



A VÁLLALATI PÉNZÜGYI STRATÉGIA KAPCSOLATA A SZERVEZETI PÉNZÜGYI KULTÚRA TÉNYEZŐIVEL

Doktori (Ph.D.) értekezés

Tóth Róbert János

Gödöllő

2020

A doktori iskola

megnevezése: Szent István Egyetem
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága: Gazdálkodás és Szervezéstudományok

vezetője: **Prof. Dr. Lakner Zoltán**
Egyetemi tanár, az MTA doktora,
Szent István Egyetem,
Élelmiszertudományi Kar,
Élelmiszeripari Gazdaságtan Tanszék

Témavezetők: **Prof. Dr. Zéman Zoltán**
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Üzleti Tudományok Intézete
egyetemi tanár

Dr. Túróczi Imre Ph.D.
Debreceni Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Számviteli és Pénzügyi Intézet
főiskolai tanár

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	A téma felvezetése, aktualitása és jelentősége.....	3
1.1.	Célkitűzések.....	7
2.	A vállalati stratégia	10
2.1.	A vállalati stratégia alapját szolgáló általános elméletek	10
2.2.	Összegző gondolatok a vállalati stratégia aktualitásairól	16
3.	A korszerű pénzügyi kultúra	19
3.1.	A pénzügyi kultúra jelentősége	19
3.2.	A pénzügyi kultúra értelmezése	21
3.3.	A pénzügyi kultúra jelentősége vállalati és makrogazdasági szinten.....	32
4.	A pénzügyi menedzsment, mint a vállalati pénzügyi kultúra eszköze	34
4.1.	A pénzügyi kultúra menedzsment és stratégiai kontrolling szemléletű megközelítése.	34
4.2.	A pénzügyi tervezés és pénzügyi stratégia, mint a vállalati pénzügyi kultúra alapjai	37
4.3.	A pénzügyi kultúra kontrolling szemléletű megközelítése.....	42
4.3.1.	A Balanced Scorecard (BSC) modell, mint a pénzügyi kultúra alapja	44
5.	A külső pénzügyi kultúra forrásai	49
5.1.	Az állami szerepvállalás megalapozottsága.....	49
5.1.1	A hazai állami szerepvállalás területei a vállalati pénzügyi tudatosság tükrében	51
5.2.	A monetáris politika szerepvállalásának megalapozottsága.....	59
5.3.	Egyéb, a vállalati pénzügyi kultúrára hatást gyakorló külső szereplők.....	64
6.	A bizalom, mint a pénzügyi kultúra alapja	68
6.1.	Álláspontok-elméletek a bizalom fogalmáról.....	68
7.	A versenyképesség és innováció mikro- és makroökonómiai szinten.....	72
8.	A dolgozat pénzügyi kultúra modellje	78
9.	Statisztikai módszertan	80
9.1.	Szakirodalomkutatás.....	80
9.2.	Az adatfelvétel folyamata, a kvantitatív kutatás ismertetése.....	81
9.3.	Reprezentativitás	84
9.3.1.	Mintanagyság meghatározása	84
9.3.2.	Mintavétel	85
9.3.3.	A reprezentativitás tesztelése	86
9.4.	Vizsgálati módszerek ismertetése.....	87

9.4.1. Keresztábra és asszociációs szorosság	87
9.4.2. Varianciaanalízis	87
9.4.3. Faktoranalízis	87
9.4.4. Útmodellek - Többszörös lineáris regresszió	88
9.5. Célkitűzések, hipotézisek és módszerek	90
10. KUTATÁSI EREDMÉNYEK	91
10.1. A vállalati pénzügyi kultúra index (PKI) általános elemzése	91
10.1.1. Vállalati pénzügyi kultúra index (PKI) kialakítása	91
10.1.2. Az előállított mutatók standardizálása	93
10.1.3. Az előállított mutatók aggregálása: Pénzügyi kultúra index	95
10.1.4. A pénzügyi kultúra alakulása a KKV-k körében	97
10.2. Az exporttevékenység és vállalati pénzügyi kultúra minősége közötti kapcsolat	101
10.3. A vállalkozások gazdálkodása és a vállalati pénzügyi kultúra közötti kapcsolat	105
10.3.1. A vállalkozások pénzügyi eredményessége és a pénzügyi kultúra	105
10.3.2. A vállalkozások pénzügyi döntései és a pénzügyi kultúra	109
10.3.3. A vállalkozások kockázatvállalása és a pénzügyi kultúra	111
10.3.4. A vállalatméret és a pénzügyi kultúra kapcsolata	114
10.4. A humán tőke képzése és a vállalati pénzügyi kultúra kapcsolata	116
10.5. A növekedés és a vállalati pénzügyi kultúra kapcsolata	120
10.6. Innováció és a vállalati pénzügyi kultúra kapcsolata	123
10.7. Az üzleti környezet, a bizalom, a képzések és a vállalati pénzügyi kultúra összefüggései	127
11. A hipotézisek ellenőrzése	131
12. Új tudományos eredmények	133
13. Következtetések, javaslatok és további kutatási irányok	136
14. Összefoglalás	142
15. Summary	144
16. Irodalomjegyzék	146
17. Az értekezés témakörében megjelent publikációk	162
18. Ábrajegyzék	164
19. Táblázatok jegyzéke	165
20. Köszönetnyilvánítás	166
21. Mellékletek	167

„...*A tudományban a legfontosabb dolog nem is annyira az, hogy új szabályokat fedezzünk fel, hanem, hogy új gondolkodásmódot találjunk velük kapcsolatban.*”

William Henry Bragg

1. A TÉMA FELVEZETÉSE, AKTUALITÁSA ÉS JELENTŐSÉGE

A 2007/2008-ban bekövetkezett globális pénzügyi válság felszínre hozta a rendszerszintű kockázatok kezeléséből fakadó problémákat, mikrogazdasági és makrogazdasági szinten egyaránt. Ezen globális válság erőteljesen kihatott a háztartásokra, a vállalatokra, a bankrendszerre, valamint a nemzetállamok működésére is, és egy új helyzetet teremtett, véget vetve a nagy mérséklődés – *Great Moderation* (Stock-Watson, 2002; Bernanke, 2004) – egyfajta kegyelmi állapotának (Muraközy, 2011). Az amerikai ingatlanpiac túlzott beruházásai, a pénzügyi innovációk alulszabályozottsága, az árnyékbankrendszeri tevékenységek terjedése, valamint a fejlett országok bőkezű, expanzív fiskális politikájának következtében 2008-ban egy súlyos bankválság bontakozott ki (Reinhart – Rogoff, 2010,2011; Király, 2009), amely rövid időn belül szétterjedt, nem kímélve a reálgazdasági folyamatokat sem. Európában kezdetben csupán a növekedési ütem mérséklődését jelezték előre, majd ezt követően a kontinensen is problémák tömkelege látott napvilágot, országoként eltérő problémákkal. **Paul Krugman** (2012:29-30), a közismert Nobel-díjas közgazdász is erre utal könyvében: „Azt is tudnunk kell, hogy Európa nem egységes, a különböző országokban egészen eltérők a tapasztalatok. [...] Ugyanakkor az összetartás és a széthúzás európai elegye – sok ország hivatalos pénznemévé tette az eurót, de nem hozták létre azt a politikai és gazdasági uniót, amelyet egy közös valuta megkívánna – maga is óriási mértékben hozzájárul a gazdaság gyengeségéhez és a krízis folytonos megújulásához.”

2008 közepére az 5 százalékos világméretű növekedés 3,5 százalékra zsugorodott, majd egyre alacsonyabb tartomány felé orientálódott (Király, 2009), a nemzetközi kereskedelem 2009-ben 9 százalékkal esett vissza, míg a külföldi tőkebefektetés pedig ugyanezen évben mintegy 39 százalékkal csökkent (Ghemawat, 2010). További problémát jelentett, hogy a közép- és kelet-európai országok – köztük Magyarország is – nem voltak felkészülve a válság valódi kiterjedtségére. Ezt igazolja – 2008. őszén – a Magyar Nemzeti Bank álláspontja, miszerint a válság nem lesz jelentős hatással a magyar gazdaságra. A következményeket azóta már ismerjük – nem így alakult. Kiemelendő továbbá, hogy Magyarországot a 2008-as válság rendkívül legyengült állapotban érte (Matolcsy, 2019).

Ezen időszak meglehetősen kemény próba elé állította az egyes országok teljes gazdasági rendszerét, beleértve valamennyi gazdasági szereplő helyzetét. A válság hatásának és annak

kezelésének tekintetében azonban szignifikáns eltérés figyelhető meg országonként (Matolcsy, 2015). Az eltérések hátterében a következő tényezők húzódnak meg: (1) az adott nemzetállam milyen szerepet vállalt a bekövetkezett válság kezelésében, (2) milyen volt az ország makrogazdasági ereje és stabilitása (a gazdaság diverzifikáltsága, az üzleti környezet jellege, belső egyensúly stb.), (3) mennyire volt eladósodva a válság kezdetekor, milyen mértékű volt a külső finanszírozási igény (külső egyensúly), (4) milyen volt a monetáris politika eszköztára, (5) és az mennyire volt összhangban a fiskális politikával, valamint (6) mennyire volt erős és kiszámítható az adott ország bankrendszere (Tarafás, 2016; Lentner, 2010,2017; Muraközy, 2011; Bod, 2018; Terták, 2014).

Az Európára tovagyűrűzött válság jelentősen érintette e régió országait, valamint a vállalatait is. A csökkenő fogyasztói kereslet a beruházási aktivitás és a kibocsátás súlyos csökkenéséhez vezetett, ezáltal emberek milliói veszítették el munkájukat, a pénzügyi intézményekbe, vállalati kapcsolatrendszerekbe vetett bizalom jelentősen mérséklődött, majd a bizalomhiány következtében a jelen lévő piaci likviditás hiánya lassan finanszírozási likviditási hiánnyá alakult, és kialakult a credit crunch pénzügyi jelenség. Ezen folyamatok új környezetbe sodorták, és a korábbi időszakokhoz képest teljesen új kihívások elé állították a vállalatokat, akiknek új stratégiákat kellett alkotniuk, hogy az elveszített piacuk helyett újakat találjanak, növekedhessenek, vagy legalábbis életben maradjanak. Erre világít rá **Kotler és Caslione** (2011:9) szerzőpáros, akik könyvükben így fogalmazzak: „[...] A helyzet az, hogy új korszakba, a turbulencia, sőt a fokozott turbulencia korába léptünk [...]. Néha annyira tartós a turbulencia, hogy az egész gazdaságot lelassítja, recesszióba, vagy esetleg elhúzódó válságba sodorja.”

Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy az erős növekedési periódusok és a súlyos recessziók a gazdasági rendszer – visszatérő, periodikus – velejárói (Lámfalussy, 2008; Kornai, 2011; Bod, 2018; Mellár, 2015), emiatt a vállalatoknak alapvető érdekük, hogy azokat teljes körűen megértsék, és képesek legyenek megfelelő válaszokat adni a felmerülő kihívásokra. Az üzleti élet döntéshozói azonban többnyire nincsenek felkészülve a válságokra, mivel a jövőről szóló becsléseiket általában a nyugodt időszak tapasztalataira építik (Gorton, 2012). A 2007/2008-as válság előtt a hetvenes évek világgazdasági recessziója volt a meghatározó jelenség, amelyet mintegy két évtizedes nehéz időszak követett, és valójában csak a kilencvenes évek elején tudhatta azt maga mögött a fejlett világ. Ezt követően azonban valódi nyugodt időszak következett és az üzleti élet döntő része ezen időszakra alapozva hozta meg gazdasági döntéseit, figyelmen kívül hagyva egy újabb nehezebb időszak bekövetkezésének lehetőségét, valószínűségét. Az elmúlt évtizedben azonban a gazdasági élet szereplői, a jövő vállalkozói és gazdasági szakemberei még mindig vissza-visszautalnak a válságra, annak tartós hatásaira és figyelembe veszik, hogy a 2007/2008-as válság sok változást hozott a világgazdaságban és Európában egyaránt (Muraközy, 2013). **Bod** (2018:11) könyvében a következőképpen utal erre

a jelenségre: „... Aztán beütött 2008 őszének válsága Európában és különös erővel Magyarországon. Ezzel gyökeresen megváltoztatta a rákövetkező fiatal korosztály társadalmi kondicionáltságát: a mai egyetemi hallgatók úgy nőttek fel, hogy amióta a világ dolgairól hallanak, mindig valamilyen válságról van szó...”. De ezt erősíti **Gary B. Gorton** (2012) *Misunderstanding Financial Crises – Why We Don't See Them Coming* című könyve is, aki írásában rávilágít arra, hogy a pénzügyi válság kirobbanásakor a közgazdász társadalom többségét váratlanul érte, nem volt felkészülve rá. **Gorton** (2012) is rávilágít, hogy egy válság személyes átélését nem helyettesíti az, ha csak könyvekből olvasunk róla. Azok az érintettek, akik részesei voltak egy jelentős válságnak, kellő tapasztalattal rendelkeznek annak lefolyásáról, így nagy valószínűséggel a jövőben másképpen fog hozzáállni ahhoz és vélekedni róla.

