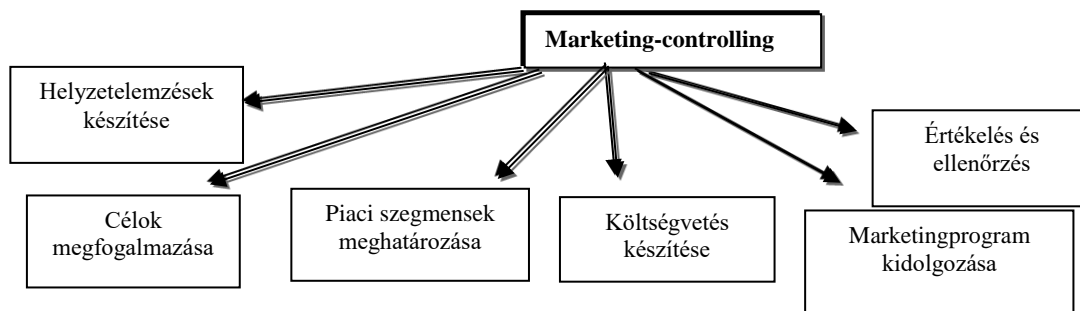
A controllingról már tudjuk, hogy a vállalatvezetés egyik kiemelkedő és hatékony támasza, ami lehetővé teszi a vezető számára, hogy célorientáltan, a környezeti változásokhoz valós időben és innovatív szemlélettel igazodva irányítsa a vállalatot, és a koordináció fókuszú kötelességeit az operatív rendszer adta követelményeknek megfelelően lássa el (HORVÁTH 1993). A marketing tudománynak sokat vitatott és kutatott kérdése az információk megszerzése és analizálása. A marketing döntéshozatalnak, illetve a megfelelő ellenőrző értékelő, azaz controlling rendszernek a kialakítása, felépítése és működtetése szintén jelentős szerepkörrel bír (DOYLE 2000). Az utóbbi évtizedekben a vállalatoknak az egyik legfontosabb célkitűzése megőrizni a piaci pozíciójukat, sikeresen reagálni a piac és a fogyasztók adta kihívásokra, mindeközben fejleszteni és bővíteni (EHRMANN 2004). A primer és szekunder kutatások is költségesek, így minden marketinges szakembernek tudnia kell okosan gazdálkodni az erre szánt költségkerettel, hogy a megszerzett információk valós időben, az adott kihívásra, a lehető leghatékonyabban válaszolva szolgálja a vállalat érdekeit (MILES 1979). Ez napjainkra már alapvető igény és egyszerre szükséglet, amely a marketing controlling rendszerek kialakulásához vezetett, illetve a megfelelő mérési módszerek használatához (FODOR et al. 2020). A 2000-es évektől egyre inkább megfigyelhető az a tendencia, amely a geopolitikai folyamatokat is állandó mozgásban tartja, miszerint a fejlett társadalmak és a piacok is egyre nagyobb léptékben az információközpontúság felé haladnak, ezért a tudás (know how, technológia stb.) a versenyképesség meghatározó eleme és egyben a gazdasági fejlődést befolyásoló tényezővé vált (MILICZ 2012). Így tehát elfogadott az a tény is, miszerint a vállalati eredményesség és siker egyik potenciális eleme lett az innováció (LENGYEL 2003). Így a marketinget a rengeteg fogalom közül, úgy határozhatnánk meg, hogy ez egyfajta gondolkodásmód (gondoljunk csak a marketing filozófiára) illetve adott tevékenységeknek jól összehangolt rendszere, ami a vállalati és piaci tevékenységeket foglalja magába, illetve, ide tartoznak még a teendők megtervezése, végrehajtása és azok ellenőrzése is. A marketingnek, mint funkciónak a fogyasztók igényeinek a felmérése, az újdonságokra való igény feltérképezése és a reakciók, visszacsatolások begyűjtése, analizálása a legfőbb tevékenysége (CLARK 1999).

Nagyon fontos, hogy az információ a lehető legrövidebb időn belül a vállalati érdekeket szolgálja, mert az információ, ami a tudás alapját képezi, annak a megszerzése, hatékony módon történő alkalmazása meghatározza, mind a vállalatok, mind az egyes régiók fejlődési lehetőségeit (SZILÁGYI 2018), illetve ezzel együtt a versenyképességüket is, amely a geoökonómia fontos eleme. A fenntartható jövőben és profitban gondolkodó vállalatok számára a piacon maradás, a versenypozíciók megszerzése és megtartása, illetve a vállalkozás hosszú távú fennmaradása, piaci pozíciójának megőrzése és hosszú távú működése egyre nehezebb feladat, ezért elengedhetetlen a jövőorientált vezetői gondolkodás. Ezt a gondolkodásmódot és az információs igényt ötvözi a marketing controlling (ZERRES - ISRAEL 2016).

A marketing controlling funkcióját tekintve előkelő helyet kap a funkcionális controlling tényezői között. A marketinget, mint controlling funkciót VÉRY (2009) után a szakterületi funkciók közé soroljuk. A marketing, mint funkció a szolgáltatás, logisztika, információtechnológia és humán erőforrás controllinggal együtt a vezetésirányítási kompetenciaközpontokhoz kapcsolódnak a szakterületi funkciók, tehát gondoljunk itt az úgynevezett csomópontokra, nodes-okra, melyek a kapcsolat jogi vonatkozása (mely lehet külső vagy belső), illetve az előre meghatározott vállalat stratégiai alapján lesznek kiválasztva és irányítva.

A fent említett funkciók önmaguk is végeznek (elsődlegesen kapacitás, képesség és teljesítmény) controlling tevékenységeket. Ezeket a controlling tevékenységeket összefoglalóan tartjuk a funkcionális controllingnak (DANKÓ – KISS 2006). A marketingnek és ezáltal a marketingtevékenységnek is, tudatosan a vállalkozások távlati céljait, terveit is magában kell, hogy foglalja, kiváltképpen a marketing által specializált területekre, úgymint a fogyasztók, illetve azok igényeire és a versenytársakra (ZERRES - MÖHLEN 2006).

### A marketing controlling funkciói



### **13. ábra: A marketingcontrolling elemei**

Forrás: VÉRY (2009), saját szerkesztés

A 13. ábráról látható, hogy a marketinget különböző részterületek alkotják és a controlling maga, mint koordináló funkció jelenik meg, ám itt megőrzi az általános funkcióját, miszerint segít a döntéstámogatásban, a stratégiai és a folyamatok elemzésében (MALHOTRA 2001). Ezáltal is egyértelművé válik a marketing controlling funkciója, amely, marketing fókuszú és egy azon időben a vezetés egy részrendszere, illetve a controlling rendszer határrendszere (EHRMANN 2004). A marketing controlling a szervezetben használt controlling rendszer egyik integráns részrendszere, amely a marketing-részfolyamat stratégiai és operatív tevékenységeinek, azok költségeinek tervezését, terv-tény elemzését és az azokról való információszolgáltatást végzi, a megfelelő adatokat szolgáltatva ezzel a szervezeti controlling felé. Azoknál a szervezeteknél célszerű ezt működtetni, ahol a folyamatstruktúrán belül jól definiált, pontosan és tisztán lehatárolt marketing részfolyamat működik (SANDER 2019).

A controlling, így a marketingcontrolling is az üzleti sikerhez, egy jobb versenypozíció eléréséhez segíti a vállalkozásokat. Hiszen az üzleti vállalkozások erre törekednek, az üzleti sikerre (MILICZ 2012). Az üzleti siker véleményem szerint több tényező sikeres alkalmazása, vezetők, alkalmazottak eredményes munkájának a gyümölcse, de kiemelt helyet foglal el ezek között is a költség, vagy értékelőny. KANDIKÓ (2016) véleménye szerint a marketing controlling igazi célja a marketingköltségek felhasználási hatékonyságának optimalizálása vagy kimondottan a költségek minimalizálása, elsődlegesen a javítás, a valós időben történő cselekvés és nem alapvetően a felelősségre vonás. Az utóbbi évtizedben, ahogy kezd átalakulni a piacgazdaság, inkább a hozzáadott érték bír jelentősebb szereppel. Vállalattól és tevékenységtől függetlenül, ez az értékhozzáadás azért is látványos, mivel a fogyasztók különbözőek, különböznek az igényeik is és ebből kifolyólag a különbség az értékaszegmensekben is mutatkozni fog (GYENGE et al. 2007).

Az eddigi példák azt mutatták, hogy azok a vállalatok, akik hosszú távú piaci előnyre törekednek a differenciált értékhozzáadást alkalmazzák.

Erre egy nagyon jó példa lehet a vállalatok által kínált különböző igényt kielégítő szolgáltatások, hiszen ez az a pont, amelyre a vevők gyorsan, „érzékenyen” reagálnak (GAO, M. - HUANG, L. (2021) SAURA et al. (2021)).

Értékelőny Kicsi Nagy	Központban a szolgáltatások	Központban a szolgáltatások
	Közszükségleti áruk piaca	Központban a költségek
	Kicsi	Nagy

**Költség- (termelési) előny**

#### 14. ábra: Érték és költségelőnyök mátrixa

Forrás: KÖRMENDI –TÓTH (2006) alapján

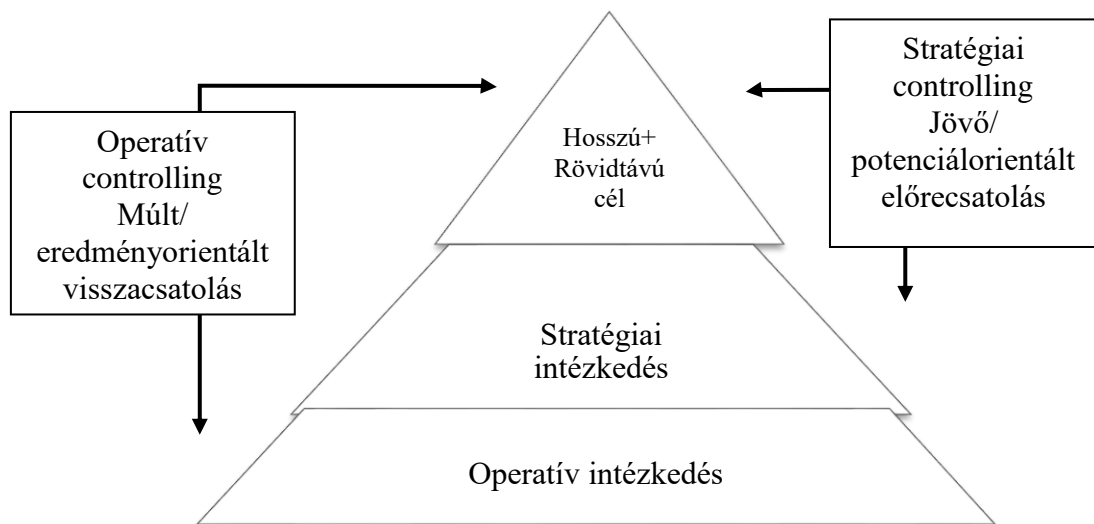
Az Érték és költségelőnyök mátrix (14. ábra) nem mutat mást, mintsem, hogy a marketing controlling stratégiai funkciójának, olyan vállalati és controlling stratégia megalkotását kell előmozdítania, amely a gazdálkodást végző szervezetet egy, a vállalat által elérni kívánt értékelőnyt hordozó és költségelőnyre épülő pozícióba juttatja (KÖRMENDI – TÓTH 2006).

Ezek alapján az alábbiakban összegezem a kis és középvállalkozások esetében mit is határozhatunk meg a marketing controlling céljának (BRUHN 1999):

- A vállalati létfenntartás biztosítása
- A lehetőségek, veszélyek, gyengeségek, erősségek korai felismerése, alkalmazása
- A marketingterület nyereségfókuszú irányítása
- A forgalom alakulás kockázatának minimálisra való csökkentése
- Piaci magatartás szempontjából döntési rugalmasság
- A döntés- és tervezéstámogatás támogatása

A vállalkozás információs rendszere szolgáltatja a vezetésnek a döntéshozáshoz szükséges információkat, ám a vállalat külső környezetéből érkező adatok is egyre jelentősebb szereppel és meghatározó tartalommal bírnak – vagyis az ügynevezett. 3C, úgymint, Fogyasztó (Customer), Vállalat (Company), Versenytárs (Competitor). Az innen nyert információk a tervezési rendszerbe kerülnek, így támogatva az operatív és stratégiai marketing controlling tervezést (SALIMYANOVA 2019).

A stratégiai szinttől eltérően a marketing controlling, itt, az éppen aktuális marketingfolyamat gazdaságosságára helyezi a hangsúlyt. A számvitel által használt adatok nyújtanak segítséget, gondoljunk itt, az eredmény, a rövidtávú-forgalom vagy a likviditás meghatározása (REICHMANN 1999). Ezek alapján meghatározhatjuk az operatív marketing-controlling eszközeit is, úgymint: célköltség-számítás, fedezetszámítás, de a folyamatköltség számítás és a forgalom eredményszámítás is ide tartozhat (KLEINBACKEL 1993). A stratégiai és operatív controlling közötti kapcsolatot a 15. ábra szemlélteti.



### 15. ábra: A stratégiai és operatív marketing controlling

Forrás: BECKER (2001) alapján, saját szerkesztés

A marketing controlling funkcióját és hatékonyságát tekintve, nagyban hozzájárul(hat) a vállalkozás sikerességéhez. Magának, a marketing controlling rendszernek a kialakítása több tényezőtől is függ. Elsősorban olyan elvárásoknak kell eleget tennie, amelyek speciálisan az adott piaci szegmensre és a vállalat egyéni profilja határoz meg (KÖHLER 2006). A rendszert felépítő, általános funkciók azonban minden esetben jól használhatóak, úgymint:

- **Információszolgáltatási funkció:** A marketing controllingrendszer javarészt a pénzügyi területek információiból nyeri ki a számára szükséges adatokat. Akik ezeket az adatokat szolgáltatják, azok a számvitel, pénzügy és értékesítés területei (HOLL 1994). Természetesen a marketing controlling által generált információkat a vállalat más területei ugyanúgy alkalmazzák, viszont ne feledkezzünk el a legfontosabb tényezőkről az információ felhasználóról, illetve a vezetésről sem (REINECKE 2000).
- **Tervezéstámogató funkció:** a marketing controllingrendszer támogatja a vállalkozások vezetését a marketing és a gazdálkodási tevékenységek megtervezésében, ugyanakkor figyelembe veszi a piaci-, verseny- és egyéb feltételeket. A marketing controlling tervezési folyamata és a tervezés alapú marketing közötti hasonlóság három síkon valósul meg: úgymint, a cél, stratégia és marketing-mix (BECKER 2001).
- **Ellenőrzési és audit funkció:** KÖHLER (2006) szerint a felügyelet nem más, mint az ellenőrzés és az audit együttese. Az ellenőrzés a múltbéli terv-tény összehasonlításokon alapul. Megkülönböztetünk folyamat- és eredmény ellenőrzést. A marketingben mégis az eredményellenőrzés a hangsúlyosabb. Az audit inkább jövőorientált felülvizsgálati jellemzőkkel rendelkező felügyelet, ami a jövőbeni sikerességre és az azokat meghatározó vagy befolyásoló tényezőkre koncentrálnak (TÖPFER 1995).
- **Felülvizsgálati funkció:** A marketing controlling rendszer képes idejében felismerni a vállalkozások környezetében zajló folyamatokat. A marketing controlling, mint felülvizsgálati rendszer arra szolgál, hogy a vezetés számára a döntés előkészítése vagy meghozatala miatt releváns információ

szükséglettel ellássa és ezáltal a marketing célokat elérjék és hatékonyak legyenek, továbbá a tervek realizálásának a szabályozását megoldják a szüntelen felügyelettel és igény esetén időben beavatkozhatnak (LIEBL 1989).

- **Irányítási és illesztési funkció:** A megfelelően alkalmazott marketing controllingrendszer rámutat és segít bevezetni a szükséges változásokat, illetve meghatározni a stratégiai döntési alternatívákat (JÓZSA 2005).

A marketing controllingnak nincsen egy általános formája, hiszen minden vállalatnál specifikus, különböző tényezők befolyásolják, úgymint például a piac dinamikája, a vállalati célok, üzletág stb. Ám az elmondható, hogy az információ koordinációja a marketing controlling segítségével mégiscsak egységes sémát követ. Ezen séma elemei az információkoordinálás köré csoportosulnak, amelyhez a közös pont és támogató elem a marketing controlling. Így a marketing tervezéshez szükséges információ (stratégiai és operatív), a marketingellenőrzéshez/audithoz szükséges információk, a probléma specifikus információk előállítására a különböző marketingszervezet egységei számára és a marketingszervezetben dolgozók vezetéséhez szükséges információk mind ugyanazon célt szolgálnak (KÖHLER 2006).

### **Marketing teljesítményértékelése?**

Az információ alapú gazdálkodása alapozta meg azt az igényt, hogy a controllingnak figyelmet kell fordítania a vállalatok sikerességét befolyásoló egyéb, vagy nehezen esetleg egyáltalán nem mérhető, úgynevezett puha/soft tényezőkre. Ezek realizálásában nyújthat segítséget a BSC módszertan, mint marketing-monitoring és a marketing controlling mutatószámokat strukturáló rendszer (HÁGEN – KONDOROSINÉ 2003). Az alábbiakban bemutatott módszerek csoportjai a marketing leggyakrabban alkalmazott controlling módszereire vonatkozik.

**Marketing-monitoring:** A marketing-monitoringot úgy is értelmezhetjük, mint a marketing környezet folyamatos megfigyelését. Ez a megfigyelés számos tényezőre kiterjed, úgymint a vállalat által hozott marketingdöntések hatásainak mérésére, a vevők és versenytársaink reakciójára, vagy a piacra újonnan belépő versenytársakra. A marketing-monitoring eseményadatokat gyűjt, majd értékeli azokat. Információkat nyújt a vállalat értékesítőiről, területi munkatársairól, forgalmazókról (JÓZSA 2005). Az információk megszerzése után, már csak azt a sarkalatos kérdést kell eldöntenünk, hogy milyen szemszögből vizsgálódunk, meg kell határozni az elemzési szempontokat. Tisztáznunk kell, hogy elemzésünket az érintettek (pl. vevők, tulajdonosok, szállítók stb.) a hiányzó vagy a már meglévő erőforrásokra koncentrálni végezzük. Ezt követően standardokat kell alkotni, vagyis meg kell adni azokat a mérőszámokat, amik a viszonyítás alapját képezik. Ezek segítségével gyorsan és egyszerűen megállapítható a vállalat változásának iránya, legyen az negatív vagy pozitív (FODOR et al. 2020).

**Marketing controlling mutatószámok:** Ezen mutatószámok a fentiekhez hasonlóan funkcionálnak, ám típusait tekintve megkülönböztetünk pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat. Pénzügyi mutatóknak tekintjük az ár, árbevétel, nyereség megtérülés mutatóit, a nem pénzügyi mutatók körébe soroljuk a márkaismeret, piacrészesedés, vevőelégedettség stb. mutatóit (FODOR et al. 2020). A szervezeti teljesítményértékelés során a pénzügyi mutatókra épülő teljesítménymérési megközelítések korszerűtlenné váltak. A teljesítménymérésre ezért elterjedté vált a BSC mutatószámrendszer (KAPLAN 2012).

A Scorecard-t alkotják: a pénzügyi teljesítmény, vevők, működési folyamatok, innováció és a tanulás nézőpontja.

A „Balanced” pedig azt jelzi, hogy egyensúlyt kell hozni az eredménymutatók és a jövőbeli teljesítményt jelző elemek, valamint a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatók között. A BSC nézőpontjai közül a vevők nézőpontja számos tanulmányban megfeleltethető a marketing szempontoknak (PIMENTA, 2017).

Sokszor találkozunk olyan esettel is, ahol a vezető nem tudja, hogy amit és ahogyan dönt az is marketing, csupán ösztönösen dönt és cselekszik. Ez sokszor lehet előny, de ugyanakkor lehet hátrány is, hiszen hiányzik a tudatosság a döntésekből. Ez gátat szab annak, hogy az adott cégméretből, helyzetből tovább tudjon fejlődni adott szervezet. Ezt a jelenséget nevezi BÉRCI és SZIRMAI (1993) spontán marketingnek. Ebben a speciális esetben a marketing controlling módszerek nem feltétlenül hatékonyak, hiszen sem célok sem közvetlen mutatószámok nem definiálhatók. Ebben az esetben az általános jellegű, pénzügyi controlling módszerek lehetnek hatékonyak (ZÉMAN 2002).

### 3.5.2.5. Minőség controlling

Napjaink társadalmának társadalmi, geopolitikai és geoökonómiai, továbbá kulturális környezetét tekintve célja és véleményem szerint alapvető igénye az életminőség állandó és folyamatos javítása, annak fejlesztése. Jelen esetben az életminőség fogalmára gondolhatunk úgy is, mint egy olyan minőségügyi rendszerre, amely magában foglalja a társadalom aspektusából vizsgált terméket, munkát, környezetet, egészségügyi ellátást és biztonságot (PARÁNYI 1999). A piacgazdaságokra is általánosan jellemzővé vált, hogy a minőségi termékek gyártását, és magas szintű szolgáltatások biztosítását helyezik az előtérbe, hiszen ez az, ami jelentősen meghatározza a versenyképességüket, illetve piaci pozíciójukat (CHIKÁN et al. 2010). Ha egy mondatban szeretnék erre a törekvésre választ adni, akkor a magas minőségi feltételeknek megfelelően elvégzett munka eredményezi a minőségi terméket és ezek úgynevezett végtermékeként a minőségi életet (KÖRMENDI - TÓTH 2011).

Megfogalmazható, hogy az átfogó minőségvezetési rendszer olyan vezetési filozófia is, amely valamely szervezet minden folyamatának, termékének és szolgáltatásának állandó javítására, innovatív megújulására törekszik. Hangsúlyt fektet a változások megértésére, kiemeli a mérés fontosságát, a vevő szerepét és a munkatársak részvételét a szervezet minden szintjén a javításban és végrehajtásában. E filozófia jellegzetessége, hogy a vezetésnek kell kulcsszerepet játszania (TOPÁR 2009).

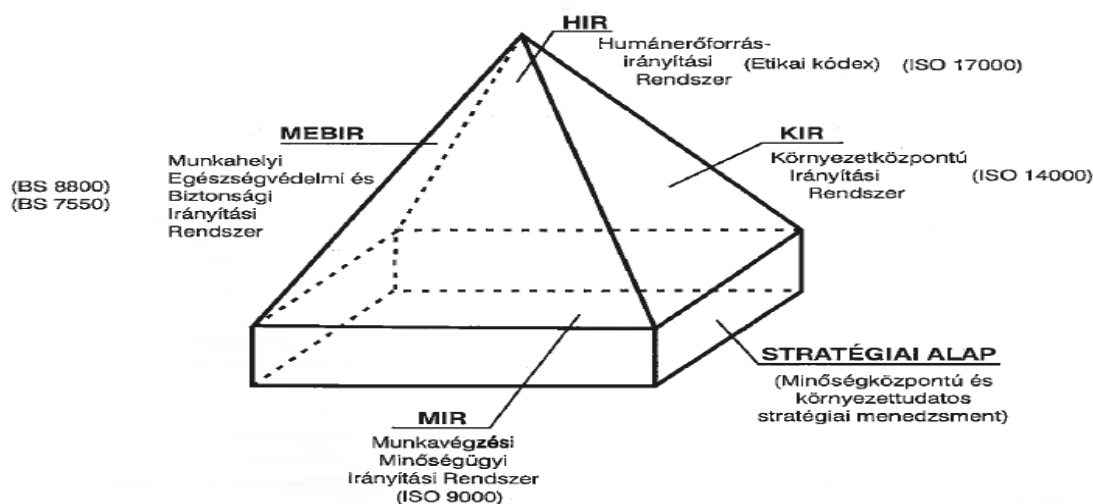
A szervezeti stratégiai menedzsment integráns részeként működő minőségmenedzsment (TQM) fő feladatai a következők (WIENGARTEN et al. 2013):

- A szervezet minőségpolitikájának meghatározása, a jövőtudatosság és a vevőorientáltságot szem előtt tartva
- A minőségbiztosítási, minőségszabályozási rendszer bevezetése (kiépítése és auditáltatása), valamint globálissá való fejlesztése,
- A minőségszabályozás rendszerének (a Minőségügyi Kézikönyv és Eljárási Utasításai) betartatása és működtetése, valamint felügyelete,
- A minőségbiztosítási rendszer folyamatos fejlesztése,
- A munkavédelem, adatvédelem, a környezetvédelem, a személyzetügy és a szervezeti termelő-szolgáltató tevékenység minőségének integrálása (WIENGARTEN et al. 2013).



Az életminőség folyamatos fejlesztésére való igény eredményezte, hogy a minőségügyet tekintjük az egyik fő társadalomformáló, azt szabályozó tényezőnek (GÁBOR – GÁL 2021). Ezt a szabályozó funkciót, nemzetközileg bevett és elfogadott minőségügyi szabványokon keresztül érvényesítik. Ezen szabványokat az ISO (International Organization for Standardization) dolgozta ki. A magas minőség biztosításának a legelterjedtebb módja a teljes körű minőségszabályozási rendszer alkalmazása. Ezen rendszerek általában két pillérből építkeznek. Alapvetően azt jelölik meg, hogy elsősorban kell a terméket a legjobb minőségben elkészíteni vagy szolgáltatást nyújtani, illetve mindig szem előtt tartják, hogy a vevők jelentik számukra a biztos megélhetést, tehát a vevők csoportjának az elégedettségére kell a leginkább törekedniük (VÖRÖS 2010). Világszerte, és Uniós szinten is a legismertebb ilyen az ISO 9000-es szabványcsalád. Ezen szabványok a szervezeti munkavégzés folyamatait szabályozzák, az ISO 14000-es szabványcsalád, amely a környezetvédelmi munkák minőségét vizsgálják majd pedig az ISO 17000-es szabványcsalád, amely a humán erőforrás irányításának minősítését foglalja magában. A termék megfelelőséget az ISO 45000-es szabvány rögzíti (WU – CHEN 2012).

A 16. ábrán látható, a minőségközpontú stratégiai vezetés piramis modellje.



**16. ábra: Minőségközpontú stratégiai vezetés piramis modellje**

Forrás: KÖRMENDI – TÓTH (2011), alapján

Korábban már említettem, hogy a globalizált versenyben az egyik legfontosabb ismérv, ami megkülönbözteti egymástól a cégeket és azok termékeit, a minőségügy. Ez egy olyan szabályozó és versenytényező, amely minden gazdasági szférában magával hozza ezen minőségi standardokat, azok rendszerbe foglalását és megfelelő alkalmazását, valamint a controlling rendszeren belül annak, mintegy részrendszereként a minőségcontrollingot (KÖRMENDI – TÓTH 2011). A minőségcontrolling a minőségügyi rendszerrel, azon belül is elsődlegesen a minőségköltségek tervezésével, terv-tény elemzésével és az ezekhez kapcsolódó információk kezelésével foglalkozik. A minőségcontrolling lehetővé teszi a minőséggel kapcsolatos költségek összeírását, segít a döntéshozatalban, rámutat a gyengeségekre és beépül a költséggazdálkodásba.

A teljes körű minőségszabályozás egyik legfontosabb jellemzője, hogy a tevékenység minden elemére kiterjed, úgymint (VÖRÖS 2010):

- A piackutatásra,
- A termékek és azok előállításához szükséges technológia előállítása,
- Beszerzésre,

- A gyártási folyamatok permanens kontrollja,
- Az előállított késztermék utólagosan történő ellenőrzésére,
- A logisztika/raktározás módjára,
- A csomagolás módjára
- Kiszállításra\* (jelen esetben kiemelten a pandémiás körülményekre),
- Felszerelésre, az igény szerint felmerülő igényekre a termék szervizelésével kapcsolatban,
- Termékkel kapcsolatos visszajelzések, értékelések összegzése (VÖRÖS 2010).

A teljes körű minőségszabályozási rendszert alkalmazó vállalatnak minden egysége felelősséget vállal a minőségi termék/ szolgáltatás előállítására és minden egyes alkalmazott maga is felelős a magas minőségért, ami egyedileg mérhető is. Természetesen az elvárt minőség elérése érdekében a vezetésnek motiválni kell a munkatársakat a hatékony részvételre, hiszen, a minőség nagymértékben tőlük függ (JOINER 2007). A vállalati és vezetői alapelvekre támaszkodva megállapíthatjuk a vállalat feladatkörét és célkitűzéseit, valamint a vállalat felelősségvállalását a vevőkkel, munkatársakkal, szállítókkal és részvényeseivel szemben (SINKOVICS 2013).

A prioritások közül kiemelendő a szolgáltatások és azok minősége, mégpedig (VÖRÖS 2010):

- Egyértelmű vevőorientáció;
- Egyértelmű felelősségi körök megrajzolása;
- Kiemelt figyelem a minőség iránt és oly minőségcél, amelyet a vállalat folyamatosan fejleszteni akar, legyen a termék minősége a lehető legjobb
- A minőségtervek és célkitűzések rendszeres felülvizsgálata;
- Az eredmények elismerése;
- A minőség terén elért eredmények rendszeres és hatékony kommunikációja a vállalaton belül és kívül (TICK 2011).

Ezeket a minőségi folyamatokat mérni kell a vállalaton belül, amelyeket talán a legjobban úgy tudunk realizálni, ha a vállalati célokat figyelembe véve meghatározzuk a vállalatunk rövid (3 éven belül) és hosszú távú (több mint, 3 év) minőségstratégiai céljait, amelyekhez olyan mérhető paramétereket kell hozzárendelnünk, amelyeket mérni tudunk (CHIKÁN – DEMETER 2003). A kialakítandó minőségstratégiánk részei lehetnek:

- Minőségfeltételek (pl. vezetői magatartás),
- Minőségcélok (pl. vevői megelégedettség)
- A minőség mérőszámai (pl. mutató a vevői megelégedettség mérésére, annak értékelésére)
- A minőség befolyásolása a dolgozókon keresztül (pl. mindenki hatékonyan és eredményesen közreműködik),
- Minőségforrások (pl. modern technikai háttér, eszközök),
- Minőségrendszerek/módszerek (pl. folyamatirányítás),
- Minőségelvek (pl. folyamatos fejlődés)

A vállalat minőségstratégiáját folyamatosan mérni kell, összehasonlítani a célkitűzést az eredményekkel, és ha szükséges változtatni kell, rugalmasan, a vásárlói és piaci igényekhez igazodva (DOUGLAS – JUDGE 2001).

## **A minőségcontrolling funkciói**

Ahogy a controllingot is felosztottuk stratégiai és operatív controllingra, itt a minőségirányítási feladatoknál sem teszünk másképp, a minőségirányítás feladatainak elvégzésénél a minőségcontrolling rendszer mind stratégiai, mind pedig operatív szinten jelentős a döntéstámogató szerepkörrel rendelkezik (EVANS – LINDSAY 1995).

A stratégiai minőségcontrollingnál, a minőségirányítás feladatainál láthattuk, hogy a stratégiaalkotásnál a minőségpolitika kialakítása vagy a stratégiai jövőkép, minőség-célrendszerének meghatározása a stratégiai minőségcontrolling fő feladatai (EVANS – LINDSAY 1995). A stratégiai tervezésnél a szervezetfejlesztési akciók projektjeiként kell számba venni a következő évek, (rövid vagy hosszú távú célok) minőségfejlesztési feladatait (ezek a stratégiai feladatok lehetnek például: ahol még nem létezik a minőségirányítási rendszer, annak kialakítása; a munkarendszerek szabályozásának auditálása. Ha már létezik minőségirányítási rendszer, annak a TQM irányába való továbbfejlesztése (LJUNGSTRO - KLEFSJO 2002) és végül a TQM teljes szervezeti szintű kiterjesztésével, az üzleti kiválóság minőségirányítási rendszer teljeskörűvé válhat) (ANDERSSON et al. 2006)

Az operatív minőségcontrolling feladatkörébe számos dolog tartozik, ide kell sorolnunk a minőség biztosítására fordított éves költségek optimalizálását, amit az éves költségek és éves hibaköltségek összevetésével érnek el (YAZDIFAR – TSAMENYI 2005). Az operatív minőségcontrollerek feladatai közé soroljuk, az egyes stratégiai minőségfejlesztési akciók megvalósításában vállalt szerepüket, támogatják ezek időarányos megvalósítását. Továbbá a leszabályozott vállalati minőségügyi rendszerekkel kapcsolatos éves akciók (pl. oktatások, ellenőrzések stb.) tervezésében és azok költségeinek kalkulálásában van szerepük. Megfogalmazható, hogy a gazdálkodó szervezeteknek, (vállalatoknak) a minőségügy bevezetését megvalósító, minőségirányítási rendszerétől, az üzleti kiválóság nemzetközi minőségügyi kritériumainak megfelelő, TQM alapú stratégiai menedzsment kialakulásáig, több stratégiai lépés, fejlődés szükséges (TERZIOVSKI – SAMSON 2000).

## **Mérhető minőségcélok**

A vállalati minőségstratégia hatékony megvalósításának feltétele, hogy a vezetés olyan célokat tűzzön ki, amelyeket mérni lehet. Akkor tudjuk a célt sikeresen realizálni, ha a különböző célkitűzéseket az adott részleg dolgozói támogatják, mind ötleteikkel, tudásukkal és a termék vagy szolgáltatás megvalósításával. Minden minőségcél számára fontos meghatározni az alábbi irányvonalakat, amelyek a mérőszámokkal, kiindulási szinttel, elérendő értékkel és az ehhez kapcsolt határidővel jellemezhető (COLLINGS – MELLAHI 2009).

A vállalati minőségstratégiát és a cél helyességét az alábbi fogalmak határozzák meg, együttesen alkotják a vállalat által kitűzött és elérni kívánt célokat (GÁBOR et al. 2015):

- Mérhető minőségcélok
- Felülvizsgálat (auditálás)
- Vezetők és munkatársak a vállalati célok felé történő befolyásolásának tervezése
- Kommunikáció
- Képzés
- A munkatársak bevonása
- Elismerés
- Erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása

- A vállalaton belüli folyamatok stabilitása és javítása
- A munkatársak minél szélesebb körben történő bevonása

A napjainkban zajló piaci versenynek köszönhetően a vállalatoknál és gazdasági társulásoknál előtérbe kerültek az egyes funkcionális részfolyamatok, úgy, mint például a humán erőforrás-gazdálkodás, a K+F tevékenység, a környezetközpontú gazdálkodás, vagy a minőségbiztosítás, stb. A szervezetrányítás részeként szereplő controlling rendszernél újabb fejlődési állomás volt, hogy a szervezeti controlling elemeiként létrejöttek az egyes részfolyamatokkal párhuzamosan az azokat támogató controlling részrendszerek, mind stratégiai, mind pedig operatív szinten egyaránt. Azok a cégek, akik hatékonyan működő controlling rendszert működtetnek, szintén megtalálhatóak a szervezetrányítás részeként a minőségcontrolling, amely részrendszerként funkcionál (WIMMER – CSESZNÁK 2012). A vállalatoknál működő minőségirányítási alrendszer fő feladata a minőségügy vállalati szinten történő gyakorlati megvalósítása, tehát hogy a nemzetközi minőségügyi szabványok és standardok alkalmazásával megfelelő harmonizációt biztosítson a szervezet értékteremtő folyamata és a szervezettel kapcsolatba lépő társadalmi környezet fogyasztási folyamatai. Továbbá a mérésekkor érdemes megállapítani, hogy miképp alakulnak a késztermékek minősége, a gyártás minősége és ezt szinte körbefogva, a minőségköltségek (TICK 2011).

Összegezve, a minőségcontrollereknek és a vállalat minőségügyi szakembereinek magas szintű információs bázis alapján történő következetes és hatékony együttműködése (a tervezés, a folyamatos terv-tény figyelés és elemzés területén) növeli a gazdálkodó szervezet (vállalat) minőségi színvonalát, a termékek vevő és piaci igények által elfogadott minőségét, és az ebből adódó plusz árbevétellel növeli a vállalat nyereségét (YUNIS et al. 2013).

### **3.5.2.6. Üzleti Intelligencia controlling**

Mindenekelőtt tisztázni kell azt, hogy mire is gondolunk akkor, amikor üzleti intelligenciáról beszélünk. A különböző irodalmak egyetértenek abban, hogy Howard Dresner nevéhez fűződik az üzleti intelligencia fogalmának pontos(abb) megfogalmazása. Véleménye szerint az üzleti intelligencia olyan módszerek, fogalmak összessége, melyek a döntéshozás folyamatát javítják az úgynevezett tényalapú rendszerek (MIS, DSS, OLAP, DM,) segítségével (SCAPENS – JAZAYERI 2003). A vállalatoknak azért van szüksége ezekre az üzleti intelligencia rendszerekre, hogy javítsák, és könnyebben elérhetővé, biztonságosabb felhasználást biztosítva tegyék hozzáférhetővé a meglévő adataikat, vagyis könnyebben, gyorsabban, egyszerűbben és szélesebb körben hozzáférhessenek az adataikhoz, mindezt pedig olyan formában, ahogy azt az adott szakterület munkája megkívánja (THIERAUF (2001), KÖVÁRI (2007), NEDELUCU (2012)).

Az üzleti intelligencia rendszereket leginkább az adatokhoz való hozzáférés javítása – gyorsítása miatt vezetik be a vállalatok (SZALAY 2009). A következőkben felsorolom, hogy pontosabban milyen problémák megoldásában is segít az üzleti intelligencia (SZABÓ 2018):

- Riport, jelentés és beszámoló készítés.
- Dashboard-ok, vezetői irányítópultok készítése.
- Mutatók, KPI-ok, kiegyensúlyozott mutatószámrendszerek (Balanced Scorecard) készítése.
- Üzleti, statisztikai elemzés.

- Tervezés, felülvizsgálat, üzleti modellezés, a „mi lenne ha” szcenáriók futtatása.
- Konszolidáció.
- Idősoros elemzés, aggregált mutatók készítése, összehasonlítások bázis időszakhoz viszonyítva.
- Click stream (weblog elemzés).
- Adatok földrajzi elemzése.
- Grafikonok, kijelzők megjelenítése.
- Adat és szövegbányászat (SZABÓ 2018).

A fenti listát természetesen még jelentősen lehetne bővíteni, hiszen az, hogy milyen elemzésekre használjuk majd az üzleti intelligencia rendszert, az magától a vállalkozástól, az elérni kívánt céloktól függ. Ezen rendszerek továbbá arra is használhatóak, hogy az értékesítést, kereslet elemzését vagy az árrugalmasságot vizsgáljuk. Egy üzleti intelligencia rendszer kiépítéséhez általában több szoftverre is szüksége van a vállalatnak (TURBAN – ARONSON 2001). Általánosságban el lehet mondani, hogy szükség van egy adatbáziskezelőre, ahol az elemzéshez szükséges adatokat lesznek tárolva, szükség van egy adatbetöltőre, amellyel fel tudjuk tölteni üzleti intelligencia rendszert, és ezeken felül szükség van egy megjelenítő felületre is, amin keresztül lekérdezhetjük a BI (Business Intelligence) rendszer adatait (GANGADHARAN – SWAMI 2004).