Az elmúlt egy évtizedben a világ vezető kormányai, a nemzetközi pénzügyi intézmények, valamint a bankrendszer szereplői a 2007/2008-as válság gazdasági (pénzügyi, banki és számviteli) problémáit igyekeztek orvosolni. Mindezt segítették a szigorodó szabályok (felelős hitelezés), a kiszélesedett ellenőrzési tevékenységek és a tudatosabb kockázatkezelési rendszerek alkalmazása is. A „felelős hitelezés”-ként aposztrofált időszak azonban még nem tűnt el teljesen. Bár a gazdasági kilátások javulása alapján a nagyvállalati és a KKV-szegmens hitelfeltételei egyaránt enyhültek, a bankok közötti piaci verseny erősödött, az elvárt kockázatkezelési feltételek kevésbé enyhültek, mint a hitelek kondíciói. Mindezek alapján ma a jó vállalati célok, akár a tervezett beruházások, akár a piaci kereslet miatti tevékenységbővülés könnyebben megvalósítható banki forrásokból, mint az elmúlt időszakban bármikor (Tóth et.al., 2018). A felelős hitelezés azonban a banki és szabályozói oldalról ismét kezd áttérni a vállalatok oldalára. A vállalati pénzügyi tudatosság, a megfontolt hosszú távú tervezés, a jövő pontos felismerése fontosabb, mint bármikor korábban. E területen számos kérdés fogalmazódhat meg bennünk, úm. a következők: Képesek-e a vállalatok “felőzni” ehhez a feladathoz? Hajlandók-e a bankok a felelősségük egy részét áthelyezni a finanszírozott vállalkozások részére? A meghozott – fentiekben említett – szabályozások elegendőek-e a fenntartható pénzügyi stabilitáshoz, a lehetséges pénzügyi nehézségek újabb bekövetkezésének megakadályozásához? Véleményem szerint ettől többre van szükség. Egy teljes koncepcióváltás elengedhetetlen a gazdasági szereplők tekintetében. Több területen paradigmaváltásra van szükség. Egyfelől a bank- és a vállalati szektor között, mivel a bankszektor még ma sem tekinti figyelemre érdemes partnereknek a kisvállalkozásokat és kisebb méretű közepes vállalkozásokat, és a vállalatok is félve fordulnak a hitelintézetekhez. A bankoknak jelentős expanziót kell végrehajtaniuk a tradicionális hitel és befektetői piacon, innovatív, alacsony árazású alternatívákat kínálva új és biztonságos biztosítékokat alkalmazva (Tóth et.al., 2017). ROE és COE kérdésében jelentősen redukálniuk kell a költségeiket, további konszolidációkat, valamint hálózatcsökkentést kell végrehajtaniuk. Központi kérdésként kell kezelni azt a tényt is, miszerint érdemi hitelkereslet-növekedést abban az esetben lehet elérni,

amennyiben megerősödik a piaci bizalom és stabil gazdasági jövőképet helyeznek a bankok a vállalati szféra elé (Tóth-Mester, 2015). Másfelől a vállalati szektornak is változtatnia szükséges. Nélkülözhetetlen a megfelelő méretarányos cashflow és tőke management biztosítása, valamint a transzparencia, a felelősségvállalás és az összefogás erősítése, amelynek ki kell egészülnie a szervezeti innováció jelentős fejlesztésével. Innoválni azonban csak akkor tudnak a vállalkozások, ha megfelelő humán-tőke állománnyal rendelkeznek. Mindez pedig abban az esetben valósítható meg, amennyiben – az állami szerepvállalás mellett – a gazdálkodó szervezetek is támogatják a munkavállalók folyamatos képzését. A vállalatoknak tudatos tervezésre lenne szükségük, olyan pénzügyi stratégiák kialakítására, amelyek teljes körűen szolgálnák a vállalati stabilitást, a teljesítmény fokozását. Harmadrészt az állam is jelentős szerepet képvisel ezen a területen (Lentner, 2014). **Mester és szerzőtársai** (2016a:104) a következő feladatokat gyűjtötték össze. „Az államnak optimálisan kell ötvöznie ösztönző-rendszerében a hatékony banki tőkeallokációt és a konstruktív szabályozó eszközöket – pozitív, hitelezést segítő banki adórendszer, hatékony intézményi garanciarendszer, kamat kiegyenlítő módszerek alkalmazásával. Közvetlen bankoknak nyújtható vagy ügyféllel kombinált piacösztönző megoldásokat kell továbbra is keresnie és azokat megfelelő méretben alkalmaznia. Szükséges továbbá átvizsgálnia a KKV-at érintő jogi és számviteli környezetet és azokat a gazdasági ösztönzés érdekében alakítania.”

Ezek a fentiekben röviden bemutatott változások azonban megfelelő tudatosságot, elhatározottságot igényelnek meg a piaci szereplőktől. Mindez pedig elvezet a dolgozat egyik központi vezérfonalához, vagyis a megfelelő szintű vállalati pénzügyi kultúra szükségességének kérdésköréhez. A pénzügyekhez kötődő kultúra hiányának hatásait folyamatosan érezzük, megnyilvánulásának következményeit – gondoljunk az elmúlt évtized globális eseményeire – kényszerűen elszenvedjük (Pál, 2017). Míg az elmúlt időszakban a felügyeleti, pénzügyi szabályok erősödtek a pénzügyi szektorban (Lentner, 2013; Kecskés, 2016), addig az etikus, tudatos pénzügyi magatartás követelményei mit sem változtak a válságot követően. A pénzügyi kultúra fejlesztése – a 2008-ban kibontakozott pénzügyi válság hatására – egyre gyakrabban megfogalmazott cél a fejlődő országokban, köztük hazánkban is, hiszen a pénzügyi kultúra fejlettsége minden gazdasági szereplő együttes érdeke (Béres, 2013). Mikroökonómiai szinten kijelenthető, hogy a magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező háztartások és gazdálkodó szervezetek, nagyobb valószínűséggel kerülnek el azokat a pénzügyi döntéseket, amelyek hátrányosak a számukra (Dembinski, 2018; Béres, 2013; Botos et.al., 2012; Németh, 2016), és hoznak inkább olyan gazdasági döntéseket, amelyek pozitív hatást gyakorolnak a vállalkozás működésének egészére, mindez pedig áttételesen hozzájárul az adott ország pénzügyi rendszerének stabilitásához. A pénzügyi kultúra fejlesztése az állam érdeke is, hiszen magasabb szintű pénzügyi kultúra esetén kevesebb hangsúlyt kell fektetni újraelosztási és stabilizációs célokra, valamint kedvező hatással lehet az adott ország versenyképességére is (Klapper, 2012; Jakovác-Németh, 2017).

Az üzleti szféra, a bankrendszer és az állam rendelkezik egy közös kapcsolódási ponttal, amely jelentősen képes formálni a pénzügyi tudatosságot és kiszámíthatóságot. Ez pedig nem más, mint a bizalom, hiszen annak megléte vagy hiánya komoly szerepet játszik életünk alakulásában, a politikában és a gazdasági életben egyaránt (Györffy, 2017). A 2008-as gazdasági összeomlás rávilágított arra, hogy a bizalom a pénzügyi rendszer, a vállalati együttműködések, stratégiai partnerkapcsolati viszonyok alapvető működési feltétele (Fukuyama, 2007; Karmazin, 2016; Simon-Tóth, 2010). **Akerlof-Shiller** szerzőpáros (2011:99) a bizalomvesztést tartja az egyik döntő tényezőnek a válság elhúzódásában, és a következőket írják :„...A nagy gazdasági világválság idején a bizalom olyannyira összeomlott, hogy a bankok hatalmas összegekben tartottak likvid eszközöket, amelyeket vonakodtak kihelyezni, az üzleti szféra viszont nem akart beruházni, bár a kamatok abnormálisan alacsony szinten voltak [...] Főként az általános bizalomvesztés okozta az alacsony keresletet...” (Akerlof-Shiller, 2011). A gazdaság hatékony működése hozzájárul a jövő bizonytalanságának csökkentéséhez, és ez lehetővé teszi a gazdasági szereplők számára a hosszú távú tervek kialakítását. Különösen fontos szerepet képviselnek a vállalatok, amelyek beruházási döntéseikben hosszú távra terveznek azzal a szándékkal, hogy haszonra tegyenek szert. Mindez pedig csak akkor valósulhat meg, ha támogató üzleti környezet áll rendelkezésre, melyben a gazdasági szereplők között megfelelő bizalmi szint húzódik meg.

A fenti gondolatokat összegezve megállapítható, hogy a 2007/2008-as válság rávilágított arra, hogy a gazdaság szereplőinek változtatnia szükséges annak érdekében, hogy a jövőben elkerülhessünk egy hasonló méretű gazdasági recessziót. Ennek egyik kulcsa lehet a pénzügyi magatartásban végrehajtandó változás. Mind a bankári tevékenységben, mind a vállalkozói magatartásban, mind pedig az állami szerepvállalásban a felelősség kérdéskörét tisztázni szükséges, valamint kiemelten fontos a felelős gazdálkodás, a felelős hitelnyújtás, és a pénzügyi tudatosság erősítése. A disszertáció ezen megközelítésre épít és a vállalati pénzügyi stratégia szerepére, valamint a gazdálkodó szervezeten belüli és kívüli pénzügyi kultúra jelentőségére igyekszik rávilágítani.

1.1.Célkitűzések

A kutatási munka elsődleges céljának a magyarországi kis- és középvállalatok pénzügyi helyzetének feltérképezését, pénzügyi stratégiáinak minősítését, valamint az azok kialakításában meghatározó szerepet képviselő, szervezeten belüli és kívüli pénzügyi kultúra elemei azonosításának elemzését tűztem ki. Az értekezés alapgondolata, hogy a hazai kis- és középvállalatok hosszú távú és fenntartható versenyképességének biztosításához elengedhetetlenül szükség van egy vállalat-specifikus pénzügyi stratégiára, valamint a vállalatvezetők részéről egy olyan stratégiai szemléletű gondolkodásra, amelyben a pénzügyi kultúra kiemelt szerepet képvisel.

Magyarország gazdasági – és társadalmi – növekedésének egyik legfontosabb bázisát a hazai kis- és középvállalkozások jelentik, hiszen a kis- és középvállalati szektor gazdaságunk növekedésének egyik motorja (Chikán-Czakó, 2009; Chikán, 2012; Csath, 2014; Tóth, 2016). Ezen meghatározást azonban fontos tovább vizsgálni, hiszen az egyes vizsgálódási területek vonatkozásában jelentős eltérések lelhetők fel. Számukat és a foglalkoztatásban betöltött szerepüket tekintve meghatározó jelentősége van a kis- és középvállalkozásoknak Magyarországon, ugyanakkor a GDP-hez való hozzájárulás aránya nem éri el az Európai Unió átlagát. További gyenge pontok azonosíthatók az export növekedésében, valamint az innováció vonatkozásában is. A KKV-szektorban működő vállalkozások számos problémával szembesülhetnek életpályájuk során, amelyek nehezítik gazdasági versenyképességüket, növekedési potenciáljukat. Különösen fontos problémának számít a finanszírozási forráshoz való hozzájutás nehézsége, amely főleg az indulásnál, illetve a korai növekedési szakaszban lehet kritikus, a vállalkozás fennmaradását alapvetően veszélyeztető jelenség.

A disszertáció keresi az aktuális piaci viszonyoknak és a XXI. században jelen lévő kihívásoknak megfelelő, a pénzügyi tudatosság alap gondolatán nyugvó, pénzügyi stratégia formájában testet öltő hatékony válaszreakciókat, amelyekhez a vállalati működésen belüli, valamint az azokra jelentős hatást gyakorló külső pénzügyi kultúra elemeinek azonosítása és hatásmechanizmusainak feltárása szükséges. Minderre tekintettel a disszertáció fókuszál az állami szerepvállalásra, valamint a monetáris és fiskális beavatkozásra is. A dolgozat egyik újdonsága abban áll, hogy a mikro szemlélet mellett, jelentősen megjelenik a makrogazdasági megközelítés is – a gazdaságpolitika egészének vonatkozásában.

A jelenlegi globalizált, turbulens módon változó világgazdaságban a gazdálkodó szervezetek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek azoknak a vezetési rendszereknek az alkalmazására, amelyek elsősorban pénzügyi döntéstámogató információkat tartalmaznak, ezzel segítve a menedzsment tervezési, stratégiaalkotási, befektetés-struktúra kialakítási munkáját. A vállalatok a jövőképük, valamint a stratégiájuk kialakításában, konkrét céljainak és feladatainak meghatározásában jelentősen támaszkodnak a belső pénzügyi és finanszírozási nézőpontokra (Zéman, 2016a; Horváth&Partners, 2015; Kaplan – Cooper, 2001), valamint a vállalat kapcsolatrendszerének minőségére, kiszámíthatóságára (Reszegi-Juhász, 2014).

A dolgozat szakirodalmi része próbálja logikus lépésekben egymásra építve bemutatni a különböző gondolatokat, problémafelvetéseket, azok ok-okozati összefüggéseit, ezzel megalapozottan alátámasztva a primer kutatás szükségességét, valamint tartalmát. Napjainkban még mindig számos nyitott kérdés van a vállalatok belső és külső környezete, stratégiája és teljesítménye kapcsolatában. Felvetődnek olyan kérdések, mint (1) a belső és külső környezeti feltételek milyen módon határozzák meg a helyesnek vélt vállalati és pénzügyi stratégiát, és ez milyen hatással van a vállalati versenyképességre?, (2) a külső környezeti feltételek változása,

a változás intenzitása miként hat a vállalati stratégiára és a teljesítményre?, (3) a vállalati stratégia képes-e hatást gyakorolni a vállalat külső környezetére, gazdasági kapcsolataira?, (4) a vállalatok pénzügyi teljesítménye milyen mértékben függ a kialakított pénzügyi stratégiától?. A környezeti, gazdasági és társadalmi változások támasztotta újszerű kihívásokra azok a vállalatok, amelyek képtelennek bizonyulnak szakítani korábbi gyakorlatukkal, rutinjaikkal, alkalmazott stratégiájukkal és üzleti modelljeikkel nagy valószínűséggel – mind teljesítményben, mind növekedésben – elmaradnak versenytársaiktól, idővel, pedig lemorzsolódnak a versenyben, és a vevők szem elől tévesztik őket. Ezért ma már nem az a kérdés, hogy kell-e változni, alkalmazkodni, hanem sokkal inkább az, hogy hogyan lehet olyan, a pénzügyi kultúra elemeit figyelembe vevő stratégiát kialakítani, amely által biztosítható a kedvező gazdasági/piaci pozíció.

A doktori értekezésem tudományos kutatásának célterületeit a következő ábra foglalja össze.

1. táblázat: A doktori értekezés vizsgálatának területei

Vizsgálni kívánt részterületek	
I.	Vizsgálja és elemezze a pénzügyi stratégia és a pénzügyi kultúra létét, szerepét és hatását a hazai kis- és középvállalatok versenyképességére és pénzügyi eredményességére. Tanulmányomban megvizsgálom, hogy igaz-e az az általánosított feltételezés, miszerint a vállalkozások egy része jelentős versenyhátránnyal küzd a vállalatvezetési gyakorlatuk helytelen, megalapozatlan kialakítása miatt. A nem megfelelően átgondolt, sok esetben adhoc módon megfogalmazott és alkalmazott vállalati pénzügyi stratégia, valamint kontrolling eszközök és módszerek eredményeképpen – vagyis az alacsony szintű pénzügyi kultúra miatt – nem képesek hatékonyan és gyorsan reagálni az állandóan változó piaci környezet kihívásaira.
II.	Vizsgálja a pénzügyi kultúra elemeit vállalati szintű megközelítésben.
III.	Azonosítsa a szervezeteken belüli pénzügyi kultúra elemeit, amelyek kiemelkedő szerepet töltenek be a vállalatok pénzügyi stratégiaalkotásában, valamint jelentős hatást gyakorolnak a vállalatok teljesítményére és versenyképességére.
IV.	Azonosítsa a szervezeteken kívüli pénzügyi kultúra rendszerét.
V.	Vizsgálja, hogy az exporttevékenység, az innovációs tevékenység és a bizalom milyen kapcsolatrendszerben áll a vállalati pénzügyi kultúrával.
VI.	Vizsgálja, hogy az üzleti környezetet hogyan értékelik a vállalatok és az hatással van-e a vállalati pénzügyi kultúra alakulására.

Forrás: a szerző saját szerkesztése, 2019

„A stratégia művészet és tudomány is egyben.”

Prof. Dr. Hermann Simon

„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb,
hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.”

Charles Darwin

2. A VÁLLALATI STRATÉGIA

Annak érdekében, hogy jelen doktori kutatás során megfelelő alapossággal legyünk képesek felmérni a vállalatok által alkalmazott pénzügyi stratégiákat, és a pénzügyi stratégiával kapcsolatos hipotézis igazolására megfelelő eredményt kapjunk, a legjelentősebb stratégiák időrendi rövid bemutatásával, a kialakulásuk háttérében meghúzódó gazdasági folyamatok rövid ismertetésével célszerű kezdeni a következő fejezetet. Ennek a lényegre törő visszatekintésnek köszönhetően alaposabb ismeretre teszünk szert a stratégia tudományterületén, amely a későbbiekben lényegesen segítheti a felállított hipotézisek szakmailag helytálló megfogalmazását is, valamint a kutatási téma rendszerszemléletű megközelítését. A tudatos előrelátáson alapuló stratégiai gondolkodás képezi e doktori munka alapját, így ajánlott feldolgozni a hagyományosnak tekinthető stratégia elméleteket, ugyanakkor fontos már az elején rávilágítani arra, hogy ezen stratégiai felfogás már nem csak kizárólag a racionális tervezési logikára épít, hanem figyelembe veszi a szervezeti kultúra elemeit, a hatalmi és politikai tényezőket, a szervezeti tanulást, a bizalmi szintet, valamint a technológiai előrehaladást is. Ennek ismeretében a következő alfejezetekben ezen gondolatok bemutatása kerül előtérbe.

2.1.A vállalati stratégia alapját szolgáló általános elméletek

A vállalati stratégiával foglalkozó szakkönyvek, tankönyvek, tudományos publikációk tárháza világszerte és hazánkban is igen jelentős. Minderre visszavehető talán az, hogy a stratégiára vonatkozóan számos definícióval találkozhatunk nap mint nap. A stratégia rendszerének feltárására számtalan menedzsmenttel foglalkozó kutató tett kísérletet. A leggyakrabban citált kutatók közül a teljesség igénye nélkül a következőket említem meg: **Chandler** (1962), **Ansoff** (1965), **Ackoff** (1970), **Hofer** és **Schendel** (1978), **Andrews** (1987), **Summer** et. al. (1990), **Mintzberg** és **Quinn** (1994), **Malik** (2013). A felsorolt szerzők műveiben a stratégia koncepciójának eltérő, más-más súlypontokra összpontosító megfogalmazásait olvashatjuk. **Chandler**, **Ansoff** és **Ackoff** kiadványainak megjelenése szorosan összefügg a második világháborút követő gazdasági fellendüléssel, valamint a megjelenő vállalatok közötti versennyel. A gazdálkodó szervezetek előtt óriási fejlődési és növekedési lehetőségek nyíltak meg, amelyek kihasználására folyamatosan bővítették tevékenységi körüket, és éltek a diverzifikáció nyújtotta lehetőségekkel is (Csath, 2004). A vállalatok vezetői felismerték, hogy

azon kitűzött célok realizálhatók a legkönnyebben, amelyek szoros összhangban vannak a vállalat belső és külső környezetével egyaránt. Ezen megközelítésen nyugszik **Ansoff** (1965) stratégia menedzsmentről alkotott tanulmánya is. **Ansoff** (1965) New Yorkban megjelent, a vállalatok üzleti stratégiájával foglalkozó tanulmányában egy mátrixban összegezte a növekedési stratégiák alaptípusait (2. táblázat) – a későbbiek róla nevezték el ezen ábrázolást.

Ansoff mátrix		
	Meglévő termék	Új termék
Meglévő piac	Piaci terjeszkedés	Termékfejlesztés
Új piac	Piacfejlesztés	Diverzifikáció

2. táblázat: Ansoff-mátrix, mint a növekedési stratégiák alaptípusai

Forrás: H. Ansoff, 1988, 34. o. és Balaton – Tari, 2007, 91.o.

A Carnegie Institute of Technology Graduate School tanára először tett különbséget a stratégia különböző szintjei között, valamint a tervezési folyamat szakaszai között. Iskolateremtő könyvében alaposan kifejtette, hogy a stratégiaalkotás feladatai a vezetési szinttől függően változnak: teljesen más stratégiai kérdések és problémák merülnek fel a vállalat egészének szintjén, az egyes üzletágak területén, de más kérdésekkel szükséges foglalkozni az egyes funkcionális egységeken belül is. Ezen megközelítés továbbfejlesztése, és egy modellbe történő integrálása azonban **Vancil-Lorange** (1977) szerzőpáros nevéhez fűződik, akik a vezetési szinteken megjelenő stratégiai feladatok logikai sorrendbe állításával, valamint a különböző vezetési szintekhez kapcsolódó stratégiai feladatok egyesítésével foglalkoztak.

A világgazdaság általános fejlődésének és a vállalatok terjeszkedési szándékának köszönhetően a vállalatok többnyire a növekedési stratégiák mellett kötelezték el magukat. Figyelmüket a folyamatos „fejlődésre, növekedésre helyezték és közben nagy hangsúlyt fektettek a termékeik és szolgáltatásaik fejlesztésére (életgörbéjére), a termékek és szolgáltatások piacon elfoglalt és betöltött „domináló” szerepére” (Karmazin, 2016:89). A vállalkozások a „diverzifikációt is fókuszba helyezték, ezzel növelve piaci részesedésüket” (Herman, 2012:112-121). **Ansoff**, valamint **Vancil és Lorange** szerzőpáros hatására a stratégia sokkal inkább stratégiai tervezéssé kezdett átalakulni, amely szélesebb módszertani bázison és modelleken alapult, valamint a gazdasági teljesítményt értékelő mutatókkal is kiegészült már. A stratégiai tervezést gyakorlatban alkalmazó, több iparágban is jelen lévő vállalkozások eredményesebbnek ítélték meg, mint a hagyományos célmeghatározást (Harrison, 1976:88-93).