A controlling fejlődése szempontjából az adatok rendelkezésre állása szűk keresztmetszetet jelent. Napjainkban az úgynevezett Big Data definíció és maga a jelenség már 2000-es évek elején elkezdődött, a Google által használt GFS (Google Distributed File System) publikálásával (SANJAY et al. 2003). Ezekben az években a rendelkezésre álló technológiai rendszerrel, egy közel egy milliárd oldal különböző adatait tartalmazó kereső rendszer csak nagyon magas hardver és üzemeltetési költségek mellett lehetett volna képes működni. A költségek jelentős részét elsősorban a keresőmotor által előállított óriási méretű fájlok okozták, melyek kezelése az akkori fájlrendszerekben vagy adatbázisokban csak egyáltalán nem vagy nagyon hosszú idő alatt volt megoldható. A hangsúly az akkoriban alkalmazott technológia skálázhatóságára vonatkozott, mivel ebben a méretarányban a folyamat már komplexnek és pénzügyi szempontból nem bizonyult megfelelőek. A GFS rendszere ezekre a különböző kihívásokra nyújtottak egyfajta megoldást, vagyis megkönnyítette az ilyen nagyon nagyméretű fájlokkal való munkavégzést. A folyamatos fejlesztések miatt a létrejövő rendszerek már kinőtték a webkeresés különböző problémáját és a 2006-os Hadoop alprojekt nevezetű kutatási projekt során már függetlenedtek a webkeresés szemléletétől. Ezen projekt sikerességét egyértelműen jelzi, hogy 2008-ban több cég, kiemelten a Facebook vagy a New York Times is bejelentette a Hadoop technológia gyakorlatban történő alkalmazását (WHITE 2012).

Alapvetően a Big Data a nagy mennyiségben és széleskörűen rendelkezésre álló adat felhasználásakor létrejövő technológiai skálázódási problémára adott válaszként játszott kiemelkedő szerepet. Ezt követően még sok időn át ez volt a Big Data fő alkalmazási területe, ugyanakkor ez még nem feltétlenül indokolná ezt nagyon magas népszerűséget. Közismertségének lényege rejlik, hogy a vállalkozások többsége igényt tart a különböző elemzések, kimutatások készítésére, melyek alapját képezi a nagy mennyiségű tárolt és feldolgozható formájú adat. A technológia fejlődésével, a Hadoop és a Big Data népszerűsödésével és elemzés szemléletű felhasználásával a szervezetek egyre több adatot kezdtek el gyűjteni, rögzíteni és feldolgozni (STADLER 2015).

A digitalizáció hatására egyre több új információforrás keletkezésével és az egyre olcsóbb technikai eszközök kombinációjával egy teljesen új korszak tárul elénk. Olyan telekommunikációs eszközök, mint például a mobiltelefonok, az online vásárlás folyamata, a szociális hálózatok, az elektronikus kommunikáció vagy a GPS technológia, működésük során mind-mind különböző adatforgalmat hoznak létre. Ezek az adatok általában strukturálatlan formában, nem egy egymástól különálló adatbázisban összpontosulva hatalmas mennyiségű jelként vannak jelen és csak az elemzésre, felhasználásra várnak. Az adatok keletkezéséhez, adatmennyiség növekedéséhez nagymértékben hozzájárul a digitalizáció, az információs és kommunikációs technológiák fejlődése, amelyek az elmúlt évtizedben komoly változásokon mentek keresztül. A technológiák fejlődésével elérhetőbbé vált, hogy ez a nagymennyiségű mennyiségben létrejövő adat összegyűjthetővé, feldolgozhatóvá, tárolhatóvá és az elemző számára megfelelő módon strukturálttá váljon. Az adatok feldolgozása mentén, elemzések létrehozásával a cégek értékes információkhoz juthatnak (MAYER-SCHÖNBERGER–KENNETH 2014).

Egy definíció alapján: „a Big Data nagy mennyiségű, sebességű és változatos adatok, amelyek költséghatékony módon, innovatív formában segítik a folyamatokba való jobb beavatkozást, a döntéshozatalt és a folyamatok automatizálását” (GARTNER INC. 2017). Egy 2001-es kutatási jelentésben Doug Laney a META Group (jelenleg Gartner) egyik vezető elemzője a Big Data-t háromdimenzióval, azaz mennyiség (volume), változatosság (variety), sebesség (velocity) szerint definiálta, melyet az angol elnevezések kezdőbetűivel 3V-definíciónak szoktak nevezni (STADLER 2015). Maga az adatfeldolgozás, a szervezetek egyik legfontosabb feladata, ezen folyamat esetében két fő kategóriát különböztetnek meg: adatok kezelését és az adatok elemzését. Az adatkezelés során a fókusz az adatok olyan kezdetleges szintű alkalmazásán gyűjtésén, és tárolásán van, amelynek célja, hogy az esetleges jövőbeli feldolgozásukat tegye lehetővé. Az adatok elemzésének lényege pedig az, hogy az adatok elemzése által a vállalkozások jóval részletesebb betekintést nyerhessenek a folyamataikba és alkalmazható tudáshoz jussanak, amelyet implementálva folyamataik hatékonyabbá válhatnak (GÁSPÁR - THALMEINER 2020).

Az alábbiakban néhány fontosabb kihívási tényezőt ismertetek:

**Algoritmusok:** Minden számítógépes feldolgozás fókusza az algoritmusokra terjed ki. Annak ellenére, hogy az elmúlt években számottevő és komoly előre lépések történtek az informatika, az adatbányászat, az elemzés és az egyéb tudományágak terén, az algoritmikus feldolgozás még mindig viszonylag nem széleskörű és nem komplex feladatokra alkalmas, ahhoz képest, mint amennyi adat létrejön (MAYER-SCHÖNBERGER–KENNETH 2014).

**Skálázhatóság:** A skálázható feldolgozó rendszerek alapvetően megfelelnek a növekvő adatokból származó különböző feldolgozási igényeknek és kihívásoknak, illetve rugalmas módon módosíthatók a működés során felmerülő igényekhez. A vállalkozások többségének a legoptimálisabb bővítés lineáris, ez azt jelenti, hogy az erőforrásigény lineárisan arányos az adatok növekedésével (MAYER-SCHÖNBERGER–KENNETH 2014).

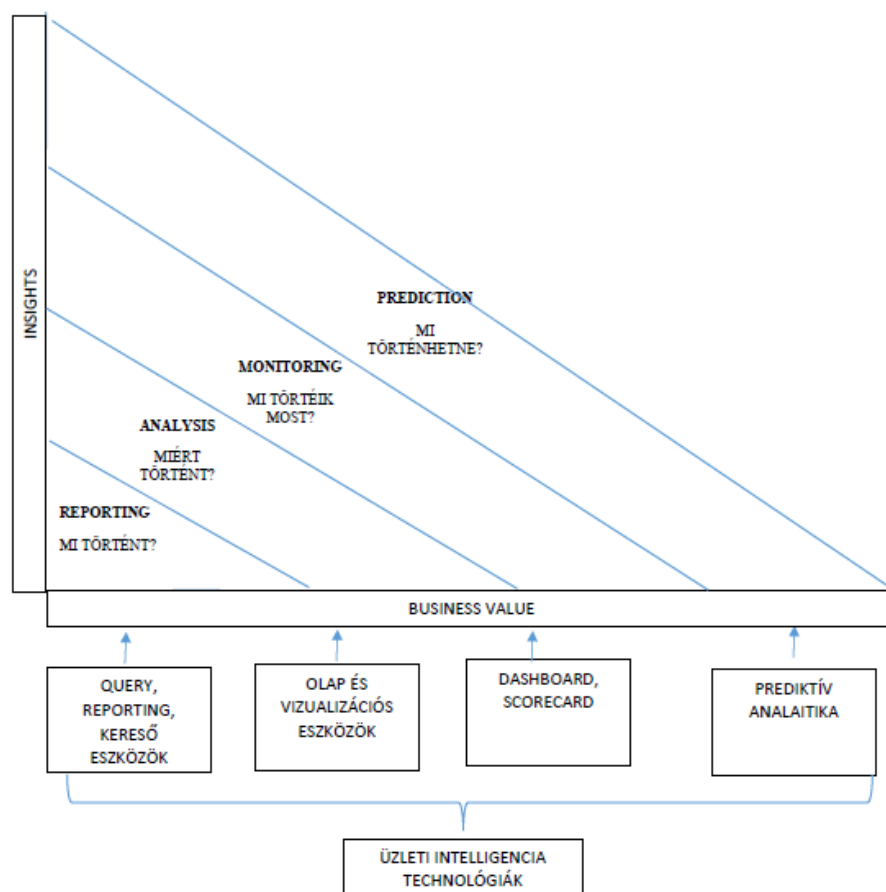
**Időbeliség:** Az időbeli követelmények felállítását követően az eredmények két fő feldolgozási kategóriába sorolhatók: online és offline feldolgozásba. Az online mód az adatok dinamikus feldolgozására utal, valós idejű rendszerek használatával az adatok azonnali elérhetővé tételével. Az offline mód az adatfeldolgozás során valamennyi átfutási, késleltetési időt követően bocsájítja rendelkezésre az adatokat (GULYÁS 2017).

## Üzleti intelligencia technológiák

Önmagában olyan, mint üzleti intelligencia szoftver nincs, valamint üzleti intelligencia technológia sem létezik. Egy üzleti intelligencia rendszer összeállításához jellemzően technológiák halmaza szükséges. Az összeállításához használni kell adatbáziskezelő, adatbetöltő, riport készítő stb. technológiákat (MALMI – BROWN 2008).

Ezen üzleti intelligencia technológiákat a 17. ábrán szemléltetett módon lehet csoportosította aszerint, hogy mekkora a komplexitásuk és mekkora a potenciális üzleti értékteremtő képességük. Eszerint megkülönböztethető:

- Riportkészítő technológiák, amelyek arra adnak választ, hogy mi történt. Ide tartoznak a lekérdező, riportkészítő és kereső üzleti intelligencia technológiák.
- Elemző technológiák, melyek a miért kérdésre adnak választ. Ide tartoznak az OLAP és az adatvizualizációs technológiák.
- Monitorozó technológiák, amelyek a „Mi történik most?” kérdésre adnak választ. Ide tartoznak a teljesítmény menedzsment eszközök, az irányítópult (dashboard) és a mutatószámrendszer (Scorecard) technológiák.
- Illetve az előrejelző technológiák, melyek a „Mi történhetne?” kérdésekre adják meg a választ. Ebbe a kategóriába az előrejelző és adatbányász technológiák tartoznak.



**17. ábra: Üzleti intelligencia technológiák**  
Forrás: KÓVÁRI (2007) alapján, saját szerkesztés

A fenti lista elejétől a vége felé haladva egyre komplexebbek a technológiák és egyre nagyobb hatásuk lehetnek a vállalat életére, teljesítményére és nyereséges működésére. Fontos megjegyezni azt a tényt, hogy bár a gazdálkodó szervezetek számára az üzleti intelligencia, a szoftveres fejlesztés, inkább létszükség, mintsem újítás. Kiemelendő a KYC (Know Your Customer) és adatkezelési irányelvek ismerete és megfelelő használata, amelyek mind a vállalat, mind a felhasználó, sőt a piac érdeke is (KÖVÁRI 2007).

### **3.5.2.7. Kutatás-fejlesztés controlling**

A dinamikusan fejlődő gazdaság, az egyre jobban rövidülő termék életciklusok, a termékfejlesztések idejének csökkenése, az ár-, minőség meghatározó szerepe, illetve a vásárlói igények változása és az ezáltal megjelenő trendek befolyásoló hatása, mint például a környezettudatossági követelményeknek való megfelelés, vagy az állatjóléti szempontok figyelembevétele egyre nagyobb kihívásokat jelentenek a vállalkozásoknak a kiéleződött versenyben. Ezekből adódóan a kutatás-fejlesztés (K + F) jelentősége felértékelődik, nő a K+F ráfordításoknak a mértéke, amihez a controlling funkcióknak és controlling eszközöknek is alkalmazkodniuk kell (HORVÁTH 1993). A K+F controlling alapvető célja, hogy a tevékenységeket támogassa, a költségek figyelembevételével, a célok megvalósításának függvényében. Ezen tevékenységeket és kapcsolódó költségeket a lehető legjobban transzparenssé tegye, illetve feladata a K+F tevékenységek célorientált koordinálása (JUNG 2001). Ezek a célok jellemzően stratégiai és operatív jellegű célkitűzések. A K+F controlling elsődleges feladatai közé sorolható még a naprakész információk nyújtása, illetve az információs rendszer működtetése, amelyből származó adatok a tervezés, eltéréselemzés és döntés-előkészítés folyamatait támogathatják (JUNG 2001).

#### **Kutatás és fejlesztés controlling funkciók**

Megfogalmazható, hogy a controlling jellemzően kemény adatokkal foglalkozik (cashflow, megtérülés, termelékenység, forgási sebesség, költségadatok stb), ez azonban napjainkban felmerülő igények miatt jelentős változáson megy keresztül. 1960-as években a K+F úgynevezett lineáris modellje volt az általánosan elfogadott (INZELT 1998), napjainkra azonban már a fejlett innovációs kultúra jelent versenyelőnyt. A szervezetek innovációs képességét egyre inkább a nem számszerűsíthető tényezők jelentik. Napjainkra inkább a vagyonelemek (kapcsolati tőke, bizalom, tudás, lojalitás), amelyek a szervezetek számára egyre hangsúlyosabbá válik azonban, a beszámolóknak mégsem jelennek meg (LUKOVICS, 2005).

Ezek a nem pénzügyi mutatók, az objektivitás kifejezésére fókuszálnak. K + F controlling során ezen mutatók jellemzően az innovációra, a vállalkozások megújulási és megújítási képességére fókuszálnak, amelyek dimenziói: a termék, termékfejlesztés, valamint a folyamat és technológiai innováció.

Az innováció főbb mutatóinak tekinthetők:

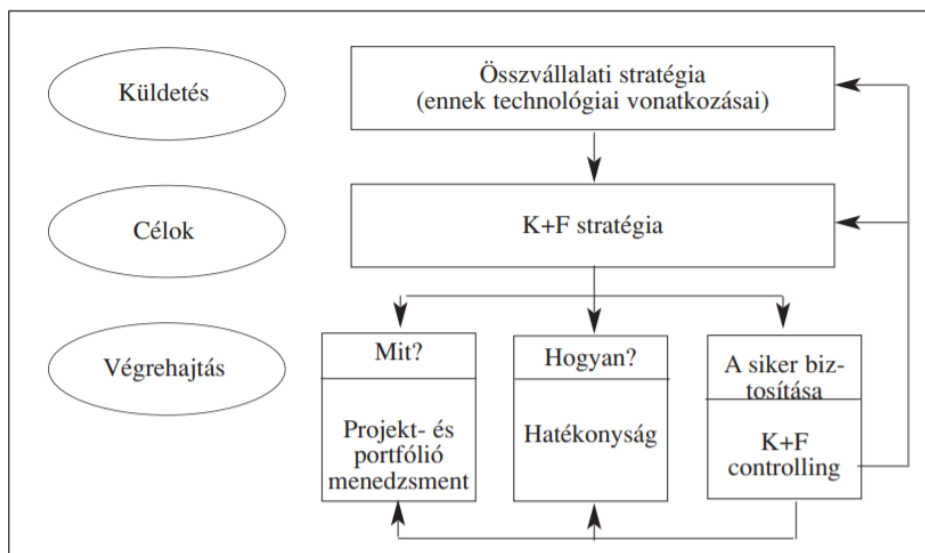
- az új termék értékesítéséből származó árbevétel
- kizárólagos joggal gyártott termék árbevétele
- új termék tényleges bevezetése
- a termékek új generációjához szükséges idő
- szabadalmak száma
- foglalkoztatott főállású kutatók létszáma
- nemzetközi publikációk száma
- sikeres termékfejlesztések aránya
- új ötletek hasznosulásának aránya



Kiemelten fontos, hogy a K+F stratégiája, illetve a K+F fejlesztés stratégiai célkitűzései is a vállalati stratégiával összhangba kell, hogy legyenek. A sikeres megvalósítás érdekében meg kell határozni a K+F tevékenységek prioritizáltságának sorrendjét (DEÁK - LUKOVICS 2006). Ezáltal támogatható az előre definiált K+F célkitűzések hatékony megvalósítása. A hatékony megvalósítás támogatható a támogató eszközök alkalmazásával, amelyek a K+F controlling mellett, olyan eszközök lehetnek, mint például:

- időmenedzsment,
- minőségmenedzsment,
- erőforrás-menedzsment,
- emberierőforrás-menedzsment,
- tudásmenedzsment,

Ezek alapján megfogalmazható, hogy a K+F controlling a hagyományos controlling funkciókhoz hasonló funkciókat tölt be. A szervezet irányíthatóság érdekében az információkat időben a szervezet döntéshozói számára biztosítja (BUZÁS 2002). Tehát végrehajtásban és a stratégiaalkotásban egyaránt szerepe van. Amint azt a 6. ábra is szemlélteti a végrehajtáson át a visszacsatolásig meghatározó szerepkörrel rendelkezik.



**18. ábra: A K+F controlling kapcsolódása a stratégiához és a végrehajtási szinthez**

Forrás: DEÁK - LUKOVICS (2006) alapján

K+F controlling stratégiai szempontú feladatai között az egyik legfontosabb feladata, hogy új ötleteket keressen, és az ötleteket értékelje. Az ötletek azért kiemelt jelentőségűek, mert ezek végigvezethetők az innovációs folyamaton, illetve a folyamat végig vezetését követően sikeres innovációt eredményez. Kiemelt szerepkörrel rendelkeznek a technológiai trendek felismerése, illetve nyomonkövetése. Ezek a területek lesznek, amelyek a későbbiekben megvalósításra kerülnek. Ebből adódóan fontos az aktuális hazai és nemzetközi trendek ismerete. A trendek mellett figyelemmel kell kísérni az időszak szabadalmait is, amely szintén a stratégiai K+F controlling feladatkörébe tartozik. Az ötletek, illetve innovációk úgynevezett make-or-buy döntéseinek megalapozása is ide tartozik, illetve az ezekhez kapcsolódó információk feltárása és szolgáltatása. A megvalósítás megalapozását jelentő technológiai színvonal is ide tartozik, amely saját fejlesztések mellett a szükséges technológiák implementálását is jelenti (BUZÁS 2002).

A vállalati stratégiának koordinatív részvétele van a K+F folyamatok meghatározásában. Ennek jelentősége azért kiemelendő, mert a szervezet K+F stratégiájának illeszkednie kell a szervezeti stratégiába. Amennyiben a vállalati stratégia jól definiált a K+F controlling a hagyományos controlling funkciókat tölti be, jellemzően a tervezés folyamatát, a terv-tény eltéréselemzés végzését, illetve az információszolgáltatást a döntéselőkészítéshez. A kutatási projektek esetében a controlling nyomon követi a stratégiai terv megvalósulását, elemzi és értékeli az esetleges terv-tény eltéréseket, valamint döntési foratókönyveket alakít ki a különböző, nagy valószínűséggel bekövetkező, eseményekre.

A K+F controlling az operatív tevékenységek esetében jellemzően közép- és rövid távú tervezési időtávval dolgozik, a működési folyamatok gazdaságosságát helyezi a középpontba. Általános célja a jövedelmezőség megvalósítása, valamint a gazdaságosság és likviditás biztosítása (Körmendi – Tóth, 2003). Operatív szinten az egyes K+F tevékenységek tervezését, irányítását, koordinálását, és ellenőrzését végzi a K+F controlling, a kitűzött célok elérése érdekében. Legfontosabb feladatai közé tartozik (GÖPFERT – HOPPENHEIT 1991):

Az operatív K+F controlling támogatja az adott kutatás-fejlesztési projektek megvalósításának, határidejének, felelősségköröknek, feladatoknak a megtervezését. A tervezés során jelentős szempont helyeződik a költségvetés, valamint a szükséges humán és technikai erőforrások megtervezésében. Továbbá feladatkörébe tartozik még a lehetséges hatékonyságnövelő javaslatok megjelölését.

A meghatározott tervek megvalósulásának nyomon követése, jellemzően az időkeret, költség és az elvárt minőség tekintetében. Fontos az esetleges eltérések okainak feltárása és beavatkozási pontok meghatározása. Az aktuális helyzetről való riportálási tevékenység megvalósítása, tényköltségek, valamint hatékonysági elemzések végzése.

A K+F controlling feladatkörébe tartozik a részt vevő egységek és humán erőforrás munkájának összehangolása, valamint a különböző tevékenységek koordinációja.

Az információellátás során olyan mutatók kidolgozása és beépíteni a rendszerbe, amelyek dinamikusan visszajelzéssel szolgálnak az eltérésekről és ezáltal lehetőséget nyújtanak a korai beavatkozásra. Az operatív K+F controlling tevékenysége során megtervezi és üzemelteti az információs rendszert, amely szűk keresztmetszetet jelent a kutatás-fejlesztés tevékenység szempontjából (DEÁK - LUKOVICS 2006).

### **3.5.3. A funkcionális területek együttes megjelenése, projekt controlling**

Megfogalmazható, hogy a funkciók, amelyek a gazdálkodást végző egység mindennapi életét befolyásolják egy bizonyos gazdasági helyzetben ötvöződnék, ez pedig nem más, mint maga a projekt és ezáltal a projektcontrolling folyamata (DOBÁK et al. 1997). A lenti példa szemléltetni fogja, hogy nem nélkülözhetünk egy funkciót sem és ezek az egymásra épülő geoökonómiai lemezkék adják azt az együttest, amely átível a piac és az eddigi normák határain (LOROT 1999).

A projektek céljai, bizonyos tekintetben megegyeznek a vállalati célokkal, vagyis a hosszú távú fennmaradás, piaci versenyelőny, piaci pozíció megőrzése és a profit maximalizálása (BURNS – SCAPENS 2000). Mindezekhez elengedhetetlen a rendszerszintű és jövőorientált vezetői gondolkodás, ami csak a megfelelő Kutatás-Fejlesztés-Innováció (K+F+I) meglétével együtt vezethet sikerre (GAREIS 2007). Ennek megvalósításához nyújt támogatást a projekt controlling, amely hozzájárul a vállalkozások rövid és hosszú távú céljainak eléréséhez oly módon, hogy szervezési feladatokat lát el, elemmez, ellenőriz, valamint a döntési funkciók mellett hozzájárul bizonyos tervek kidolgozásához is (LOCK 2007).

Ezek közé a célok közé tartoznak a nyereséges gazdálkodás, a fizetőképesség fenntartása, a versenyképesség javítása és a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználása, nem beszélve a vállalat életében folyamatos termékinnovációról (KERZNER, 2009). Ezen felül a vezetők számára biztosítania kell azokat az információkat, amelyek elengedhetetlenek a döntések meghozatalához (CHAPMAN 2006). Aktuális, naprakész információkat, adatokat várnak a folyamatban lévő projektekről és az egész vállalatról (ZÉMAN et al. 2014).

A projekt controllingnak azonban, még választ kell adnia a projektek határidejének a betartásához kapcsolódó kérdésekre is, információt, adatokat kell szolgáltatnia a számvitelnek a várható költségekről, a követelésekről és a K+F+I gazdálkodás várható költségeiről (KUSTER et al. 2015). További célkitűzései között szerepel a megrendelővel való elszámolás, a projekt gyakorlati eredményeinek számbavétele és a termelésirányítás (DOBÁK et al. 1997). A controlling, fejlődése során egyre bővülő feladatkörrel rendelkezett, így hozzájárult a nagyobb volumenű döntések megvalósításához is. Míg a projektmanagement a projekt egészét átfogó és az eredményességet segítő integrált vezetésirányítási rendszer, mely irányítási előkészítési, szervezési és végrehajtási feladatkört lát el. Ennek egyik alrendszerként működő projekt controlling feladata pedig a projektmunka megszervezése, terv-tény eltéréselemzése és az információszolgáltatás, így elmondható, hogy a projekt controlling egyfajta támogatási funkciót is ellát (LAMERS 2002).

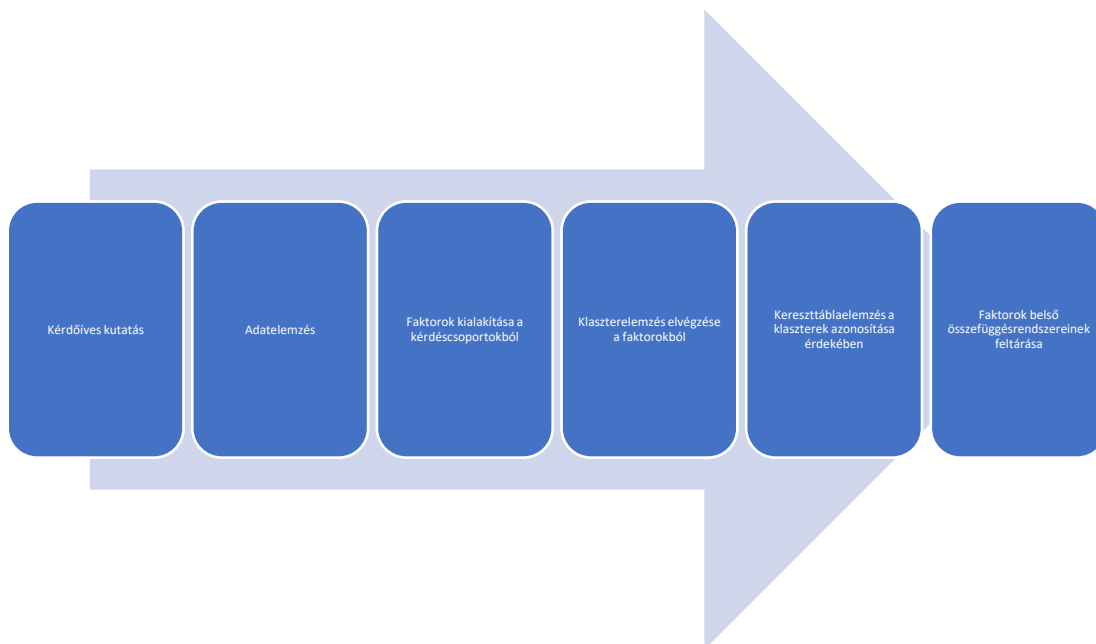
A modern vállalatok életében elengedhetetlenül szükséges a projektek működtetése és a projekt szemléletű gondolkodás. A napi, folyamatos tevékenységek controllingja más szervezeti elméletek és hozzájuk kapcsolódó gyakorlatok részét képezik, mint a projekt controlling. Bár sokszor és sok ponton kapcsolódnak a projektek a folyamatos tevékenységhez, mégis szükséges megkülönböztetnünk a kettőt egymástól (KUSTER et al. 2015).

## 4. ANYAG ÉS MÓDSZER

### 4.1. Alkalmazott kutatási módszerek

A kutatásomban alkalmazott módszerként kvantitatív elemzést alkalmaztam. Kutatásom folyamatát a 19. ábra szemlélteti. A kutatás primer adatfelvételen alapult. Az adatfelvételt szakértői kérdőíves módszer formájában készítettem el (KVALE 2005). A kérdőívezés 2018 nyara és 2019 tavasza között történt. Ezen kérdőív eredményeinek tisztítása és struktúrálása után dolgoztam fel a válaszokat. A kérdőívből származó kiértékelhető eredmények száma összesen 138 db. Az így megkapott 138 kiértékelhető eredményt olyan formában kódoltam, hogy az alkalmas legyen a további elemzésre (MAJOROS 2004).

A kutatási folyamat második lépésében adatelemzést végeztem MS Office és SPSS programcsomaggal. Különböző leíró statisztikai módszerek alkalmazásával vizsgáltam meg a kérdőív változóinak megoszlását, amelyet a 3. számú melléklet tartalmaz.



**19. ábra: A kutatási folyamat leírása**

Forrás: Saját kutatás, 2021

Az elemzés során a változók csoportosítása, illetve aggregálása érdekében elvégeztem egy faktoranalízist (SZÉKELYI – BARNA 2008). Ezen módszer alkalmazása során a főbb kérdéscsoportok adattartalmának logikai tömörítése, valamint szakmai szempontok alapján jól magyarázható változók létrehozása, megalkotása volt a célom.

A faktorelemzés nem egy statisztikai eljárás, hanem inkább egy gyűjtőfogalom, mely a különböző többváltozós statisztikai eljárások egy adott halmazára vonatkozik (MARQUES 2007). Ezt a módszert a többváltozós elemzések elvégzésének kiindulópontjának lehet tekinteni. Ennek a kiindulópontnak az oka, hogy a faktoranalízis alkalmazásával a multikorrreláció kiszűrhetővé válik, azaz a létrehozott faktorok nem mutatnak semmilyen korrelációt egymással (SAJTOS – MITEV 2007). A faktorelemzést tehát a különböző változók csoportosításának és a csoportosított változók egymástól való függetlenségének céljából valósítottam meg.

A klaszterelemzésben szereplő kérdéscsoportok azon a témákra vonatkoznak, amelyek a kutatásban relevánsak. Ezen témák az adott vállalatok számára a controlling nyújtotta lehetőségeknek a kihasználására, illetve a különböző módszerek alkalmazásának gyakoriságára vonatkozik. A faktorelemzés során nyert változók közötti összefüggés tesztelésére korrelációelemzést végeztem el. Az adatbázis főként ordinális és nominális változókat tartalmazott, de a faktorelemzéssel metrikus változókká lehetett alakítani őket, ezáltal bővebb, metrikus változókra is alkalmazható statisztikai módszerek alkalmazására is lehetőség nyílt.

A kutatási eredmények a faktoranalízis által létrehozott eredményekre támaszkodnak, ennek következményeképp felmérhetővé válhat a különböző csoportosított szervezetek controllinghoz való viszonyulása, illetve a különböző controlling módszerek alkalmazása, valamint alkalmazásnak gyakorisága. Ezen tényezőket egységesen controllingtudatosságként definiálom. Ahhoz, hogy ezen controllingtudatosságot pontosan, és a csoportokat egymástól elkülönülten tudjam meghatározni, klaszteranalízist alkalmaztam. A klaszterelemzéssel tehát az volt a célom, hogy a faktorelemzés során létrehozott változók segítségével azonosítani tudjam a controllingtudatosság mértékét, illetve ezáltal csoportosítsam a vizsgált vállalkozásokat. A klaszterek adatainak további szofisztikálása érdekében kereszttábla elemzéseket végeztem el a kérdőívben szereplő vállalatdemográfiai változókra. Kereszttábla elemzéssel vizsgáltam a klaszterelemzés során nyert változók vállalati jellemzőiben történő alakulását, ahol a klaszterekből nyert csoportok voltak a függő változók, emellett vizsgáltam a vállalati demográfiai jellemzőket. A vizsgálat során Chi<sup>2</sup> próbát, és Cramer V mutatót vizsgáltam. A klaszteranalízis eredményeképpen az összes, 138 vállalat, három- egymástól jól elkülönülő, azonban csoporton belül nagyon hasonló klaszterekre osztdott.

Az SPSS output feldolgozásra került Excelben, feltételes formázással. Így megfelelőbben látszanak azok az eltérések, amelyeknek nyomán a dendrogram szemlélteti a különböző szignifikancia szintek mentén történő csoportosítást. Azaz, vizuálisan is jól láthatóvá válnak azok a különbségek, amelyek miatt egymástól elhatárolódnak az egyes csoportok.

Végül a kérdőív tartalmát bemutatva, a kérdések között nominális és ordinális változók dominálnak. Ez utóbbi kapcsán Likert-skálát alkalmaztam, 1-5-ös skálával. Ennek a skálázásnak több hátránya is van, például, hogy tömöríti az információt, másrészt, a középérték jelenléte miatt nem derül ki a válaszadó valódi percepciója az adott kérdésre vonatkozóan. A feltáró jellegű kutatások esetében, amely jelleggel a jelen dolgozatom is rendelkezik, a megfelelő számú kitöltés elérése érdekében ezen kompromisszum elfogadható.

#### **4.2. A vizsgált minta bemutatása**

Az 1. táblázat alapján megállapítható, hogy főként Kft. formában működő cégekben tevékenykedők adtak választ a kérdésekre, ezen túlmenően a Zrt.-k is jelentősebb arányt képeznek, a Nyrt. forma elenyésző.

**1. táblázat:** Milyen típusú vállalatnál dolgozik?

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Zrt.	24	17,4	17,4	17,4
Kft.	112	81,2	81,2	98,6
Nyrt.	2	1,4	1,4	100
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A 2. táblázat az alkalmazott szervezeti struktúrát szemlélteti. A minta válaszadói közül meghatározó a lineáris szervezet, emellett a funkcionális szervezet is jellemző szervezeti típus. A lineáris szervezetek az utóbbi időben ismét reneszánszukat élik, amelyek főként az új menedzsment filozófiák miatt kapott népszerűséget. A szervezeti struktúra felmérése a kutatás relevanciájának szempontjából kiemelkedően fontos volt. Ennek oka, hogy a controlling rendszer nagymértékben kitett a szervezeti struktúrának. A különböző információ áramlási folyamatok és a riportálási rendszerek egyfajta alapvető hálózatként határozzák meg a controlling rendszer működését. A szervezeti struktúrák legtöbb esetben homályosak, és egyediek, illetve statisztikai felmérés sem létezik arra vonatkozólag, hogy a különböző struktúrákban működő szervezetek száma milyen volumenű. Tehát, így a reprezentativitás nem megítélhető.

**2. táblázat:** Milyen szervezeti struktúrát alkalmaz?

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Lineáris szervezet	58	42,0	42,0	42,0
Funkcionális struktúra	45	32,6	32,6	74,6
Divizionális szervezet	16	11,6	11,6	86,2
Mátrix szervezet	9	6,5	6,5	92,8
Törzskari szervezet	10	7,2	7,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A kérdőívben felmérésre került, hogy mely pozíciót tölti be a válaszadó az adott cégnél. Ennek hangsúlyossága kiemelendő, mivel a controlling rendszernek és az információs rendszernek a vállalat minden tagja részese, viszont számunkra a tulajdonosok és a különböző döntéshozó pozícióban lévő emberek a kiemelt vizsgálati alanyok. Az eredmények alapján legnagyobb hányadban a tulajdonosi jogokat gyakorló, üzletlársi viszonyban álló válaszadó volt a harmadik leggyakoribb válaszadó típus (2. táblázat). Ennek egyik fő oka lehet, hogy a kitöltő vállalkozások jelentős része Kft. formában működő vállalkozás, valamint közép, illetve nagy vállalkozások közé sorolható. Ebből adódóan feltételezhető a legtöbb esetben a tulajdonsoknak magas szintű befolyása és döntéshozási képessége van a szervezetekbe, illetve a különböző riportálási tevékenységeknek és a controlling rendszernek is a szerves részét képezhetik.

A kérdőív döntő hányadában a Magyar Controlling Egyesület (MCE) tagjai között került kiküldésre, így feltételezhető, hogy a téma szempontjából is magas szintű és releváns tudással rendelkező válaszadók közül került ki a minta.

Ezen túlmenően a 3. táblázat adatai alapján megfogalmazható, hogy meghatározó volt a válaszadók között a controller, amely a leggyakoribb válaszadó pozíció volt és a felső vezető is, amely a második leggyakoribb válaszadó. A válaszadókat ebből az aspektusból kompetensnek tekintem, ugyanakkor erre vonatkozó önbevallási kérdés nem volt

**3. táblázat:** Milyen pozíciót tölt be?

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Tulajdonos	47	34,1	34,1	34,1
Felső vezető	16	11,6	11,6	45,7
Divízió vezető	2	1,4	1,4	47,1
Költséghelyi vezető	10	7,2	7,2	54,3
Controller	63	45,7	45,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A szervezetek jelentős hányadában jelen van a controller, ezt szemlélteti a 4. táblázat, kutatásom során ilyen pozícióban foglalkoztatott munkatárs adott leginkább választ a kérdésekre. Ezen túlmenően közhelyszerű, hogy egy nagyvállalat megköveteli a controlling rendszert.

**4. táblázat:** Van-e controller?

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Igen	112	81,2	81,2	81,2
Nem	26	18,8	18,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

Az alkalmazottak számából adódóan megállapítható, hogy főként nagyvállalatok adtak választ a kérdőív kérdéseire, míg bevétel tekintetében a cégek meghatározó hányada 13,5 milliárd Ft felett realizált a válaszadás évében. A mérlegfőösszeg vonatkozásában a cégek nagyrésze 11,6 milliárd Ft feletti értéket ért el 2018-ban. A válaszadó vállalatok ebből fakadóan főként nagyvállalatok közül kerültek ki (5 – 6. táblázatok).

**5. táblázat:** Alkalmazottak számának alakulása a válaszadók körében

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
50 – 250 fő között	26	18,8	18,8	18,8
250 fő fölött	112	81,2	81,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Forrás: saját vizsgálat alapján, (2019), saját szerkesztés

Ezek alapján megfogalmazható az is, hogy méretkategóriák alapján jellemzően a nagyvállalatok adtak választ döntő hányadban a kérdésekre. Ebből fakadóan a felvétel főként nagyvállalati fókuszú.

**6. táblázat:** Árbevétel alakulása a válaszadók körében

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
2700 –13500 millió Ft	34	24,6	24,6	24,6
13500 millió Ft fölött	104	75,4	75,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A 6. táblázat adatai alapján meghatározható, hogy 13,5 milliárd feletti volt a vizsgált vállalatok árbevétele, amelyet a vizsgálatba került minta alapján szűkítettem le.

**7. táblázat:** Mérlegfőösszeg alakulása a válaszadók körében

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
2700 –1160 millió Ft	27	19,6	19,6	19,6
11600 millió Ft fölött	111	80,4	80,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

Az adatok elemzése alapján megállapítható, hogy a vállalatok meghatározó hányadának a mintában meghaladja a bevétele a 11,6 milliárd Ft-ot (7. táblázat).

Összegezve, a vállalatok jelentős mértéke (80%) nagyvállalatnak minősül a három vizsgált üzleti kategóriát alapul véve, amely alátámasztja a nagyvállalati fókuszot. A nagyvállalatok melletti döntést magyarázza, hogy főként ők működtetnek komplex controlling rendszert, amely összvállalati szinten is képes a monitoringozási tevékenységre. A nagyvállalatok esetében kijelenthető, hogy a hatékony controlling rendszer egyfajta versenykritériumként jelenik meg (SIRIYAMA 2007).

Iparági szempontból homogén a kép, leginkább a szolgáltatászektorból, és a kereskedeleméből adtak választ a vállalatok a kérdőív kérdéseire. Feldolgozóipar, építőipar, valamint a pénzügyi szolgáltatások szerepe csekély volt a vizsgálati mintában (8. táblázat). Ebből adódóan a tapasztalatok főként a kereskedelmi és szolgáltatászektorbeli nagyvállalatokra vonatkoznak.