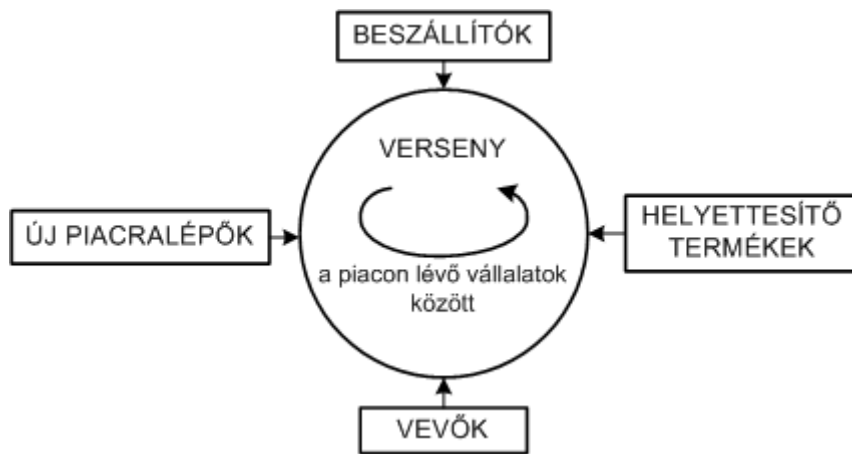
A stratégiai fejlődés az 1970-es években egy újabb kimagasló szakaszához érkezett el, amelynek legfőbb sajátossága a „mátrix-gondolkodás”. Mindez egyben azt is jelentette, hogy rájöttek arra – elsősorban a nagyobb vállalkozások esetében –, hogy a szervezetek stratégiaalkotása nem szűkíthető le csupán a vállalat falain belülre, túl kell azon lépni. Fontos a környezetben jelen lévő tényezőket is figyelembe venni, alkalmazkodni hozzájuk (A dolgozat

egésze erre a logikára épül, hiszen a vállalatok pénzügyi stratégiáját nem csak a gazdálkodó szervezet belső erőforrásai határozzák meg, hanem a külső gazdasági és társadalmi tényezők is erőteljesen befolyásolják azt.). „Mindezt figyelembe véve a portfólió-modellek hasznos, könnyen kezelhető elemzési eszköznek bizonyultak egy olyan időszakban, amikor a termékdiverzifikáció felgyorsulásával, a vállalati fúziók és felvásárlások előretörésével létfontosságúvá vált az üzleti vállalkozások számára a befektetések sorrendiségének és az erőforrások felhasználási súlypontjának meghatározása” (Balaton-Tari,2014:28). A legelső ilyen portfólió-modell Bruce Henderson tollából származik, és „BCG mátrix” néven (Boston Consulting Group) vált ismertté az üzleti világban és tudományokban. A portfólióban a vállalatok által kínált termékek és szolgáltatások négy kategóriába kerülnek besorolásra és a piaci részesedés-növekedés kontextusában üzleti stratégiakategóriák kerültek kialakításra. A BCG-mátrix alapján stratégiai ajánlások fogalmazhatók meg a vállalkozások számára: (1:sztar) beruházás ösztönzése a további növekedés érdekében, (2:kérdőjel) részletes elemzések megvalósítása, amely alapján döntés a további beruházások megvalósításáról, avagy az esetleges kivonulásról, (3: fejőstehén) javasolt kihasználni a meglévő piaci helyzetet, amíg erre csak lehetőség van, valamint kisebb beruházások megvalósítására is teret lehet engedni, (4:döglött kutya), ahol az alacsony nyereség okán javasolt a visszalépés, a kivonulás.

A BCG mátrix komplexitását tekintve már nem is stratégiai eszköznek minősül, sokkal inkább stratégiai menedzsment eszköztár elemei közé sorolható, mindennek ellenére mégis a legegyszerűbb portfólió modellnek tekinthetjük azt. A BCG mátrix gyengepontjaként került azonosításra azon tény, hogy csupán két tényező vizsgálatát tartalmazza, valamint az, hogy statikus szemlélettel rendelkezik. **Csath** (2004) könyvének alap gondolata pedig éppen az, hogy a gazdasági-üzleti életre alapvetően a változás a jellemző, amelyhez történő alkalmazkodásban az aktív stratégiának meghatározó szerepe van. **Eisnhardt** (2002: 89) tanulmányában szintén rávilágít az aktív stratégia jelentőségére, hiszen véleménye szerint a globalizáció, a fokozódó gazdasági összefonódások, valamint a gazdasági instabilitás hatására a világ egy adott helyén felmerülő probléma villámgyorsan megjelenhet a világ egy másik szegmensében is, így a vállalkozások proaktív magatartása, kezdeményező stratégiája létfontosságú szereppel bír.

A stratégiai menedzsment területén a másik jelentős portfólió modell a Harvard Business School tanárához, **Michael Porter** nevéhez fűződik. Az 1970-es években **Michael Porter** megváltoztatta az emberek stratégiáról alkotott elképzeléseit. Az 1979-ben írt „*How competitive Forces Shape Strategy*” című tanulmányában bemutatta, hogy „ha a szervezetek tudatában vannak a szélesebben értelmezett versenytényezőknek, akkor ez segítségükre lehet abban, hogy megértsék ágazatuk szerkezetét, és olyan pozíciót alakíthassanak ki, amely egyrészt nyereségesebb, másrészt kevésbé sebezhető a támadásokkal szemben” (DK, 2017:212). Ezen tanulmányát folytatta és 1980-ban megjelent a „*Competitive strategy*” c. könyve, amelyben az iparági verseny új szempontjaira világított rá. A Porter által megalkotott

öttényezős modell (1. ábra) szerint „az iparági struktúra határozza meg egy iparág nyereségességét” (Balaton – Tari 2007:48). A modell egyik fontos sajátossága, hogy kilép a statikus megközelítésből és a versenyhelyzetre koncentrálnak.



1. ábra: Az iparági verseny tényezői – az öttényezős modell (Porter)

Forrás: Csath, 2004.

Porter ezen modellje szerint a vállalkozásoknak azt szükséges vizsgálniuk, hogy a piaci adottságok következtében fölényben vannak-e a vevőivel, illetve a beszállítóival szemben. Amennyiben erre a kérdésre a válasz *igen*, abban az esetben a cégeknek ezt az előnyt meg kell ragadniuk, és kihasználni azt (Csath, 2010:36). Ez egyben azt is jelenti, hogy mind a vevőket, mind pedig a beszállítókat a piac aktív szereplőinek kell tekinteni, ami ellenben nem teszi lehetővé a velük kölcsönös bizalmon alapuló együttműködést (Burton, 1995). (A bizalom jelentőségével a dolgozat a következő részekben részletesebben is foglalkozik.)

Talán **Porter** ezen modellje tekinthető az egyik leggyakrabban hivatkozott stratégia modellnek, ami nem véletlen, hiszen Porter közleményeiben folyamatosan rávilágított arra, hogy az üzleti versenyelőny megtalálásához jól választott és kialakított versenystratégia szükséges (Karmazin, 2016:91). **Porter** mindezen felül háromalapstratégiát különböztet meg, és nevesít egy sor olyan tevékenységet, amelyek vizsgálatával a gazdálkodó szervezetek sokkal könnyebben azonosíthatják és érthetik meg, hogy miként érhetik el a különféle versenyelőnyöket. A három stratégia a következő: a költségvezető (költségdiktáló, átfogó költségvezérelt), amegkülönböztető (differenciáló) és az összpontosító (fókuszáló) versenystratégia (Porter, 1993:38-40; Magyar, 2009:40). Az alap versenystratégiákon túl megjelenik a „középen rekedés” problémája, amikor a vállalat az általános versenystratégiák közül nem (tud választani) választ, illetve az integrált stratégia, amikor a vállalat egyszerre több általános versenystratégiát is igyekszik megvalósítani (Balaton – Tari, 2007:100-109). **Porter** (1985:127) könyvében így fogalmaz: „Ha beszorulunk középre, időre és folyamatos erőfeszítésekre van szükség ahhoz, hogy kiszabadítsuk a vállalatot ebből a nem túl ígylésre méltó helyzetből”.

A stratégiaalkotás fontosságára világított rá **Quinn** (1980 a,b) és **Mintzberg** (1987) is, akik a stratégiaalkotást szervezeti folyamatként azonosították. **Quinn** nagyvállalatok döntéseinek tanulmányozásával foglalkozott, és jutott el arra a megfigyelésre, hogy a tudatos cselekvés, a lépésről lépésre történő haladás, valamint a visszacsatolás különösen fontos az eredmény realizálásában. A nagyvállalatok további térnyerésének folyamata az 1990-es évek elejétől tovább erősödött, melynek háttérében a gazdasági globalizáció előrehaladása húzódott meg (Galbraith, 2000:12-29). A gazdasági globalizáció legfontosabb mozgatórugóinak a nagy multinacionális vállalatok, illetve vállalatcsoportok világméretű tevékenységei tekinthetők. Napjainkban azonban megfigyelhető, hogy a nagyvállalatok mellett egyre nagyobb szerepet képviselnek a mikro- és kisvállalkozások is – elsősorban az innovatív termékeikkel és/vagy szolgáltatásaikkal.

Mintzberg 1993-ban megjelent írásában a turbulencia koráról ír, és rávilágít a stratégiai tervezés jelentőségére. Az üzleti környezet turbulens változása (beleértve a pénzügyi ciklikusságot), az erőforrások szűkössége, a konkurenciaharc erősödése, a méretgazdaságosság keresése, a társadalmi jól(1)ét fokozódása, a tudásalapú társadalom kiszélesedése, valamint a hihetetlen mértékű technológiai haladás folyamatosan arra ösztönzi a vállalatok menedzsmentjét, hogy olyan specifikus, egyedi versenysztratégiákat alakítsanak ki, amellyel az iparágukban a lehető legmagasabb profitot és vevői elégedettséget érnek el hosszú távon. A nemzetközi szinten tevékenységet folytató vállalatoknak a jelenlegi globalizált és rohamosan változó környezetben olyan új üzleti modelleket szükséges kialakítaniuk, amelyet a mindenkori pénzügyi világrendszer támasztotta újszerű lehetőségek, valamint a fokozódó verseny megkövetel (Tóth-Karmazin, 2016:55).

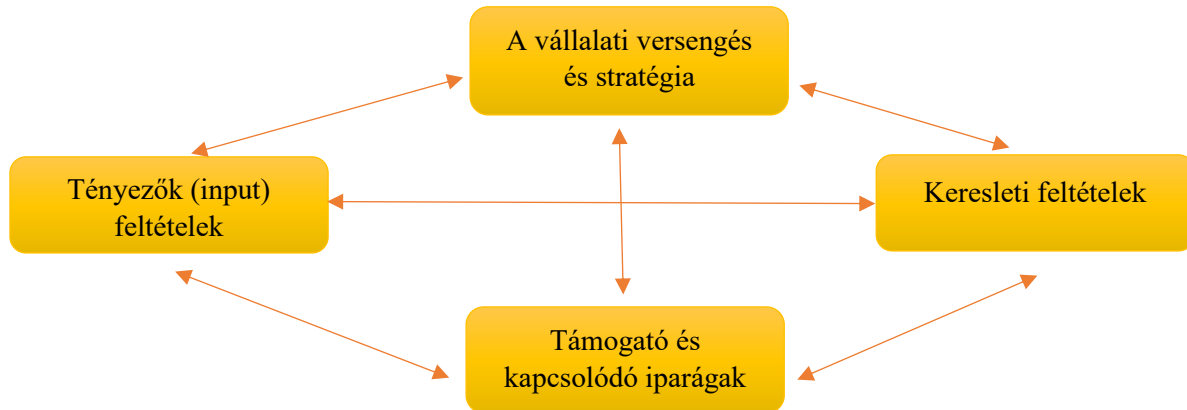
A versenyelőny fenntartásához azonban elengedhetetlenül szükség van a vállalatoknak olyan képességekre is, amelyek révén megfelehetnek a szüntelen piaci kihívásoknak. A 21. század egyik jelentősen formálódó és növekvő tendenciája a tudásalapú gazdaság (knowledge based economy), ami egy olyan rendszer, amelyben valamennyi gazdasági terület növekedését a tudástranszfer eredményessége és annak hatékonysága határozza meg (Eisner-Santos, 2002:139-164; Kogut, 2002:261-278.; Garvin-Edmondson-Gino, 2008:112). A tudásalapú társadalomban a tudás, a képesség és a tenni akarás válik a legfontosabb társadalmi és értékteremtő faktorrá. Mindez azt jelenti, hogy a gazdasági versenyképesség elsősorban a humán tőke (azaz az ember) „minőségétől” függ (Tóth-Mester, 2016:60). Ezen megközelítés alapja tehát a tudás, a szakmai ismeret (knowledge-based view), amely stratégiai szinten is értelmezhető. **Ulrich** (2008) könyvében egyenesen úgy fogalmaz, hogy a cégek versenyképességének kulcsa a jövőben a humán tőke kezében van, amihez elengedhetetlenül szükséges egy átfogó, vállalati szinten értelmezhető humánstratégia kidolgozása. **Ulrich** rávilágít arra is, hogy ezen humánstratégia kidolgozásakor nagy figyelmet szükséges fordítani a környezetben lejátszódó eseményekre és azokat be kell építeni a stratégiába. A stratégia