## 8. táblázat: Iparági megoszlás

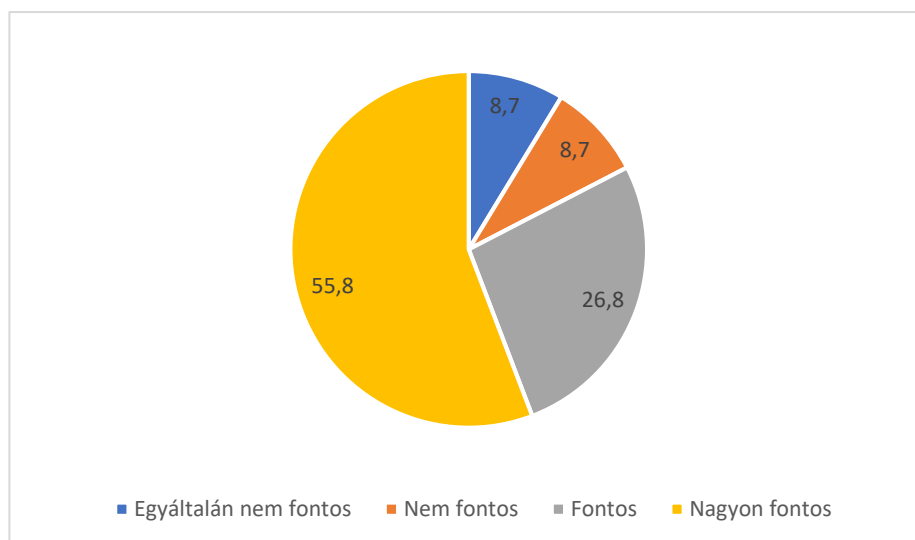
	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Mezőgazdaság	3	2,2	2,2	2,2
Feldolgozóipar	5	3,6	3,6	5,8
Építőipar	8	5,8	5,8	11,6
Kereskedelem	20	14,5	14,5	26,1
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	3	2,2	2,2	28,3
Szolgáltató	90	65,2	65,2	93,5
Egyéb/Nem válaszolt	7	5,1	5,1	98,6
Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	2	1,4	1,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A kérdőívre adott válaszokat az 5. számú melléklet tartalmazza, a kutatásban ebből adódóan főként a többváltozós statisztikai módszerekre helyeztem a hangsúlyt, a változók nagy számából adódóan.

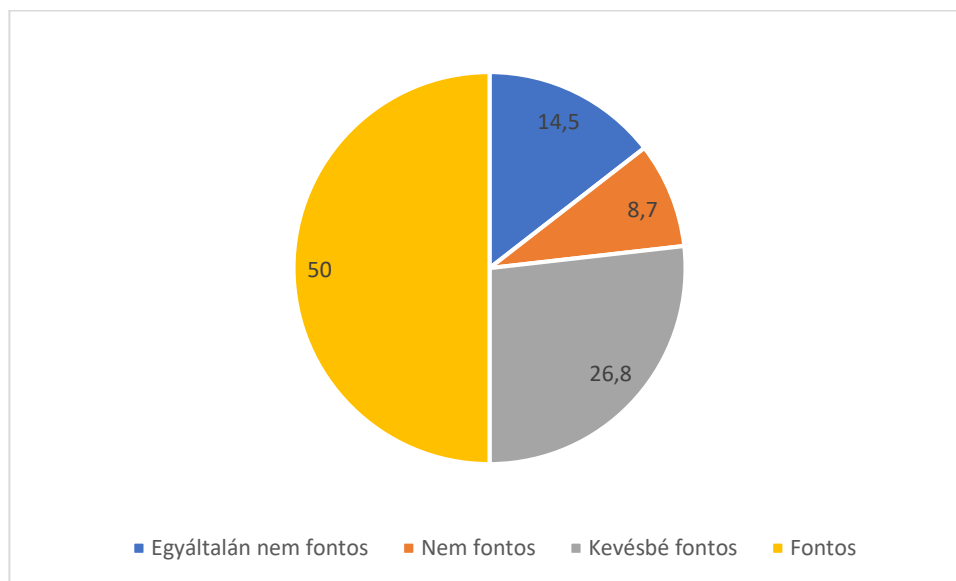
### 4.3. Leíró statisztikai jellemzés

Az alábbi diagrammokon azokat a leíró statisztikai elemzéseket szemléltetem, amelyek hozzájárultak a kutatási célok, illetve a kutatási eredmények létrehozásához. Az itt megjelenített ábrák és eredmények a további kutatási lehetőségek kialakításában, illetve a különböző többváltozós statisztikai módszertanok alkalmazására ad lehetőséget. Az ábrák eredményei önmagukban is számos új, és lényeges információt hordoznak a vállalatok controllingtudatosságának, illetve a controlling fejlődésének irányairól.



**20. ábra: Üzletfejlesztés**  
Forrás: Saját kutatás, 2021

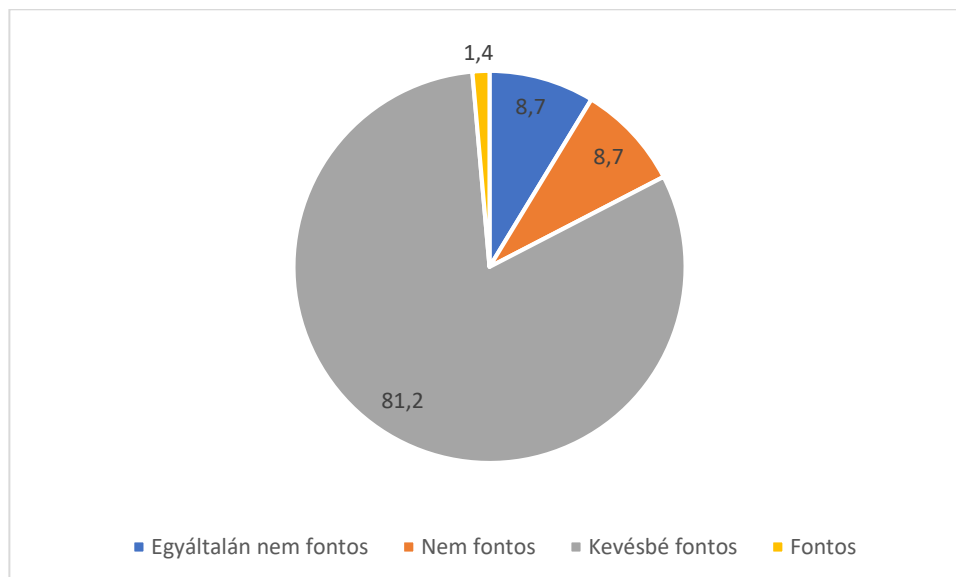
A fenti diagrammon látható, hogy az üzletfejlesztés gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele esetében nagyon fontos volt. Megemlítendő, hogy 8,7-8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem és nem fontos (20. ábra).



**21. ábra: Stratégiai forgatókönyvek készítése**

Forrás: Saját kutatás, 2021

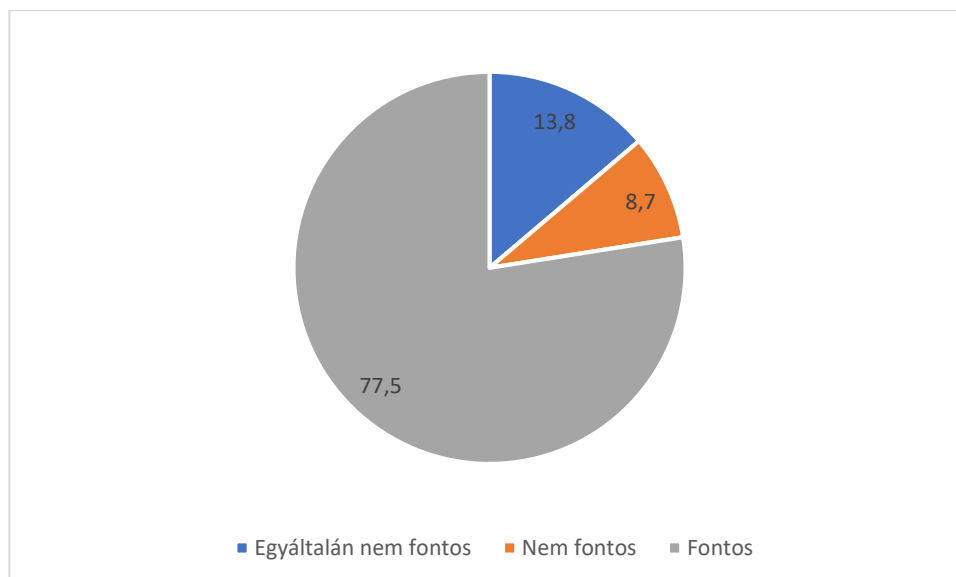
A 21. ábrán látható, hogy a stratégiai forgatókönyvek készítésének gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, a vállalkozások fele esetében fontos volt. Lényeges kiemelni, hogy a 14,5%-uk úgy nyilatkozott, hogy egyáltalán nem fontos.



**22. ábra: Vállalati értéknövelés tervezése**

Forrás: Saját kutatás, 2021

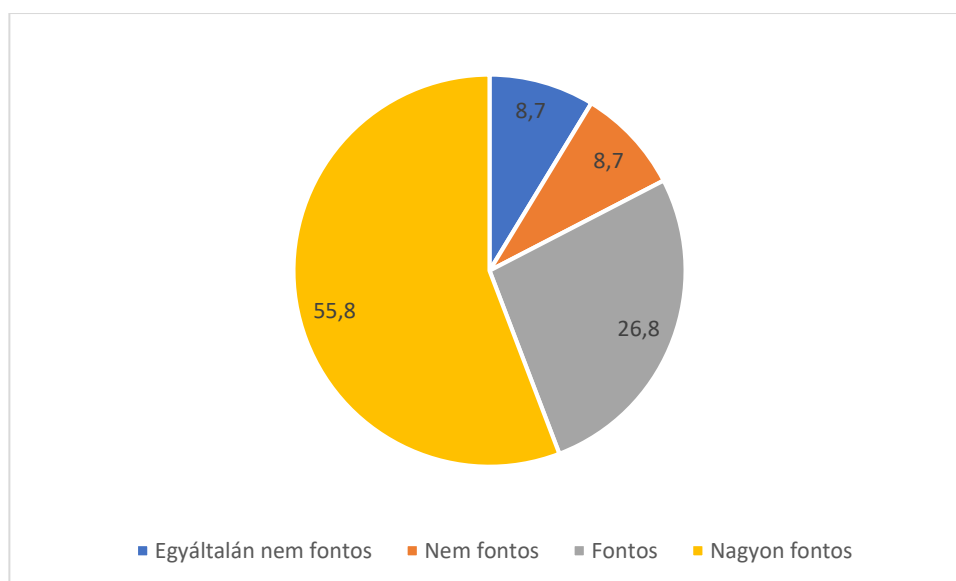
A fenti diagrammon látható, hogy a vállalati értéknövelés tervezésének gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások 80%-ának esetében fontos. Hangsúlyos kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem fontos (22. ábra).



**23. ábra: Hosszú távú pénzügyi tervezés**

Forrás: Saját kutatás, 2021

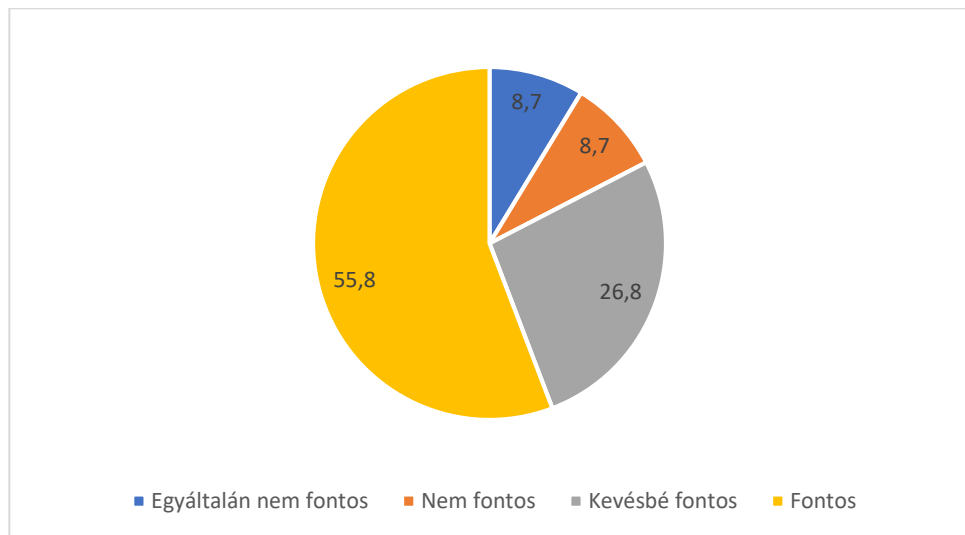
A fenti diagrammon látható, hogy a hosszú távú pénzügyi tervezés gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások 70%-ának esetében fontos volt. Lényeges kiemelni, hogy 13,8%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem fontos (23. ábra).



**24. ábra: Versenyelemzés/ Benchmarking**

Forrás: Saját kutatás, 2021

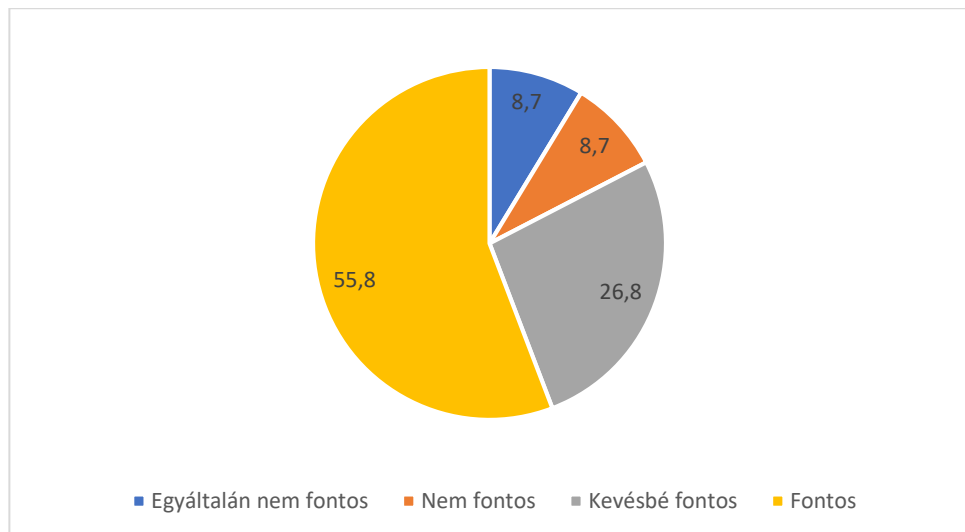
A fenti diagrammon látható, hogy a versenyelemzés benchmarking gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele esetében nagyon fontos volt. Elengedhetetlen kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem fontos (24. ábra).



**25. ábra: Pénzügyi politika**

Forrás: Saját kutatás, 2021

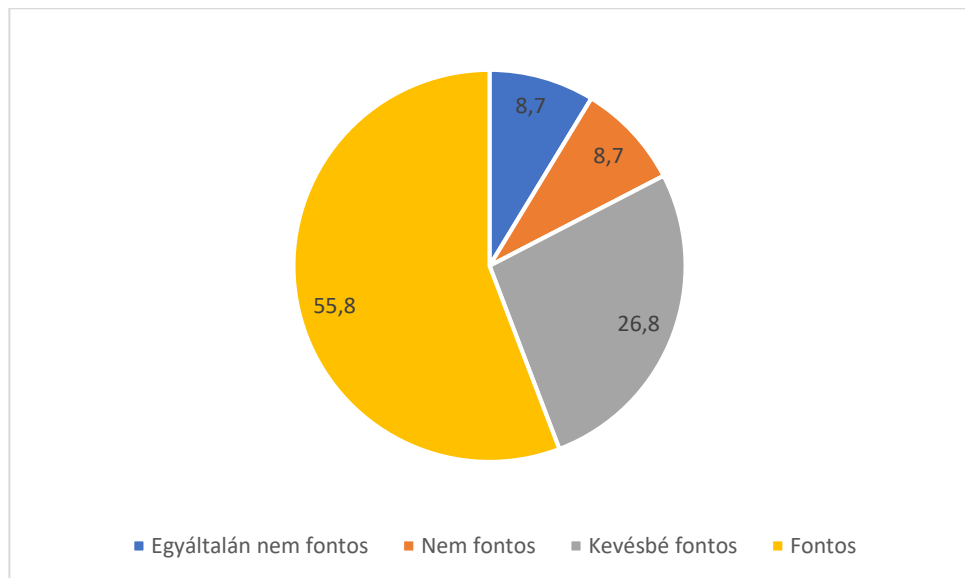
A fenti diagrammon látható, hogy a pénzügyi politika gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele esetében fontos volt. Lényeges kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem fontos és ugyanennyien, hogy nem fontos (25. ábra).



**26. ábra: Beruházási gazdaságossági számítások**

Forrás: Saját kutatás, 2021

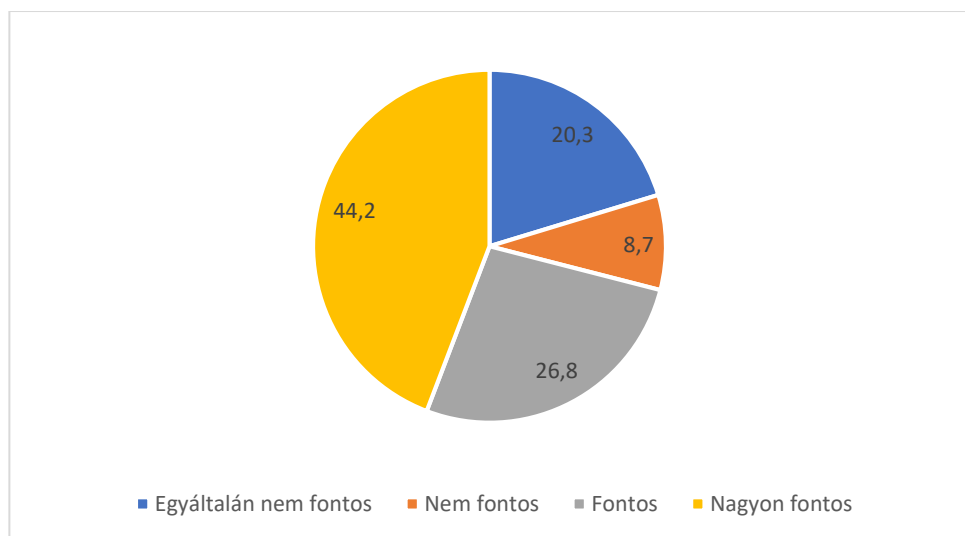
A fenti diagrammon látható, hogy a beruházási gazdaságossági számítások gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több, mint a vállalkozások fele esetében nagymértékben fontos volt. Elengedhetetlen kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem volt fontos (26. ábra).



**27. ábra: Tőkestruktúra/ Tőkebefektetés**

Forrás: Saját kutatás, 2021

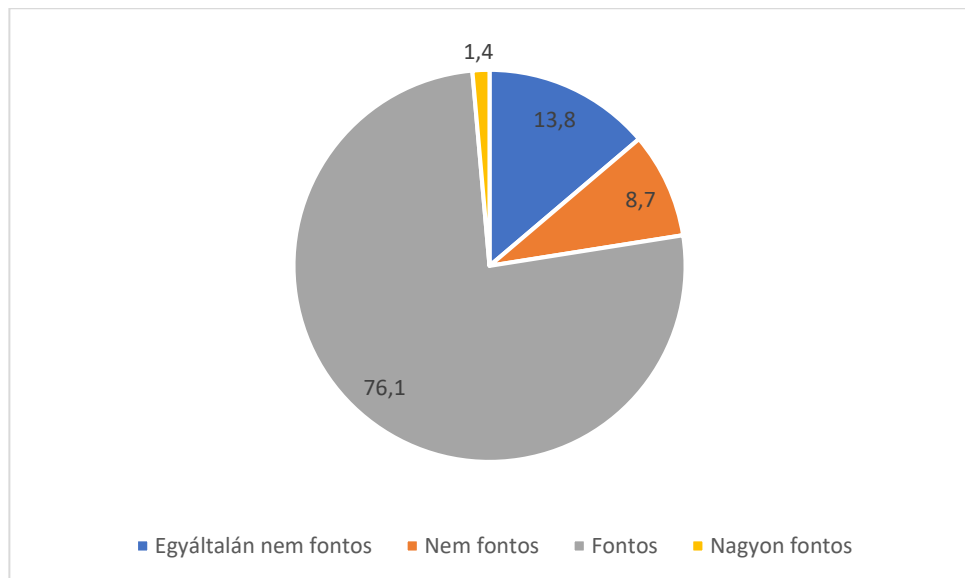
A fenti diagrammon látható, hogy a tőkestruktúra, tőkebefektetés gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele esetében fontos volt. Lényeges kiemelni, hogy 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem fontos és ugyanennyien, hogy nem fontos (27. ábra).



**28. ábra: Kockázatkezelési politika**

Forrás: Saját kutatás, 2021

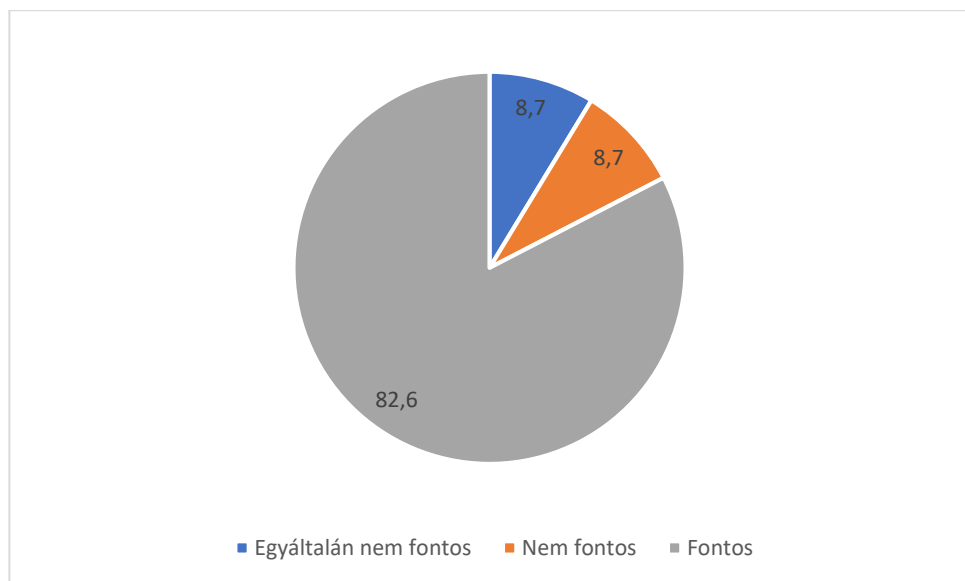
A fenti diagrammon látható, hogy a kockázatkezelési politika gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások 40%-ának esetében nagyon fontos volt. Fontos kiemelni, hogy kicsivel több, mint 20%-uk úgy nyilatkozott, hogy egyáltalán nem fontos (28. ábra).



**29. ábra: Kockázat-hozamoptimalizálás**

Forrás: Saját kutatás, 2021

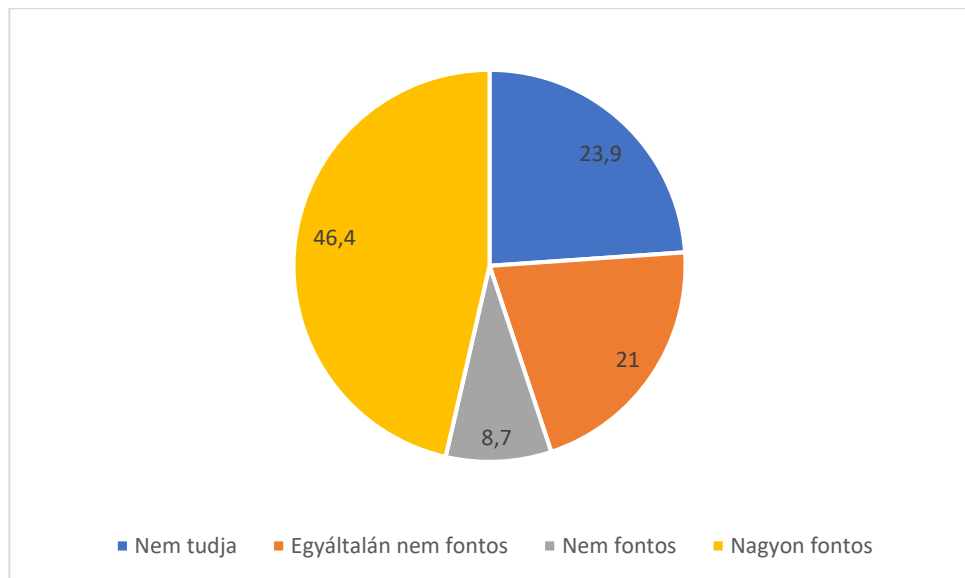
A 29. ábrán látható, hogy kockázat hozamoptimalizálás gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások 70%-ának esetében fontos. Lényeges kiemelni, hogy alig másfél százalékuk szerint nagyon fontos.



**30. ábra: Tranzakciók feldolgozása**

Forrás: Saját kutatás, 2021

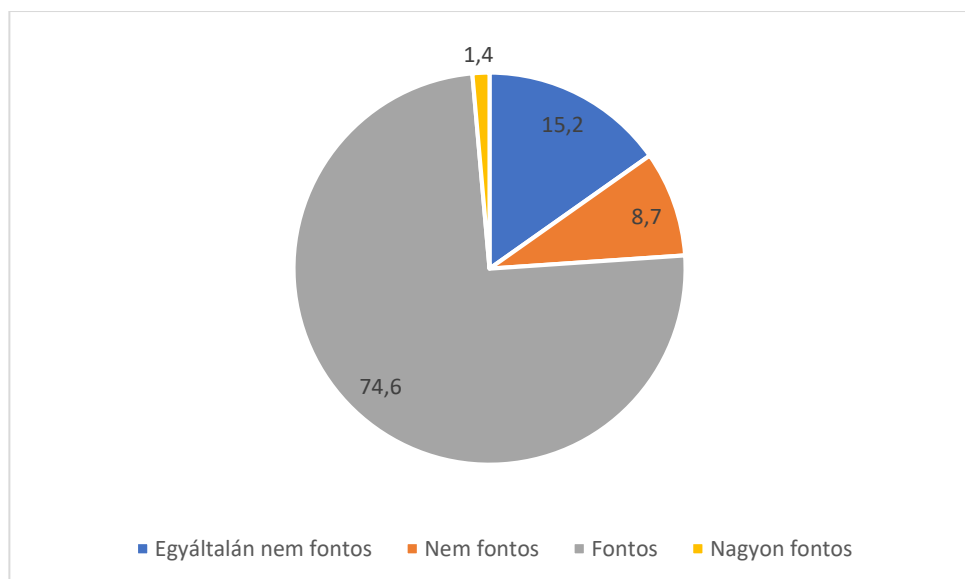
A 30. ábrán látható, hogy a tranzakciók feldolgozásának gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások 80%-ának esetében fontos volt. Elengedhetetlen kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy nem volt fontos.



**31. ábra: Operatív forgatókönyvek készítése**

Forrás: Saját kutatás, 2021

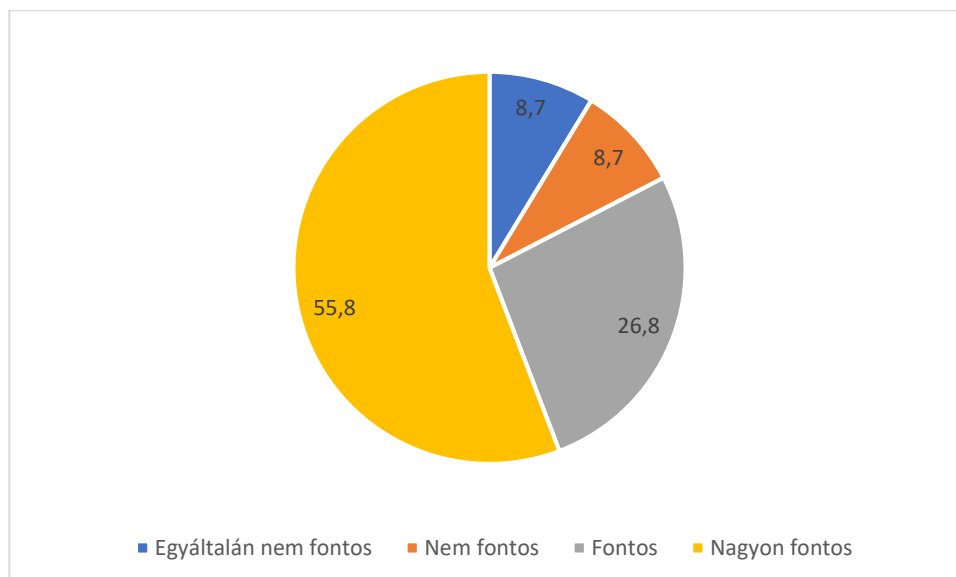
A fenti diagrammon (31. ábra) látható, hogy az operatív forgatókönyvek készítésének gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, csak több mint a vállalkozások 40%-ának esetében volt nagyon fontos. Lényeges kiemelni, hogy több mint 20%-uk nyilatkozott úgy, hogy nem tudja.



**32. ábra: Vezetői jelentések/ elemzések**

Forrás: Saját kutatás, 2021

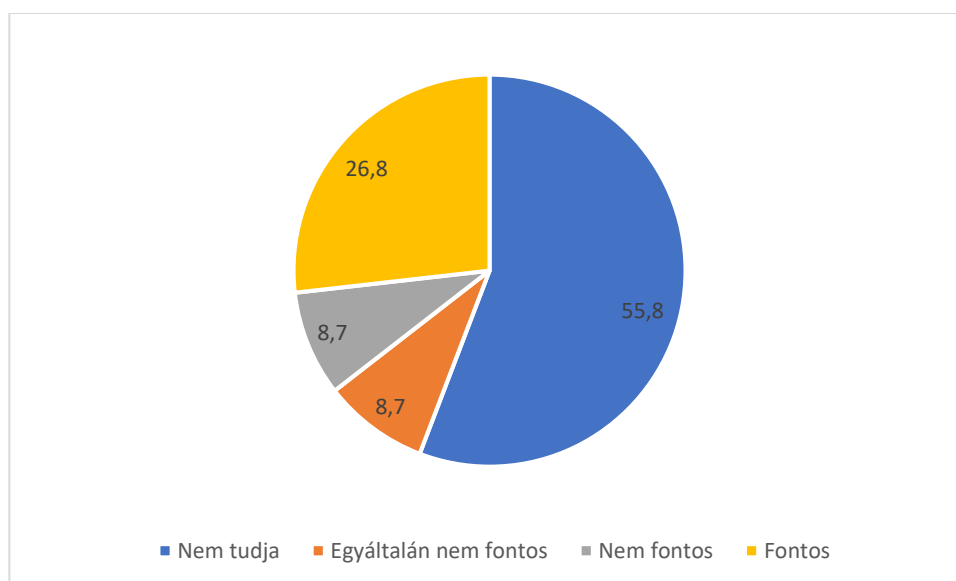
A fenti diagrammon látható, hogy a vezetői jelentések elemzések gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, alig a vállalkozások másfél százalékának esetében nagyon fontos. Közel 75%-uk úgy nyilatkozott, hogy fontos (32. ábra).



**33. ábra: Finanszírozási politika/ likviditás menedzsment**

Forrás: Saját kutatás, 2021

A 33. ábrán látható, hogy a finanszírozási politika likviditás menedzsment gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele esetében nagyon fontos. Lényeges kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem fontos.

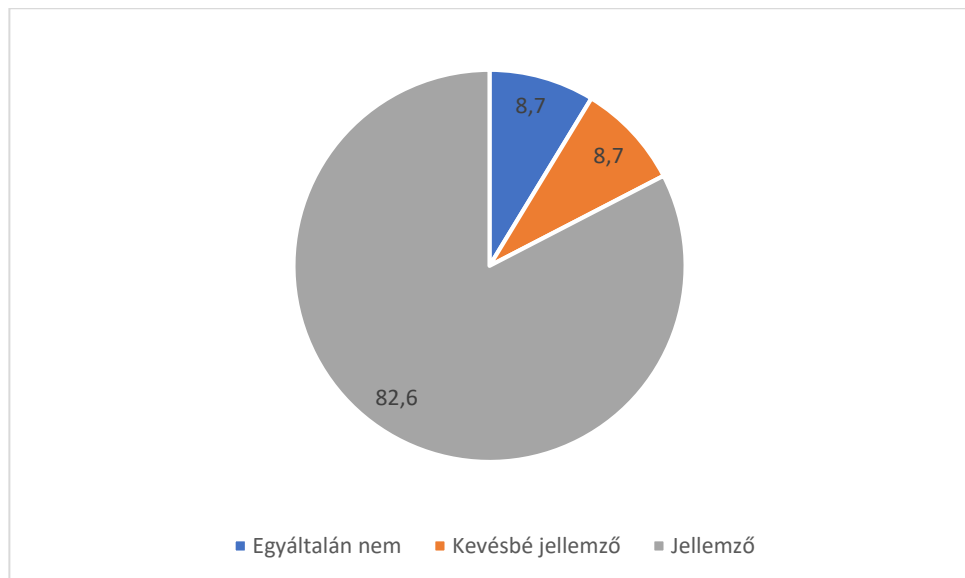


**34. ábra: Beruházási pénzáramlás menedzsment**

Forrás: Saját kutatás, 2021

A fenti diagrammon látható, hogy a beruházási pénzáramlás menedzsment gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele esetében nagymértékben jellemző volt. Fontos kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy kevésbé volt jellemző (34. ábra).

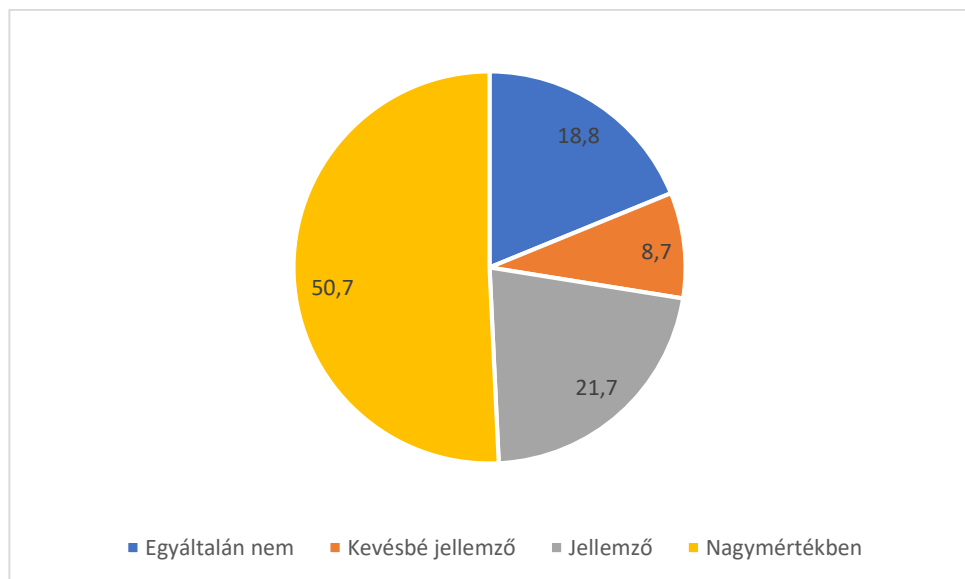




**35. ábra: Gyakrabban, több információt kell szolgáltatni a vezetés felé a funkcionális területekről az operatív működés során**

Forrás: Saját kutatás, 2021

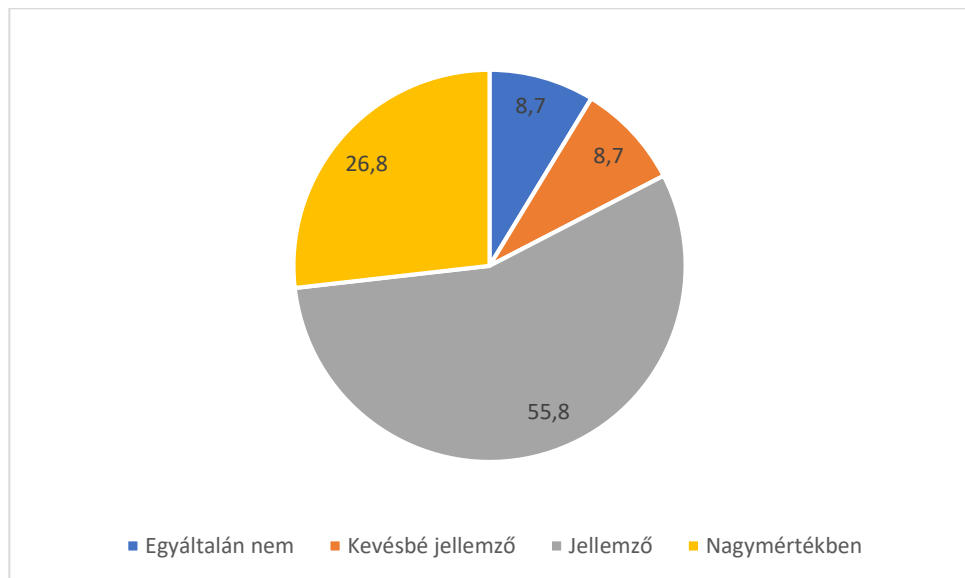
A 35. ábrán látható, hogy az információ szolgáltatás gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások 80%-ának esetében nagymértékben jellemző volt. Fontos kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem volt jellemző.



**36. ábra: A controlling vezetés koordinációs feladatai megnövekedtek**

Forrás: Saját kutatás, 2021

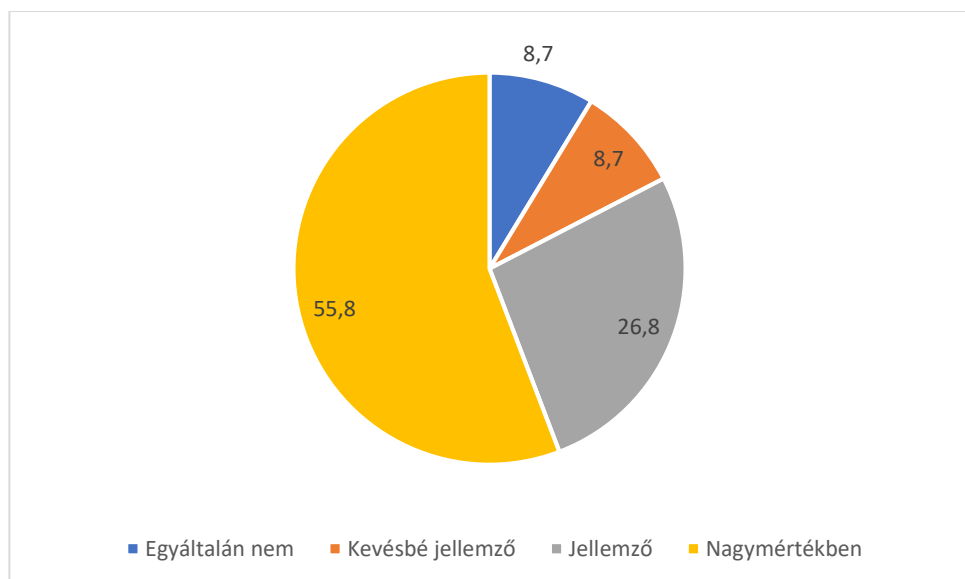
A fenti diagrammon (36. ábra) látható, hogy a controlling koordinációs feladatának növekedésének gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele esetében nagymértékben jellemző volt. Fontos kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy kevésbé volt jellemző.



**37. ábra: A controlling súlya nő stratégiai kérdésekben**

Forrás: Saját kutatás, 2021

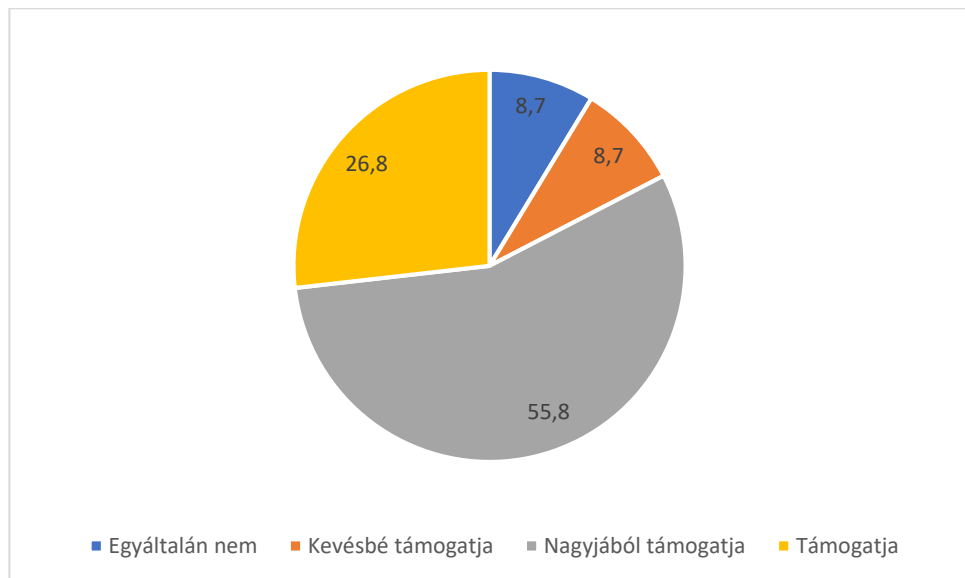
A 37. ábrán látható, hogy a controlling súlyának gyakorisága nő a stratégiai kérdésekben a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele esetében nagymértékben jellemző volt. Fontos kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem volt jellemző.



**38. ábra: A vezetést információval kiszolgáló, koordinációt támogató vállalati rendszerek jelentősége nő, különös tekintettel a funkcionális területek információs tartalmára**

Forrás: Saját kutatás, 2021

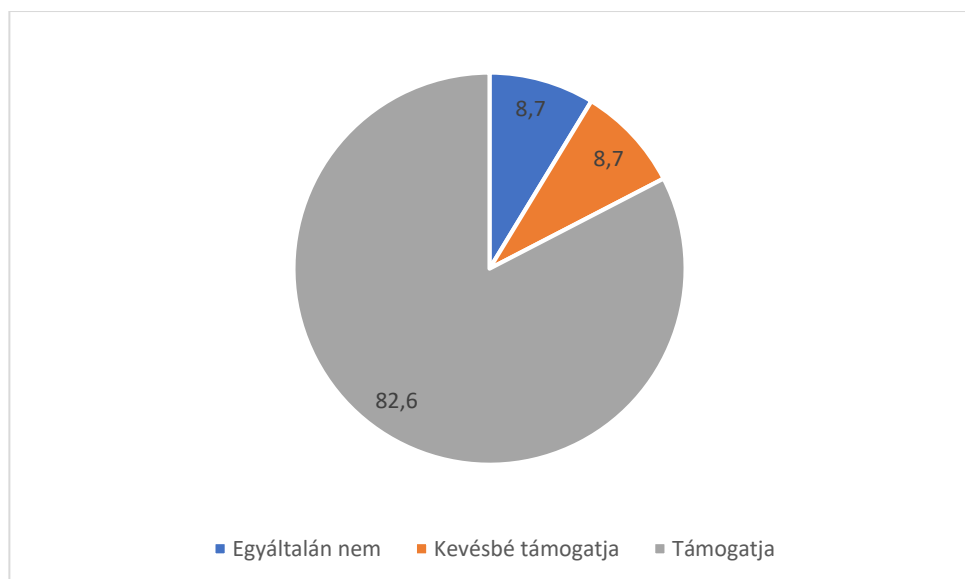
A fenti diagrammon látható, hogy a vezetést információval kiszolgáló koordinációt támogató kérdésekben a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele esetében jelentős. Fontos kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem (38. ábra).



**39. ábra: Számviteli beszámoló rendszer**

Forrás: Saját kutatás, 2021

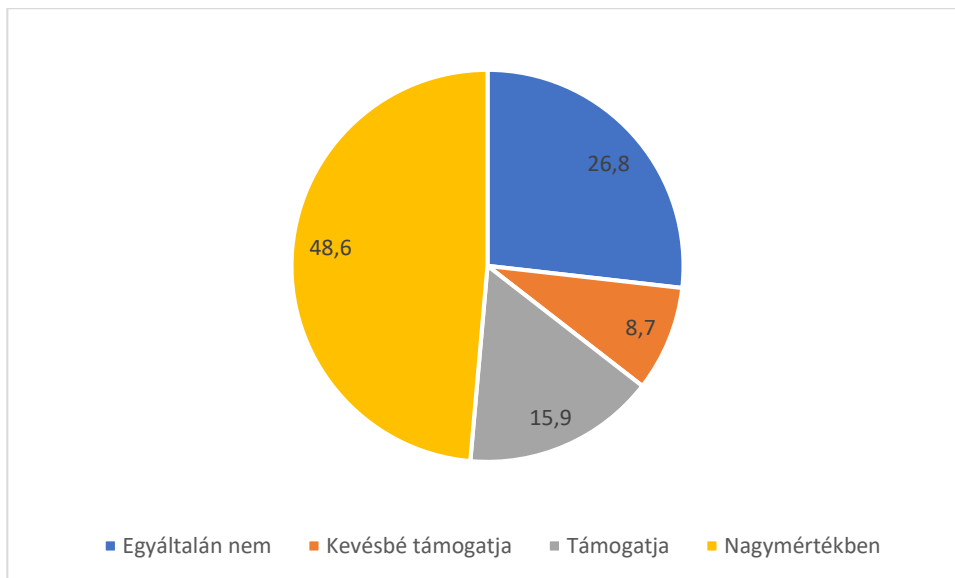
A fenti diagrammon (39. ábra) látható, hogy a számviteli beszámoló rendszer gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele esetében nagyjából támogatja. Lényeges kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem támogatja.



**40. ábra: Vezetői számviteli rendszer**

Forrás: Saját kutatás, 2021

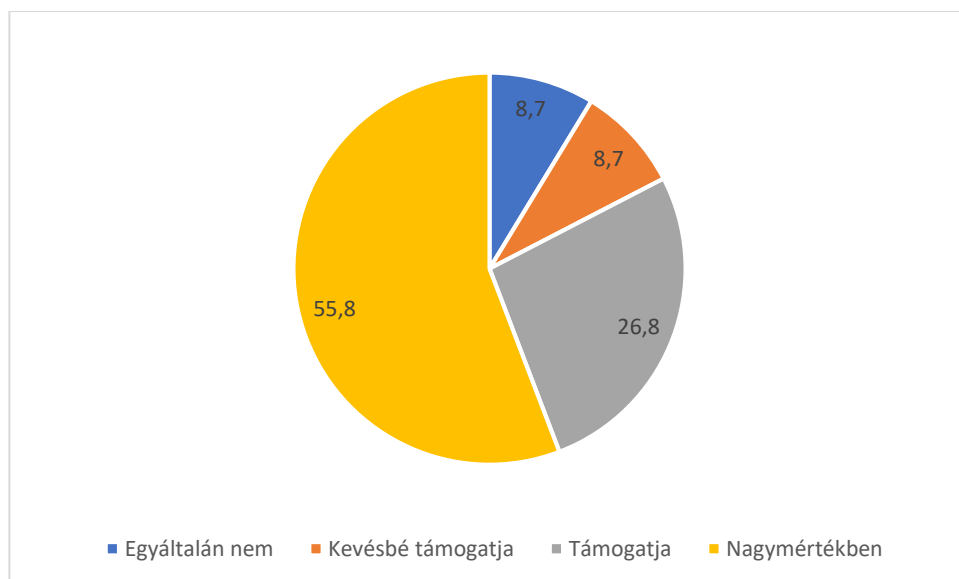
A fenti diagrammon látható, hogy a vezetői számviteli rendszer gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások 80%-a támogatja. Lényeges kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem támogatja (40. ábra).



**41. ábra: Menedzsment információs rendszer (MIS)**

Forrás: Saját kutatás, 2021

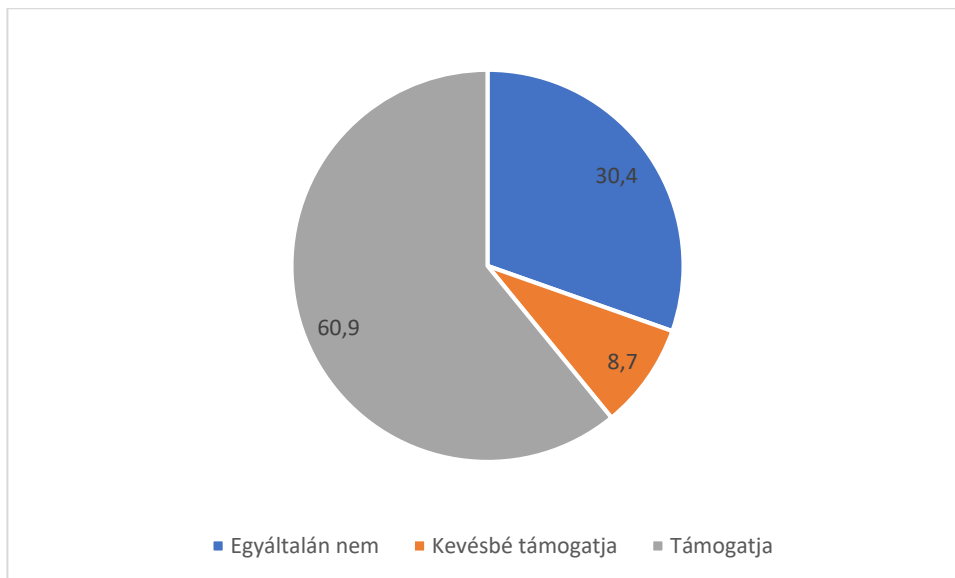
A 41. ábrán látható, hogy a menedzsment információs rendszer gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, a vállalkozások közel 50%-a nagymértékben támogatja. Lényeges kiemelni, hogy több mint 25%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem támogatja.



**42. ábra: Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai**

Forrás: Saját kutatás, 2021

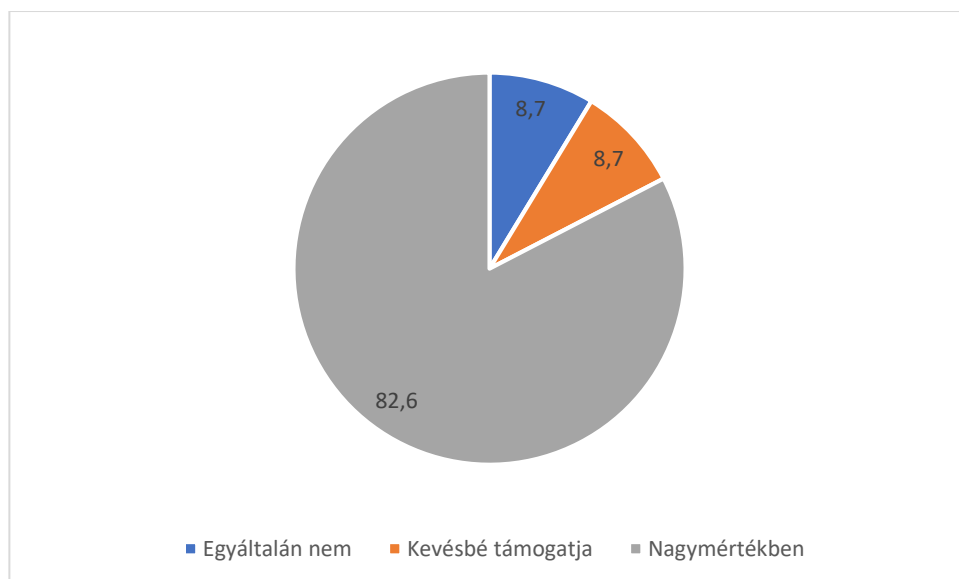
A fenti diagrammon látható, hogy a funkcionális területek beszámolási rendszereinek gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások fele nagymértékben támogatja. Lényeges kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem támogatja (42. ábra).



**43. ábra: Adattárház, adatbányászat**

Forrás: Saját kutatás, 2021

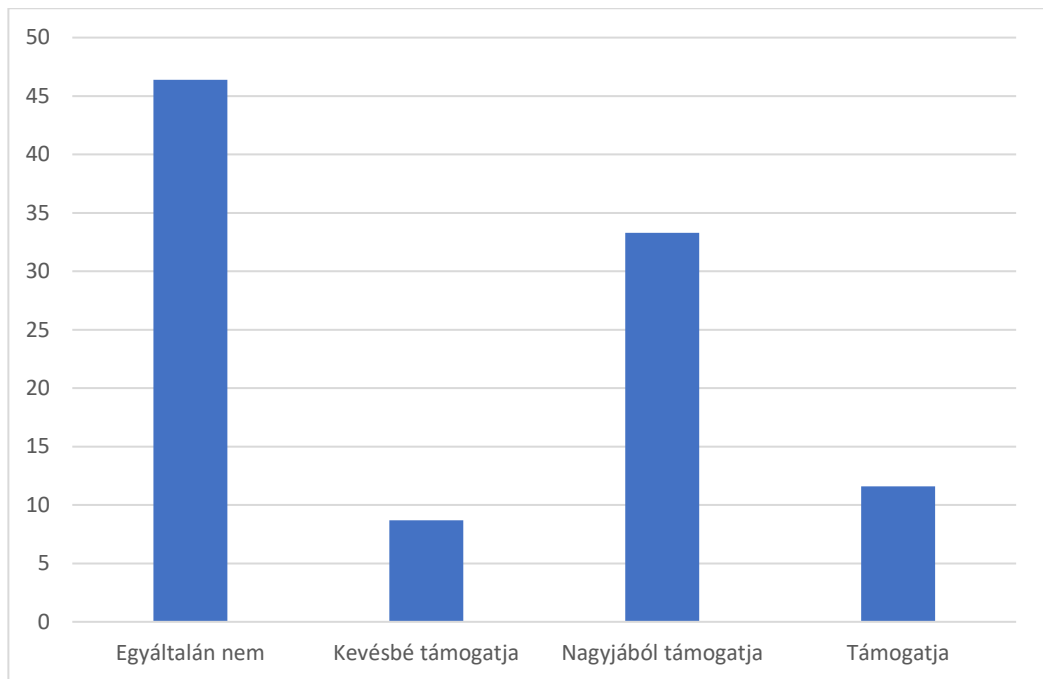
A 43. ábrán látható, hogy az adattárház, adatbányászat gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások 60%-a támogatja. Lényeges kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem támogatja.



**44. ábra: Controlling rendszer**

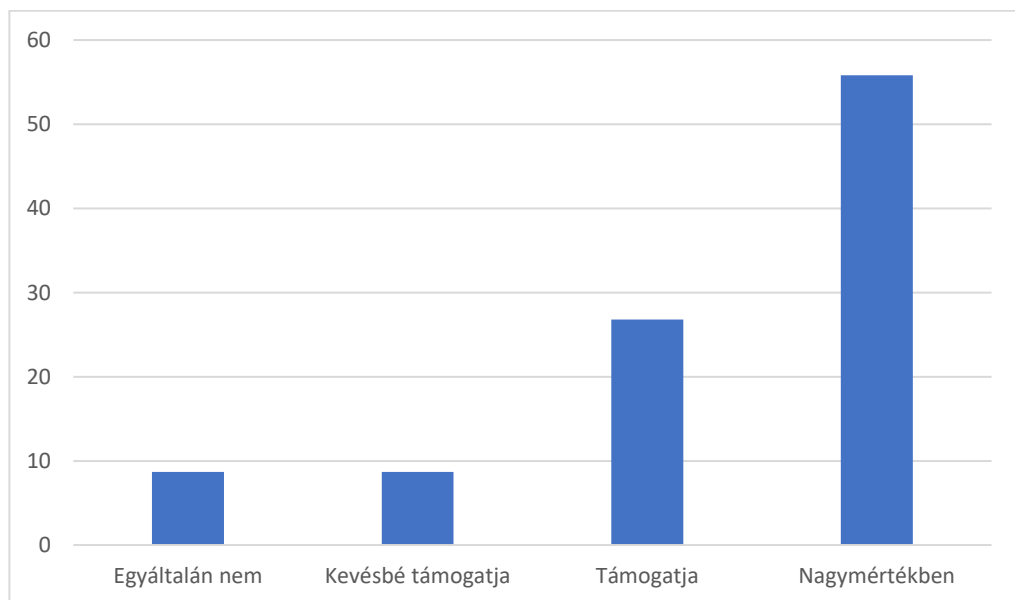
Forrás: Saját kutatás, 2021

A fenti diagrammon látható, hogy a controlling rendszer gyakorisága a mintában található vállalkozások elemzése során, több mint a vállalkozások 80%-a nagymértékben támogatja. Lényeges kiemelni, hogy csak 8,7%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem támogatja (44. ábra).



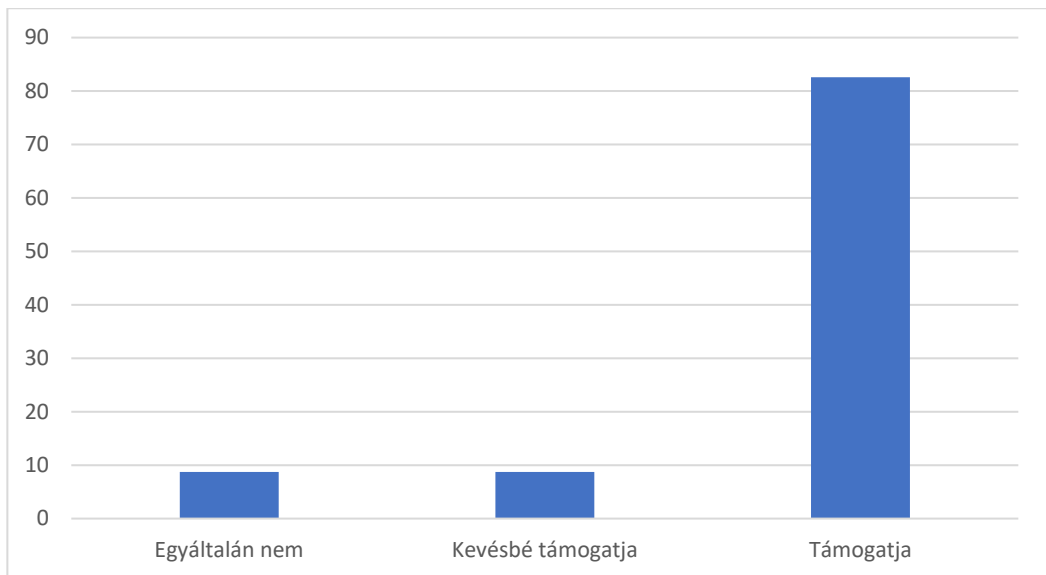
**45. ábra: Eszközök térfogat/súlykihasználtsága (eszközkihasználtság)**  
 Forrás: Saját kutatás, 2021

A fenti diagrammon (45. ábra) látható, hogy a funkcionális, logisztikai controlling módszertanok közül az eszköz-térfogat-kihasználtsági mutatók a vizsgált vállalkozások esetében közel a fele mondta azt, hogy nem feltétlenül jelenik meg támogató módszerként. Viszont ezzel ellentétben, közel 45% azoknak a válaszadóknak az aránya, akik nagyjából támogatja. Ezek alapján kijelenthető, hogy ezen támogató módszer megítélése nem egyértelmű.



**46. ábra: Kiszállítási mennyiségi megfelelések**  
 Forrás: Saját kutatás, 2021

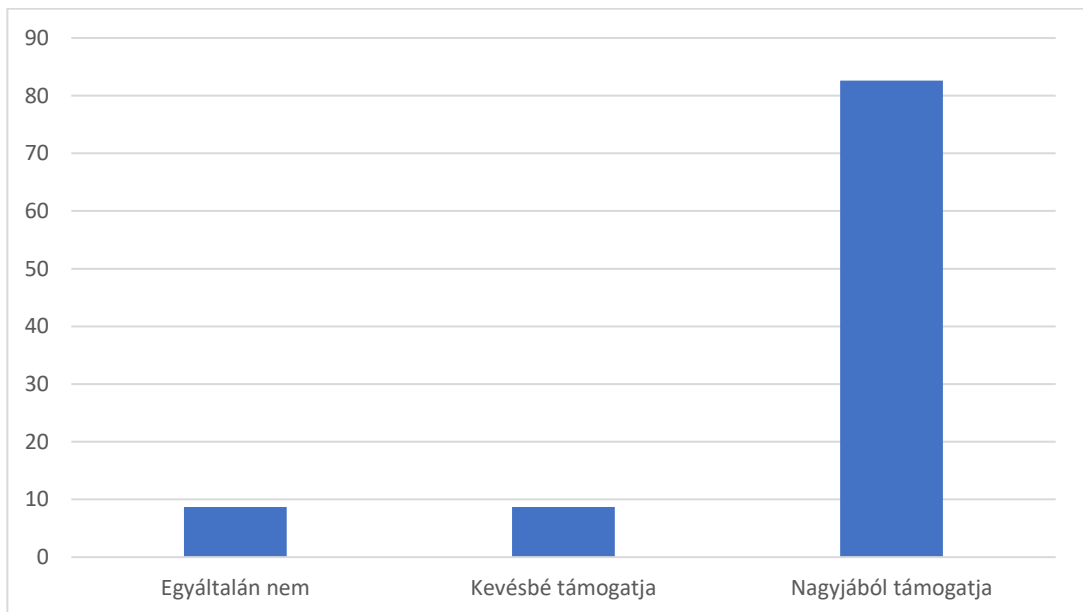
A fenti diagrammon látható, hogy a funkcionális, logisztikai controlling módszertanok közül az kiszállítási-mennyiségi-megfelelő vevőkiszolgálás mutatók a vizsgált vállalkozások esetében nagymértékben támogató módszerként jelenik meg. A válaszadók közel 80%-a szerint a nagymértékben támogató, vagy támogató módszert jelentenek a felmért módszerek (46. ábra).



**47. ábra: Erőforrások időkihasználtság**

Forrás: Saját kutatás, 2021

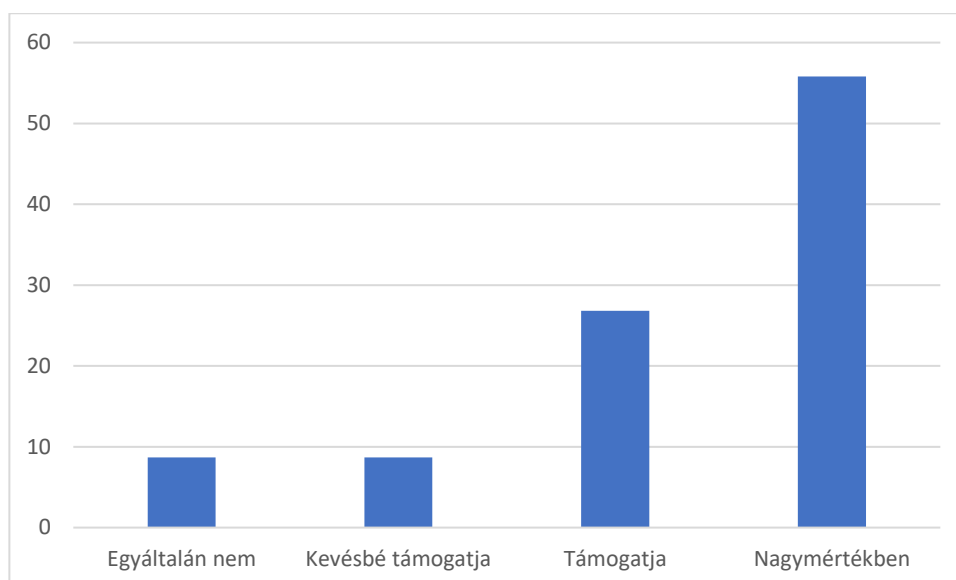
A fentebb látható diagrammról leolvasható, hogy az erőforrás-időkihasználtság-eszközkihasználtság controlling módszertanok közül a vizsgált szervezetek esetében közel a 80%-a vélekedett úgy, hogy egyértelműen támogató módszerként. Látható, hogy azon szervezetek aránya csekély, akik számára egyáltalán nem, vagy csak kevésbé jelentenek támogatást. Ezek alapján kijelenthető, hogy ezen támogató módszer megítélése egyértelmű (47. ábra).



**48. ábra: Kiszállítási minőségi megfelelések**

Forrás: Saját kutatás, 2021

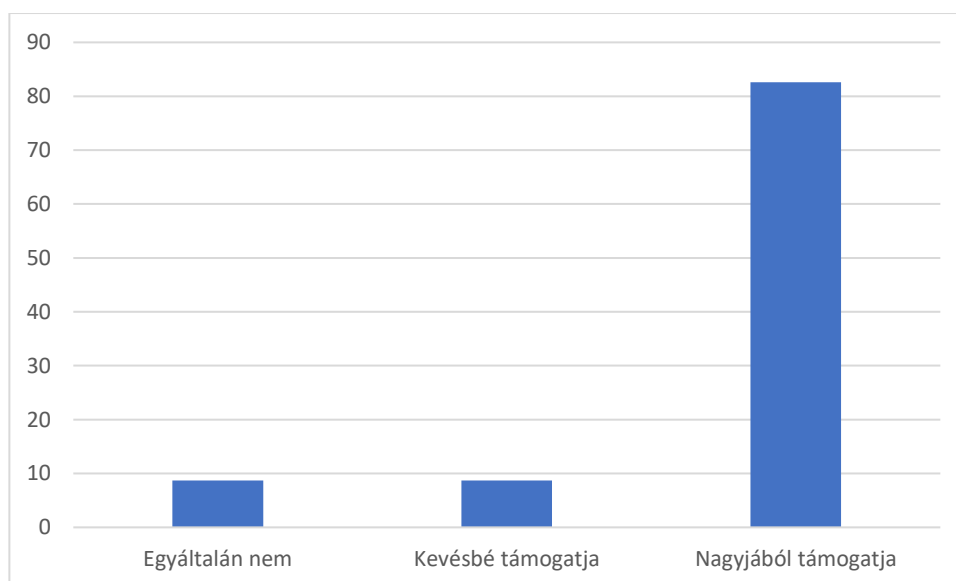
A 48. ábrán látható, hogy a funkcionális, logisztikai controlling módszertanok közül az kiszállítási-minőségi-megfelelési-vevőkiszolgálási módszereket vizsgált vállalkozások esetében, egyértelműen támogatónak ítélték meg a válaszadók. A szervezetek több mint 80%-a szerint nagyjából támogatóként jellemezték ezen módszereket. Ezek alapján ezen esetben is kijelenthető, hogy ezen támogató módszer megítélése egyértelmű.



**49. ábra: Termékfejlesztések**

Forrás: Saját kutatás, 2021

A fenti diagrammon (49. ábra) látható, hogy a funkcionális, kutatás és fejlesztéshez kötődő controlling módszertanok közül a termék fejlesztések eredményességének vizsgálatához kötődő módszertanokat a vizsgált vállalkozások több mint 80%-a vallotta azt, hogy támogató vagy nagymértékben támogató.

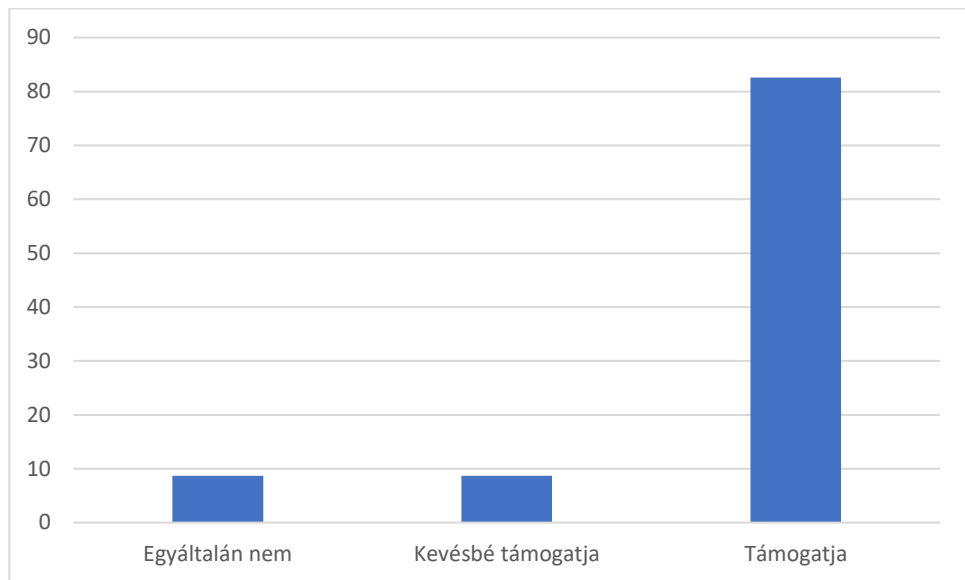


**50. ábra: Vevői elégedettség**

Forrás: Saját kutatás, 2021

A fenti diagrammon látható, hogy a minőségmenedzsment területéhez tartozó controlling módszertanok közül az vevői elégedettséget mérő módszertanok és eszközök közül a vizsgált szervezetek esetében nagyon támogató módszerként-eszközként határozható meg. A válaszadók több mint 80%-a mondta azt, hogy nagyjából támogató, amely alapján kijelenthető, hogy ezen módszer-eszköz támogatása egyértelmű.

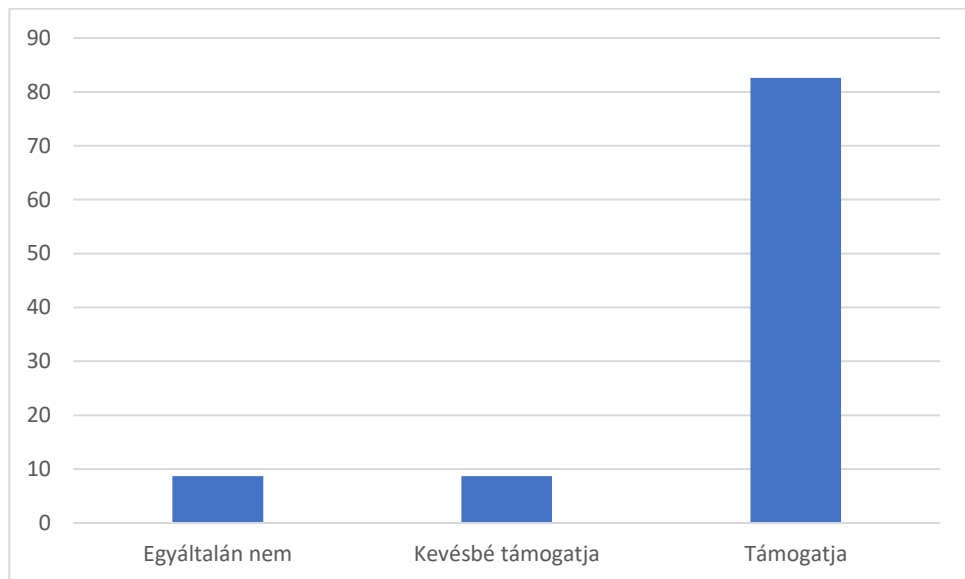




**51. ábra: Késztermék minőségének elemzése**

Forrás: Saját kutatás, 2021

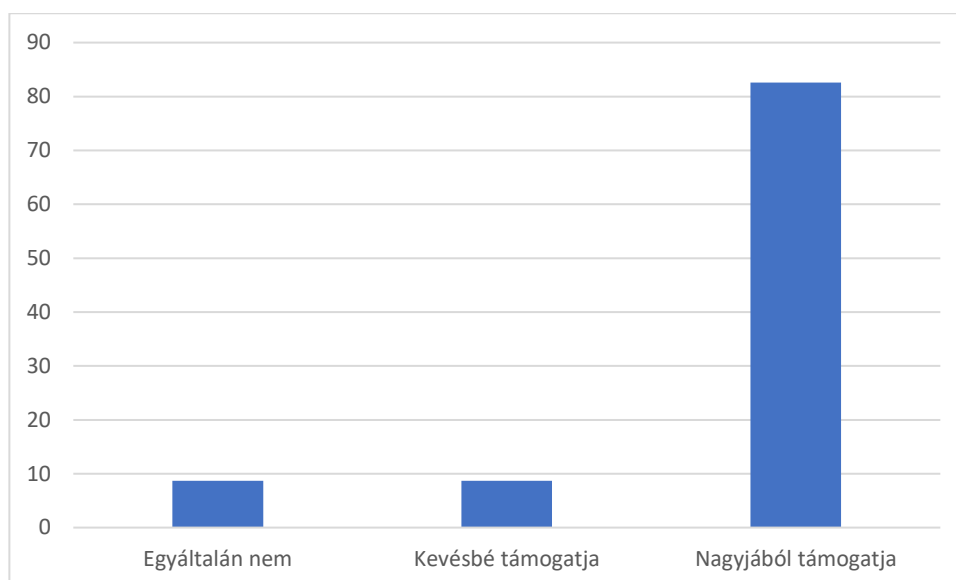
Az 51. ábrán látható, hogy a minőségmenedzsment területéhez tartozó controlling módszertanok közül a késztermék minőségének elemzésére és mérésére vonatkozó módszertanok és eszközöket a vizsgált vállalkozások támogató módszerként-eszközként határozhatók meg. A válaszadók több mint 80%-a mondta azt, hogy támogató, amely alapján kijelenthető, hogy ezen módszer-eszköz támogatása egyértelmű.



**52. ábra: Gyártás minőségének elemzése**

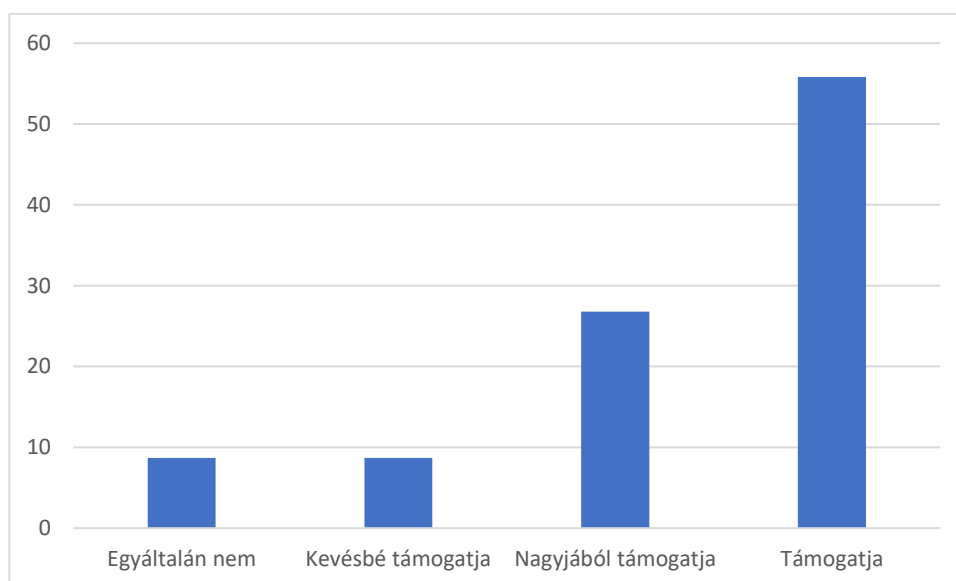
Forrás: Saját kutatás, 2021

A diagrammon (52. ábra) látható, hogy a minőségmenedzsment területéhez tartozó controlling módszertanok közül a gyártás minőségének elemzésére és mérésére vonatkozó módszertanok és eszközöket a vizsgált vállalkozások támogató módszerként-eszközként határozhatók meg. A válaszadók több mint 80%-a mondta azt, hogy támogató, amely alapján kijelenthető, hogy ezen módszer-eszköz támogatása egyértelmű.



**53. ábra: HR Dashboard**  
 Forrás: Saját kutatás, 2021

Az 53 ábrán látható, hogy a humán erőforrás menedzsment területéhez tartozó controlling módszertanok közül a HR dashboard mint controlling módszertan illetve eszköz a vizsgált vállalkozások nagyjából támogató módszerként-eszközként határozhatók meg. A válaszadók több mint 80%-a mondta azt, hogy támogató, amely alapján kijelenthető, hogy ezen módszer-eszköz támogatása egyértelmű.



**54. ábra: HR költségek elemzése, csökkentése**  
 Forrás: Saját kutatás, 2021

A fenti diagrammon látható, hogy a humán erőforrás menedzsment területéhez tartozó controlling módszertanok közül a HR költségek, mint controlling módszertan, illetve eszköz a vizsgált vállalkozások nagyjából támogató módszerként-eszközként határozhatók meg. A válaszadók több mint 80%-a mondta azt, hogy támogató, és közel 30% szerint nagyjából támogató. Ezek alapján kijelenthető, hogy ezen módszer-eszköz támogatása egyértelmű (54. ábra).



## 5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE

Kutatásomban a szakirodalmi feldolgozás és a különböző, kutatási témában releváns tapasztalataim alapján az volt a célom, hogy a felállított hipotéziseimet bizonyítsam vagy cáfoljam. A kutatás során alkalmazott faktorelemzéssel célom volt, hogy a vizsgálati kérdésköröket adatredukciós eljárások segítségével tömörebb formában kerüljön bemutatásra. A faktoranalízis segítségével a kialakult csoportok homogenitása a cél, amelyek mentén kialakítható a controlling eszközök és módszerek egymástól elkülönített csoportja. A kapott változókkal klaszterelemzést végeztem el, amely segítségével a vállalatok controllingtudatosságát kíséreltem meg bemutatni. A keresztábra elemzéssel a klaszterek változóinak karakterisztikáit határoztam meg, a korellációelemzés segítségével a faktorok közötti összefüggéseket vizsgáltam meg.

### 5.1. Faktor elemzés

A faktorelemzést a kérdőív kérdéscsoportjaiban szereplő változók csoportosítása érdekében hoztam létre. A faktorelemzés során alapvetően volt, hogy részletes bemutatást ott végezzem el, ahol az elemzés egynél több faktort volt képes azonosítani.