tudásalapú megközelítése azon a gondolaton nyugszik, miszerint a tanulás szerves része a vállalatok mindennapjainak (Senge, 1990a; Grant, 1996). **Senge** (1990) meglátása szerint stratégiai szempontból megkülönböztethető versenyelőnyt jelent, ha egy gazdálkodó szervezet tanulási képessége felülmúlja a versenytárs vállalatokét. **De Geus** (1988) is azt állítja, hogy a jövő egyedüli fenntartható versenyelőnye az a képesség lesz, ha egy cég gyorsabban tud tanulni, mint a versenytársai. Ez a tanulási folyamat pedig a vállalat minden szintjén, együttműködve valósuljon meg – hangsúlyozza **De Geus**, a Royal Dutch Shell egykori stratégiai tervezési igazgatója. **Senge** (1990b) úgy fogalmazott, hogy a vállalkozások számára az együttes tanulás sokkal fontosabb és célravezetőbb, mint az egyéni tanulás. Ez a megközelítés az együttműködés és közös megoldások nyújtotta előnyök kiaknázására összpontosít. A vállalaton belüli tanulás hatására pedig tudásteremtés valósulhat meg, amely rejtett (tacit) és formális (explicit) tudás formájában jelenhet meg (Nonaka-Takeuchi, 1996). **Grant** (1996) ezen gondolatot vitte tovább, és megfogalmazta, hogy a vállalati stratégiákban a tacit tudás képezheti a tartós versenyelőny alapvető forrását, hiszen az explicit tudás könnyen és gyorsan erodálódhat a turbulens környezetben (Balaton et.al, 2017:28).

A 2000-es évekre az üzleti stratégiák többsége az innováció felé fordult. **Karmazin** (2016:91) könyvében így fogalmaz: „A termékek rövidülő életgörbéje, az információs technológiák területén tapasztalható rendkívül felgyorsult technológiai avulás, az internet elterjedése és a globalizáció üteme a vállalatok figyelmét a kutatási, fejlesztési és innovációs területek felé fordította (K+F+I).” A XXI. század elején az addig alkalmazott, jól bevált módszerek mellett egészen új szemlélettel bíró stratégiák is megjelentek az üzleti életében. Ezek közül kiemelkedő jelentőséggel bír **W. Cham Kim** és **Renée Mauborgne** Kék óceán stratégia – A verseny nélküli piaci tér c. könyvében ismertetett módszertan. A kék óceán stratégia elnevezése arra utal, hogy a vörös óceán stratégiával szemben itt nem „folyik vér”, tiszta az óceán, mégis kiugró jövedelmezőséget lehet elérni a lehetőségek maximalizálása és a kockázatok minimalizálása révén. A módszertan a versenytársak legyőzése helyett a versenykényszer minimalizálására, az adott keresletből nagyobb szelet megszerzése helyett új kereslet teremtésére, valamint az érték-innováció megteremtésére fókuszál (Kim - Mauborgne, 2005).

Michael A. Porter (1994, 2008) féle vállalati versenyképességre vonatkozó modell elsősorban az iparági verseny külső tényezőire koncentrál. Napjainkat meghatározó vélemények szerint sokkal indokoltabb a cégek belső tényezőire koncentrálni (Chikán-Czakó, 2009:74-81; Reszegi-Juhász, 2014), mivel azok jobban és megalapozottabban magyarázzák a vállalati teljesítményt. Ezen megközelítés pedig a **Krugman**-féle (1994) iránynak felel meg. E két tényező azonban össze is egyeztethető, hiszen a belső és külső elemek kölcsönhatásban vannak egymással. Bár **Porter** munkássága elsősorban az üzleti világ elemzéséhez kapcsolódik, a nemzetek versenyképességét is vizsgálja. Az első e témában megjelent cikke: *A nemzetek versenyelőnye* (1990). A nemzeti versenyképesség vizsgálatára alkotta meg **Porter** az ún.

gyémántmodell (1998), amely négy jól elkülöníthető tényezőcsoportot határoz meg, amelyek a vállalati teljesítményt és a versenyképességet befolyásolják: keresleti feltételek, vállalati stratégia, támogató iparágak és a tényezőellátottság (2. ábra) (Johnson – Scholes, 2002:300-302.)



2. ábra: Porter gyémánt-modellje
Forrás: Csath, 2010:25

A modell fontos alapját képezi jelen dolgozatnak. **Porter** szerint a nemzetek sikere nem örökölt dolgoktól, hanem attól függ, hogy milyen módon irányítják az adott országot, milyen sikeresek, eredményesek az ott működő vállalkozások, milyen az üzleti környezet minősége és milyen szinten tanultak az ország állampolgárai. Mindezen feltételeket azonban más szempontból is vizsgálni szükséges. Mégpedig úgy, hogy a vállalatokon kívüli tényezők, ún. az állami szerepvállalás, az üzleti környezet, a vállalati kapcsolatok, a verseny intenzitása, a tanulási szint mennyiben képes befolyásolni a vállalatok tudatosságát, eredményességét. (Ezeket a tényezőket a vállalatok teljesítményére hatást gyakorló külső pénzügyi kultúra elemeinek is tekintem egyben.) **Porter** makrogazdasági modelljét támadások is érték, elsősorban abból kifolyólag, amiért elsősorban csupán közvetve veszi figyelembe a világgazdaságban jelen lévő globális folyamatokat. **Rugman** és **D’Cruz** (1993) szerzőpáros mindezt figyelembe véve tett javaslatot a modell továbbfejlesztésére, és megalkották az ún. „kettős gyémánt-modell, amely két ország között meglévő gazdasági kapcsolatrendszernek a legfontosabb tényezőit is tartalmazza. A modell tekintetében fontos, hogy megjelenjen a globális kapcsolatok figyelembevétele az áruforgalom (export és import) területén. (Mindez pedig azért fontos, mert jelen disszertáció részben foglalkozik azzal is, hogy van-e különbség a kizárólag belföldre termelő cégek, illetve az exportban is aktívan részt vevő vállalatok pénzügyi kultúrája között).

2.2.Összegző gondolatok a vállalati stratégia aktualitásairól

Amelyik vállalat nem rendelkezik stratégiával, az a jövőjének tudatos, kiszámítható irányítását veszíti el (Malik, 2013; Reszegi-Juhász, 2014), amely napjainkban egyre fontosabb szerepet

képvisel. **George Friedman** (2012:243) a Stratfor cég alapítója és vezérigazgatója könyvében felhívja a figyelmet a technológiai és demográfiai egyensúlyhiányra, amelyek szintén jelentős hatással lesznek a következő évtizedekben a vállalatok stratégiájára. **Virág és szerzőtársai** (2013:248) úgy fogalmazzák, hogy „átgondolt stratégia hiányában nem ritkaság a piaci realitástól elszakadó, ötletszerű termékfejlesztés, az iparági adottságoktól elszakadó technikai és technológiai fejlesztés...”. A megalapozatlan döntések sorozata pedig többnyire többletköltséget generál, elveszi a figyelmet a valódi jelentőséggel bíró gazdasági döntésekről, így a piaci változások gyors követésére nem marad megfelelő vezetői figyelem. Ezért a vezetésnek olyan szervezési-irányítási módszereket is igénybe kell vennie, amelyek fokozzák a vállalat rugalmasságát, reagáló képességét, hogy az előre nem jelzett, váratlan környezeti kihívásokra a leghatékonyabban legyen képes reagálni. Mindez egyben azt is jelenti, hogy egy vállalat soha ne legyen teljesen zárt rendszer, maga a gazdálkodó szervezet és stratégiája legyen nyitott a változásokra (Csath, 2010:63-64), hogy idejében végezhesen pályamódosítást vagy pályaváltást (Csath, 2010:49), ha – minden gondos elemzés ellenére is – váratlan helyzetek alakulnak ki környezetében. Csak a szervezetében, működésében és irányításában egyaránt nyitott vállalat őrizheti meg versenyképes pozícióját, fokozhatja tovább teljesítményét, a napjainkban mind meglepőbb környezeti kihívások közepette (Hoványi, 1999:1028-1029).

A fentiekén túlmenően fontos hangsúlyozni, hogy ma egyre inkább a hálózatokon nyugvó, a digitális transzformáció által áthatott okos gazdaságok és az eco system és klaszter alapú társadalmak képe kezd körvonalazódni, és természetesen az ennek megfelelő stratégiák kezdenek a fókuszpontba kerülni. A nagyobb kockázatokat rejtő, stagnáló, vagy lassan növekvő gazdasági környezetben újra kell gondolni egyes, már jól bevált gyakorlatok, stratégiák és üzleti modellek alkalmazását. Fontos kérdésként merülhet fel, hogy a „rég”, hagyományosnak tekinthető (lásd.: Porter: költségvető, megkülönböztető, fókuszáló, versenyhelyzetre fókuszáló stratégia), vagy egy nem olyan nagy múlttal rendelkező „eszköz” újragondolása (pl. erőforrás és tudás alapú, innovatív stratégia), vagy egy teljesen új stratégia (verseny nélküli piaci teret kereső stratégia) fogja meghatározni a jelen kor és a jövő vállalatait. Ezen kérdés megválaszolásához figyelembe kell venni további aktuális trendeket is, amelyek közül talán az egyik legjelentősebb a fogyasztás elemzésének kérdése, hiszen az mind makroökonómiai, mind mikroökonómiai, üzleti szempontból kiemelt relevanciával bír. Erre hívja fel a figyelmet **Findrik** (2016:51-52), aki szerint „a megfelelő nagyságú és szerkezetű fogyasztás fontos húzóereje a GDP növekedésének, az életszínvonal alakulásának ezen keresztül az adott ország gazdasági, társadalmi stabilitásának. A versenyképes vállalati stratégia, termékportfólió, a jó marketing, a korszerű ügyfélmenedzsment mind olyan, a vállalati hatékonyságot befolyásoló tényezők, amelyek feltételezik a fogyasztási trendek és a fogyasztói szokások elemzését. Ismernünk kell a „fogyasztónk arcát”: ki a mi fogyasztónk, ki lesz holnap, hol lakik, mekkora a (szabad rendelkezésű) jövedelme, mit fogyaszt, mely korcsoport jelenleg és a közeljövőben a kiemelt ügyfelünk, hogyan kommunikálhatunk vele, milyen eszközökön keresztül érhető el,

kik, milyen preferenciák, hatások befolyásolják döntéseit...” Úgy fogalmaz továbbá, hogy „a fogyasztás vezérelte modell komoly kihívásokkal fog találkozni, s azok az országok, amelyek erre alapozzák növekedési stratégiájukat tartós növekedési deficittel találhatják szemben magukat. Az üzleti vállalkozásoknak is át kell alakítaniuk a hagyományosan a középosztály növekvő fogyasztására épülő növekedés orientált stratégiájukat. Sokkal inkább az innováció, a személyre szabott vagy csoportos fogyasztás, a fenntarthatóság, az érték köré kell üzleti modelljüket és tevékenységüket szervezni” (Findrik,2016:68). Fentiekben túlmenően azonban nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy napjainkban egy olyan digitális forradalom zajlik, amely a következő néhány évtizedben óriási méretű és jelentőségű változásokat von magával. Erre utal **Oláh – Popp** (2019:18) szerzőpáros is, az alábbiak szerint „...A technológiai fejlődés gyors változást generál, ami gyökeres gazdasági és társadalmi átalakulást indukál. A vállalatok nagy része szerint az Ipar 4.0 bevezetése növelni fogja a versenyképességüket”. **Oláh és szerzőtársai** (2019:12) úgy érvelnek továbbá, hogy az Ipar 4.0 eszköztárának – automatizálás, optimalizált és a teljesen integrált termelési folyamatok – köszönhetően megváltozik a beszállítók, gyártók és a vevők közötti viszony. Álláspontuk szerint „a digitális átalakulás pedig hatással van a helyi és a globális érték-áramlásra, egyaránt érintve az alacsony és a magas termelési költségű országokat.”