#### 5.1.1. A stratégiai funkciók a controlling alkalmazásánál

Az eredmények értelmezésénél nem mutatom be a „Total Variance Expained” nevű SPSS outputot, illetve azt ezt vizualizáló vonaldiagramot, mivel ezeknek kiterjedése és így terjedelme nagy, viszont információtartalmuk egy mondatba összefoglalható. Két komponensű modellel jól magyarázható a stratégiai funkciók controlling alkalmazása nevű szegmens, ugyanis az együttes szórásnégyzetük 93,47%, amely statisztikailag kifogástalannak tekinthető.

**9. táblázat:** A stratégiai funkciók a controlling alkalmazásánál

	Komponens	
	Tőkekemenedzsment	Stratégiai menedzsment
1.1. Üzletfejlesztés	,917	,393
1.1. Stratégiai forgatókönyvek készítése	,459	,800
1.1. Vállalati értéknövelés tervezése	,796	,501
1.1. Hosszútávú pénzügyi tervezés	,355	,903
1.1. Versenyelemzés_Benchmarking	,917	,393
1.1. Pénzügyi politika	,936	,341
1.1. Beruházási gazdaságossági számítások	,936	,341
1.1. Tőkestruktúra Tőkebefektetés	,936	,341
1.1. Kockázatkezelési politika	,280	,826
1.1. Kockázat hozamoptimalizálás	,351	,905

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

Az első kérdéscsoport a stratégiai controlling egyes eszközeinek fontosságát mérte fel. Az egyes változók megoszlásait részletesen a 4. melléklet mutatja be, azonban megállapítható, hogy az üzletfejlesztés kapcsán a válaszadók 55,8%-a nyilatkozta, hogy nagyon fontos, illetve 26,8%-a jelölte meg a fontos választ. A stratégiai forgatókönyvek kapcsán a vállalatok 50%-a jelölte meg a fontos választ, míg a vállalati érték növekedését a cégek jelentős része kevésbé tartotta fontosnak.

Ennek feltehetőleg magyarázata, hogy a vállalatok menedzsmentjének számottevő része nem tervezi a céget értékesíteni, és emiatt nem feltétlenül szükséges információ a vállalati érték nyomkövetése.

A hosszabb távú pénzügyi tervezés a válaszadók számára 77,5%-ban volt fontos, a benchmarking fontosságának aránya 55,8% volt, hasonló értéket mutatott a vállalati pénzügyi politika létrehozatala és működtetése. Meglepő, hogy a beruházásgazdaságossági számítások csak 55,8%-ban voltak fontosak, ahogyan a forrásoldal elemzése is 55,8%-ban volt fontos. Ez tehát összefügg, ezen cégek végeznek meghatározó mértékű beruházási aktivitást. A kockázatok felmérése és kezelése a cégek 55,8%-nál volt fontos vagy nagyon fontos, míg a hozamok optimalizálása 77,5%-ban volt meghatározó.

Az 1. faktor változói a sötétebb, a 2.-é a világosabb szürkével színezett elemek. Ehhez a kódoláshoz következesen tartom magam a továbbiakban is (9. táblázat).

Az 1. faktor elemei tehát az Üzletfejlesztés, a Vállalati értéknövelés tervezése, a Versenyelemzés/Benchmarking, Pénzügypolitika, Beruházásgazdaságossági számítások, és a Tőkestruktúra/Tőkebefektetés. Ezt a faktort tőkemenedzsmentnek neveztem el. (9. táblázat). A faktor tehát azon változókat minősítette összetartozónak, amely főként a vállalat fejlesztéséhez kapcsolódik, ehhez tartozik a benchmarking, üzletfejlesztés, tőkebefektetés és beruházásgazdasági számítások.

A 2. faktor elemei a Stratégiai forgatókönyv készítése, a Hosszútávú pénzügyi tervezés, Kockázatkezelési politika, Kockázat-hozam optimalizálás. E faktor neve: stratégiai menedzsment. (9. táblázat). Ezen faktor alapján megállapítható, hogy ezen faktor változói főleg a controlling stratégiai fókuszpontjainak együttállására utalnak. Ennek oka, hogy a stratégiai tervekhez kapcsolódnak pénzügyi tervek, illetve megfelelő kockázatkezelési stratégiára is szükség van annak érdekében, hogy a tervek a kívánt módon valósuljanak meg, illetve rugalmas reagálására adjanak módot.

A KMO teszt értéke 0,65 volt, amely azt jelenti, hogy a változók alkalmasak a klaszterezésre (9. táblázat).

### **5.1.2. Az operatív funkciók a controlling alkalmazásánál**

Jelen esetben is két faktor került kialakításra a modellben, melyek együttesen több, mint 91,5%-os kumulált szórásnégyzetet jelentenek, vagyis ekkora hányadot magyaráz meg, az adatvesztés mértéke alacsony. A KMO teszt értéke ebben az esetben 0,687, a Bartlett teszt szignifikáns volt (10. táblázat).

A háttérváltozók elemzéséből megállapítható, hogy a válaszadók 82,6%-a végzi belső körben a tranzakciók feldolgozását, erre utal a fontosságának magas részaránya. Operatív forgatókönyveket a válaszadók 53,6%-a készít, 55,8% nyilatkozott úgy, hogy fontos a működő tőke menedzsmentje, amely a likviditást támogatja. A válaszadók 82,6%-a ítélte meg fontosnak a rövid távú pénzügyi tervek elkészítését, 76,1% jelölt fontos kategóriát a vezetői jelentések számára. A finanszírozási politikát a válaszadók 55,8%-a tartotta fontosnak, hasonló arányban volt megfigyelhető a tőkeallokáció vonatkozásában is. Meglepő fejlemény, hogy a költség menedzsmentet 55,8% ítélte meg nagyon fontosnak, a beruházásgazdaságossági pénzáramok nyomkövetését viszont csak 26,8%. Ez utóbbi azért is érdekes, mert stratégiai szinten nagyobb arányban ítélték meg ugyanezt a kérdést a válaszadók fontosnak. Az adatok alapján tehát megállapítható, hogy a controlling rendszerek kapcsán a legfontosabb a tranzakciók feldolgozása és a rövid távú pénzügyi tervek elkészítését.

Ezen tényezők az operatív controlling rendszer legfontosabb elemei a válaszadók adatai alapján, a többi tényező csak részben van jelen.

**10. táblázat:** Az operatív funkciók a controlling alkalmazásánál

	Komponens	
	Tervezés és stratégia	Operatív pénzügyi menedzsment
1.2..Tranzakciók feldolgozása	,973	,101
1.2..Operatív forgatókönyvek készítése	,263	,855
1.2..Lekötött Működő tőke menedzsment	,177	,976
1.2..Rövid távú pénzügyi tervezés	,973	,101
1.2..Vezetői jelentések elemzések	,889	-,049
1.2..Finanszírozási politika likviditás menedzsment	,886	,422
1.2..Beruházási pénzáramlás menedzsment	,077	-,987
1.2..Tőkeallokáció	,886	,422
1.2..Kockázati kitettség menedzselése	,889	-,049
1.2..Költség menedzsment	,886	,422

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

Az első faktorhoz a Tranzakciók feldolgozása, a Rövid távú pénzügyi tervezés, a Vezetői jelentések/elemzések, Finanszírozási politika/likviditás menedzsment, Tőkeallokáció, Kockázati kitettség menedzselése és a Költségmenedzsment tartozik. A faktor neve: tervezés és stratégia (10. táblázat). Ezen változók tehát főként a pénzügyi menedzsment kontroll operatív eszköztárának kulcstevékenységei. A faktorsúlyok jelentősen közel esnek egymáshoz, ezért, ezen tényezők erősen összefüggenek. A változók a rotált mátrixban jól meghatározott struktúrát követnek, hiszen a két legfontosabb tényező ebben a faktorban a tranzakció feldolgozás, illetve rövid távú pénzügyi tervezés, amelyet követnek a további változók. A második faktorhoz az Operatív forgatókönyvek készítése, a Lekötött működőtőke-menedzsment és Beruházási pénzáramlás menedzsment tartozik. Ennek a faktornak a neve: operatív pénzügyi menedzsment (10. táblázat). A változók főként a controlling operatív komponensei, pénzügyi fókusszal.

**5.1.3. A marketing controlling felülvizsgálati gyakorisága**

Két komponensű modellel jól magyarázható ez a szegmens, ugyanis az együttes szórásnégyzetük 99,35%. A megkérdezettek körében a marketing controlling vagy szinte azonnali összeköttetésben áll a funkcionális kapcsolati pontjaival, vagy pedig – az általánosabbnak nevezhető – havi, negyed- vagy féléves, éves szintű az időtáv (11. táblázat).

A KMO teszt értéke 0,688. A változók nyers elemzéséből leszűrhető, hogy napi szinten a kérdéssel a válaszadók 26,8%-a foglalkozik, a heti dimenziónál is felmérhető ugyanez a részarány.

### 11. táblázat: A marketing controlling felülvizsgálati gyakorisága

	Komponens	
	1	2
1.7..Marketing_controlling_napi	,153	,988
1.7..Marketing_controlling_heti	,153	,988
1.7..Marketing_controlling_havi	,924	,363
1.7..Marketing_controlling_negyedéves	,997	,037
1.7..Marketing_controlling_féléves	,997	,037
1.7..Marketing_controlling_éves	,940	,320

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

Így is határozható el egymástól a két faktor tehát: a korábban említett intervallum az első, míg az utóbb a második faktort és elemeit definiálja (11. táblázat). Az első faktort marketing controlling éven belüli gyakoriságú felülvizsgálatnak, míg a második faktort a marketing controlling rövid távú felülvizsgálatnak nevezem. A faktorelemzés két csoportja tehát egyben szegmentálási eszköz is lehet, amely cégek komoly marketing controlling tevékenységet folytatnak, ott naponta vagy hetente történik a felülvizsgálat, ahol kevésbé ott ennél ritkábban vizsgálják felül a marketing controllingra vonatkozó inputokat.

#### 5.1.4 A kutatás és fejlesztés controlling felülvizsgálati gyakorisága

A K+F tevékenység kapcsán megállapítható, hogy napi szinten 26,8%-a foglalkozik, míg heti dimenzióban is hasonló arány figyelhető meg, tehát a két arányszám egybevág a marketing controllingnál tapasztalttal.

A kutatás fejlesztés controlling felülvizsgálati gyakoriságának faktorelemzésénél 99,8%-os együttes szórásnégyzet mellett a modellt használhatónak ítélem. Az előző vizsgálathoz hasonló eredményeket értem el, ebből tehát a két tényező között kapcsolat vélelmezhető. Látható, hogy alapvetően a vezetők vagy kimondottan rövid vagy pedig közepes távú időszakonként foglalkoznak az ilyen típusú kérdésekkel. (12. táblázat). A két faktor ez alapján a K+F controlling éven belüli gyakoriságú felülvizsgálatnak nevezem (1. faktor), míg a másikat K+F controlling rövid távú felülvizsgálatnak nevezem (2. faktor).

A KMO teszt számított értéke ebben az esetben 0,638 volt.

### 12. táblázat: A kutatás és fejlesztés controlling felülvizsgálati gyakorisága

	Komponens	
	1	2
1.7..Kutatás_fejlesztés_controlling_napi	,241	,956
1.7..Kutatás_fejlesztés_controlling_heti	,241	,956
1.7..Kutatás_fejlesztés_controlling_havi	,953	,277
1.7..Kutatás_fejlesztés_controlling_negyedéves	,723	,664
1.7..Kutatás_fejlesztés_controlling_féléves	,968	,249
1.7..Kutatás_fejlesztés_controlling_éves	,969	,234

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

#### 5.1.5. A humánerőforrás controlling felülvizsgálati gyakorisága

A HR controlling esetében is egy rendkívül erős, 97% feletti együttes szórásnégyzetű modellel dolgoztam. Ahhoz hasonlókat lehet csak elmondani az elemzés értelmezéseként, amelyeket már kifejtettem.

A KMO teszt értéke 0,66 volt. A 13. táblázat: A humánerőforrás controlling felülvizsgálati gyakorisága

**13. táblázat:** A humánerőforrás controlling felülvizsgálati gyakorisága

	Komponens	
	1	2
1.7..Humánerőforrás_controlling_napi	,339	,894
1.7..Humánerőforrás_controlling_heti	,227	,936
1.7..Humánerőforrás_controlling_havi	,955	,294
1.7..Humánerőforrás_controlling_negyedéves	,955	,294
1.7..Humánerőforrás_controlling_féléves	,958	,285
1.8..Humánerőforrás_controlling_éves	,958	,285

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

Tehát alapvetően vagy igen rövid, vagy középtávú idősíkon jelennek meg a megkérdezett gazdasági társaságok életében a humánerőforrás controlling feladatok is. A faktorok elnevezése: 1 faktor a HR controlling éven belüli gyakoriságú felülvizsgálat. 2 faktor a HR controlling rövid távú felülvizsgálat. Ezt szemlélteti tehát a fentebb látható két elemű faktoranalízis (13. táblázat).

A humán controlling kapcsán megállapítható, hogy a K+F és a marketing controllinghoz hasonlatosan rövid távon, illetve éven belüli távon kerültek a faktorok kialakításra. Tehát ezen funkcionális területeknél a vállalkozások két fő csoportra oszthatók, amelyek legalább heti gyakorisággal végzik a controlling tevékenységük felülvizsgálatát, és azok, amelyek ennél ritkábban teszik ezt.

A logisztikai controlling, illetve a minőség controlling kapcsán nem sikerült egynél több faktort azonosítani, noha az elemzést elvégeztem. Ezen változóknál nincs elkülönülve a controlling rendszer felülvizsgálatában eltérés, ezt az egyfaktoros modell segítségével tártam fel.

A továbbiakban a kapott változókat korrelációelemzésnek vetem alá, hogy a feltételezett kapcsolat bebizonyosodik-e.

### **5.1.6. A controlling folyamatok és a funkcionalitás kapcsolati pontjainak összefoglalása, valamint a controlling funkciók összességének vizsgálata**

Az 1.3 – 1.5 fejezetekben a kérdőívem azon kérdéseit taglaltam, hogy a controlling folyamatok mennyire foglalkoznak a funkcionalitás kapcsolati pontjaival. Ezt az interjúk során a marketing controlling, a logisztika controlling, kutatás és fejlesztés controlling, minőség controlling és humánerőforrás controlling eseteiben vizsgáltam. Nem esett szó az említett fejezetekben a logisztika és a minőség controlling területekről. Ennek oka, hogy a faktorelemzés során egyetlen faktorba sorolta be az SPSS változóikat, így azokat nem lehetett tudományos szinten értelmezés alá vonni. A másik három terület esetében nem szerettem volna önmagamot ismételni a címek megadása során, kiváltképp, mivel azok erős hasonlóságot kell, hogy mutassanak, eredően a kérdések jellegéből.

Mindhárom esetben azt lehet mondani, hogy az első faktor neve a napi, heti gyakoriságú felülvizsgálat, a másodiké pedig a havi, negyedéves, féléves vagy éves gyakoriságú felülvizsgálatok. Kissé túl egzaktnak tűnhet a címadás, azonban a félreértések és pontatlanságok elkerülése érdekében indokolt ennek használata. Amennyiben a nyers adatokat vizsgáljuk, az 1.3-as kérdéscsoportra adott válaszok alapján lesűrhető, hogy éves időtávban vizsgálják felül a controlling rendszer részeleit.



Az 1.8-as kérdéscsoport azt tesztelte, hogy milyen mértékben ért egyet a controlling funkcionalitásának változásával. Az első kérdés kapcsán megállapítható, hogy a válaszadók 55,8%-a nyilatkozta, hogy jellemző a controlling funkciók erősödése, a funkciók összetettségére a válaszadók 55,8%-a jelölte meg a nagymértékben válaszlehetősége. A felmérésben résztvevők 82,6%-a erősítette meg, hogy gyakrabban és több információt kell szolgáltatni a rendszer szereplőinek, a vezetés koordinációs feladatainak erősödését 50,7%-a tartotta jelentős mértékűnek, ugyanakkor csak 26,8%-a nyilatkozta, hogy nő a controlling súlya a stratégiai kérdésekben számottevő mértékben. A legnagyobb támogatást a vezetői számvitel adja a válaszadók szerint, ennél kisebb mértékű a menedzsment információs rendszer szerepe. Ez utóbbinál nagyobb mértékű funkcionális területek kimutatásainak szerepe, de jelentősen támogatják a BI rendszerek is. A legnagyobb támogatást a controlling rendszer egésze adja a válaszadók adatai alapján.

#### 14. táblázat: 1.8 kérdéscsoport faktorelemzése

Változó	1	2
<i>1.8..Vállalatnál_a_controlling_funkció</i>	<b>0,753</b>	0,624
<i>1.8..Controlling_funkciók_összetettsége</i>	<b>0,753</b>	0,624
<i>1.8..Vállalat_funkcionális_területeinek_vezetése</i>	<b>0,906</b>	0,417
<i>1.8..Gyakrabban_több_információt_kell_szolgáltatni</i>	<b>0,906</b>	0,417
<i>1.8..Controlling_súlya_nő_stratégiai_kérdésekben</i>	<b>0,962</b>	0,132
<i>1.8..Vezetést_információval_kiszolgáló_koordinációt_támogató</i>	<b>0,753</b>	0,624
<i>1.8..Számviteli_beszámoló_rendszer</i>	<b>0,935</b>	0,004
<i>1.8..Vezetői_számviteli_rendszer</i>	<b>0,906</b>	0,417
<i>1.8..Funkcionális_területek_beszámolási_rendszerei_kimutatásai</i>	<b>0,753</b>	0,624
<i>1.8..Controlling_rendszer</i>	<b>0,91</b>	0,415
<b>1.8..Vállalat_funkcionális_területi</b>	0,141	<b>0,746</b>
<b>1.8..Controlling_vezetés_koordinációs_feladatai_megnövekedtek</b>	0,441	<b>0,68</b>
<b>1.8..Menedzsment_információs_rendszer</b>	0,247	<b>0,774</b>
<b>1.8..Adattárház_adatbányászat</b>	0,146	<b>0,844</b>

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A faktorelemzésre, amelynek adatait a 14. táblázat szemlélteti, a vizsgálat a KMO érték vonatkozásában 0,742-es értéket tárt fel, amely alapján megállapítható, hogy a változók faktorelemzésre alkalmasak.

A Bartlett teszt szignifikáns volt, ebből adódóan a faktorelemzés lefolytatását sikeresnek ítélem meg. Két faktort tárt fel az elemzés, magas fokú magyarázott variancia mellett (90%). Az első faktornak a controlling eszköztár nevet adtam, míg a másik faktor elnevezése controlling támogató eszközök nevet adtam.

#### 5.1.7. Beszámolási rendszerek vezetői támogatási hasznossága

Jelen elemzésnél a KMO teszt értéke 0,7 volt. 94,8%-os szórásnégyzetű, tehát teljesen használható modellt épített újfent az SPSS, a 19. táblázatban látható változókkal, amelyek a stratégiai marketing controlling és az operatív marketing controlling elemei (az egyéb változó kivételével).

Az egyes faktorok nem különülnek el az említett csoportosítás mentén, azaz, ezeket a megkérdézettek vegyesen hasznosítják (15. táblázat).

A faktorokat elhatárolni egymástól leginkább a módszertanok komplexitása mentén lehetséges.

Az első faktor vállalatainál több és bonyolultabb rendszerek (is) hasznosítása kerülnek, míg a második faktor esetében mindössze két, általános és könnyebb metódus alkalmazására kerülhet sor jellemzően.

**15. táblázat:** Beszámolási rendszerek támogatási hasznossága

	Komponens	
	1	2
1.9..Portfólió_analízis	,934	,264
1.9..Fedezetszámítás	,928	,300
1.9..SWOT_analízis	,958	,253
1.9..Folyamatköltség_számítás	,258	,966
1.9..Életciklus_és_tapasztalati_görbe_analízis	,258	,966
1.9..Célköltség_számítás	,958	,253
1.9..Benchmarking	,928	,300
1.9..Egyéb_marketing_controlling	-,867	-,159

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

Az első faktor neve így Mélyebb és szerteágazóbb rendszerek, a második faktor neve pedig a Hagyományos, egyszerű rendszerek nevet kapta (15. táblázat). Ezt előbbi a folyamatköltségszámítás és életciklus elemzés változókat tartalmazza, világosabb színnel, míg sötétebbel jelöltem a mélyebb és szerteágazóbb rendszerek faktort.

#### 5.1.8. Marketing controlling által nyújtott vezetői támogatás

**16. táblázat:** Marketing controlling által nyújtott vezetői támogatás

	Komponens	
	1	2
1.9..Portfólió_elemezés_BCG_mátrix	,948	,311
1.9..Gazdasági_mutatószámok	,943	,324
1.9..Termék_életciklusa	,924	,023
1.9..Termékfejlesztések	,823	,452
1.9..Gazdasági_kalkuláció	,122	,959
1.9..Egyéb_kf_controlling	-,348	-,884

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A marketing controlling kapcsán is két faktor fogalmazható meg, a MC klasszikus menedzsment controlling eszközök, amelyek világos színnel jelöltek, valamint az MC költség és életciklus megoldások, amelyeket sötét színnel jelöltem. A faktorelemzés KMO értéke 0,654 volt, amely alapján a változók alkalmasak voltak a faktorelemzésre (16. táblázat).

### 5.1.9. Minőség controlling által nyújtott vezetői támogatás

17. táblázat: Minőség controlling által nyújtott vezetői támogatás

	Komponens	
	1	2
1.9..ISO_rendszer	,225	,893
1.9..Vevői elégedettség	,945	,235
1.9..Késztermék minőségének elemzése	,970	,224
1.9..Minőségköltség elemzés	,162	,912
1.9..Gyártás minőségének elemzése	,970	,224
1.9..Egyéb minőség controlling	-,883	-,134

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A minőség controlling változók kapcsán együtt mozgás figyelhető meg a vevői elégedettség, a készletminőségelemzés, valamint a gyártás minőségének elemzése között, ez egyértelműen a fogyasztói orientációt jelenti, így QC operatív QM-nek neveztem el. Az ISO rendszer és a minőségköltség elemzés, valamint az egyéb eszközök jelentik a fundamentumát a QC irányítási rendszernek neveztem el, így ezt a faktort alapvető eszköznek neveztem el. A KMO érték 0,689-as értéket vett fel. (17. táblázat).

A többi változó vonatkozásában csak faktor létrehozását valósította meg a vizsgálat, így ezek bemutatásától eltekintettem. A további változókból hoztam létre az alábbi faktorokat: KFC gazdasági kalkuláció, LC információs bázis, HRC támogatás.

### 5.1.10. A vállalatra vonatkozó legfontosabb változók controlling rendszerrel kapcsolatban

Az első faktorba tartozó változók alapján ennek a csoportnak a neve Controlling explicit hatása. A megkérdezettek főként pénzügyi szempontokat tartottak kiemelten fontosnak a válaszadás során, azaz a controlling alkalmazásakor, vagyis a különböző folyamatok és területek, illetve funkciók eredményességének értékelésére során erre helyezik a hangsúlyt. A legkiemelkedőbbnek vélt komponens A funkcionális controlling eszköztárában megnőtt a pénzügyi vezetést támogató eszközök aránya”, amely egyértelműen tovább erősíti a megfogalmazottakat, mivel hangsúlyossága egyértelműen kimagaslik (18. táblázat).

**18. táblázat:** A vállalatra vonatkozó legfontosabb változók controlling rendszerrel kapcsolatban

	Komponens	
	1	2
2.0 Funkcionális_controlling_pénzügyi_szempontból_koordinálja	,883	,462
2.0 Controlling_a_pénzügyi_tervek_értékeit_funkcionális_területekre	,683	,725
2.0 Funkcionális_controlling_a_pénzügyi_funkcióhoz_kapcsolódó	,683	,725
2.0 Funkcionális_controlling_eszköztárában_megnőtt_a_pénzügyi	,990	-,049
2.0 Funkcionális_controlling_átláthatóvá_teszi_a_pénzügyi	,683	,725
2.0 Sikeres_vállalati_vezetés_megvalósításához_szükség	,683	,725
2.0 Pénzügyi_vezető_döntéseit_operatív_szinten	,883	,462
12.0 Pénzügyi_vezető_döntéseit_stratégiai_szinten	,268	,790
2.0 Funkcionális_controlling_tevékenység_képes_átláthatóvá_tenni	,683	,725
12.0 Funkcionális_controlling_tevékenységnek_köszönhetően_csökken	,651	,014
2.0 Funkcionális_controlling_tevékenységnek_köszönhetően_javul	,436	-,879
2.0 Funkcionális_controlling_tevékenység_biztosítja_a_pénzügyi	,877	,468
2.0 Pénzügyi_tervek_és_a_controlling_kölcsönhatása_pozitívan	,883	,462
12.0 Funkcionális_controlling_pénzügyi_vezetésnek	,501	,180
2.0 Controlling_gyors_folyamatos_beavatkozási_lehetőséget	,883	,462

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A második faktorba tartozó elemek azt sugallják, hogy a megkérdezett vezetők inkább stratégiai megfontoltságból alkalmazzák a controlling eszközeit, így ennek a csoportosításnak az elnevezése: a controlling funkció erősítését. A változók frekvenciái egymáshoz hasonló értékeket vesznek fel, amiből az a következtetés vonható le, hogy a válaszadók nehezen tudják rangsorolni őket, pontosabban azonos fontosságot feltételeznek. Ez pedig leginkább azzal magyarázható, hogy a tervezés során egyaránt fajsúlyos valamennyi komponens (18. táblázat). A KMO teszt értéke 0,641 volt.

A 3. kérdéscsoport változóiból, vagyis, hogy mely vezetői szint van befolyással a szervezet működésére is faktorelemzést végeztem el. A vizsgálat nem tárt fel egynél több faktort ebből adódóan ebből a fejezetrészből kihagytam, de a korrelációs vizsgálatoknál ezt a képzett változót is felhasználtam, a 3. kérdéscsoportból a tulajdonosi szerep faktort hoztam létre.

## 5.2. Klaszterelemzés

### 5.2.1. A vállalatok controllingtudatosságának klaszteranalízise

A kutatásom első részében nyert összevont változókat, faktorváltozókat csoportosítottam, amelyekből a controllingtudatosság mértékének megítélése volt a cél.

A controllingtudatosság abban az esetben áll fenn gyakorlati oldalról megközelítve, ahol a vizsgált változók meghatározó hányada pozitív tartományban van, illetve a klasztereken belül a legmagasabb értéket veszi fel. A klaszter analízis megteremti a lehetőséget a többdimenziós vizsgálatra, tehát a controllingtudatosság több változó alapján történő aggregálást, és ezen aggregáció során létrejövő aggregátumok (klaszterek) elemzését, jellemzését és elnevezését. A vizsgálatba vont változók, faktorok a következők voltak (felsorolásban bemutattam az előzőekben nem részletezett egy faktoros változókat is):

- Tőke menedzsment,
- Stratégiai menedzsment,
- Tervezés és stratégia,
- Operatív pénzügyi menedzsment,
- Marketing controlling éven belüli gyakoriságú felülvizsgálat,
- Marketing controlling rövid távú felülvizsgálat,
- K+F controlling éven belüli gyakoriságú felülvizsgálat,
- K+F controlling rövid távú felülvizsgálat,
- HR controlling éven belüli gyakoriságú felülvizsgálat,
- HR controlling rövid távú felülvizsgálat,
- Controlling eszköztár,
- Controlling támogató eszközök,
- MC költség és élekciklus,
- MC klasszikus menedzsment controll,
- *LC információs bázis,*
- *KFC gazdasági kalkuláció,*
- QC Operatív QM,
- QC irányítási rendszer,
- *HRC támogatás,*
- Controlling funkció erősítése,
- Controlling explicit hatása,
- *Tulajdonosi szerepkör.*

A dőlt betűvel jelölt változók az 1.3-1.6 közötti változókból, 1.9 kérdéscsoport logisztikai, HR controllingra vonatkozó változóiból, a tulajdonosi szerepkör a 3.1 változók közül lett létrehozva. A klaszterelemzéssel az a célom, hogy a vizsgált vállalkozásokat csoportosítani lehessen.

Az első klaszter esetében a vizsgált vállalatok minden változó esetében a teljes (Total) átlag alatt helyezkednek el. A medián és a szórás esetében is ez állapítható meg. A Total minimum értéke e klaszter esetében merült fel, a maximum, pedig itt a legalacsonyabb a másik kettő klaszterhez viszonyítva.

Az első klaszterre jellemző, hogy minden vizsgált változó vonatkozásában az értékek negatív tartományban vannak. Jelentősen negatív értéket vesz fel a tervezés és stratégiai, LC gyakorisága, valamint a K+F tevékenységek között napi, vagy heti gyakoriság. Ezen cégeknél a controlling rendszer nem fejlett, hiszen minden változó vonatkozásában az átlagok, valamint a medián, de a legtöbb esetben is a maximum értéke is negatív tartományban van. Egyedüli kivétel ez alól, LC információs bázis, ahol pozitív tartományban van a maximum értéke.

A második klaszter értékei vegyesen alakultak. Egyes változók mentén a legjobb, míg más kategóriákban kimondottan gyenge eredményt produkáltak. Pontosításképpen: 16 esetben az egyedi maximum értékek megegyeznek a teljes sokaságnál mért maximum értékkel (változónként), míg egy esetben (QC irányítási rendszer) a legrosszabb érték lelhető fel ebben a csoportban. A további esetekben az értékek vagy megegyeznek a mediánnal, vagy pedig annak szorosan a közelében vannak.

A második klaszter vonatkozásában pozitív tartományban van a legtöbb változó, ez alól a kivétel a LC és KFC heti vagy napi gyakoriságú változók esetében. Szintén megállapítható, hogy a 24 változó vonatkozásában az átlagos és medián értékek egyaránt 16 változó esetében ennél a klaszternél voltak legmagasabbak.

Ezen változók: a tőkemenedzsment, operatív pénzügyi menedzsment, MC negyedévnél gyakoribb, LC gyakoriság, K+F negyedévnél gyakoribb, QCgyakoriság, HR Controlling negyedévnél gyakoribb, Controlling eszköztár, MC klasszikus menedzsment kontroll eszközök, MC Költség és életciklus, LC információs bázis, KFC gazdasági kalkuláció, QC irányítási rendszer, HRC támogatás, Controlling explicit hatás.

A harmadik klaszter vállalatai a legtöbb változó esetében a maximumot vagy ahhoz közeli értéket vesznek fel. Viszont 8 változó esetében ezek közt került fel a legalacsonyabb érték a Total tekintetében. A legkiemelkedőbb hiányosságok az Operatív pénzügyi menedzsment és a Controlling explicit hatása mentén vannak. Ezek között az átlag, a medián, a minimum és a maximum, valamint a szórás is itt a legalacsonyabb.

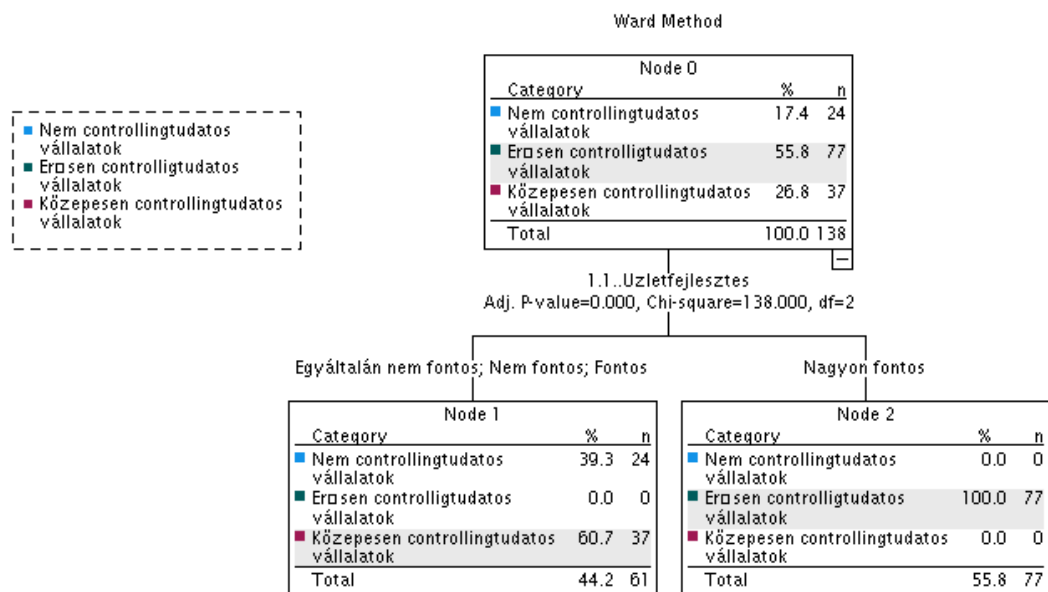
A harmadik klaszter vonatkozásában a legmagasabb átlagos és medián értéket 8 változóban ért el az eljárás nyomán felépített elemzés. Ezen változók rendre a stratégiai menedzsment, tervezés és stratégia, MC heti napi gyakoriság, K+F napi heti gyakoriság, HRC napi heti, Controlling funkciók fontossága, QC operatív QM, Controlling funkció erősítése.

A klaszteranalízis során az SPSS Statistic programmal 3 különböző csoportot azonosítottam. Az elnevezéseket az alábbiak szerint alkottam meg (4. melléklet):

- 1. klaszter: Nem controllingtudatos vállalatok
- 2. klaszter: Erősen controllingtudatos vállalatok
- 3. klaszter: Közepesen controllingtudatos vállalatok

A klaszterek elnevezésében az volt a döntő és mérvadó, hogy az egyes leíró statisztikai értékek mely klaszter vonatkozásában voltak a legmagasabbak. Ez alapján határoztam meg a controllingtudatosságot. Amennyiben, nem ezen tényező jelentené a szempontot, hanem, a változók közötti kapcsolatok jellege alapján az első klaszter elnevezésén nem változtatnék. A harmadik klaszter alternatív elnevezése lehetne stratégiai funkcionális controlling, mivel egyaránt a stratégiai tényezők, valamint a napi és heti gyakoriságú funkcionális controlling a meghatározó, ezen túlmenően a controlling funkciók fontossága és ezek erősítése. Tehát, ezen cégeknél várható a controlling rendszer további kedvező irányú változása, ezen a területen e cégek lehetnek az innovátorok. A második klaszter a működő funkcionális controllingot jelenti megítélésem szerint, hiszen a tőkemenedzsmentben, operatív pénzügyi menedzsmentben, valamint controlling explicit hatása a meghatározó, valamint a funkcionális területek ebben a klaszterben voltak a legmagasabbak.

A klaszterelemzés minőségét ellenőrizendő varianciaelemzést végeztem (55. ábra). Az erről készült output táblázat a mellékletekben elérhető. Összegezve: 18 változó esetében találtam szignifikáns kapcsolatot, amely a 138 változós adatsorhoz mérten teljes mértékben elfogadhatónak tekinthető, azaz a klaszteranalízis eredményeivel szembe statisztikai kifogásokat nem gördítetek. (Kiváltképp, hiszen a faktoranalízisnél tapasztalt KMO értékek is 0,6 és 0,8 között voltak.)



### 55. ábra: A klaszterek visszamérése az alapváltozókra

Forrás: Saját kutatás, 2021

A klasztereket alapvetően a faktorelemzéssel nyert változókból alakítottam ki, ugyanakkor kíváncsi voltam arra is, hogy a „nyers” vagyis nem redukált változókból mely tényező befolyásolja a controlling tudatosságot leginkább. Érdekes eredményt talált az elemzés. A befolyásoló változó az üzletfejlesztés fontossága volt, hiszen ennek a változónak a mentén teljes mértékben sikerült meghatározni a közepesen controllingtudatos vállalatokat, illetve az erősen controllingtudatos vállalatokat. A nem controllingtudatos vállalatokat azonban nem sikerült ennek a változónak a mentén besorolni.

#### 5.3. A korrelációelemzés a faktorelemzéssel létrehozott változók között

A faktoranalízis adatait megvizsgáltam korreláció elemzéssel is. Ennek a lényege, hogy az ismérvek közötti kapcsolatot feltérképezem egy olyan rendszerbe helyezés során, amely egy matematikai modell által segít leírni jelenséget. Abból indulunk ki, hogy egy jelenség együtt jár egy egyéb alakulásával. Esetünkben tehát arra igyekszem választ adni, hogy egy bizonyos tevékenység végzése, mely további munkafolyamat végzésével és milyen mértékben áll kapcsolatban (6. melléklet).

Sajnos terjedelmi és értelmezési okokból két különböző táblázatra kellett vágnom a korrelációs táblát. Az adatokat a szokásos módon szükséges értelmezni, azaz minden egyes változó megtalálható a táblázat soraiban és oszlopaiban is, az egymáshoz mért korrelációjuk pedig az összekötésükkel olvasható ki.

Minden egyes változó esetében leírom, melyek azok a változók, amelyek szoros kapcsolatban állnak vele. A kapcsolatokat 0,7-től tekintem erősnek SAJTOS –MITEV (2007) szakirodalma alapján.

A Tökemenedzsmenttel erős kapcsolatban 11 változó van, amelyek az alábbiak: MC gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, HR C gyakori, MCKlasszikus menedzsment controll eszközök, QC Operatív QM, HR C támogatás, C explicit hatása, faktor tulajdonosi szerep (6. melléklet).

A stratégiai menedzsment egyedül a gyakorisággal mutat erős kapcsolatot.

Tervezés és stratégia nevű változó esetében 14 másik változóval kapcsolatban mutatható ki erős korreláció. Ezek a következők: Gyakoriság, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, HR C gyakori, C funkciók fontossága, MC Klasszikus menedzsment kontroll eszközök, KFC Termékfejlesztés, QC Operatív QM, HR C támogatás, C funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep.

Az Operatív pénzügyi menedzsmenttel MC\_hetinapi, KF napiheti, C eszköztár, C explicit hatása és Vezetői szerep nevű változók mutatnak erős korrelációt.

A Gyakorisággal 14 változó esetében szoros kapcsolat. Ezen változók nevei a következők: Tervezés és stratégia, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, HR C gyakori, C funkciók fontossága, MCKlasszikus menedzsment kontroll eszközök, , QC Operatív QM, HR C támogatás, C Funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep (6. melléklet).

MC\_gyakoribb nevű változó a következő változókkal mutat erős korrelációt: Tökemenedzsment, Tervezés és stratégia, Gyakoriság, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, HR C gyakori, C funkciók fontossága, MCKlasszikus menedzsment kontroll eszközök, , QC Operatív QM, HR C támogatás, C explicit hatása, Faktor tulajdonosi szerep (6. melléklet).

Az MC\_hetinapi nevű változó mindössze az Operatív pénzügyi menedzsmenttel, a MC\_hetinapi, KF napiheti és a Vezetői szerep változókkal korrelál erősen.

LC gyakoriság szempontjából 0,7 feletti korrelációt mutatnak az alábbi tényezők: Tökemenedzsment Tervezés és stratégia, Gyakoriság, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, HR C gyakori, C funkciók fontossága, MCKlasszikus menedzsment kontroll eszközök, QC Operatív QM, HR C támogatás, C funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep.