Ahhoz, hogy ezen körülmények mellett „a világ egy ökológiai, társadalmi és pénzügyi szempontból is fenntartható pályán fejlődjön, alapvetően másként kell gondolkodnunk, mint azt az elmúlt évszázadokban tettük” – olvasható a **Magyar Nemzeti Bank** szakkönyvsorozatának ötödik kötetében. A könyv szerzői öt nagy kihívást azonosítanak, az alábbiak szerint: gazdasági és társadalmi életünk fenntarthatatlan ökológiai következményei, demográfiai átalakulás, technológiai fejlődés hatásai, geopolitikai kihívások, valamint a pénz végleges digitalizálódása. Ezek a tényezők természetesen nem csak makroökonómia szinten éreztetik hatásukat, hanem mikro szinten, azaz vállalati szinten is. A vállalatoknak olyan fejlődést kell elérniük, amely hosszú távon pénzügyi, környezeti és társadalmi szempontból is fenntarthatónak bizonyul. Ribizsár (2012:119) összefoglalóan úgy fogalmaz, hogy mindehhez „a közgazdaságtannak változnia kell. A kérdés csak az, hogy milyen irányba. Úgy tűnik, hogy a járható út a környezetgazdaságtan és az ökológiai közgazdaságtan „között” van.” Az új paradigmák megválaszolásához pedig természetesen megfelelő stratégiára lesz szükség. Fontosnak tartom azonban hangsúlyozni, hogy a fentiekben röviden elemzett egyes stratégiatípusok önállóan nem jelenthetnek kizárólagos megoldást, mivel ezek vegyes alkalmazása van jelen a vállalati gyakorlatban. Egy vállalat stratégiáját sem lehet kizárólag egyetlen szempont alapján vizsgálni, elemezni, mivel egy gazdálkodó szervezet meghatározott összetételű, komplexitású célrendszer mellett működik, ami egyben azt is jelenti, hogy egyszerre több tényező lehet fontos számára. Így az eddigiekben bemutatott stratégiák (növekedési stratégia, környezethez való alkalmazkodás, versenystratégia) együttes elemzése szükséges.

3. A KORSZERŰ PÉNZÜGYI KULTÚRA

3.1.A pénzügyi kultúra jelentősége

Asenge és szerzőtársai (2016) szerint a legtöbb kisvállalkozás számos problémával találja szembe magát, amelyek közül a legjelentősebbek: a pénzügyekkel való nem megfelelő gazdálkodás, a menedzseri képességek hiánya, a gyenge színvonalú pénzügyi nyilvántartások vezetése, a nem megfelelő adósság-menedzsment, továbbá a hiányos és kevésbé tudatos pénzügyi tervezés. Kutatásaik során megállapítják, hogy a KKV-szektor egy része megtakarítási és beruházási tervvel sem rendelkezik és a vállalatvezetők vállalatfinanszírozási ismeretei is sokszor hiányosak. Mindezek pedig hatással vannak a vállalati teljesítményre (lásd pl. **Eniola** (2016)). Meg kell említeni, hogy a kisebb vállalkozások esetében gyakran hiányzik az üzleti stratégia, és nem megfelelő a kapacitáskihasználtság sem, sőt sok esetben a humán állomány képzettsége sem megfelelő. **Eniola és Entebang** (2017) rávilágítanak arra, hogy a vállalat menedzsereinek további problémákat is meg kell oldaniuk, amelyek a KKV-k körében előfordulhatnak, beleértve a vállalati stratégia és vállalati struktúra fejlesztését, a minőség, a teljesítményértékelő rendszerek és a termelési folyamatok hatékonyságának javítását. A szerzőpáros úgy fogalmaz, hogy ezek mindegyike pénzügyi szükségletekkel kapcsolatos. **Asenge és szerzőtársai** (2016) megállapítják, hogy valamennyi imént felsorolt tényező megszüntetése érdekében, valamint a fejlődés és növekedés biztosításához elengedhetetlenül szükséges a megfelelő szintű pénzügyi kultúra jelenléte.

A pénzügyi kultúra igazi jelentőségére a 2008-ban kibontakozott pénzügyi válság hívta fel a figyelmet (Klapper – Lusardi – Panos, 2012). A 2008-as globális pénzügyi válságot kiváltó események, illetve az azt követő sorozatos banki botrányok mind a pénzügyi szakma morális romlását igazolják. 2008 őszén szerte a világban negatív gazdasági folyamatok következtek be, vállalatok és bankok egyaránt tűntek el egyik napról a másikra, jelentősen zuhanni kezdtek az árfolyamok stb. (Tóth, 2017). A fejlett piacgazdaságokban az elmúlt időszak legsúlyosabb pénzügyi válságát követően általános tendenciaként figyelhető meg a pénzügyi tudatosság és a fogyasztóvédelem jelentőségének felértékelődése (Tóth, et.al, 2018). A 2008-as pénzügyi válságban megrendült bizalom visszaszerzése és a stabilitás helyreállítása érdekében megfigyelhető a pénzügyi fogyasztóvédelem globális szintű előretörése, amely az európai bankunió létrehozására vonatkozó törekvésekben is tükröződik. Továbbá a „pénzügyi piacok fogyasztói” vonatkozásában az oktatásnak is kiemelt jelentősége van, amennyiben figyelembe vesszük azt, hogy azokban az országokban, ahol a nemzeti jövedelem kétharmada a szolgáltatási tevékenységekből származik, azon társadalom többnyire a tudásra épül.

A válság napvilágra hozta a pénzügyi világnézet korlátait és a paradigma hiányosságait, ugyanakkor az egyetemeken folyó pénzügyi oktatás alig változott – világít rá könyvében

Dembinski (2018) professzor. **Habschick és szerzőtársai** (2007) szerint a pénzügyi kultúra iránti igény növekedésében alapvetően két tényező képvisel jelentős szerepet: Egyrészt kiemelik az egyének szükségleteit, másrészt a pénzügyi szektorban bekövetkezett változásokat. Az elmúlt egy, másfél évtizedben globális mértékű gazdasági és társadalmi változások mentek végbe, amelyek alapjaiban változtatják meg az egyének és a vállalkozások pénzgazdálkodását. A pénzügyi és vállalkozói környezet folyamatosan és egyre gyorsuló ütemben fejlődik, amely új eljárásokat és gondolkodásmódot igényel. A XX. század második felében a pénzügy világ rohamos fejlődésnek indult, amely a modern korban példa nélkülinek tekinthető. Minderre tekintettel a vállalatok innovatív versenyképességi tényezők jelentette kihívásokkal (Oláh – Nagy, 2015; Oláh – Popp, 2016), valamint teljesen újszerű piaci környezettel találják szemben magukat. **Csiszárík-Kocsir** (2019:156-157) úgy fogalmaz, hogy „az állandóan, gyors ütemben változó világban az innováció és a folyamatos fejlesztés elengedhetetlen és megkerülhetetlen. Nincs ez másképp a pénzügyi világban sem, ahol a verseny napról napra élesebb.” Gondoljunk csak a rohamosan fejlődő digitalizációra, a pénzügyi innovációkra, a digitális üzleti modellekre, de nem szabad megfeledkezni a fogyasztói igények átalakulásáról, a globális folyamatokról, a geopolitika aktuális trendjeiről, valamint a FinTech jelenség pénzügyi rendszerre gyakorolt komplex hatásairól sem. Az utóbbi évek robbanásszerű digitális fejlődése elérte a hazai pénzügyi világot is, amelyen keresztül nagy hatással lesz, illetve már van is a KKV-k pénzügyi kultúrájának változására is. A kérdés több szempontból történő vizsgálata során a következő főbb tényezők hatása azonosítható:

- digitális banki szolgáltatások (VideóBank, EBank, NetBank (mobilapplikációs), mobil bankkártya, elektronikus banki ügyintézés egyes termékek esetében);
- FinTech cégek innovációs pénzügyi szolgáltatási fejlesztései (egyrészt bekerül banki inkubátorokba, laborokba);
- hitelesített elektronikus aláírás, ügyfélkapun keresztül történő azonosítás;
- elektronikus ügyintézés elterjedése (cégügyek intézése, bevallási és adatszolgáltatási kötelezettség teljesítése csak elektronikusán);
- állami programok a KKV-k digitális fejlődésének elősegítésére.

A digitalizáció területén is kijelenthető, aki kimarad, az lemarad. Az a vállalkozás, amelyik nem tart lépést ezen a téren is a fejlődéssel, az versenyhátrányba kerül az ezt kihasználókkal szemben. Jelenleg a mikro-, kis- és középvállalkozások a digitális eszközök használatában jelentős lemaradásban vannak. Ennek oka nagyrészt az erre fordítható pénzügyi forrás hiánya, ugyanakkor kiemelendő, hogy szerte a világban egyre több, célzott állami program indul ezen felzárkózás területén.

Ezen, fentiekben röviden bemutatott faktorok lekövetése, korszerű megoldások alkalmazása ma már jelentős versenyképességi tényezőknél tekinthetők. Mindezt igazolja, hogy a digitális

megoldások hiányának következtében sokkal valószínűbb a magas költségszintek melletti működés, ami kockázatok forrása lehet (Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, 2019). Látható, hogy a FinTech megoldások térnyerése számos pénzügyi területen vette kezdetét. Legjelentősebb arányban a fizetési szolgáltatások területén, a banki, biztosítási, hitelezési és tőkepiaci szektorokban vannak jelen (Deloitte, 2017). A 2008-as pénzügyi válság után a bankok szigorúbb szabályozásokat kényszerültek bevezetni – gondoljunk csak a Tier1 tőke megfelelési ráta emelésére –, amely hatására hitelkínálati korlátok alakultak ki (Mills – McCarthy, 2014). Mindezeket kihasználva az alternatív hitelnyújtók megjelentek a kockázatosabbnak vélt vállalati hitelpiacokon, és egészen új modellek kezdtek meg térhódításukat. Gondoljunk csak az online piactér alapú hitelezés (online marketplace platform lending) és a közösségi finanszírozás (crowdfunding) konstrukciójára (Mester et.al, 2017).

Érdekes rávilágítani továbbá, hogy a 2007-et megelőző három évtizedben a pénzügyi közvetítő ágazat részesedése a bruttó nemzeti termékben (GNP) a vezető iparosodott országokban 5-7%-ra emelkedve, több mint megkétszereződött, az olyan pénzügyi központokban pedig, mint Luxemburg vagy Svájc, több mint 10%-ra nőtt. Ez pedig azt jelenti, – szintén igazolva a fentebbi gondolatokat – hogy egyre inkább kiterjed, és jelentős átalakuláson megy át a pénzügyi világ. Minderre **Dembinski** is rávilágít, és azt mondja, hogy a pénzügyi világ működése alapjaiban változott meg. Könyvében arra utal, hogy a pénzügyek a világ teljes működésében jelen vannak. Ez a komplex pénzügyi világ alapja, és a turbulensen változó pénzügyi komplexitás pedig pénzügyi jártasságot, pénzügyi tudást követel meg a döntéshozóktól. Hasonlóan gondolkodik **Kovács és Terták (2016)** is és szerintük a pénzügyi piacok globális összefonódása, az egyre bonyolultabb és újabb pénzügyi termékek folyamatosan új kihívást jelentenek valamennyi gazdasági szereplő számára, akiknek mindezekhez alkalmazkodniuk szükséges. A cégvezetőknek, a tulajdonosoknak ezen változásokat folyamatosan nyomon kell követniük, és a (pénzügyi) döntéseik révén alkalmazkodniuk is kell azokhoz. Álláspontom szerint ebben játszik kiemelkedően fontos szerepet a pénzügyi etika, és/vagy pénzügyi kultúra, amelynek jelenléte nélkülözhetetlen az üzleti világ mindennapjaiban. Ezt igazolja **Grifony és Messy (2012)** szerzőpáros is, hiszen tanulmányukban úgy fogalmazzák, hogy a megfelelő pénzügyi kultúrára a döntéshozók ma már egy, a mindennapi élethez nélkülözhetetlen készségként tekintenek.