A KF gyakoribb nevű változó az alábbiakkal a következő változókkal áll erős kapcsolatban: Tökemenedzsment, Tervezés és stratégia, Gyakoriság, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, Mingyakoriság, HR C gyakori, C funkciók fontossága, MCKlasszikus menedzsment kontroll eszközök, QC Operatív QM, HR C támogatás, C funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep (6. melléklet).

KF napiheti az Operatív pénzügyi menedzsmenttel, MC\_hetinapi és a Vezetői szerep nevű változókkal szemben mutat erős korrelációt.

A Mingyakoriság a számos változóval mutat erős kapcsolatot. Ezek a változók a következők: Tökemenedzsment, Tervezés és stratégia, Gyakoriság, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, HR C gyakori, C funkciók fontossága, MCKlasszikus menedzsment kontroll eszközök, , QC Operatív QM, HR C támogatás C funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep.

HR C gyakori 16 változóval korrelál erősen. Amelyek: Tökemenedzsment Tervezés és stratégia, Gyakoriság, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, C funkciók fontossága, MCKlasszikus menedzsment kontroll eszközök. , QC Operatív QM, HR C támogatás, C funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep.

A HR C napiheti nevű változó nem mutat egy változóval sem erősnek tekinthető korrelációt. A legerősebb – esetében - a 0,4-es korreláció, amelyet a LC gyakoriság, a KF napiheti, és az LC információs bázis nevű változókkal mutat.



A C funkciók fontossága az alábbi változókkal korrelál erősen: Tervezés és stratégia, Gyakoriság, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, HR C gyakori, MCKlasszikus menedzsment controll eszközök, QC Operatív QM, HR C támogatás, C funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep.

A C eszköztár az Operatív pénzügyi menedzsmenttel és C explicit hatásával korrelál erősen.

MCKlasszikus menedzsment controll eszközökkel erős korrelációs kapcsolatban az alábbi változók vannak: Tökemenedzsment, Tervezés és stratégia, Gyakoriság, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, HR C gyakori, C funkciók fontossága, QC Operatív QM, HR C támogatás, C funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep.

MCKöltség és életciklussal egy változó sem mutat erős korrelációt. A C eszköztár és QC irányítási rendszer mutatnak közepesnél gyengébb (0,4-es) kapcsolatot.

Az LC információs bázis nevű változó legerősebb korrelációs értéke 0,5 – tehát közepes (a QC irányítási rendszer esetében, 0,4-es HR C napiheti nevű esetében). Nem mutatható ki az elemzésből tehát erős korreláció egy változóval sem.

KFC Termékfejlesztés kifejezetten erős (nagyobb, mint 0,82-es) kapcsolatot mutatott a korreláció elemzésben az alábbi változókkal: Tervezés és stratégia.

Gyakoriság, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, HR C gyakori.

C funkciók fontossága, MCKlasszikus menedzsment controll eszközök, QC Operatív QM, HR C támogatás, C funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep.

A KFC gazdasági kalkuláció nem áll egy változóval sem erős korrelációs kapcsolatban.

A QC Operatív QM nevű változó 15 változóval korreál erősen. Ezek a változók a következők: Tökemenedzsment, Tervezés és stratégia, Gyakoriság, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, HR C gyakori, C funkciók fontossága, MCKlasszikus menedzsment controll eszközök, KFC Termékfejlesztés, HR C támogatás, C funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep (6. melléklet).

QC irányítási rendszer nem rendelkezik a rendelkezésre álló változók egyikével sem erős korrelációs viszonyban. 0,5-ös korrelációt mutat az LC információs bázis és a KFC gazdasági kalkuláció nevű változókkal, valamint közepesnél gyengébb kapcsolatot a C eszköztár és az MCKöltség és életciklus nevű változókkal.

A HR C támogatás 15 változó esetében is erős korrelációs kapcsolatot alkot. Ezek a következők: Tökemenedzsment, Tervezés és stratégia, Gyakoriság, MC\_gyakoribb, LC gyakoriság, KF gyakoribb, Mingyakoriság, HR C gyakori, C funkciók fontossága, MCKlasszikus menedzsment controll eszközök, KFC Termékfejlesztés, QC Operatív QM, C funkció erősítése, Faktor tulajdonosi szerep.

A C funkció erősítése 13 változóval korrelál erősen. A Tervezés és stratégia, a Gyakoriság, az LC gyakoriság, a KF gyakoribb, a Mingyakoriság, a HR C gyakori, a C funkciók fontossága, az MCKlasszikus menedzsment controll eszközök, a KFC Termékfejlesztés, a QC Operatív QM, a HR C támogatás és a faktor tulajdonosi szerep változók sorolhatók az említett kategóriába (6. melléklet).

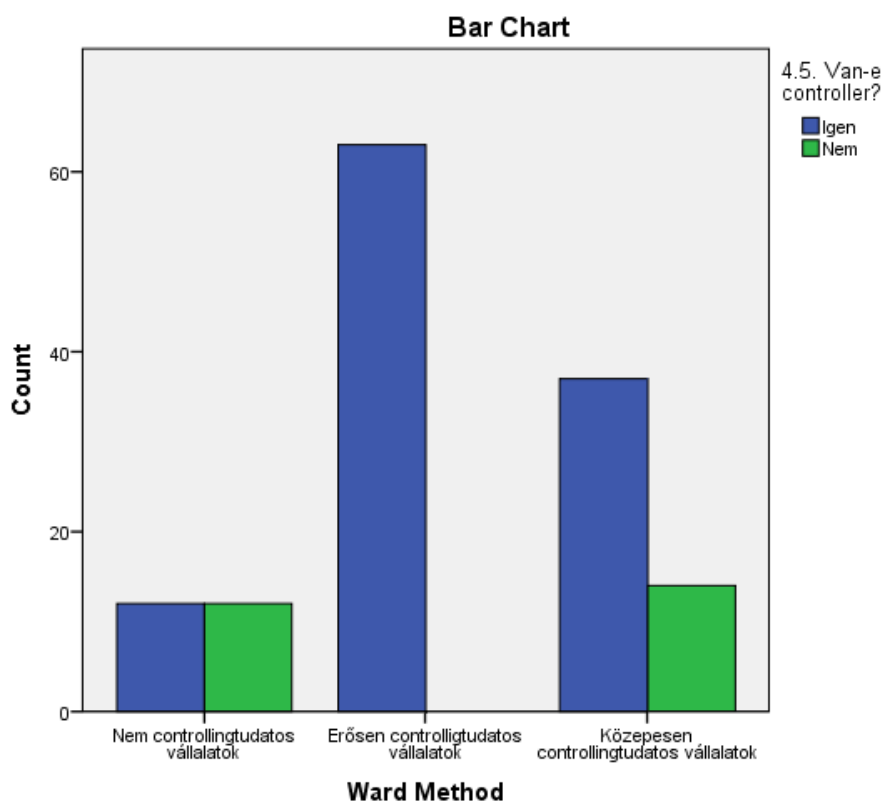
A C explicit hatása nevű változó az alábbiakkal mutat erős korrelációs viszonyt: Tökemenedzsment, Operatív pénzügyi menedzsment, MC\_gyakoribb, C eszköztár.

A tulajdonosi szerep nevezetű faktor 15 változóval korrelál erősen, amelyek: a Tőkemenedzsmet, a Tervezés és stratégia, a Gyakoriság, az MC\_gyakoribb, az LC gyakoriság, a KF gyakoribb, a Mingyakoriság, a HR C gyakori, a C funkciók fontossága, az MCKlasszikus menedzsmet controlling eszközök, a KFC Termékfejlesztés, a QC Operatív QM, a HR C támogatás és a C funkció erősítése (6. melléklet).

Ezek alapján levonható az a következtetés, hogy ha egy adott szervezet egy előre meghatározott tevékenységét, controlling tevékenységét szeretné fejleszteni, illetve hatékonyan működtetni, azok milyen hatást gyakorolhatnak a különböző egyéb folyamatokra és controlling módszerekre. Tehát a hatékony controlling fejlesztés érdekében a vállalkozások számára szükséges széleskörűen és egyértelműen megérteni a controlling és a funkcionális controlling hatásmechanizmusait, mivel ezen elemzés által egyértelművé vált, hogy számos összefüggés létezik.

#### 5.4. A keresztábra elemzés

A klaszterelemzésnél alkalmazott kategóriákat keresztábra elemzés segítségével szofisztikáltam (56. ábra).



**56. ábra: Controlling tudatosság és a controller megléte közötti összefüggés**

Forrás: saját vizsgálat alapján, (2019), saját szerkesztés

A 19. Chi négyzet (Controlling tudatosság és a controller megléte közötti összefüggés) táblából jelen esetben is az olvasható ki, hogy van kapcsolat a változók között. A kapcsolat erősségéről a 19. táblázat tanulmányozásával szerezhethetünk információkat.

A Cramer V leolvasása közepesnél erősebb kapcsolatot tapasztalhatunk. Ez tovább azt jelenti, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek esetében a controller foglalkoztatása összefügg a controllingtudatosság magasabb szintjével (19. táblázat).

**19. táblázat:** Chi2 próba eredményei (Controlling tudatosság és a controller megléte közötti összefüggés)

**Chi-Square Tests**

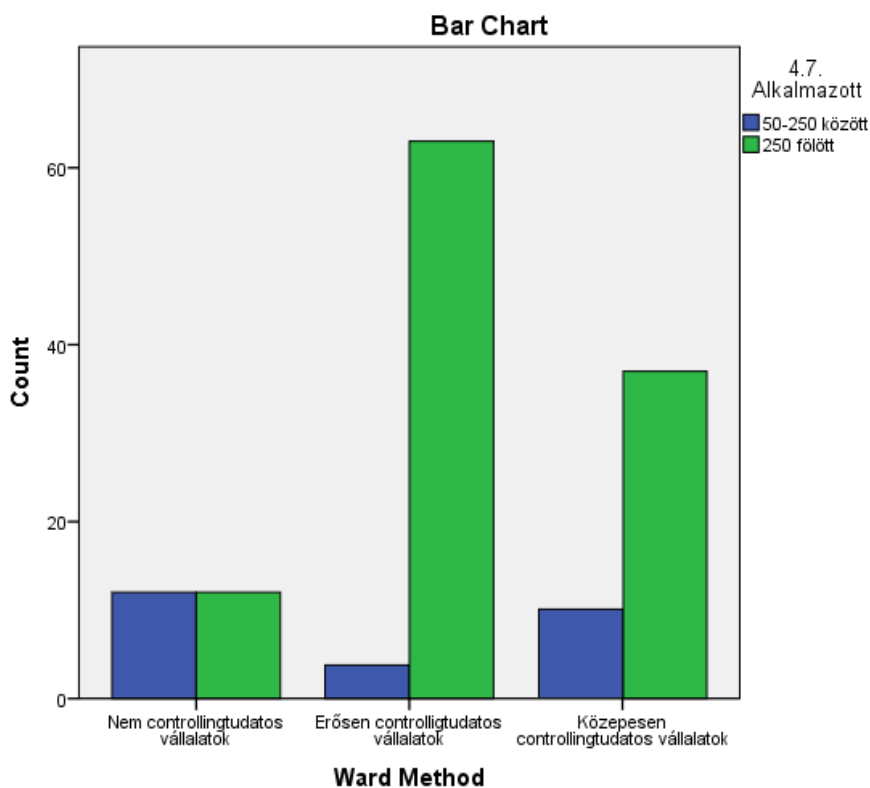
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,850 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	27,269	2	,000
Linear-by-Linear Association	22,677	1	,000
N of Valid Cases	138		

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,591	,000
Nominal Cramer's V	,591	,000
N of Valid Cases	138	

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

Az 57. ábrán az látható, hogyan oszlanak meg a feltüntetett létszám (50 –250 fő és 250 fő fölötti) tartományok a controllingtudatosság 3 kategóriája alapján. Ennek fényében azt mondhatjuk el, hogy leginkább a nagyobb vállalkozások esetében beszélhetünk erős controllingtudatosságról. A közepesen controllingtudatos vállalatok között található egyaránt nagyobb és középvállalatok is, a nem tudatosak között egyenlő számban láthatók 50 –250 és 250 főnél nagyobb létszámot foglalkoztató vállalatok.



**57. ábra:** Controllingtudatosság és a munkavállalói létszám közötti összefüggés

Forrás: saját vizsgálat alapján, (2019), saját szerkesztés

A 20. Chi négyzet (Controllingtudatosság és a munkavállalói létszám közötti összefüggés) táblából kiderül, hogy a controllingtudatosság és a munkavállalói létszám változói között van kapcsolat. A kapcsolat erősségét a 20. táblában találjuk. A 21. táblázat második sorában olvashatjuk, hogy a Cramer V értéke 0,516. Ez azt jelenti, hogy a kapcsolat erőssége közepes. Ez tehát azt jelenti, hogy, minél nagyobb egy vállalat, annál erősebb a controllingtudatossága.

**20. táblázat:** Chi2 próba eredményei (Controllingtudatosság és a munkavállalói létszám közötti összefüggés)

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,850 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	27,269	2	,000
Linear-by-Linear Association	22,677	1	,000
N of Valid Cases	138		

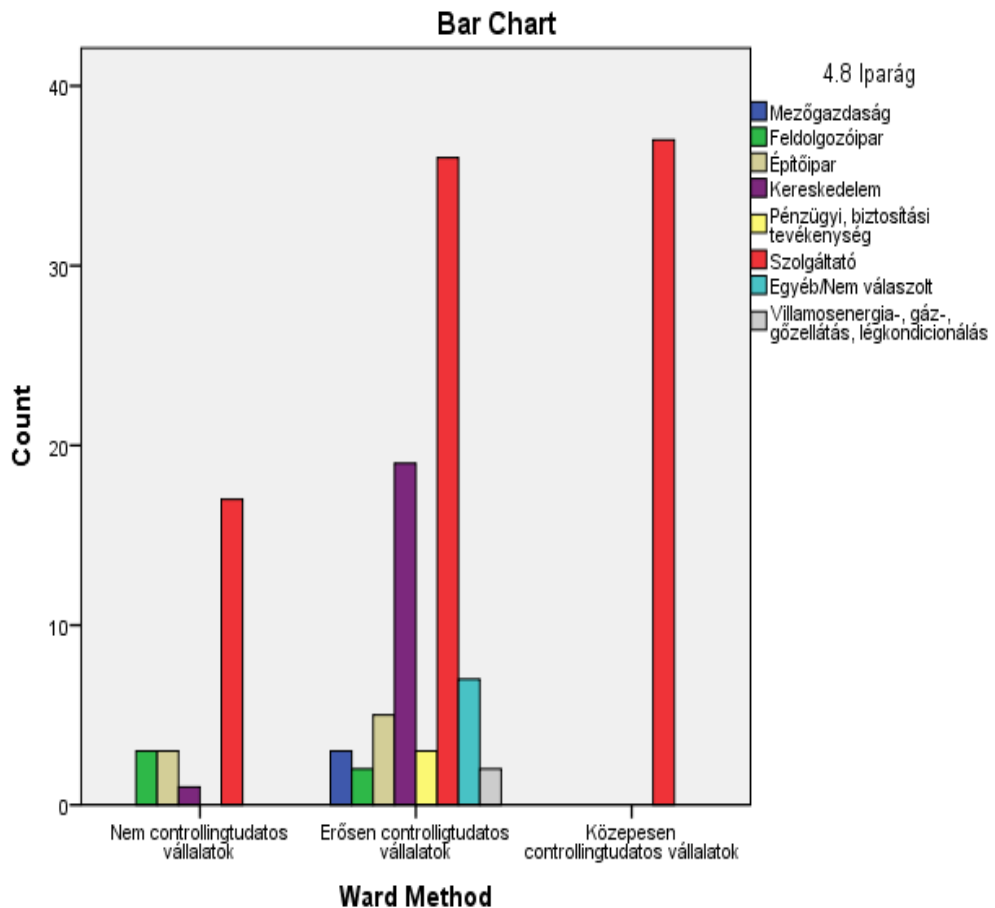
#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,516	,000
Nominal Cramer's V	,516	,000
N of Valid Cases	138	

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A 22. ábra egy kis körképet hivatott mutatni a vizsgálat során megkérdezett vállalatok köréről, a controllingtudatosságuk függvényében. Ami egyértelműen látható, hogy a leginkább elért vállalatok a szolgáltató szektorból származnak. Arányuk mindhárom tudatossági kategóriában kiemelkedő. A nem controllingtudatos vállalatok csoportjába az említett szegmens mellett építő- és feldolgozóipari, valamint kereskedelmi vállalkozások találhatók.

A közepesen controllingtudatos vállalatok mindegyike a szolgáltató szektorból származnak. Az erősen controllingtudatos cégek köre sokkal megosztottabb. Mezőgazdasági, feldolgozóipari, építőipari, kereskedelmi, pénzügyi, biztosítási tevékenységű, szolgáltató és energia szektorbeli, illetve egyéb vállalatok alkotják körét (58. ábra).



**58. ábra: Controllingtudatosság és az iparág közötti kapcsolat**  
 Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A 21. Chi négyzet táblázat jelen esetben is azt mutatja, hogy van kapcsolat a két változó között. A Cramer V mutató értéke 0,57. Ez azt jelenti, hogy közepes erősségű a kapcsolat a vállalat tevékenységi köre és a controllingtudatosság mértéke között.

**21. táblázat:** Chi2 próba eredményei (Controllingtudatosság és az iparág közötti kapcsolat)

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,378 <sup>a</sup>	14	,000
Likelihood Ratio	57,551	14	,000
Linear-by-Linear Association	8,621	1	,003
N of Valid Cases	138		

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,630	,000
Nominal Cramer's V	,570	,000
N of Valid Cases	138	

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

## 5.5. A korrelációelemzés a funkcionális controll területeken

Az alábbi elemzésekkel arra világítok rá, hogy a különböző módszerek, amelyek funkcionális szinten jelentkeznek, milyen gyakoriság mentén kerülnek alkalmazásra, illetve a módszerek és a gyakoriság között milyen összefüggések léteznek.

Ahogy a 22. táblázat mutatja, a controlling rendszerek felülvizsgálata és a funkcionális controlling felülvizsgálata között kapcsolatot tárt fel az elemzés, minden esetben szignifikáns kapcsolatról beszélhetünk. Erős kapcsolatot mutat az elemzés a gyakori felülvizsgálattal a marketing controllingban, HR controllingban, és a minőség controllingban. A kapcsolatok erőssége alapján megállapítható, hogy közepesnél gyengébb kapcsolat áll fenn a napi heti felülvizsgálattal minden funkcionális controlling területen.

**22. táblázat:** Korreláció elemzés 1.

		1.5-6 Gyakoriság	1.7.MC_ gyakoribb	1.7.MC_ hetinapi	1.7.LC gyakoriság	1.7.KF gyakoribb	1.7.KF napiheti	1.7.Min gyakoriság	1.7.HR C gyakori	1.7.HR C napiheti
1.5-6 Gyakoriság	Pearson Correlation	1	,786**	,488**	,855**	,850**	,294**	,838**	,861**	,229**
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

Sikerült azonosítani a faktorelemzés során a controlling funkció erősítése változót. Ennek hatását kívántam vizsgálni a funkcionális controlling területekre. Ahogy a táblázatban látszik, a HR controlling napi/heti felülvizsgálta változót leszámítva, hogy erős kapcsolatot tárt fel az elemzés a controlling funkció erősítésével.

Ebből tehát az a következtetés vonható le, hogy amennyiben egy vállalkozásban erősödnek a controlling funkciói, úgy azzal összefüggésben a funkcionális controlling is erősödik, tehát a controlling funkcióinak erősödése pozitív hatást gyakorol a funkcionális controlling módszerekre, vagyis fejleszti azokat (23. táblázat).

**23. táblázat:** Korreláció elemzés 2.

		2.0 C funkció	1.7.MC_ gyakoribb	1.7.MC_ hetinapi	1.7.LC gyakoriság	1.7.KF gyakoribb	1.7.KF napiheti	1.7.Mingy akoriság	1.7.HR C gyakori	1.7.HR C napiheti
2.0 C funkció erősítése	Pearson Correlation	1	,676**	,686**	,827**	,760**	,615**	,760**	,830**	,295**
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés



## 6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK

A kutatásom eredményeit a 24. táblázat foglalja össze:

**24. táblázat:** Hipotézisek vizsgálata

Hipotézis	Alkalmazott módszertan	Döntés
<b>H1</b>	Faktorelemzés, varimax eljárás, illetve korrelációelemzés	Elfogadva
<b>H2</b>	Faktorelemzés, varimax eljárás, illetve korrelációelemzés	Elfogadva
<b>H3</b>	Klaszterelemzés	Elfogadva
<b>H4</b>	Keresztábra elemzés	Elfogadva

Forrás: saját vizsgálat alapján (2019), saját szerkesztés

A kutatásom első hipotéziséhez a vizsgált változókat a kérdőív változóiból és azok eredményeiből, klaszterelemzéssel állítottam elő. Az elemzésem során egyértelműen bizonyítást nyert, hogy szignifikáns összefüggés, kapcsolat áll fenn a controllingrendszer felülvizsgálatának gyakorisága, illetve a funkcionális controllingrendszer felülvizsgálatának, előrejelzésének gyakorisága között. A gyakoriság alapján azt a következtetést lehet levonni, hogy főként legalább negyedévente megtörténik az előrejelzés, illetve felülvizsgálat, amely a funkcionális controlling elterjedését mutatja. A hipotézist ezek alapján elfogadtam.

A második hipotézisem arra vonatkozott, hogy a controllingrendszer, és a controlling funkciók erősítése milyen mértékben hat a funkcionális controllingban foglalt értékek felülvizsgálatára. A vizsgálatba bevont változók közötti korrelációelemzés segítségével kapcsolatot mutattam ki. Ezen kapcsolat erősnek minősül a gyakori felülvizsgálat esetében, de a heti, vagy napi gyakorisággal is közepesnél erősebb volt a kapcsolat a legtöbb funkcionális controlling területen. Ezen tényezőket alapul véve a hipotézis beigazolódott.

A harmadik hipotézisemhez kapcsolódóan a faktorelemzésből nyert változókat klaszteranalízis alapján csoportosítottam. Ezen klaszteranalízis eredményeképp három egymásól különböző csoportba tudtam besorolni a vizsgált szervezeteket:

- Erősen controllingtudatos vállalatok,
- Közepesen controllingtudatos vállalatok,
- Nem controllingtudatos vállalatok.

A megoszlás alapján megállapítható, hogy a mintában szereplő vállalatok döntő hányada, 55,8%-a erősen controllingtudatosnak számít, a közepesen controllingtudatos cégek részaránya pedig 26,8%. Ennek alapján leszűrhető az a következtetés, hogy a vizsgált vállalatok meghatározó hányada bízik a controlling módszerekben, és alkalmazza a controlling elveit, amely kiterjed a funkcionális controllingra is. A hipotézist ezáltal elfogadottnak minősítem.



A negyedik hipotézisemben a vállalati demográfiai jellemzők és egyéb attribútumok segítségével vizsgáltam meg a controllingtudatosság azonosítását, és értelmezését.

A hipotézist keresztábra elemzéssel vizsgáltam, amelynek eredménye alapján kapcsolatot tártam fel a vizsgált vállalat tulajdonosi jellemzői, szervezeti típus, vállalati méret, illetve az iparági jellemzők között. A kapcsolat erőssége a vállalat tulajdonosi és cégformabeli jellemzők esetében, valamint az iparág vonatkozásában volt közepesnél erősebb a Cramer V mutató alapján. Ezek alapján elfogadtam a hipotézist.

## 7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

- 1.**Többváltozós módszerek segítségével azonosítottam a controlling beágyazottságának mértékét. A kutatómunkám során megállapítást nyert, hogy a controllingrendszer beágyazottsága befolyásolja a funkcionális controlling felülvizsgálati gyakoriságát, amely jellemzően legalább éves dimenzióban megtörténik a funkcionális controlling területein.
- 2.** A vizsgálataim megállapították, hogy a controlling funkciók erősítése, erősödése, és elmélyülése magával vonja a controlling más menedzsment területekre történő integrálódását. A tudományos tézisem, hogy a controllingrendszer fejlődése elősegíti a komplexitás felé elmozdulást, ezzel együtt a funkcionális területeken történő alkalmazását.
- 3.** A harmadik hipotézisem során a faktorelemzéssel nyert változókból klaszterelemzéssel három csoportot állapítottam meg, amely csoportok szignifikánsan elkülönülnek egymástól. A tudományos megállapításom, hogy a minta vállalatainak meghatározó többsége jól felépített controllingrendszert működtet, azt folyamatosan fejleszti, és kiterjed a funkcionális controllingterületekre is a rendszer működése.
- 4.** A negyedik tézisem, hogy a controllingtudatosság szintjét befolyásolják a vállalati jellemzők. A vizsgálataimból bizonyítást nyert, hogy a cégforma, a tulajdonosi szerkezet, valamint az iparági jellemző befolyásolja a vállalatok controllingtudatosságát, míg ezeknél kisebb magyarázó erővel bír a vállalati méret hatása.



## 8. ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatásom során a szakirodalmi feldolgozásban törekedtem a controlling hazai és nemzetközi szakirodalmát áttekinteni, a fókuszom a funkcionális területek szakirodalmára vonatkozott. A szakirodalmi kutatásom legfontosabb eredménye a funkcionális controlling területek lehatárolása volt. A szakirodalom feldolgozás során egyértelműen rámutattam arra, hogy a funkcionális controlling a tudományos kutatások területén jelentős. Számos esettanulmány arra enged következtetni, hogy a különböző vállalati funkciókhoz kötődő controlling módszerek és rendszerek egy fejlődő területet mutat az üzleti életben is, amellyel a jelenben is de jövőben kiemelten kell foglalkozni. A feldolgozott szakirodalmak alapján kijelenthető, hogy a controlling hagyományos, pénzügyre fókuszáló területe az elmúlt években kiegészítésre került számos egyéb más funkciókra összpontosító módszerekkel és nézőpontokkal, amely által a pénzügyi nézőpont veszített a súlyából.

A szakirodalmi feldolgozást követően szakértői kérdőívet állítottam össze, amelyet papír alapon, illetve online juttattam el a válaszadókhöz, amelyre 2018 és 2019 nyara között kaptam válaszokat. Összesen 138 db értékelhető, teljeskörűen elemezhető kérdőívet kaptam meg a válaszadóimtól.

Az visszakapott válaszok adattisztítást követően elvégeztem az adatok elemzését, a hipotézisek megfogalmazását, amely részint az adatelemzésből, részint a szakirodalomból táplálkozott. Az adatelemzéshez SPSS, és Excel programcsomagokat és azoknak különböző moduljait alkalmaztam. Az adatok elemzése során a kérdőívem fő fejezeteinek változóiból faktoranalízis alkalmazásával egymástól független csoportokat alkottam meg. Ezen egymástól független csoportok alkalmazásával számos további elemzést végeztem el. Ezen módszerek közül kiemelendő a klaszteranalízis és a kereszttáblás elemzési módszerek.

A faktoranalízis által feltérképezett faktorok között korrelációelemzést végeztem el, az első és második hipotézisem igazolása érdekében. A vizsgálataim egyértelmű kapcsolatot tártak fel a vizsgált változók között. A kapott faktorokból a vállalatok csoportosítása érdekében klaszterelemzést folytattam le, amelynek eredményeképp három csoportra tudtam osztani a vállalatokat. Ezen három csoportot elneveztem a controllingtudatossági szintjük alapján. A klaszterek azonosítása érdekében kereszttáblaelemzést végeztem a vállalati attribútumokkal, amelynek célja az volt, hogy azonosítsam a klaszterelemzés során nyert csoportokat. Ennek eredményeképp meghatároztam, mely vállalati jellemzők vannak összefüggésben a controllingtudatossággal. A kutatásom zárásaként elbíráltam a hipotéziseim, és megfogalmaztam négy tudományos tézisémet.

Kutatási eredményeim által lehetőség nyílik a különböző vállalkozások controlling tudatosságának fejlesztésére. Az elemzésim rámutattak arra a tényre, hogy ha a vállalkozások növelik a controlling hatékonyságát a vállalkozásban, akkor azzal együtt a funkcionális controlling hatékonysága és szerepe is növelhető. A vizsgálataim segítségével rámutattam a funkcionális controlling szerepére és hangsúlyosságára. Az eredményim által arra a következtetésre jutottam, hogy a különböző funkcionális controlling módszerek a jelenben bizonyos klaszterbe tartozó vállalkozások esetében nagyon jelentős.

További kutatási lehetőségként a funkcionális controlling módszerek integrálását jelölöm meg. Egy olyan modell megalkotását, amely segítségével integrálhatóak a különböző, egymástól függetlenül működő módszerek.

Kutatási potenciál rejlik még véleményem szerint a különböző iparágakban tartozó vállalati és funkcionális szintű controlling módszerek feltérképezésében, illetve azoknak a látens változóknak a feltárására, amelyek gátolják a controlling és a funkcionális controlling hatékony működését. A különböző a funkcionális controlling vezetőkre és controllerekre vonatkozó elvárt készségek és kompetenciák feltárása is egy további kutatási lehetőség, illetve annak feltárása, hogy ezen kompetenciák miben különböznek az általános, illetve az összvállalati (elsősorban pénzügyi) controllerektől elvárt kompetenciáktól.

## SUMMARY

In the course of my research, I tried to review the domestic and international literature on controlling in the literature processing, my focus was on the literature on functional areas. The most important result of my literature research was the delimitation of functional controlling areas. During the processing of the literature, I have clearly pointed out that functional controlling is important in the field of scientific research. Numerous case studies suggest that controlling methods and systems linked to different corporate functions also show an evolving area in business that needs to be addressed in the present but in the future. Based on the processed literature, it can be stated that the traditional, financial-focused field of controlling has been supplemented in recent years with methods and perspectives focusing on a number of other functions, by which the financial perspective has lost its weight.

After reviewing the literature, I compiled an expert questionnaire, which I sent to the respondents on paper or online, to which I received answers between the summer of 2018 and 2019. I received a total of 138 evaluable, fully analyzable questionnaires from my respondents.

After the data cleansing of the received answers, I performed the analysis of the data and the formulation of the hypotheses, which was fed partly from the data analysis and partly from the literature. For data analysis I used SPSS and Excel software packages and their different modules. During the analysis of the data, I formed independent groups from the variables of the main chapters of my questionnaire using factor analysis. Using these independent groups, I performed several additional analyzes. Among these methods, cluster analysis and cross-tabulation analysis methods should be highlighted.

I performed a correlation analysis between the factors mapped by the factor analysis to verify my first and second hypotheses. My studies revealed a clear relationship between the variables examined. In order to group the companies from the obtained factors, I conducted a cluster analysis, as a result of which I was able to divide the companies into three groups. I named these three groups based on their level of controlling awareness. To identify the clusters, I performed a cross-table analysis with the enterprise attributes, the purpose of which was to identify the groups obtained during the cluster analysis. As a result, I determined which corporate characteristics are related to controlling awareness. To conclude my research, I reviewed my hypotheses and formulated four of my scientific theses.

My research results provide an opportunity to develop the controlling awareness of different businesses. My analysis pointed out the fact that if companies increase the efficiency of controlling in the company, then the efficiency and role of functional controlling can be increased. With the help of my research, I pointed out the role and emphasis of functional controlling. From my results, I have concluded that the different functional controlling methods are very significant for firms in a given cluster at present.

As an additional research opportunity, I mark the integration of functional controlling methods. Creating a model that can be used to integrate different, independent methods. In my opinion, there is also research potential in mapping enterprise and functional level controlling methods in different industries and in exploring latent variables that inhibit the efficient operation of controlling and functional controlling. Exploring the different skills and competencies expected of functional controlling managers and controllers is also an additional research opportunity, and exploring how these competencies differ from those expected of general and corporate (primarily financial) controllers.

## 9. MELLÉKLETEK

### M1: IRODALOMJEGYZÉK

1. AHRENS, T. – CHAPMAN, C.S. (2007): Management accounting as practice. In: *Accounting, Organizations and Society*, 32 (1), 1–27. p.
2. AMANN, K. - PETZOLD, J. (2014): Management und Controlling. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
3. ANDERSSON, R. - ERIKSSON, H. - TORSTENSSON, H. (2006): Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. In: *The TQM Magazine*, 18(3) 282-296. p.
4. ANTAL-MOKOS, Z. – BALATON, K. – DRÓTOS, GY. – TARI, E. (1997): Stratégia és szervezet. Budapest: KJK.
5. ANTE, G. - FACCHINI, F. - MOSSA, G. - DIGIESI, S. (2018): Developing a key performance indicators tree for lean and smart production systems. In: *IFAC PapersOnline*, 51 (11) 13-18. p.
6. ANTHONY R. N. - V. GOVINDARAJAN. (2006): Management Control Systems 12th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
7. ANTHONY, R. N. (1965): Planning and control systems: A framework for analysis, Boston, Massachusetts: Harvard University Press.
8. ANTHONY, R. N. (1988): The management control function, Harvard Business School Press, Boston
9. ANTHONY, R. N. (1989): Reminiscences about management accounting. In: *Journal of Management Accounting Research*, 1,1-20. p.
10. ARMSTRONG, M. (2014): Armstrongs's Handbook of human resource management practice 14th ed. Ashford, Colour Press
11. BALLOU, R. H. (1987): Business Logistic Management. Prentice-Hall International Inc.
12. BECKER, J. (2001): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. München.
13. BLUMNÉ, B. K. – ZÉMAN, Z. (2014): Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák. In: *Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, A Virtuális Intézet Közép- Európa Kutatására Közleményei, 6(1-2), 440-442. p.
14. BODA, GY. – SZLÁVIK, P. (1999): Vezetői controlling. Budapest: KJK.
15. BODA, GY. – SZLÁVIK, P. (2001): Controlling rendszerek tervezése, Budapest, KJK.
16. BODA, GY. – SZLÁVIK, P. (2005): Controlling rendszerek. Budapest, KJK.
17. BODA, GY. (2008): A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre. Budapest: Budapest Információs Társadalomért Alapítvány
18. BODNÁR, V. (1999): Controlling avagy intézményesített eredménycentrikusság- A magyarországi üzleti szervezeteknél bevezetett controlling rendszerek összetevőik és rendszer szintű jellemzői. Ph.D értekezés Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
19. BOKOR, A. (1996): Leader és Manager. In: *Vezetéstudomány*, 27(3), 12-21. p.
20. BONTIS, N. (2001): Assessing knowledge assets: review of the models used to measure intellectual capital. In: *International Journal of Management Reviews*, 1, 41–60. p.

21. BORCHERT, J. E. – HAGENHOFF, S. (2003): Operatives Innovations und Technologiemanagement: Eine Bestandsaufnahme. Arbeitsbericht Nr. 14/2003. Göttingen: Georg-August-Universität.
22. BOWERSOX, D. J. – CLOSS, D. J. – COOPER, M. B. (2002): Supply Chain Logistics Management. New York: McGraw Hill Ed.
23. BOWMAN, C. (1993): Stratégiai menedzsment. Budapest, Novotrade Kiadó Kft.
24. BURNS, J. – SCAPENS, R. W. (2000): Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. In: *Management Accounting Research*, 11 3–25. p.
25. BUZÁS, N. (2002): Technológiatranszfer-szervezetek és szerepük az innovációs eredmények terjedésében. In: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) 2002: Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. Szeged: SZTE-GTK, JATEPRESS.
26. CHAMPY, J. (2000): A vezetés újjáalakítása. Budapest: SHL Hungary Kft.
27. CHAPMAN, J. R. (2006): Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management, John Wiley and Sons Ltd.
28. CHIKÁN A. – DEMETER K. (szerk.) (2003): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, 3. kiadás, Budapest: Aula Kiadó.
29. CHIKÁN, A. – CZAKÓ, E. – ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Z. (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: BCE: Versenyképesség Kutatóközpont.
30. CHIKÁN, A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó
31. CLARK, B. H. (1999): Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. In: *Journal of Marketing Management*, 15, S. 711–732. p.
32. COLLINGS, D. G. - MELLAHI, K. (2009): Strategic talent management: A review and research agenda. In: *Human Resource Management Review*, 19(4), 304 – 312. p.
33. CSIKÓS, I.-JUHÁSZ, T.-KERTÉSZ, T. (1993): Operatív controlling I.-II-III. Budapest, Novorg Kiadó Kft.- Refa Hungária Kft.
34. DANKÓ, D. – KISS, N. (2006): A teljesítménymenedzsment-eszköztár változása Magyarországon 1996 és 2004 között. Budapest: BCE Versenyképesség Kutatóközpont: 32. sz. műhelytanulmány
35. Day, G. S. (2011): Closing the marketing capabilities gap. In: *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. p.
36. DEÁK, I. – LUKOVICS, M. (2006): A vállalati K+F támogatása controllingeszközökkel. In: *Vezetéstudomány*, 37(4)4, 39-47. p.
37. DEMETER, K. (2014): Termelés, szolgáltatás, logisztika. Az értékteremtés folyamatai. Budapest: Wolters Kluwer Kiadó.
38. DÉNES, T.-né – LUKÁCS, GY. – WOLF, GY. – BUDA, SZ. – BARANYAI, J. – VÉRY, Z. –SCHWARZENBERGER, I.-ne – KÁDÁRNÉ, G. I. – FEKETE, I. (1994): Ágazati és funkcionális-controlling. Budapest: Saldo Rt.
39. DEYHLE, A. (2004): Trends und Tendenzen in der Controller-Praxis. Controller Akademie, Eörthsee-Ettersschlag.
40. DOBÁK, M. – BODNÁR, V. – LÁZÁR, L. (1997): A Szervezettervezés és menedzsmentkontroll. Alprojekt zárótanulmány. Budapest: BKE: Versenyképesség Kutató Központ.
41. DOBAY, P. (1997): Vállalati információmanagement, Budapest: Nemzeti tankönyvkiadó.
42. DOUGLAS, T. J. - JUDGE, W. Q. (2001): Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. In: *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169. p.