3.2. A pénzügyi kultúra értelmezése

A fentiek alapján is látható, hogy a pénzügyi kultúra fejlesztésének kiemelkedő tényezőnek kellene lennie napjainkban. Ugyanakkor **Bárczi-Zéman (2015)** és **Avlijas és szerzőtársai (2014)** megállapítják, – valamint az OECD 2005-ös tanulmányában is hasonló álláspont szerepel –, hogy a pénzügyi kultúrának nincsen egységes meghatározása, illetve vizsgálati módszertana, annak ellenére, hogy azt már számos hazai és külföldi szerző definiálta

(Luksander et al., 2016; Kovács et al., 2013; Atkinson – Messy, 2012; Botos et al., 2012; Béres-Huzdik, 2012) – mind erre tekintettel elég szerteágazó meghatározásokkal találkozhatunk. Rávilágítanak továbbá arra is, hogy ebből kifolyólag a pénzügyi kultúra szintjének mérése komplex és nehéz feladat. **Remund (2010)** is hasonlóképp vélekedik a pénzügyi kultúra megnevezését és tartalmát illetően, és számára is hiányosságot jelent, hogy mindenki, aki ezen témakört vizsgálja, saját meghatározást alkalmaz, és általában a kutatás céljának és a kutatási kérdésnek megfelelően határozzák meg a pénzügyi kultúra fogalmát. **Bárcki és Zéman (2015)** azonban rávilágít arra, hogy a pénzügyi kultúra szintjének mérése kiemelt feladat egy társadalomra és gazdaságra nézve egyaránt, hiszen a társadalom tagjai irányítják, vezetik azt. Mindez már megalapozza azt az elméletet, miszerint a pénzügyi kultúra fejlesztése mikro- (háztartási) és makroszinten egyaránt magas relevanciával bír. A pénzügyi kultúra fejlettsége valamennyi gazdasági szereplő – háztartás, vállalkozások, állam és intézményrendszere – számára kiemelt jelentőségű (Prete, 2013; Bire et al., 2019). Mikroszinten a nagyobb pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások nagyobb valószínűséggel kerülnek el azokat a pénzügyi döntéseket, amelyek hátrányosak a számukra, mint például a drága hitelfelvétel vagy az alacsony szintű megtakarítás (OECD, Czakó et al., 2011). Makrogazdasági szinten pedig **Klapper és szerzőtársai (2012)** arra a következtetésre jutottak, hogy minél fejlettebb egy társadalom pénzügyi kultúrája, annál jelentősebbek az adott nemzetgazdaságban rendelkezésre álló megtakarítások.

A magyar nyelvben a pénzügyi kultúrára, mint szakkifejezésre nem szokás más kifejezést alkalmazni, azonban az angolszász szakirodalomban két – nem teljesen megegyező tartalommal bíró – megnevezés is használatos, úgymint a „financial capability” és a „financial literacy”. Míg a „financial capability” szó elsődlegesen a pénzügyi képességeket és adottságokat jelenti, addig a „financial literacy” kifejezés kiterjedt pénzügyi ismeretekre enged következtetni. Mindezen felül gyakran alkalmazzák a „financial awareness” kifejezést is ezen vizsgálatokban.

Fontos megjegyezni, hogy az elmúlt időszakban megjelent szakirodalmakban jelen lévő definíciók a társadalmi és vállalati pénzügyi kultúra elemeit együtt kezelik. Ennek hátterében talán az húzódik meg, hogy a vállalkozók pénzügyi kultúrájának szintje közvetlen összefüggésben áll a lakosság pénzügyi kultúra szintjével. Kiemelendő, hogy az elmúlt időszakban megjelent, a témával foglalkozó tanulmányok jelentős része a lakosság pénzügyi tudatosságát vizsgálják, míg a vállalatok vonatkozásában viszonylag kevés szakirodalom, empirikus elemzés áll rendelkezésre.

A pénzügyi kultúrát a mindennapi szóhasználatban többször leszűkítik a pénzügyi ismeretek, a tájékozottság és pénzügyi tudatosság területére, pedig ennél jóval összetettebb kérdéssel állunk szemben. A témával foglalkozó szerzők közös metszetét úgy lehetne megragadni, hogy a legtöbb megközelítésben megjelenik

- a pénzügyekkel kapcsolatos informáltság,
- az információ feldolgozásának képessége, valamint
- a jó pénzügyi döntések meghozatalának képessége (Kovács et al., 2013).

Lusardi és Mitchell (2007, 2014), valamint **Lusardi és Tufano (2009)** szerint a pénzügyi kultúra a pénzügyi ismeretek és készségek összessége, amelyekkel biztosítható a gazdasági prosperitás. Rávilágítanak, hogy az alacsony szintű pénzügyi kultúrával rendelkező háztartások képtelenek megfontolt pénzügyi döntések meghozatalára. Ezen megállapításuk a vállalati szférára kivetítve már óvatosabb, hiszen ott már csak azt állítják, hogy nagyobb valószínűséggel lesz eredménytelen egy-egy döntés, amennyiben azt alacsony pénzügyi kultúra közepette kerül meghozatalra. Az alacsony szintű pénzügyi készségekkel és ismeretekkel rendelkező vezetők (tulajdonosok és menedzserek) gyakorta követnek el hibákat a döntéshozatalban, mivel nem ismerik teljeskörűen a pénzügyi rendszert és túl magas kamatozású hitelkonstrukciókat választanak pénzügyileg műveltebb társaikkal összehasonlítva. **Bayrakdaro és Botan (2014)** szerint a jó pénzügyi ismeretek előnyt jelentenek a KKV-k számára, tekintve, hogy a magas szintű pénzügyi kultúrával rendelkező cégek esetében javul a megtakarítások aránya, megfelelő lesz a cég kockázatkezelési tevékenysége – ezen területek pedig a pénzügyi kultúra részeinek tekinthetők. **Bartlet (1997)** szerint a pénzügyi kultúra úgy definiálható, mint a pénzügyi döntésekhez szükséges megfelelő információk összegyűjtése, megértése és értékelése, amely ahhoz szükséges, hogy optimális pénzügyi outputot érhessenek el a cégek. Ezen megközelítésben a kontrolling tevékenység a meghatározó. **Samuel K. Agyei (2017)** szerint a pénzügyi kultúra azoknak az ismereteknek és készségeknek az összessége, amelyek hozzásegítik a vállalatok vezetőit a megfelelő döntések meghozatalához. A magas szintű pénzügyi ismeretek és készségek összessége (megfelelő szintű pénzügyi kultúra) pedig jelentősen segíti a vállalatok tulajdonosait a pénzügyi tervezés teljes folyamatában, a szűkös pénzügyi erőforrások allokálásában, a könyvviteli nyilvántartásban, a szabadon felhasználható tőke befektetésében, valamint a vállalati növekedés kialakításában, menedzselésében. Kutatásában a pénzügyi kultúra szintjének meghatározását öt alapvető kérdéskör köré építette fel, úgymint: a pénzügyi ismeretek a (1) kockázat, a (2) hozam, eredmény, a (3) megtérülés, a (4) diverzifikáció meghatározására vonatkozóan, valamint az (5) inflációhoz való alkalmazkodás szempontjából. **Klapper és szerzőtársai (2012)** ugyanakkor kiemelik, hogy a mikro-, kis-és közepes vállalkozások alacsony szintű pénzügyi informáltsága és tájékozottsága tovább növeli a szektor nehézségeit. Álláspontuk szerint a vállalati pénzügyi kultúra meghatározza a vállalat teljes pénzügymentzsmenétjét, azon belül is a pénzügyi tervezést, valamint a külső forrásokhoz való hozzájutást, és annak megfelelő felhasználását.

A megalapozott és tudatos döntések meghozatalának képességét hangsúlyozza **Mak-Braspenning (2012)** szerzőpáros is, hiszen a fogyasztó kizárólag megfelelő minőségű és mennyiségű információk birtokában képes felelős döntéseket hozni. Ebben kiemelt szerephez

jut a piaci transzparencia kérdése, mivel ezek megléte ösztönözheti a fogyasztókat a pénzügyi intézményekkel való kapcsolat létesítésére (pl. hitelezés). A pénzügyi döntésekre kerül kivetítésre az **OECD** által megfogalmazott definíció is, amely szerint „a pénzügyi kultúra a tudatosság, ismeretek, készségek, attitűdök és viselkedések kombinációja, melyekre szükség van a megalapozott pénzügyi döntések meghozatalához és végső soron az egyéni pénzügyi jólét eléréséhez”. **Suganya és szerzőtársai (2013)** tanulmányukban szintén a tudást emelik ki, és úgy fogalmazzák, hogy a pénzügyi kultúra annak a tudásnak és azoknak a képességeknek az összessége, amelyekkel hatékonyan irányíthatók a pénzügyi folyamatok – a stabilitás, és a pénzügyi jólét érdekében. **Atkinson és Messy (2012)** hasonlóan vélekednek: szerintük a pénzügyi kultúra tudatosság, tudás, képességek, attitűdök és a pénzügyi jólét elérését támogató döntéshozatali viselkedés kombinációja. **Czakó – Husz és Szántó (2011)** szerint a kis- és középvállalkozások pénzügyi kultúrájának vizsgálata során a tudást, tájékozottságot, valamint azt érdemes mérni, hogy a rendelkezésre álló – piaci – pénzügyi lehetőségeket milyen mértékben alkalmazzák. **Hung és szerzőtársai (2009)** ettől komplexebb megközelítést fektettek le, amely az alábbi tényezőket foglalja magában: a pénzügyi tudás, egyszerű, alapvető pénzügyi fogalmak ismerete, a pénzügyi folyamatok megértési készsége, a pénzügyi tudás alkalmazási készsége és a megszerzett tapasztalatok, a pénzügyi összefüggések és definíciók ismerete, az egyszerű/megalapozott/tudatos pénzügyi döntések meghozatalának képessége.

Marriott és Mellet (1991, 1995, 1996) hipotézise szerint a menedzserek döntései a szükséges készségek és pénzügyi ismeretek hiányában nagy valószínűséggel hibásak lesznek (és azok hatással vannak a vállalati teljesítményre is). Kutatásaik során a következő definíciót alkották meg: A pénzügyi tudatosság (financial awareness) nem más, mint a menedzserek azon képessége, miszerint képesek megérteni és elemezni a pénzügyi információk teljes körét az egyes gazdasági eseményeknek megfelelően. Ezeknek a készségeknek a birtokában kell lennie mindazoknak, akik sikeresen kívánják vezetni cégüket, illetve követni és érteni akarják a pénzügyi világot. Képesnek kell lenniük mérleget, illetve vállalati és pénzügyi intézmények által kiállított pénzügyi jelentéseket olvasni, továbbá megérteni ezek kölcsönös kapcsolat- és befolyásrendszerét.

Dahmen és Rodríguez (2014) az USA-ban végezték elemzéseiket a kisvállalkozások pénzügyi kultúrájával kapcsolatban. Megállapították, hogy az amerikai gazdaság gerincét ezen vállalkozások képezik, így a cégek pénzügyi kultúrája kiemelten fontos szerepet képvisel a teljes gazdaság szempontjából. Végső megállapításuk szerint a vállalkozások és az Egyesült Államok gazdasága a vállalatulajdonosok és menedzserek kezében van, így a pénzügyi tudás, és a pénzügyi készségek kiemelt jelentőséggel bírnak a cégeken belül (pl. a pénzügyi folyamatok megértése és nyomon követése, ellenőrzése, a vállalati teljesítmény mérése stb.). Konklúzióként megállapították, hogy a vállalkozások pénzügyi kultúrája és üzleti sikerei között szoros korreláció van. A pénzügyi kultúra olyan pénzügyi ismereteket foglal magában, mint a

bevételek menedzselése, a cash-flow ismerete, valamint az adósságkezelés. Az előzőekkel szinte teljes mértékben egyetért **Putri et. al (2019)** tanulmánya is, azzal a kiegészítéssel, hogy a pénzügyi kultúra pozitív és szignifikáns hatást gyakorol a beruházási döntésekre, valamint annak kimenetelére is.