43. DOYLE, P. (2000): Value-Based Marketing. In: *Journal of Strategic Marketing*, 8, 299–311. p.
44. DRÓTOS, GY. (1992): A koordináció, mint kitüntetett koordinációs jellemző, In: *Szervezeti formák és koordináció*, Budapest, KJK.
45. DRÓTOS, GY. (1996): A szervezetek dekomponálása és differenciálódása. In: *Szervezeti formák és koordináció*, Budapest, KJK.
46. DRUCKER, P. (1992): A hatékony vezető. Budapest: Park Kiadó
47. EHRMANN, H. (2004): Marketingcontrolling. 4. Aufl., Ludwigshafen.
48. EIBEN, T. (2010): A jelszó: hatékonyság – Menedzsment útmutató az eredményes üzlethez, Budapest, Ad Librum Kiadó.
49. EVANS, J. R. - LINDSAY, W. M. (1995). The management and control of quality, 3rd edn. New York: West Publishing.
50. FARKAS, F. (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: KJK-Kerszöv.
51. FAYOL, H. (1984): Ipari és általános vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
52. FELFÖLDI, L. (1976): Anyagmozgatási folyamatok tervezése. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
53. FODOR, F. – GÁSPÁR, S. – THALMEINER, G. (2020): Marketingcontrolling mutatószámok alkalmazásainak lehetőségei egy hazai kézműves csokoládé üzletágban tevékenykedő vállalat példáján keresztül. In: *Controller Info* 8(3) 15-20. p.
54. FRANCISOVICS A. - KADOCSA GY. (2005): Vállalati gazdaságtan. Budapest, Amicus Kiadó.
55. FRANCISOVICS, A. (2005): Controlling elmélet és módszertan. Budapest: Budapesti Műszaki Főiskola.
56. GÁBOR, Á. – GÁCSI, R. – ZÉMAN, Z. (2015): A projekt controlling és az innováció egy vállalati modellben. In: *Controller Info*, 3(4), 15-20. p.
57. GÁBOR, Á. – GÁL, ZS. (2021): A marketing controlling szerepének felértékelődése a korona vírus után a minőségorientált szervezetben. In: *Controller Info*, 9(1), 20-23. p.
58. GANGADHARAN, G. R. – SWAMI, S. N. (2004): Business intelligence systems: design and implementation strategies. 26th IEEE International Conference on Information Technology Interfaces, Croatia.139–144. p.
59. GAO, M. - HUANG, L. (2021): Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, (102688).
60. GAREIS, R. (2007): Projekt? Örömmel! Budapest: HVG-Könyvek.
61. GÁSPÁR, S. – THALMEINER, G. (2020): KPI-Tree Modell fejlesztése predikciós eljárások alkalmazásával. In: *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 15(1-2), 113-24. p.
62. GINDRE, C. (1993): Contrôle de gestion: les nouvelles orientations ou L'art de manager par délégation. Sedifor.
63. GLEICH, R. – LAUBER, A. (2013): Ein aktuelles Kompetenzmodell für Controller. In: *Controlling: Zeitschrift Für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 25(10), 512–514. p.
64. GOELDEL, H. (2010): Controlling im Unternehmen neu positionieren. In: *Controlling und Management*, 54 (1 Supplement), 46–47. p.
65. GOSLING, J. – MINTZBERG, H. (2004): A menedzser ötfajta gondolkodásmódja. In: *Harvard Business Manager*, (6) 6-15. p.

66. GÖMBÖS, J. (1995): A logisztika, az értékelemzés és a controlling összefüggései. In: *Gazdaság és Gazdálkodás*, 33(2), 11-15. p.
67. GÖPFERT, I. – HOPPENHEIT, C. (1991): Controlling in Forschung und Entwicklung. In: *ZfB, Sonderheft 3*, 147-166. p.
68. GULYÁS, A. (2017): Forecasting 4.0: Miért érdemes a jövő előrejelzési módszerét használni?, In: *Menedzsment és Controllingportál*. <https://www.controllingportal.hu/forecasting-4-0/&gt>
69. GUSTIN, C. – DAUGHERTY, M. – STANK, P. – THEODORE, P. (1995): The effect of information availability on logistic integration. In: *Journal of Business Logistics*, 16(1), 1-22. p.
70. GYENGE, B. – HORVÁTH, Á. - FÜREDINÉ KOVÁCS, A. – FODOR, M. (2007): *Marketing*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
71. HÁGEN, I. – HOLLÓ, E. (2017): A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. In: *Controller Info*, 5(1), 10-18. p.
72. HÁGEN, I. – KONDOROSI, F.-né (2003): *Controlling*. Debrecen: Controll 2003 Kft.
73. HAJOS, S. (2003): Régi és új menedzsmentirányzat: az outsourcing. In: *Vezetéstudomány*, 34, 71-75. p.
74. HALBROOK, A. – WOLFE, D.A. (2002): Introduction. In.: Halbrook A. – Wolfe D.A. (szerk.): *Knowledge, Clusters, and Regional Innovation: Economic Development in Canada*. Kingston Queen's School of Policy Studies and McGill-Queen's University Press, Toronto
75. HANYECZ, L. (2011): *Modern vezetői controlling*. Budapest, Saldo Kiadó.
76. HAVLÍČEK, K. (2009): *Role of Managers in Company Management*. Prague, Eupress.
77. HAWKING, P. - SELBITTO, C. (2010): *Business Intelligence (BI) Critical Success Factors*. 21st Australasian Conference on Information Systems, Brisbane
78. HAZAFI, Z. (2017): A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. In: *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. 2, 48–83. p.
79. HERDON, M. – FÜZESI, I. – RÓZSA, T. (2005): *Vezetői információs rendszerek, egyetemi jegyzet*, Debreceni Egyetem.
80. HERNÁDI, L. (2007): *Üzleti tervezés és a controlling a kisvállalatoknál a vállalkozások méretének hatása az üzleti tervezés és controlling rendszerekre*, Ph.D. értekezés, Miskolci Egyetem.
81. HOLL, HORST-GÜNTER (1994): *Controlling- das Unternehmen mit Zahlen führen*, WEKA-Fachverl. für Geschäftsführung und Management, Kissing
82. HORVÁTH & PARTNERS (1995): *Controlling működtetése: költség-, teljesítményszámítási és tervezési módszertani segédlet*. Stuttgart-Budapest: IFUA.
83. HORVÁTH & PARTNERS (2008a): *Controlling. Út egy hatékony controlling rendszerhez*. Budapest. CompLex kiadó.
84. HORVÁTH & PARTNERS (2008b): *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. Árbevétel növelés és költségcsökkentés tartósan jó folyamatteljesítménnyel*. Budapest: IFUA Horváth & Partners, Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft.
85. HORVÁTH P. (1993): *Controlling: a sikeres vezetés eszköze*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
86. HORVÁTH, P. (2011): *Controlling*. München, Vahlen.
87. HOUSE, R. J. – HANGES, P. J. – JAVIDAN, M. – DORFMAN, P. W. – GUPTA, V. (Eds.) (2004.): *Culture, Leadership, And Organizations: The Globe Study Of 62 Societies*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.

88. ICV - ICG. (2013): The essence of Controlling—the perspective of the Internationaler Controller Verein (ICV) and the International Group of Controlling (IGC). In: *Journal of Management Control*, 23(4), 311–317. p.
89. IGC - International Group of Controlling. (2013): Controllers ‘Mission Statement. Retrieved from <http://www.igc-controlling.org/DE/leitbild/leitbild.php>
90. INZELT, A. (1998): Bevezetés az innovációmenedzsmentbe: az innovációmenedzsment és a technológiamenedzsment kapcsolata. Budapest: Műszaki könyvkiadó.
91. JOINER, T. A. (2007): Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. In: *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6) 617-627. p.
92. JÓZSA, L. (2005): V. Marketing a társadalomban és a vállalkozásban: 19. Marketing és szervezet: 19.2. Marketingcontrolling – marketingaudit. In: Józsa, L./Piskóti, I./Reketye, G./Veres, Z. (2005): A marketingmenedzsment alapjai, Budapest: KJK -Kerszöv.
93. JUNG, K. (2001): Controlling in der Forschung und Entwicklung. Fachhochschule Heilbronn, Heilbronn.
94. JÜNEMANN, R. (1989): Materialfluß und Logistik. Berlin: Springer Verlag Kiadó.
95. KANDIKÓ, J. (2016): Sikeres kisvállalkozás – eredményes marketing? Kisvállalati esélyek az élelmiszerpiacon. In: *Táplálkozásmarketing*, 3(2), 91 – 104. p.
96. KAPITÁNY, A. (1991): Controlling: a szervezet és funkció kapcsolata. Budapest: Ipargazdaság.
97. KAPLAN, R. S. - ATKINSON, A. A. (2003): Vezetői üzleti gazdaságtan. Haladó vezetői számvitel. Budapest: Panem – Business Kft.
98. KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P. (1996): Linking the balanced scorecard to strategy, In: *California Management Review*, 39(1), 53-79. p.
99. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (1999): Balanced Scorecard - Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer. Budapest: KJK.
100. KAPLAN, R. S. (2012): The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. In: *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 539-545. p.
101. KERZNER, H. (2009). Project Management: Systems Approach to Planning, Scheduling, Controlling. (10th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. in press.
102. KLEINBACKEL, H (1993): Pénzügyi és likviditá irányítás. Budapest: Saldo Kiadó.
103. KNOLL, I. (2006): Interdiszciplináris logisztika a gazdaságpolitikában, Budapest: Kovásznai Kiadó.
104. KOMÁROMI, N. (2006): Marketing-logisztika. Budapest: Akadémiai Kiadó.
105. KOTTER, J. P. (1982a): The General Managers. New York: Free Press.
106. KOTTER, J. P. (1982b): What Effective Managers Really Do. In: *Harvard Business Review*, 11-12, 156-167. p.
107. KOTTER, J. P. (1999a): A változások irányítása. Budapest, Kossuth Kiadó.
108. KOTTER, J. P. (1999b): Mit csinálnak a vezetők valójában? In: *Harvard Business Manager*, 1(2), 8-16. p.
109. KOVÁCS, B. (2019): A controlling-folyamatok hatékonyságának mérése és növelése. In: *E-CONOM*, 8(1), 27-37.
110. KÖHLER, R. (2006): Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden. In: *Reinecke, S./Tomczak, T.* Stuttgart.

111. KÖRMENDI L.- TÓTH A. (2003): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása, Budapest, Perfekt Kiadó.
112. KÖRMENDI, L. – TÓTH, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. Budapest: WEKA Szakkiadó Kft.
113. KÖRMENDI, L. – TÓTH, A. (2006): A kontrolling elmélete és gyakorlata. Budapest, Perfekt Könyvkiadó.
114. KÖRMENDI, L. – TÓTH, A. (2011): A controlling alapjai. Budapest, Saldo Kiadó.
115. KÖRMENDI, L. (2007): Divat, avagy szükségszerűség a logisztika.? In: *Polvax*, 2, 18-29. p.
116. KÖVÁRI A. (2007): Az üzleti intelligencia fogalma. <https://www.biprojekt.hu/Uzleti-intelligencia-Business-Intelligence-BI.htm>, Lekérdezés időpontja: 2020.11.04.
117. KRÁL, B. et al., (2010): Management Accounting. Third updated edition, Edited: LÁRL, B (2010). Prague, Management Press.
118. KROENKE, D. (1992): Management Information Systems. London: McGraw Hill.
119. KUSTER, J. - HUBER, E. - LIPPMANN, R. - SCHMID, A. - SCHNEIDER, E. - WITSCHI, U. - WÜST, R. (2015): Project controlling, Project Management Handbook Management for Professionals, Berlin and Heidelberg, Springer.
120. KVALE, S. (2005): Az Interjú: Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba. Budapest: József Műhely Kiadó.
121. LADÓ, L. (1991): Számvitel, adózás és vállalkozás. Budapest, Lang Kiadó.
122. LAM, J. (2003): Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls, Wiley Finance Series, 2nd editions, John Wiley and Sons
123. LAMERS, M. (2002): Do you manage a project, or what? A reply to ‘do you manage work, deliverables or resources’. In: *International Journal of Project Management*, 20(4), 325-329. p.
124. LAVAL, V. - ŞTEFEA, P. (2018): The Competitive Challenge of Controlling. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 624–631. p.
125. LÁZÁR, L. (2008): Értékek és mértékek – A vállalati erőforrás-felhasználás leképezése és elemzése hazai üzleti szervezetekben. Budapest: Akadémiai Kiadó.
126. LENGYEL, CS. (2002): Balanced Scorecard – A tudás alapú gazdaság stratégiai vezetési módszere. Menedzsmentforum.
127. LENGYEL, I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. Szeged: JatePress.
128. LIEBL, W. F. (1989): Marketing-controlling, Weisbaden
129. LINDER, S. (2000): Munkaügyi menedzsment. Emberi Erőforrás-menedzsment 2000. 1-2. célszám; CODET Tanácsadó, Fejlesztő és Oktató Kft.
130. LJUNGSTRO, M. M. - KLEFSJO, B. (2002): Implementation obstacles for a work-development-oriented TQM strategy. In: *Total Quality Management*, 13, 621-34. p.
131. LOCK, D. (2007): Project Management. (9th ed.). England: Gower Publishing Limited. in press.
132. LOROT, P. (1999): Introduction à la géoéconomie. Paris: Economica.
133. LUKKA, K. (2010): The roles and effects of paradigms in accounting research. In: *Management Accounting Research*, 21, 110–115. p.
134. LUKOVICS, M. (2005): Innovációs képesség: a regionális gazdaságfejlesztés alapja. In: Buzás N. (szerk.) 2005: Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2005. JATEPress, Szeged, 74-86. p.

135. LUTTWAK, E. (1990). From geo-politics to geo-economics: logic of conflict, grammar of commerce. In: *The National Interest*, 20, 17–23. p.
136. MAJOROS, P. (2004): A kutatásmódszertan alapjai. Budapest: Perfekt Kiadó.
137. MALHOTRA, N. K. (2001): Marketingkutatás. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
138. MALMI T. – BROWN D. (2008): Management Control Systems As A Package – Opportunities, Challenges And Research Directions, In: *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. p.
139. MALLYA, T. (2007): Principles of Strategic Management and Decision Making. Prague: Grada Publishing.
140. MANN, R. – MAYER, E. (1993): Controlling kezdők számára. Budapest, Saldo Rt.
141. MARQUES, J. P. de SÁ (2007): Applied Statistics Using Spss, Statistica, Matlab And R (Second Edition.). Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
142. MAYER-SCHÖNBERGER, V. – KENNETH, C. (2014:) Big Data- Forradalmi módszer, amely megváltoztatja munkánkat, gondolkodásunkat és egész életünket. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
143. MIKOVCOVÁ, H. (2007): Controlling in Practice. Aleš Čeněk, Prague.
144. MILES, M. B. (1979): Qualitative Data As Attractive Nuisance: The Problem Of Analysis. In: *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 590-601. p.
145. MILICZ, Á. (2012): Ellenőrzési aspektusok a vállalatok verseny-képességének szemszögéből. Budapest: BCE Verseny-képesség Kutató Központ: TM 15. sz. műhelytanulmány
146. MINTZBERG, H. (1979): The Structuring Of Organizations, A Synthesis Of The Research. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall
147. MINTZBERG, H. (1990): The Manager`s job: Folklore And Facts. In: *Harvard Business Review*, March–April
148. NEDELCO, B. (2012): Business intelligence systems. In: *Database Systems Journal*, 4(4), 12–20. p.
149. NEMESKÉRI, GY. (2002): A képzés, mint az emberi erőforrás fejlesztésének kiemelt eleme. In: *Humánpolitikai Szemle*, 2, 11-18. p.
150. NEMESKÉRI, GY. (2005): Humánerőforrás-menedzsment céljai, feladatai. In: *Munkaügyi Szemle*, 12, 23-27. p.
151. NÉMÓN, Z. – SEBESTYÉN, L. – VÖRÖSMARTY, GY. (2005): Logisztika, folyamatok az ellátási láncban; MLBKT – LFK – Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző – Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája
152. PARÁNYI, GY. (1999): Vállalati versenyképesség, potenciál és minőségképesség. In: *Vezetéstudomány*, 30(1), 31-42. p.
153. PIMENTA, D. G. A. (2017): A balanced scorecard for marketing. In: *International Journal of Business Performance Management*, 18(4), 476-494. p.
154. POÓR, J. – KAROLINY, M-né – BENDE, CS. – TAKÁCS, S. (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Budapest: CompLex Kiadó.
155. QUING, H. (2007): Achieving IT-Business Strategic Alignment via Enterprise-Wide Implementation of Balanced Scorecards. In: *Information Systems Management*, 173-184. p.
156. RADÓ, I. (2003): A controlling a fejekben kezdődik. In: *Menedzsment Fórum*.
157. REINECKE, S. (2000): Marketingcontrolling- eine neue Perspektive, Arbeitspapier des Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Universität St Gallen, St Gallen
158. ROÓZ, J. (2001): A humán kontrolling fejlődése a nemzetközi tendenciák tükrében. In: *Személyügyi hírlevél*, 2 24-29. p.

159. SAJTOS, L. – MITEV, A. (2007): SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó.
160. SALIMYANOVA, I. G. - NOVIKOV, A. A. - NOVIKOVA, E. V. (2019): Economy digitalization: Information impact on market entities. In: *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 7(4), 654-658. p.
161. SANDER, M. (2019): Marketing-Management – Märkte, Marktforschung und Marktbearbeitung (3. Aufl.). Stuttgart: UTB.
162. SANJAY, G. – HOWARD, G. - SHUN-TAK, L. (2003): The Google File System Proceedings of the 19th ACM Symposium on Operating Systems Principles, ACM, Bolton Landing, New York.
163. SAURA, J. R. - PALACIOS-MARQUÉS, D. - RIBEIRO-SORIANO, D. (2021): Digital marketing in SMEs via data-driven strategies: Reviewing the current state of research. In: *Journal of Small Business Management*.
164. SCAPENS, R. W. – JAZAYERI, M. (2003): ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. In: *European Accounting Review*, 12, 201–233. p.
165. SCHÄFFER, U. – WEBER, J. (2012): Zukunftsthemen des Controllings. In: *Controlling*, 24(2), 78–84. p.
166. SCHULTZ, T. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó.
167. SCHWALBE, H. (1995): Controlling Az Értékesítésben. Budapest, Saldo Rt.
168. SCHWARZENBERGER, I-né - VÉRY, Z. (2007): Tárgyi- és digitális javak logisztikája. Logisztika évkönyv, Budapest: Akadémiai Kiadó.
169. SIA, S. – TANG, M. – SOH, C. – BOH, W. (2002): Enterprise Resource Planning (Erp) Systems As A Technology Of Power: Empowerment Or Panoptic Control? In: *The Data Base For Advances In Information Systems*, 33(1), 23-37. p.
170. SIMON, H. – GUETZKOW, H. – KOZMETSKY, G. – TYNDALL, G. (1954): Centralization vs. Decentralization in Organizing the Cont-roller’s Department. New York: Controllershship Foundation
171. SINKOVICS, A. (2013): A vállalati komplex eredményesség mérésnek problémái. In: *Controller Info*, 1(1), 13-15. p.
172. SIPOSNÉ, É. (2000): A humán erőforrás, mint a vállalati vagyon része. In: *Jubileumi Humánpolitikai Konferencia*, Budapest, 81-84. p.
173. SIRIYAMA, K. H. (2007): A framework for management control research. In: *Journal of Management Development*, 26(9), 895-915. p.
174. SIMON, H. – GUETZKOW, H. – KOZMETSKY, G. – TYNDALL, G. (1954): Centralization vs. Decentralization in Organizing the Cont-roller’s Department. New York: Controllershship Foundation
175. SKULTÉTY, V. (2009): A legfontosabb HR kontrolling eszközök. HR portál.
176. SPREMANN, K. (1992): Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen. Gabler Wiesbaden
177. STADLER, G. (2015): Big Data - tömeges adatelemzés gyorsan. In: *HTE Medianet*, 70(1), 44-47. p.
178. STOCK, J. R. – LAMBERT, D.M. (2001): Strategic Logistics Management. Singapore: McGraw-Hill Irwin.
179. SZABÓ ZS. M. (2018): Tudásmenedzsment alkalmazása az üzleti intelligencia területén egy nyugdíjfolyósítónál. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. 239-254. p.
180. SZAKÁCS, G. (2014): Stratégiai alapú, integrált emberierőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. (Ágazati összefoglaló tanulmány). Budapest: Magyar KözlönyLap- és Könyvkiadó.

181. SZALAY, ZS. (2009): Menedzsment Információs Rendszerek gazdasági elemzése. Gödöllő: Szent István Egyetem.
182. SZEGEDI, Z. – PREZENSZKI, J. (2003): Logisztika menedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó
183. SZÉKELY, CS. (2005): Az agrárvállalatok stratégiája és az EU piaci versenykörnyezete. Budapest, Infocity Kiadó Kft.
184. SZÉKELYIM. – BARNAI I. (2008): Túlélőkészlet Az SPSS-hez – Többváltozós Elemzési Technikákról Társadalomkutatók Számára. Budapest: Typotex Elektronikus Kiadó.
185. SZILÁGYI, I. (2018): A geopolitika elmélete. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
186. SZUKITS, Á. (2014): A controlling szervezeti jelentősége a magyar vállalatoknál: Befolyásoló tényezők és időbeli változások kvantitatív elemzése. In: *Vezetéstudomány*, 45(9), 12-25. p.
187. TARNAI, J. (2005): Globalizáció és logisztika, Magyarország az ezredfordulón. Stratégiai tanulmányok az MTA-n, Budapest.
188. TERZIOVSKI, M. - SAMSON, D. (2000): The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organisational performance. In: *The TQM Magazine*, 12(2), 144-149. p.
189. THALMEINER, G. – SUHAJDA, Á. – TÓTH, M. (2019): Teoretikus kontrollig szemléletek. In: *Controller Info*, 7(2). 23-29. p.
190. THIERAUF, R. (2001): Effective Business Intelligence Systems. Westport: Quorum Books.
191. TICK, J. (2011): Total Quality Management. Budapest: Óbudai Egyetemi Jegyzet.
192. TOPÁR, J. (2009): A TQM vezetési filozófia és a minőségirányítás vezetési rendszerek (Hat Sigma, lean management stb.). In: *Vezetéstudomány*, 40 Különszám, 85–90. p.
193. TÓTH A. – ZÉMAN Z. (2003): A konszerncontrolling gyakorlati megvalósításának lehetőségei. In: *Pénzügyi Szemle*, 8, 15-21. p.
194. TÓTH, A. (1997): Vezetői controlling. Budapest: Gábor Dénes Főiskola Jegyzet.
195. TÖPFER, A. (1995): Marketing-Audit, in: Tietz, B. – Köhler, r. – Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart, S. p.1533-1542.
196. TURBAN, E. – ARONSON, J. E. (2001): Decision support systems and intelligent systems. (6th ed.), New Jersey: Prentice-Hall
197. VÉRY, Z. (2009): A funkcionális-controlling csillagséma. In: *Funkcionális-controlling*, Szerk. : VÉRY, Z. (2009), Budapest, Raabe Kiadó. 6-7. p.
198. VÖRÖS, J. (2010): Termelés és szolgáltatásmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó.
199. WEBER, J. (1991): Logistic-Controlling - C.E. Poeschl V. Stuttgart
200. WHITE, T. (2012): Hadoop: The Definitive Guide, Third Edition, O'Reilly Media, Inc. Sebastopol 17-22 p.
201. WIENGARTEN, F. - FYNES, B. - CHENG, E. T. C. - CHAVEZ, R. (2013): Taking an innovative approach to quality practices: exploring the importance of a company's innovativeness on the success of TQM practices. In: *International Journal of Production Research*, 51(10), 3055-3074. p.
202. WIMMER, Á. – CSESZNÁK, A. (2012): Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében. In: *Vezetéstudomány*, 43(7/8), 99–116. p.
203. WITT, F. J. – WITT, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Budapest, Springer Hungarica Kiadó kft.



204. WU, S. I. - CHEN, J. H. (2012): The performance evaluation and comparison based on enterprises passed or not passed with ISO accreditation: an appliance of BSC and ABC methods. In: *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(3), 295-319. p.
205. YAZDIFAR, H. – TSAMENYI, M. (2005): Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations. In: *Journal of Accounting and Organizational Change*, 1, 180–198. p.
206. YUNIS, M. - JUNG, J. - CHEN, S. (2013): TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis. In: *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(6), 690-714. p.
207. ZÉMAN Z. – MAHESH S. K. – BÁRCZI J. (2014): Controlling aspects of risk management: Mapping and measuring of operational, financial and strategic risk and their consistency with risk reports. In: *Controller Info*, 1(12), 7-11. p.
208. ZÉMAN, Z. – BÁRCZI, J. – GROSZNÉ SZ. M. (2011): The Information-Connection Between The Strategic Management-Accounting And The Company Valuation (p.1-20.) Social Science Research Network
209. ZÉMAN, Z. – GÁBOR, Á. – BÁRCZI, J. (2018): The importance of controlling in sustainable development - the role of the information support of strategic management. In: Tatiana, Čorejová; Radovan, Madleňák; Lucia, Madleňáková PhD (szerk.) *Company diagnostics, controlling and logistics : 9th International Scientific Conference (Proceedings) Zilina, Szlovákia : EDIS Zilina University Publishers*. 294-302. p.
210. ZÉMAN, Z. – TÓTH, A. (2018): *A Stratégiai Pénzügyi Kontrolling és Menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
211. ZÉMAN, Z. (1998): *A controlling szerepe a magyar vállalkozásokban, GATE, doktori értekezés, Gödöllő*
212. ZÉMAN, Z. (2002): *A pénzügyi controlling integritása a vállalkozások controlling rendszerében*, In: *Gyakorlati controlling kézikönyv*, Budapest: Raabe Kiadó.
213. ZÉMAN, Z. (2016): *A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai*. In: *Gazdaság és Társadalom*, 8 (2) 77-91. p.
214. ZERRES, C. - ISRAEL, K. (2016): *Online-Marketing. Nutzung bei klein- und mittelständischen Unternehmen*. In *Hochschulverlag der Hochschule Offenburg (Hrsg.)*, Schriften der Hochschule Offenburg, Nr. 3. Offenburg: Hochschulverlag.
215. ZERRES, M. - MÖHLEN, M. (2006): *Einführung in das Marketing-Controlling*. In *C. Zerres & M. Zerres (Hrsg.)*, *Handbuch Marketing-Controlling*, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.



## M2: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Milyen típusú vállalatnál dolgozik?.....	59
2. táblázat: Milyen szervezeti struktúrát alkalmaz? .....	59
3. táblázat: Milyen pozíciót tölt be? .....	60
4. táblázat: Van-e controller? .....	60
5. táblázat: Alkalmazottak számának alakulása a válaszadók körében.....	60
6. táblázat: Árbevétel alakulása a válaszadók körében .....	61
7. táblázat: Mérlegfőösszeg alakulása a válaszadók körében.....	61
8. táblázat: Iparági megoszlás .....	62
9. táblázat: A stratégiai funkciók a controlling alkalmazásánál .....	81
10. táblázat: Az operatív funkciók a controlling alkalmazásánál.....	83
11. táblázat: A marketing controlling felülvizsgálati gyakorisága.....	84
12. táblázat: A kutatás és fejlesztés controlling felülvizsgálati gyakorisága .....	84
13. táblázat: A humánerőforrás controlling felülvizsgálati gyakorisága.....	85
14. táblázat: 1.8 kérdéscsoport faktorelemzése .....	86
15. táblázat: Beszámolási rendszerek támogatási hasznossága.....	87
16. táblázat: Marketing controlling által nyújtott vezetői támogatás .....	87
17. táblázat: Minőség controlling által nyújtott vezetői támogatás.....	88
18. táblázat: A vállalatra vonatkozó legfontosabb változók controllingrendszerrel kapcsolatban .....	89
19. táblázat: Chi2 próba eredményei (Controlling tudatosság és a controller megléte közötti összefüggés) .....	96
20. táblázat: Chi2 próba eredményei (Controllingtudatosság és a munkavállalói létszám közötti összefüggés).....	97
21. táblázat: Chi2 próba eredményei (Controllingtudatosság és az iparág közötti kapcsolat).....	98
22. táblázat: Korreláció elemzés 1. ....	99
23. táblázat: Korreláció elemzés 2. ....	99
24. táblázat: Hipotézisek vizsgálata .....	101

### M3: Ábrák jegyzéke

1. ábra: A doktori kutatás folyamatábrája .....	4
2. ábra: A felállított hipotézisek és célkitűzések kapcsolatának ismertetése .....	10
3. ábra: A tervezés és controlling szintjei.....	16
4. ábra: A szervezeti controllingrendszer felépítése.....	23
5. ábra: A menedzsmentet kiszolgáló controllingrendszer formális elemei.....	24
6. ábra: Funkcionális controlling.....	27
7. ábra: A humán controlling funkciói .....	30
8. ábra: IT kompetenciák és rendszerek .....	32
9. ábra: Az informatikai szolgáltatások a szervezetben .....	33
10. ábra: BSC módszer kialakítása a vállalatnál .....	34
11. ábra: KPI-Tree Modell fejlesztése predikciós eljárások alkalmazásával .....	35
12. ábra: A logisztika controlling folyamata .....	38
13. ábra: A marketingcontrolling elemei.....	41
14. ábra: Érték és költségelnyök mátrixa .....	42
15. ábra: A stratégiai és operatív marketing controlling .....	43
16. ábra: Minőségközpontú stratégiai vezetés piramis modellje.....	46
17. ábra: Üzleti intelligencia technológiák.....	52
18. ábra: A K+F controlling kapcsolódása a stratégiához és a végrehajtási szinthez .....	54
19. ábra: A kutatási folyamat leírása .....	57
20. ábra: Üzletfejlesztés .....	62
21. ábra: Stratégiai forgatókönyvek készítése.....	63
22. ábra: Vállalati értéknövelés tervezése .....	63
23. ábra: Hosszú távú pénzügyi tervezés.....	64
24. ábra: Versenyelemzés/ Benchmarking .....	64
25. ábra: Pénzügyi politika.....	65
26. ábra: Beruházási gazdaságossági számítások.....	65
27. ábra: Tőkestruktúra/ Tőkebefektetés .....	66
28. ábra: Kockázatkezelési politika.....	66
29. ábra: Kockázat-hozamoptimalizálás.....	67
30. ábra: Tranzakciók feldolgozása.....	67
31. ábra: Operatív forgatókönyvek készítése .....	68
32. ábra: Vezetői jelentések/ elemzések.....	68
33. ábra: Finanszírozási politika/ likviditás menedzsment.....	69
34. ábra: Beruházási pénzáramlás menedzsment .....	69
35. ábra: Gyakrabban, több információt kell szolgáltatni a vezetés felé a funkcionális területekről az operatív működés során.....	70
36. ábra: A controlling vezetés koordinációs feladatai megnövekedtek.....	70
37. ábra: A controlling súlya nő stratégiai kérdésekben .....	71
38. ábra: A vezetést információval kiszolgáló, koordinációt támogató vállalati rendszerek jelentősége nő, különös tekintettel a funkcionális területek információs tartalmára.....	71
39. ábra: Számviteli beszámoló rendszer .....	72
40. ábra: Vezetői számviteli rendszer.....	72
41. ábra: Menedzsment információs rendszer (MIS) .....	73
42. ábra: Funkcionális területek beszámolósi rendszerei, kimutatásai.....	73
43. ábra: Adattárház, adatbányászat .....	74
44. ábra: Controlling rendszer .....	74
45. ábra: Eszközök térfogat/súlykihasználtsága (eszközkihasználtság .....	75
46. ábra: Kiszállítási mennyiségi megfelelésegek .....	75
47. ábra: Erőforrások időkihasználtság .....	76

48. ábra: Kiszállítási minőségi megfelelések .....	76
49. ábra: Termékfejlesztések .....	77
50. ábra: Vevői elégedettség .....	77
51. ábra: Késztermék minőségének elemzése .....	78
52. ábra: Gyártás minőségének elemzése .....	78
53. ábra: HR Dashboard .....	79
54. ábra: HR költségek elemzése, csökkentése .....	79
55. ábra: A klaszterek visszamérése az alapváltozókra.....	92
56. ábra: Controlling tudatosság és a controller megléte közötti összefüggés.....	95
57. ábra: Controllingtudatosság és a munkavállalói létszám közötti összefüggés .....	96
58. ábra: Controllingtudatosság és az iparág közötti kapcsolat.....	98

## M4: A felhasznált kérdőív kérdései

### I. A vállalat/ vállalkozás funkcionális controlling területeinek összefüggés elemzése

- 1.1 Mennyire tartja fontosnak az ön vállalata az alább felsorolt stratégiai funkciókat a controlling alkalmazásánál? Kérem, osztályozzon úgy, ahogy az iskolában szokás az 5-ös azt jelenti, hogy nagyon fontos, az 1-es pedig azt, hogy egyáltalán nem fontos! Tehát ön szerint mennyire fontos az ÜZLETFEJLESZTÉS?

		Nagyon fontos				Egyáltalán nem fontos		Nem tudja
1.	–	Üzletfejlesztés	5	4	3	2	1	0
2.	–	Stratégiai forgatókönyvek készítése	5	4	3	2	1	0
3.	–	Vállalati értéknövelés tervezése	5	4	3	2	1	0
4.	–	Hosszú távú pénzügyi tervezés	5	4	3	2	1	0
5.	–	Versenyelemzés/ Benchmarking	5	4	3	2	1	0
6.	–	Pénzügyi politika	5	4	3	2	1	0
7.	–	Beruházási gazdaságossági számítások	5	4	3	2	1	0
8.	–	Tőkestruktúra/ Tőkebefektetés	5	4	3	2	1	0
9.	–	Kockázatkezelési politika	5	4	3	2	1	0
10.	–	Kockázat-hozamoptimalizálás	5	4	3	2	1	0

- 1.2 Mennyire tartja fontosnak az ön vállalata az alább felsorolt operatív funkciókat a controlling alkalmazásánál? Kérem, osztályozzon 1-től 5-ig, ahol az 5-ös azt jelenti, hogy nagyon fontos, az 1-es pedig azt, hogy egyáltalán nem fontos! Tehát, ön szerint mennyire fontos a TRANZAKCIÓK FELDOLGOZÁSA?

		Nagyon fontos				Egyáltalán nem fontos		Nem tudja
1.	–	Tranzakciók feldolgozása	5	4	3	2	1	0
2.	–	Operatív forgatókönyvek készítése	5	4	3	2	1	0
3.	–	Lekötött/ Működő tőke menedzsment	5	4	3	2	1	0
4.	–	Rövid távú pénzügyi tervezés	5	4	3	2	1	0
5.	–	Vezetői jelentések/ elemzések	5	4	3	2	1	0
6.	–	Finanszírozási politika/ likviditás menedzsment	5	4	3	2	1	0
7.	–	Beruházási pénzáramlás menedzsment	5	4	3	2	1	0
8.	–	Tőkeallokáció	5	4	3	2	1	0
9.	–	Kockázati kitettség menedzselése	5	4	3	2	1	0
10.	–	Költség menedzsment	5	4	3	2	1	0

1.3. Milyen gyakorisággal vizsgálják felül az ön vállalatánál a controlling folyamatok egymáshoz való kapcsolatát?

- 5 – éves
  - 4 – féléves
  - 3 – negyedéves
  - 2 – havi
  - 1 – havinál gyakrabban
- 
- 0 – nem tudja

1.4. Mennyire elégedett a controlling folyamatok pontosságával? Kérem, osztályozzon 1-től 5-ig, ahol az 5-ös azt jelenti, hogy teljes mértékben elégedett, az 1-es pedig azt, hogy egyáltalán nem elégedett!

- 5 – teljes mértékben elégedett
  - 4 – elégedett
  - 3 – elégedett is, meg nem is
  - 2 – nem elégedett
  - 1 – egyáltalán nem elégedett
- 
- 0 – nem tudja

1.5. Milyen gyakorisággal vizsgálják felül az ön vállalatánál a controlling tervek kapcsolódási pontjait és viszonyát?

- 5 – éves
  - 4 – féléves
  - 3 – negyedéves
  - 2 – havi
  - 1 – havinál gyakrabban
- 
- 0 – nem tudja

1.6 Milyen gyakorisággal vizsgálják az ön vállalatánál a controlling 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)

<b>Előrejelzés gyakorisága</b>	<b>Értékelés</b>	<b>Előrejelzés gyakorisága</b>	<b>Értékelés</b>
Éves		Havi	
Féléves		Heti	
Negyedéves	4	Napi	

1.7 A controlling folyamatok mennyire foglalkoznak a funkcionalitás kapcsolati pontjaival? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n = nem tudom megítélni)

Terület megnevezése	Előrejelzés gyakorisága	Értékelés
Marketing controlling	Éves	5
	Féléves	5
	Negyedéves	5
	Havi	3
	Heti	2
	Napi	2

A controlling folyamatok mennyire foglalkoznak a funkcionalitás kapcsolati pontjaival? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n = nem tudom megítélni)

Terület megnevezése	Előrejelzés gyakorisága	Értékelés
Logisztika controlling	Éves	5
	Féléves	5
	Negyedéves	5
	Havi	4
	Heti	4
	Napi	3

A controlling folyamatok mennyire foglalkoznak a funkcionalitás kapcsolati pontjaival? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n = nem tudom megítélni)

Terület megnevezése	Előrejelzés gyakorisága	Értékelés
Kutatás + Fejlesztés controlling	Éves	5
	Féléves	4
	Negyedéves	3
	Havi	3
	Heti	2
	Napi	2

A controlling folyamatok mennyire foglalkoznak a funkcionalitás kapcsolati pontjaival? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n = nem tudom megítélni)

Terület megnevezése	Előrejelzés gyakorisága	Értékelés
Minőség controlling	Éves	5
	Féléves	5
	Negyedéves	5
	Havi	5
	Heti	4
	Napi	4

A controlling folyamatok mennyire foglalkoznak a funkcionalitás kapcsolati pontjaival? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n = nem tudom megítélni)

Terület megnevezése	Előrejelzés gyakorisága	Értékelés
Humánerőforrás controlling	Éves	5
	Féléves	5
	Negyedéves	4
	Havi	4
	Heti	3
	Napi	3

1.8 Az alább felsorolt állítások mennyiben jellemzőek az ön vállalatára? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n = nem tudom megítélni)

Állítás	Értékelés
A vállalatnál a controlling funkció és a funkciók összetettsége nő	5
A vállalat funkcionális területi vezetésének több pénzügyi funkciót érintő kérdést kell mérlegelnie	4
A controlling funkciók összetettsége nő	5
A vállalat funkcionális területeinek vezetése szorosabb munkakapcsolatba került a pénzügyi vezetéssel	4
Gyakrabban, több információt kell szolgáltatni a vezetés felé a funkcionális területekről az operatív működés során	4
A controlling vezetés koordinációs feladatai megnövekedtek	5
A controlling súlya nő stratégiai kérdésekben	4
A vezetést információval kiszolgáló, koordinációt támogató vállalati rendszerek jelentősége nő, különös tekintettel a funkcionális területek információs tartalmára	5

Felsorolok önnek olyan beszámolási rendszereket, amelyeket az önök vállalata is alkalmazhat. Kérem, mindegyik esetében mondja meg, hogy az adott beszámolási rendszer milyen mértékben támogatja a vállalatánál a vezetők munkáját? Kérem, osztályozzon 1-től 5-ig, ahol az 5-ös azt jelenti, hogy teljes mértékben támogatja, az 1-es pedig azt, hogy egyáltalán nem támogatja. Jelezze azt is, ha nem alkalmazzák az adott beszámolási rendszert!

1.9 Az ön véleménye szerint az alábbi beszámolási rendszerek, milyen mértékben támogatják vállalatánál a vezetők munkáját? (1= egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n= nem tudom megítélni; v= vállalatunknál nincs ilyen eszköz)

<b>Információs eszközök</b>	<b>Értékelés</b>
Számviteli beszámoló rendszer	3
Vezetői számviteli rendszer	4
Menedzsment információs rendszer (MIS)	5
Funkcionális területek beszámolási rendszerei, kimutatásai	5
Adattárház, adatbányászat	4
Controlling rendszer	5
Egyéb	

Az Egyéb kategória megjelölése esetén kérem, fejtse ki választát!

Az ön véleménye szerint a Marketing controlling, milyen mértékben támogatja vállalatánál a vezetők munkáját? (1= egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n= nem tudom megítélni; v= vállalatunknál nincs ilyen eszköz)

### **Marketing controlling**

<b>Terület megnevezése</b>	<b>Értékelés</b>		<b>Értékelés</b>
Portfólió analízis	3	Fedezetszámítás	5
SWOT analízis	4	Folyamatköltség-számítás	4
Életciklus és tapasztalati görbe analízis	4	Célköltség-számítás	4
Benchmarking	5	Egyéb:	



Az ön véleménye szerint a Logisztika controlling, milyen mértékben támogatja vállalatánál a vezetők munkáját? (1= egyáltalán nem; 5= nagy mértékben; n= nem tudom megítélni; v= vállalatunknál nincs ilyen eszköz)

### **Logisztika controlling**

<b>Terület megnevezése</b>	<b>Értékelés</b>		<b>Értékelés</b>
Készletrendelésre állás ( <i>vevőkiszolgálás</i> )	5	Eszközök térfogat/súlykihasználtság a ( <i>eszközkihasználtság</i> )	3
Kiszállítási mennyiségi megfelelések ( <i>vevőkiszolgálás</i> )	5	Erőforrások időkihasználtság ( <i>eszközkihasználtság</i> )	4
Kiszállítási minőségi megfelelések ( <i>vevőkiszolgálás</i> )	3	Információelérés minősége, gyakorisága ( <i>alkalmazkodóképesség</i> )	4
Kiszállítási időbeni megfeleléség ( <i>vevőkiszolgálás</i> )	4	Egyéb:	

Az ön véleménye szerint a Kutatás + Fejlesztés controlling, milyen mértékben támogatja vállalatánál a vezetők munkáját? (1= egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n= nem tudom megítélni; v= vállalatunknál nincs ilyen eszköz)

### **Kutatás + Fejlesztés controlling**

<b>Terület megnevezése</b>	<b>Értékelés</b>		<b>Értékelés</b>
Portfólió elemzés (BCG mátrix)	4	Gazdasági mutatószámok (nettó jelenérték, megtérülési idő stb.)	5
Termék életciklusa	3	Termékfejlesztések	5
Gazdasági kalkuláció	5	Egyéb:	

Az ön véleménye szerint a Minőség controlling, milyen mértékben támogatja vállalatánál a vezetők munkáját? (1= egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n= nem tudom megítélni; v= vállalatunknál nincs ilyen eszköz)

**Minőség controlling:**

<b>Terület megnevezése</b>	<b>Értékelés</b>		<b>Értékelés</b>
ISO rendszer	4	Vevői elégedettség	3
Késztermék minőségének elemzése	4	Minőségköltség elemzés	5
Gyártás minőségének elemzése	4	Egyéb:	

Az ön véleménye szerint a Humánerőforrás controlling, milyen mértékben támogatja vállalatánál a vezetők munkáját? (1= egyáltalán nem; 5= nagymértékben; n= nem tudom megítélni; v= vállalatunknál nincs ilyen eszköz)

**HR controlling:**

<b>Terület megnevezése</b>	<b>Értékelés</b>		<b>Értékelés</b>
Kulcs teljesítménymutatók (Key Performance Indicator – KPI)	5	<b>HR Dashboard</b>	3
Balanced Scorecard - BSC	4	HR költségek elemzése, csökkentése	4
Egyéb:			

## II. A funkcionális controlling értelmezése, alkalmazása

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

Állítás	Értékelés
A funkcionális controlling pénzügyi szempontból koordinálja a vezetői tevékenységet a vezetési szinteken és funkcionális területeken	4
A controlling a pénzügyi tervek értékeit funkcionális területekre és vezetési szintekre bontja le és ellenőrzi	5
A funkcionális controlling a pénzügyi funkcióhoz kapcsolódó intézkedések (pl.: beruházás, kintlévőségek behajtása stb.) hatását kimutatja a pénzügyi tervekben	5
A funkcionális controlling eszköztárában megnőtt a pénzügyi vezetést támogató eszközök aránya	3
A funkcionális controlling átláthatóvá teszi a pénzügyi (funkcióhoz kapcsolódó) folyamatokat és azok hatását	5
A sikeres vállalati vezetés megvalósításához szükség van a pénzügyi funkcióra orientálódó controlling tevékenységre	5
A funkcionális controlling képes a megfelelő információkkal támogatni a pénzügyi vezető döntéseit operatív szinten	4
A funkcionális controlling képes a megfelelő információkkal támogatni a pénzügyi vezető döntéseit stratégiai szinten	5
A funkcionális controlling tevékenység képes átláthatóvá tenni a pénzügyi folyamatok és a vállalati értéknövelés kapcsolatát	5
A funkcionális controlling tevékenységnek köszönhetően csökken a vállalat pénzügyi kockázata	3
A funkcionális controlling tevékenységnek köszönhetően javul a vállalat likviditása	4
A funkcionális controlling tevékenység biztosítja a pénzügyi vezetőnek a cash-flow összegeinek és időbeli ütemezésének a változó körülményekhez és lehetőségekhez történő alkalmazkodás érdekében a befolyásolási képességet	5
A pénzügyi tervek és a controlling kölcsönhatása pozitívan járul hozzá a pénzügyi vezetés eredményességéhez	4
A funkcionális controlling pénzügyi vezetésnek szolgáltatott információi csak a tájékoztatást szolgálják.	3
A controlling gyors/folyamatos beavatkozási lehetőséget biztosít a pénzügyi folyamatokba.	4

### III. Controlling eszközök

III.1. Az ön véleménye szerint az alábbiakban felsorolt csoportok szerepe mennyire erős az ön vállalatánál? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1=egyáltalán nem; 5=nagymértékben; n = nem tudom megítélni)

Ellátott szerep Csoport	Értékelés
Tulajdonos	5
Menedzsment	4
Felső vezető	4
Középvezető	3
Központi controlling	4
Funkcionális controlling	4
Funkcionális szakterület	3

### 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	

Az Egyéb kategória megjelölése esetén kérem, fejtse ki választát!

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		Konzern/ Holding	
Mátrix struktúra		Egyéb	

Az Egyéb kategória megjelölése esetén kérem, fejtse ki választát!

IV.3 Milyen pozíciót tölt be ön a vállalatánál?

Kérem, röviden, jelölje meg, hogy a vállalatvezetés milyen szintjéhez rendelhető az ön tevékenysége!

<b>Vezetési szint</b>	
Tulajdonos	
Felső vezető	
Funkcionális vezető	
Divízió vezető	
Közép vezető	
Költséghelyi vezető	
Controller	
Egyéb	

Az Egyéb kategória megjelölése esetén kérem, fejtse ki választát!

**Kérem, röviden írja le, hogy mely területhez kapcsolódik a munkahelyi tevékenysége!**

IV.5. Van-e a vállalatánál nevesített controlling részleg/controller?

<b>Igen</b>		<b>Nem</b>	
-------------	--	------------	--

IV.6. Amennyiben a vállalatánál van nevesített controlling részleg/ controller, annak ki a közvetlen vezetője a vezetési hierarchiában?

IV.7 Mekkora az ön vállalata jelenleg?

Kérem, adja meg a vállalata méretére vonatkozó információkat, az alábbi szempontokat figyelembe véve!

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

IV.8 Mely ország területén végzi tevékenységét? (Ha több ország területén is működik, akkor kérem, jelölje meg, hogy mely ország területén található a bázis szervezet!)

V.9 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 választát!

IV.10. Kérem, adja meg a vállalatának tulajdonosaira vonatkozó válaszokat!

<b>Többségi nemzetisége</b>	<b>tulajdonos</b>	
<b>Magyar</b>		
<b>Külföldi</b>		

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

## M5: A kérdőíves felmérés fontosabb eredményei

### 1.1. Üzletfejlesztés

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Fontos	37	26,8	26,8	44,2
Nagyon fontos	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.1. Stratégiai forgatókönyvek készítése

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	20	14,5	14,5	14,5
Nem fontos	12	8,7	8,7	23,2
Kevésbé fontos	37	26,8	26,8	50,0
Fontos	69	50,0	50,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.1. Vállalati értéknövelés tervezése

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Kevésbé fontos	112	81,2	81,2	98,6
Fontos	2	1,4	1,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.1. Hosszú\_távú\_pénzügyi\_tervezés

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	19	13,8	13,8	13,8
Nem fontos	12	8,7	8,7	22,5
Fontos	107	77,5	77,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.1. Versenyelemzés\_Benchmarking

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Fontos	37	26,8	26,8	44,2
Nagyon fontos	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.1. Pénzügyi\_politika

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Kevésbé fontos	37	26,8	26,8	44,2
Fontos	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.1. Beruházási\_gazdaságossági\_számítások

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Kevésbé fontos	37	26,8	26,8	44,2
Fontos	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



### 1.1. Tőkestruktúra\_Tőkebefektetés

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Kevésbé fontos	37	26,8	26,8	44,2
Fontos	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.1. Kockázatkezelési\_politika

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	28	20,3	20,3	20,3
Nem fontos	12	8,7	8,7	29,0
Fontos	37	26,8	26,8	55,8
Nagyon fontos	61	44,2	44,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.1. Kockázat\_hozamoptimalizálás

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	19	13,8	13,8	13,8
Nem fontos	12	8,7	8,7	22,5
Fontos	105	76,1	76,1	98,6
Nagyon fontos	2	1,4	1,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.2. Tranzakciók\_feldolgozása

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Fontos	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.2. Operatív\_forгатókönyvek\_készítése

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem tudja	33	23,9	23,9	23,9
Egyáltalán nem fontos	29	21,0	21,0	44,9
Nem fontos	12	8,7	8,7	53,6
Nagyon fontos	64	46,4	46,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.2. Lekötött\_Működő\_tőke\_menedzsment

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem tudja	37	26,8	26,8	26,8
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	35,5
Nem fontos	12	8,7	8,7	44,2
Fontos	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.2. Rövid\_távú\_pénzügyi\_tervezés

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Fontos	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.2. Vezetői\_jelentések\_elemezések

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	21	15,2	15,2	15,2
Nem fontos	12	8,7	8,7	23,9
Fontos	103	74,6	74,6	98,6
Nagyon fontos	2	1,4	1,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.2. Finanszírozási politika likviditás menedzsment

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Fontos	37	26,8	26,8	44,2
Nagyon fontos	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.2. Beruházási pénzáramlás menedzsment

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem tudja	77	55,8	55,8	55,8
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	64,5
Nem fontos	12	8,7	8,7	73,2
Fontos	37	26,8	26,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.2. Tőkeallokáció

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Fontos	37	26,8	26,8	44,2
Nagyon fontos	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.2. Kockázati kitettség menedzselése

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	21	15,2	15,2	15,2
Nem fontos	12	8,7	8,7	23,9
Fontos	103	74,6	74,6	98,6
Nagyon fontos	2	1,4	1,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.2. Költség\_menedzsment

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem fontos	12	8,7	8,7	8,7
Nem fontos	12	8,7	8,7	17,4
Fontos	37	26,8	26,8	44,2
Nagyon fontos	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.3. Controlling\_folyamatok\_egymáshoz\_való\_kapcsolatata

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Havinal gyakrabban	12	8,7	8,7	8,7
Havi	12	8,7	8,7	17,4
Éves	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.4. Controlling\_folyamatok\_pontosságával

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem elégedett	19	13,8	13,8	13,8
Nem elégedett	12	8,7	8,7	22,5
Elégedett is meg nem is	70	50,7	50,7	73,2
Elégedett	37	26,8	26,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.5. Controlling\_tervek\_kapcsolódási\_pontjai

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Havinal gyakrabban	12	8,7	8,7	8,7
Havi	12	8,7	8,7	17,4
Éves	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.6. Controlling\_folyamatok\_pontossága\_napi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem vagyok elégedett	23	16,7	16,7	16,7
Kevésbé elégedett	12	8,7	8,7	25,4
Nagyjából elégedett	103	74,6	74,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.6. Controlling\_folyamatok\_pontossága\_heti

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem vagyok elégedett	23	16,7	16,7	16,7
Kevésbé elégedett	12	8,7	8,7	25,4
Nagyjából elégedett	103	74,6	74,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.6. Controlling\_folyamatok\_pontossága\_havi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem vagyok elégedett	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé elégedett	19	13,8	13,8	22,5
Nagyjából elégedett	107	77,5	77,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.6. Controlling\_folyamatok\_pontossága\_negyedéves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem vagyok elégedett	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé elégedett	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából elégedett	7	5,1	5,1	22,5
Elégedett	107	77,5	77,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.6. Controlling\_folyamatok\_pontossága\_féléves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem vagyok elégedett	18	13,0	13,0	13,0
Kevésbé elégedett	12	8,7	8,7	21,7
Nagyjából elégedett	1	,7	,7	22,5
Elégedett	107	77,5	77,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.6. Controlling\_folyamatok\_pontossága\_éves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem vagyok elégedett	19	13,8	13,8	13,8
Kevésbé elégedett	12	8,7	8,7	22,5
Elégedett	107	77,5	77,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Marketing\_controlling\_napi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	24	17,4	17,4	17,4
Kevésbé foglalkoznak	77	55,8	55,8	73,2
Nagyjából foglalkoznak	37	26,8	26,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Marketing\_controlling\_heti

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	24	17,4	17,4	17,4
Kevésbé foglalkoznak	77	55,8	55,8	73,2
Nagyjából foglalkoznak	37	26,8	26,8	100,0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Marketing\_controlling\_havi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából foglalkoznak	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Marketing\_controlling\_negyedéves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Foglalkoznak	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Marketing\_controlling\_féléves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Foglalkoznak	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Marketing\_controlling\_éves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Logisztika\_controlling\_napi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	24	17,4	17,4	17,4
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	26,1
Nagyjából foglalkoznak	102	73,9	73,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Logisztika\_controlling\_heti

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	24	17,4	17,4	17,4
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	26,1
Foglalkoznak	102	73,9	73,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Logisztika\_controlling\_havi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Foglalkoznak	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Logisztika\_controlling\_negyedéves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Foglalkoznak	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



### 1.7. Logisztika\_controlling\_féléves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Foglalkoznak	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Logisztika\_controlling\_éves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Kutatás\_fejlesztés\_controlling\_napi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	24	17,4	17,4	17,4
Kevésbé foglalkoznak	77	55,8	55,8	73,2
Nagyjából foglalkoznak	37	26,8	26,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Kutatás\_fejlesztés\_controlling\_heti

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	24	17,4	17,4	17,4
Kevésbé foglalkoznak	77	55,8	55,8	73,2
Nagyjából foglalkoznak	37	26,8	26,8	100,0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Kutatás\_fejlesztés\_controlling\_havi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából foglalkoznak	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Kutatás\_fejlesztés\_controlling\_negyedéves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából foglalkoznak	77	55,8	55,8	73,2
Foglalkoznak	37	26,8	26,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Kutatás\_fejlesztés\_controlling\_féléves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Foglalkoznak	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Kutatás\_fejlesztés\_controlling\_éves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Minőség\_controlling\_napi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	24	17,4	17,4	17,4
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	26,1
Nagyjából foglalkoznak	31	22,5	22,5	48,6
Foglalkoznak	71	51,4	51,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Minőség\_controlling\_heti

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	24	17,4	17,4	17,4
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	26,1
Nagyjából foglalkoznak	31	22,5	22,5	48,6
Foglalkoznak	71	51,4	51,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Minőség\_controlling\_havi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Foglalkoznak	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Minőség\_controlling\_negyedéves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Foglalkoznak	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Minőség\_controlling\_féléves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Minőség\_controlling\_éves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Humánerőforrás\_controlling\_napi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	30	21,7	21,7	21,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	30,4
Nagyjából foglalkoznak	96	69,6	69,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Humánerőforrás\_controlling\_heti

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	36	26,1	26,1	26,1
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	34,8
Nagyjából foglalkoznak	65	47,1	47,1	81,9
Foglalkoznak	25	18,1	18,1	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Humánerőforrás\_controlling\_havi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Foglalkoznak	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Humánerőforrás\_controlling\_negyedéves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Foglalkoznak	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.7. Humánerőforrás\_controlling\_féléves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Humánerőforrás\_controlling\_éves

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé foglalkoznak	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8.Vállalatnál\_a\_controlling\_funkció

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé jellemző	12	8,7	8,7	17,4
Jellemző	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Vállalat\_funkcionális\_területi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	47	34,1	34,1	34,1
Kevésbé jellemző	12	8,7	8,7	42,8
Jellemző	79	57,2	57,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Controlling\_funkciók\_összetettsége

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé jellemző	12	8,7	8,7	17,4
Jellemző	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8.Vállalat\_funkcionális\_területeinek\_vezetése

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé jellemző	12	8,7	8,7	17,4
Jellemző	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Gyakrabban\_több\_információt\_kell\_szolgáltatni

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé jellemző	12	8,7	8,7	17,4
Jellemző	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Controlling\_vezetés\_koordinációs\_feladatai\_megnövekedtek

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	26	18,8	18,8	18,8
Kevésbé jellemző	12	8,7	8,7	27,5
Jellemző	30	21,7	21,7	49,3
Nagymértékben	70	50,7	50,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Controlling\_súlya\_nő\_stratégiai\_kérdésekben

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé jellemző	12	8,7	8,7	17,4
Jellemző	77	55,8	55,8	73,2
Nagymértékben	37	26,8	26,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Vezetést\_információval\_kiszolgáló\_koordinációt\_támogató

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé jellemző	12	8,7	8,7	17,4
Jellemző	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Számviteli\_beszámoló\_rendszer

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából támogatja	77	55,8	55,8	73,2
Támogatja	37	26,8	26,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Vezetői\_számviteli\_rendszer

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Menedzsment\_információs\_rendszer

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	37	26,8	26,8	26,8
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	35,5
Támogatja	22	15,9	15,9	51,4
Nagymértékben	67	48,6	48,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Funkcionális\_területek\_beszámolási\_rendszerei\_kimutatásai

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



### 1.8. Adattárház\_adatbányászat

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	42	30,4	30,4	30,4
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	39,1
Támogatja	84	60,9	60,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Controlling\_rendszer

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.8. Egyéb

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem tudom megítélni	114	82,6	82,6	82,6
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	91,3
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Portfólió\_analízis

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Fedezetszámítás

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. SWOT\_analízis

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Folyamatköltség\_számítás

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	42	30,4	30,4	30,4
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	39,1
Támogatja	84	60,9	60,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Életciklus\_és\_tapasztalati\_görbe\_analízis

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	42	30,4	30,4	30,4
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	39,1
Támogatja	84	60,9	60,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Célkölttség\_számitás

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Benchmarking

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Egyéb\_marketing\_controlling

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem tudom megítélni	114	82,6	82,6	82,6
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	91,3
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Készletrendelkezésre\_állás\_vevőkiszolgálás

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Eszközök\_térfogat\_súlykihasználtsága\_eszközkhasználtság

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	64	46,4	46,4	46,4
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	55,1
Nagyjából támogatja	46	33,3	33,3	88,4
Támogatja	16	11,6	11,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Kiszállítási\_mennyiségi\_megfelelőségek\_vevőkiszolgálás

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Erőforrások\_időkihasználtság\_eszközkhasználtság

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Kiszállítási\_minőségi\_megfelelőségek\_vevőkiszolgálás

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Információelérés\_minősége\_gyakoriága\_alkalmazkodóképesség

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	62	44,9	44,9	44,9
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	53,6
Támogatja	64	46,4	46,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Kiszállítási\_időbeni\_megfelelőség\_vevőkiszolgálás

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Egyéb\_logisztika\_controlling

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem tudom megítélni	114	82,6	82,6	82,6
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	91,3
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Portfólió\_elemezés\_BCG\_mátrix

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Gazdasági\_mutatószámok

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Termék\_életciklusa

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából támogatja	77	55,8	55,8	73,2
Támogatja	37	26,8	26,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Termékfejlesztések

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Gazdasági\_kalkuláció

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	52	37,7	37,7	37,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	46,4
Támogatja	17	12,3	12,3	58,7
Nagymértékben	57	41,3	41,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Egyéb\_kf\_controlling

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem tudom megítélni	74	53,6	53,6	53,6
Egyáltalán nem	52	37,7	37,7	91,3
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. ISO\_rendszer

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	51	37,0	37,0	37,0
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	45,7
Támogatja	75	54,3	54,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Vevői\_elégedettség

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Késztermék\_minőségének\_elemezése

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Minőségkölttség\_elemzés

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	60	43,5	43,5	43,5
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	52,2
Támogatja	19	13,8	13,8	65,9
Nagymértékben	47	34,1	34,1	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Gyártás\_minőségének\_elemzése

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Egyéb\_minőség\_controlling

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem tudom megítélni	114	82,6	82,6	82,6
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	91,3
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Kulcs\_teljesítménymutatók

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



### 1.9. HR\_Dashboard

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Balanced\_Scorecard\_BSC

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Támogatja	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. HR\_költségek\_elemezése\_csökkentése

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából támogatja	37	26,8	26,8	44,2
Támogatja	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 1.9. Egyéb\_hr\_controlling

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem tudom megítélni	114	82,6	82,6	82,6
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	91,3
Kevésbé támogatja	12	8,7	8,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 2.0. Funkcionális\_controlling\_pénzügyi\_szempontról\_koordinálja

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Érvényes	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 2.0 Controlling\_a\_pénzügyi\_tervek\_értékeit\_funkcionális\_területekre

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Érvényes	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 2.0 Funkcionális\_controlling\_a\_pénzügyi\_funkcióhoz\_kapcsolódó

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Érvényes	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 2.0 Funkcionális\_controlling\_eszköztárában\_megnőtt\_a\_pénzügyi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából érvényes	77	55,8	55,8	73,2
Érvényes	37	26,8	26,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 2.0 Funkcionális\_controlling\_átláthatóvá\_teszi\_a\_pénzügyi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Érvényes	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 2.0 Sikeres\_vállalati\_vezetés\_megvalósításához\_szükség

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Érvényes	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 2.0 Pénzügyi\_vezető\_döntéseit\_operatív\_szinten

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Érvényes	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 12.0 Pénzügyi\_vezető\_döntéseit\_stratégiai\_szinten

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	54	39,1	39,1	47,8
Érvényes	10	7,2	7,2	55,1
Nagymértékben	62	44,9	44,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 2.0 Funkcionális\_controlling\_tevékenység\_képes\_atláthatóvá\_tenni

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Érvényes	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 12.0 Funkcionális\_controlling\_tevékenységnek\_köszönhetően\_csökken

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	27	19,6	19,6	19,6
Kevésbé érvényes	36	26,1	26,1	45,7
Nagyjából érvényes	75	54,3	54,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 2.0 Funkcionális\_controlling\_tevékenységnek\_köszönhetően\_javul

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Nem tudom megítélni	77	55,8	55,8	55,8
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	64,5
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	73,2
Érvényes	37	26,8	26,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 2.0 Funkcionális\_controlling\_tevékenység\_biztosítja\_a\_pénzügyi

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Nagymértékben	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 2.0 Pénzügyi\_tervek\_és\_a\_controlling\_kölcsönhatása\_pozitívan

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Érvényes	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 12.0 Funkcionális\_controlling\_pénzügyi\_vezetésnek

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	30	21,7	21,7	21,7
Kevésbé érvényes	35	25,4	25,4	47,1
Nagyjából érvényes	59	42,8	42,8	89,9
Érvényes	14	10,1	10,1	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## 2.0 Controlling\_gyors\_folyamatos\_beavatkozási\_lehetőséget

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé érvényes	12	8,7	8,7	17,4
Érvényes	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 3.1. Tulajdonos

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé erős	12	8,7	8,7	17,4
Erős	37	26,8	26,8	44,2
Nagymértékben	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 3.1. Menedzsment

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé erős	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából erős	37	26,8	26,8	44,2
Erős	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 3.1. Felső\_vezető

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé erős	12	8,7	8,7	17,4
Erős	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 3.1. Középvezető

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé erős	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából erős	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 3.1. Központi\_controlling

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé erős	12	8,7	8,7	17,4
Erős	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 3.1. Funkcionális\_controlling

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé erős	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából erős	37	26,8	26,8	44,2
Erős	77	55,8	55,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 3.1. Funkcionális\_szakterület

	Gyakoriság (db)	Gyakoriság (%)	Érvényes %	Összesített gyakoriság (%)
Egyáltalán nem	12	8,7	8,7	8,7
Kevésbé erős	12	8,7	8,7	17,4
Nagyjából erős	114	82,6	82,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## M6: A faktoranalízis adatainak klaszteranalízise

	1. Cluster, N=24					2. Cluster, N=77					3. Cluster, N=37					Total, N= 138				
	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
Tökemenedzsment	-1.69	-1.69	-2.13	-1.26	0.45	0.73	0.51	0.51	1.98	0.46	-0.42	-0.42	-0.42	-0.42	0	0	0.51	-2.13	1.98	1
Stratégiai menedzsment	-1.06	-1.06	-1.37	-0.74	0.32	0.04	0.57	-3.00	0.57	1.11	0.61	0.61	0.61	0.61	0	0	0.57	-3.00	0.61	1
Tervezés és stratégia	-2.06	-2.06	-2.56	-1.57	0.50	0.36	0.45	-0.40	0.75	0.28	0.59	0.59	0.57	0.59	0	0	0.45	-2.56	0.75	1
Operatív pénzügyi menedzsment	-0.23	-0.23	-0.24	-0.21	0.01	0.80	0.83	0.32	0.84	0.12	-1.52	-1.53	-1.53	-1.41	0	0	0.83	-1.53	0.84	1
Gyakoriság	-1.87	-1.87	-2.46	-1.28	0.60	0.32	0.54	-1.47	0.54	0.58	0.54	0.54	0.54	0.54	0	0	0.54	-2.46	0.54	1
MC_gyakoribb	-2.01	-2.01	-2.38	-1.65	0.37	0.68	0.63	0.63	0.91	0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	0	0	0.63	-2.38	0.91	1
MC_hetnap	-0.60	-0.60	-1.32	0.12	0.73	-0.49	-0.26	-1.76	-0.26	0.55	1.42	1.42	1.42	1.42	0	0	-0.26	-1.76	1.42	1
LC_gyakoriság	-2.06	-2.06	-2.55	-1.57	0.50	0.49	0.62	-0.22	0.62	0.31	0.33	0.33	0.33	0.33	0	0	0.33	-2.55	0.62	1
KF_gyakoribb	-2.07	-2.07	-2.46	-1.69	0.39	0.59	0.51	0.51	1.05	0.18	0.11	0.11	0.11	0.11	0	0	0.51	-2.46	1.05	1



LC információs bázis	MCKöltség és életciklus	MCKlasszikus menedzsment eszközök	C eszközár	C funkciók fontossága	HR C napiheti	HR C gyakori	QCyakoriság	KF napiheti
-0.29	-0.49	-2.08	-0.87	-1.96	-0.56	-2.06	-2.04	-0.42
-0.29	-0.49	-2.08	-0.87	-1.96	-0.56	-2.06	-2.04	-0.42
-0.71	-0.85	-2.32	-1.16	-2.23	-1.04	-2.38	-2.49	-1.09
0.14	-0.13	-1.85	-0.59	-1.69	-0.07	-1.74	-1.59	0.25
0.43	0.37	0.24	0.29	0.27	0.50	0.32	0.46	0.68
0.09	0.26	0.48	0.72	0.17	0.05	0.45	0.58	-0.56
0.89	0.72	0.36	1.06	0.01	0.45	0.34	0.65	-0.32
-1.14	-1.68	0.36	-1.44	0.01	-2.11	0.34	-0.22	-1.87
0.89	0.72	1.02	1.06	1.10	0.45	1.10	0.65	-0.32
0.99	0.96	0.26	0.65	0.29	0.93	0.28	0.23	0.52
0.01	-0.22	0.34	-0.93	0.92	0.25	0.39	0.12	1.44
-1.10	0.76	0.07	-1.03	0.91	1.05	0.14	0.21	1.44
-1.10	-1.64	0.07	-1.77	0.45	-2.11	0.14	-0.37	1.44
1.40	0.76	0.73	0.07	1.33	1.05	1.10	0.21	1.44
1	1	0	1	0	1	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.14	0.72	0.36	0.07	0.01	0.45	0.34	0.65	-0.32
-1.14	-1.68	-2.32	-1.77	-2.23	-2.11	-2.38	-2.49	-1.87
1.40	0.76	1.02	1.06	1.33	1.05	1.10	0.65	1.44
1	1	1	1	1	1	1	1	1

C explicit hatása	-1.03	-1.03	-1.06	-1.01	0.03	0.87	0.86	0.41	1.17	0.21	-1.15	-1.16	-1.24	-1.02	0	0	0.52	-1.24	1.17	1
C funkció erősítése	-1.84	-1.84	-2.46	-1.22	0.63	0.05	0.16	-0.21	0.34	0.16	1.09	1.11	0.93	1.16	0	0	0.16	-2.46	1.16	1
HR C támogatás	-2.14	-2.14	-2.46	-1.83	0.32	0.52	0.52	0.52	0.52	0.00	0.31	0.31	0.31	0.31	0	0	0.52	-2.46	0.52	1
QC irányítási rendszer	-0.43	-0.43	-0.78	-0.07	0.36	0.28	1.10	-1.39	1.10	1.03	-0.31	-0.42	-1.39	0.77	1	0	-0.07	-1.39	1.10	1
QC Operatív QM	-2.11	-2.11	-2.33	-1.90	0.22	0.40	0.22	0.22	0.76	0.23	0.53	0.54	0.30	0.76	0	0	0.30	-2.33	0.76	1
KFC gazdasági kalkuláció	-0.76	-0.76	-1.13	-0.40	0.37	0.50	1.03	-1.01	1.03	0.90	-0.55	-1.34	-1.34	0.38	1	0	0.38	-1.34	1.03	1

## M7: Korrelációs mátrix

	1.1 Tőke menedzsment	1.1 Stratégiai menedzsment	1.2 Tervezés és stratégia	1.2 Operatív pénzügyi menedzsment	1.5-6 Gyakoriság	1.7.MC_gyakoribb	1.7.MC_hetnap	1.7.LC gyakoriság	1.7.KF gyakoribb	1.7.KF napiheti	1.7.QCakoriság	1.7.HR C gyakori	1.7.HR C napiheti	1.8 C funkciók fontossága
1.1 Tőke menedzsment	1.0	0.0	0.7	0.6	0.6	0.9	-0.2	0.8	0.9	-0.2	0.9	0.8	0.2	0.6
1.1 Stratégiai menedzsment	0.0	1.0	0.6	-0.2	0.7	0.4	0.5	0.4	0.5	0.3	0.4	0.5	0.1	0.5
1.2 Tervezés és stratégia	0.7	0.6	1.0	0.0	1.0	0.9	0.4	0.9	0.9	0.3	0.9	0.9	0.3	0.9
1.2 Operatív pénzügyi menedzsment	0.6	-0.2	0.0	1.0	0.0	0.4	-0.8	0.2	0.3	-0.8	0.3	0.1	0.0	-0.2
1.5-6 Gyakoriság	0.6	0.7	1.0	0.0	1.0	0.8	0.5	0.9	0.9	0.3	0.8	0.9	0.2	0.8
1.7.MC_gyakoribb	0.9	0.4	0.9	0.4	0.8	1.0	0.0	0.9	1.0	-0.1	1.0	0.9	0.2	0.7
1.7.MC_hetnap	-0.2	0.5	0.4	-0.8	0.5	0.0	1.0	0.3	0.1	0.9	0.1	0.3	0.3	0.5
1.7.LC gyakoriság	0.8	0.4	0.9	0.2	0.9	0.9	0.3	1.0	0.9	0.3	1.0	0.9	0.4	0.8
1.7.KF gyakoribb	0.9	0.5	0.9	0.3	0.9	1.0	0.1	0.9	1.0	0.0	1.0	1.0	0.2	0.8
1.7.KF napiheti	-0.2	0.3	0.3	-0.8	0.3	-0.1	0.9	0.3	0.0	1.0	0.1	0.1	0.4	0.4
1.7.Mingyakoriság	0.9	0.4	0.9	0.3	0.8	1.0	0.1	1.0	1.0	0.1	1.0	0.9	0.3	0.8
1.7.HR C gyakori	0.8	0.5	0.9	0.1	0.9	0.9	0.3	0.9	1.0	0.1	0.9	1.0	0.0	0.9

1.7.HR C napiheti	0.2	0.1	0.3	0.0	0.2	0.2	0.3	0.4	0.2	0.4	0.3	0.0	1.0	0.3
1.8 C funkciók fontossága	0.6	0.5	0.9	-0.2	0.8	0.7	0.5	0.8	0.8	0.4	0.8	0.9	0.3	1.0
1.8 C eszköztár	0.7	0.1	0.3	0.7	0.3	0.6	-0.4	0.5	0.5	-0.4	0.6	0.4	0.1	0.0
1.9 MCKlasszikus menedzsment controll eszközök	0.8	0.5	0.9	0.2	0.9	0.9	0.3	0.9	1.0	0.1	0.9	0.9	0.3	0.9
1.9 MCKöltség és életciklus	0.4	-0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	-0.1	0.3	0.3	0.0	0.4	0.2	0.1	0.1
1.9 LC információs bázis	0.1	0.2	0.2	0.1	0.3	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.4	0.0
1,9 KFC gazdasági kalkuláció	0.5	0.1	0.3	0.5	0.3	0.5	-0.3	0.3	0.4	-0.3	0.4	0.3	0.2	0.1
1.9 QC Operatív QM	0.7	0.5	0.9	0.0	0.8	0.9	0.3	0.9	0.9	0.3	0.9	0.9	0.3	0.9
1.9 QC irányítási rendszer	0.3	0.1	0.2	0.3	0.3	0.3	-0.1	0.2	0.3	-0.1	0.3	0.2	0.2	0.1
1.9 HR C támogatás	0.8	0.5	1.0	0.2	0.9	1.0	0.2	1.0	1.0	0.2	1.0	1.0	0.3	0.9
2.0 C funkció erősítése	0.5	0.6	0.9	-0.4	0.9	0.7	0.7	0.8	0.8	0.6	0.8	0.8	0.3	0.9
2.0 C explicit hatása	0.8	0.0	0.4	0.9	0.3	0.7	-0.6	0.5	0.6	-0.6	0.6	0.5	0.1	0.1
3.1 faktor tulajdonosi szerep	0.9	0.4	0.9	0.3	0.8	1.0	0.2	1.0	1.0	0.1	1.0	0.9	0.3	0.8
3.1 vezetői szerep	0.3	-0.4	-0.3	0.9	-0.3	0.1	-0.8	-0.1	0.0	-0.8	0.0	-0.2	-0.1	-0.5

	1.8 C eszköztár	1.9 MCKlasszikus menedzsment kontroll eszközök	1.9 MCKöltés és életciklus	1.9 LC információs bázis	1.9 KFC gazdasági kalkuláció	1.9 QC Operatív QM	1.9 QC irányítási rendszer	1.9 HR C támogatás	2.0 C funkció erősítése	2.0 C explicit hatása	3.1 faktor tulajdonosi szerep	3.1 vezetői szerep
1.1 Tőkemenedzsment	0.7	0.8	0.4	0.1	0.5	0.7	0.3	0.8	0.5	0.8	0.9	0.3
1.1 Stratégiai menedzsment	0.1	0.5	-0.1	0.2	0.1	0.5	0.1	0.5	0.6	0.0	0.4	-0.4
1.2 Tervezés és stratégia	0.3	0.9	0.2	0.2	0.3	0.9	0.2	1.0	0.9	0.4	0.9	-0.3
1.2 Operatív pénzügyi menedzsment	0.7	0.2	0.2	0.1	0.5	0.0	0.3	0.2	-0.4	0.9	0.3	0.9
1.5-6 Gyakoriság	0.3	0.9	0.2	0.3	0.3	0.8	0.3	0.9	0.9	0.3	0.8	-0.3
1.7.MC_gyakoribb	0.6	0.9	0.3	0.2	0.5	0.9	0.3	1.0	0.7	0.7	1.0	0.1
1.7.MC_hetnap	-0.4	0.3	-0.1	0.1	-0.3	0.3	-0.1	0.2	0.7	-0.6	0.2	-0.8
1.7.LC gyakoriság	0.5	0.9	0.3	0.2	0.3	0.9	0.2	1.0	0.8	0.5	1.0	-0.1
1.7.KF gyakoribb	0.5	1.0	0.3	0.2	0.4	0.9	0.3	1.0	0.8	0.6	1.0	0.0
1.7.KF napiheti	-0.4	0.1	0.0	0.1	-0.3	0.3	-0.1	0.2	0.6	-0.6	0.1	-0.8
1.7.QCgyakoriság	0.6	0.9	0.4	0.2	0.4	0.9	0.3	1.0	0.8	0.6	1.0	0.0
1.7.HR C gyakori	0.4	0.9	0.2	0.1	0.3	0.9	0.2	1.0	0.8	0.5	0.9	-0.2
1.7.HR C napiheti	0.1	0.3	0.1	0.4	0.2	0.3	0.2	0.3	0.3	0.1	0.3	-0.1

1.8 C funkciók fontossága	0.0	0.9	0.1	0.0	0.1	0.9	0.1	0.9	0.9	0.1	0.8	-0.5
1.8 C eszköztár	1.0	0.4	0.4	0.3	0.5	0.3	0.4	0.5	0.1	0.8	0.6	0.6
1.9 MCKlasszikus menedzsment controll eszközök	0.4	1.0	0.0	0.1	0.3	1.0	0.1	1.0	0.8	0.5	0.9	-0.2
1.9 MCKöltség és életciklus	0.4	0.0	1.0	0.1	0.2	0.2	0.4	0.3	0.2	0.3	0.3	0.2
1.9 LC információs bázis	0.3	0.1	0.1	1.0	0.2	0.1	0.5	0.2	0.2	0.1	0.2	0.0
1,9 KFC gazdasági kalkuláció	0.5	0.3	0.2	0.2	1.0	0.2	0.5	0.4	0.1	0.5	0.4	0.4
1.9 QC Operatív QM	0.3	1.0	0.2	0.1	0.2	1.0	0.0	1.0	0.9	0.4	0.9	-0.3
1.9 QC irányítási rendszer	0.4	0.1	0.4	0.5	0.5	0.0	1.0	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3
1.9 HR C támogatás	0.5	1.0	0.3	0.2	0.4	1.0	0.2	1.0	0.8	0.5	1.0	-0.1
2.0 C funkció erősítése	0.1	0.8	0.2	0.2	0.1	0.9	0.2	0.8	1.0	0.0	0.8	-0.6
2.0 C explicit hatása	0.8	0.5	0.3	0.1	0.5	0.4	0.3	0.5	0.0	1.0	0.6	0.7
3.1 faktor tulajdonosi szerep	0.6	0.9	0.3	0.2	0.4	0.9	0.3	1.0	0.8	0.6	1.0	0.0
3.1 vezetői szerep	0.6	-0.2	0.2	0.0	0.4	-0.3	0.3	-0.1	-0.6	0.7	0.0	1.0