Remund (2010) a pénzügyi kultúráról alkotott felfogása szintén az egyének megközelítéséből indul ki, és úgy fogalmaz, hogy a pénzügyi kultúra szintje megmutatja, hogy a társadalom szereplői milyen mértékben értenek meg alapvető pénzügyi fogalmakat és birtokolják a pénzügyek menedzseléséhez szükséges képességeket és magabiztosságot rövid távú döntéshozatalaik és távoli, józan pénzügyi terveik elkészítésében, végig szem előtt tartva életkörülményeiket és változó gazdasági feltételeiket. Ez a definíció az eddigiekhez képest meglehetősen komplex, hiszen mind a jelenben meglévő képességeket, készségeket beemeli, valamint a jövőbeni tervezéssel, tudatos előrelátással is foglalkozik. **Remund** tanulmányában rávilágít továbbá arra, hogy a pénzügyi kultúra javítja a pénzügyi döntések kimenetelének minőségét, eredményét, ezáltal a végső teljesítményt (hasonló eredményre jutott **Aribawa** 2016-os elemzésében is). **Remund** megközelítése talán az egyik olyan definíció, amely mind az egyének, mind pedig a vállalkozások vonatkozásában jól alkalmazható, értelmezhető.

Nunoo és Andoh (2012) szintén kutatásokat végeztek a KKV-szektor pénzügyi kultúrájára vonatkozóan, és megállapították, hogy a teljes vállalat pénzügyi kultúrája jelentős mértékben függ a vállalatok tulajdonosai pénzügyi ismereteinek szintjétől, valamint az igénybe vett pénzügyi szolgáltatások mértékétől. A szerzőpáros alapvetően a menedzserek ismereteiként definiálták a pénzügyi kultúrát. Tanulmányukban rávilágítanak arra, hogy a vállalkozások magas szintű pénzügyi kultúrája jelentősen támogatja a cég előremenetelét, teljesítményének javítását, azaz a növekedést. A szerzőpáros a ghánai vállalatok elemzésével igazolta a pénzügyi kultúra és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggést.

A fenti szerzők összekapcsolják a pénzügyi kultúra minőségét a vállalati teljesítménnyel. Mindez pedig továbbvezet annak megvizsgálásához, hogy a teljesítményt a pénzügyi kultúra tükrében milyen kulcstényezők befolyásolják. A szakirodalmakat feldolgozva megállapítható, hogy alapjában véve a vállalat életkora, a vállalatirányítás milyensége, a beruházási és megtakarítási politika – amelynek része a HR-gazdálkodás is –, valamint a külső környezethez való alkalmazkodás tekinthető a legfontosabbnak (Agrawal – Knoeber, 2012; Chen et.al., 2004; Samuel K. Agyei, 2018).

Avlijas és szerzőtársai (2014) szerint a pénzügyi kultúramagában foglalja a pénzügyi termékekkel és konstrukciókkal kapcsolatos ismereteket, a pénzügyi képességeket – úgymint kamatlábakkal kapcsolatos számításokat –, valamint a pénzügyi tervezéssel kapcsolatos feladatok ismeretét. Kijelentik továbbá, hogy a pénzügyi kultúra szintje szoros korrelációban

áll a vállalatok növekedési képességével. Tanulmányukban a pénzügyi oktatás jelentőségére világítanak rá, és úgy fogalmazzák, hogy ez tekinthető a pénzügyi kultúra fejlesztésének egyik motorjának. A dolgozatban a pénzügyi kultúrát mind mikro (háztartások) szinten, mind pedig vállalati szinten vizsgálják, és összességében megállapítják, hogy a pénzügyi kultúra fejlesztése hozzájárul az egyéni jólétet, valamint nemzetgazdaság növekedéshez is. **Avlijas et.al (2014), Bire et.al, (2019), Rifai (2017), Shalahuddinta (2014), Purnamawati et.al. (2017)** a pénzügyi kultúra részeként tekintenek a képzésre (vállalati és vállalattól független képzésre egyaránt), és megállapítják, hogy az többnyire pozitív eredményekkel jár – végső soron támogatja a vállalati növekedést. Megállapítják továbbá, hogy „a kedvezőtlen üzleti környezet, valamint a magas kamatkörnyezet megnöveli az üzleti és pénzügyi képzések jelentőségét – közvetetten tehát a pénzügyi kultúra fejlesztésének jelentőségét.

Drexler és szerzőtársai (2014) szintén az oktatás jelentőségét vizsgálták a Dominikai Köztárságban. Vizsgálatuk arra terjedt ki, hogy a pénzügyi kultúra és szakmai képzések között milyen összefüggés mutatható ki, továbbá elemezték, hogy miként lehetséges a pénzügyi kultúrát fejleszteni, illetve, hogy kimutatható-e összefüggés a pénzügyi döntések kimenetele és a pénzügyi kultúra szintje között. Tanulmányuk egyik legfontosabb eredménye, hogy a különféle pénzügyi és számviteli képzések pozitív eredménye egyértelműen megjelenik a vállalat belső érintettjeinek tudásszintjében, és annak pozitív hatása érzékelhető az üzletmenet operatív szintjén (bevételt és profitot tekintve). Megállapították továbbá, hogy a pénzügyi kultúra (szintje) értelmezhető úgy is, mint vállalati növekedést befolyásoló tényező.

Umogbaimonica és szerzőtársai (2018) szerint a pénzügyi kultúra három dimenzióra terjed ki. Egyrészt a pénzügyi fogalmak, elméletek ismeretére, másrészt a pénzügyi viselkedésre, harmadrészt pedig a pénzügyi attitűdökre. Álláspontjuk szerint ez a három dimenzió alkotja a pénzügyi kultúrát, amely magában foglalja az oktatást és képzést, valamint a különféle pénzügyi területekre vonatkozó hozzáértést. Felfogásukban a pénzügyi kultúra egy olyan képesség, amely lehetőséget teremt a pénzügyi folyamatok eredményes és hatékony menedzselésére. Álláspontjuk szerint a pénzügyi kultúra kiterjed a pénzügyi, valamint gazdasági szabályok és összefüggések ismeretére, úgymint a pénzügyi tervezésre, a kamatszámításra, az adósságkezelésre, az eredményes befektetési, beruházási és megtakarítási technikákra – figyelembe véve a pénz időértékének elvét. Tanulmányukban megállapítják, hogy a pénzügyi kultúra hiánya nagy valószínűséggel vezet nem megfelelő – kevésbé eredményes – pénzügyi döntésekhez, amelynek negatív következményei lehetnek a pénzügyi működésre. A Szerzők vizsgálták a pénzügyi kultúra és a vállalati teljesítmény – amely alatt a profitabilitást és az értékesítési forgalom növekedését értik – között meghúzódó összefüggést. Végső meglátásaik meghatározásában figyelembe vették **Lusardi és Mitchell (2014), valamint Sucuahi (2013)** konklúzióit is. Véleményük szerint a megfelelő pénzügyi kultúra javítja a vállalatok versenyképességét, annak hiánya pedig kedvezőtlen hatással bír az

üzletmenet jövőbeni alakulására, tekintve, hogy az a vállalatok megszűnéséhez is vezethet. Egyértelműen kijelentik, hogy a pénzügyi kultúra a KKV-k teljesítményére jelentős hatást képes gyakorolni, ugyanakkor rávilágítanak arra is, hogy a vállalati pénzügyi kultúra részét képező stabil, pontos költségvetést és pénzügyi tervezést, a tudatos adósság-menedzselést, valamint a megtakarítások tervezését kevés KKV alkalmazza. Hasonlóan vélekedtek **Delic és szerzőtársai (2016)** azzal kiegészítve, hogy a pénzügyi kultúra támogatja az optimális tőkeszerkezet kialakítását.

Érdekes, hogy 2008-ban – pont a válság kellős közepén – jelent meg **Hussain és szerzőtársai** tanulmánya, akik a pénzügyi ismeretek központi szerepére világították rá. Úgy vélték, hogy a pénzügyi képzettség hiányossága negatív hatást gyakorol a vállalkozások hatékonyságára és jövedelmezőségére. **Magyar (2012)** szerint a pénzügyi kultúra egy összetett folyamat, amely a jó pénzügyi döntések meghozatalához szükséges információk beszerzését és értékelését foglalja magában. Továbbá azt is hangsúlyozza, hogy nemcsak a pénzügyekre vonatkozóan hozunk döntéseket, és a legtöbb döntésünknek van valamilyen pénzügyi hatása. Ezzel a megközelítéssel még inkább kibővíti a pénzügyi kultúra témakörét, így nem csupán a pénzügyi döntések tartozhatnak a témához, hanem az összes olyan döntés, amelynek van pénzügyekre gyakorolt hatása (lásd Botos et. al, 2012).

Plakalovic (2012) szintén a döntési képességet helyezi előtérbe, mivel véleménye szerint a pénzügyi kultúrának szoros részét képezik a különböző pénzügyi döntések közötti választás képessége, valamint a kommunikációs képességek is. Mindez biztosítja, hogy megfelelő válaszreakciók kerülhessenek kidolgozásra a környezet támasztotta eseményekre. Plakalovic kutatásában a kis- és középvállalatok vezetőit és azok attitűdjeit vizsgálata, amely felmérés során kiemeli, hogy a pénzügyi kultúra szerves részeként kell kezelni a pénzügyi intelligenciát és az elemzési (kontrolling) készségeket, amelyek elengedhetetlen területét képezik a vállalkozás működését érintő döntési mechanizmusnak. Plakalović (2015) egyik további tanulmányában a pénzügyi kultúrát a pénzügyi tudás és készségek összességéként definiálja. Kutatásában hipotézisként fogalmazza meg, hogy a KKV-k körében a menedzserek pénzügyi tudatosságának szintje általában alacsony. Ezt igazolja **Nunoo és Andoh (2012)**¹ szerzőpáros is, akik úgy fogalmazzák, hogy a KKV-k pénzügyi kultúrája szerény. **Plakalović (2015:412)** tanulmányában a pénzügyi ismeretek szintjét és a vállalatok sikerességét is vizsgálta. Elemzéséből kiderül, hogy „a magasabb szintű pénzügyi ismeretek komoly előnnyel járhatnak. A KKV-k többet takaríthatnak meg, és javulhat a kockázatkezelésük, ha pl. biztosítást kötnek. Még nagyobb lehet az általános egyensúlyteremtő hatásuk: a vállalatok megnövekedett igénye a pénzügyi szolgáltatások iránt javíthatja a kockázatmegosztást, csökkentheti a gazdálkodás volatilitását és teljes egészében felgyorsulhat a pénzügyi fejlődés. Mindez pedig elősegítheti a

¹ Tanulmányukat Ghánában végezték.

versenyt...” Rávilágít ugyanakkor arra is, hogy a pénzügyi ismeretek alacsony szintje azt mutatja, hogy a pénzügyi tudás és képességek nem a legfontosabbak a KKV-k sikeressége szempontjából, hiszen lehetséges, hogy a pénzügyi tudatosság hiánya nem tekinthető akadályként a KKV-k sikeres vezetésében. Mindebből arra lehet következtetni, hogy a pénzügyi kultúra nem az egyetlen és legfontosabb versenyképességi tényező. Elemzésében a pénzügyi kultúrához kapcsolja a vállalati üzleti környezetet, és meglátása szerint, ha az támogató, az kedvezően hat – külső hatásként – a pénzügyi tudatosságra – fejleszti azt (lásd oktatás, kormányzati programok). Kutatásaiban nagy jelentőséget nyilvánít az oktatásnak és megállapítja, hogy „...a széles értelemben vett pénzügyi ismeretek szintjének emelésével növekedni fog a lakosság és a vállalkozók általános és gazdasági kultúrája is.” (Plakalovic et.al, 2019). Ugyanakkor rávilágít arra is, hogy a pénzügyi kultúra fejlesztési érdekében végzett pénzügyi oktatás – amit **Bernanke** (2006) is hangsúlyozott –, rendkívül fontos része a hatékony pénzügyi piacnak, de nem csodaszer, hiszen nem helyettesítheti a bölcs szabályozást.

Damayanti és szerzőtársai (2018) a pénzügyi kultúrát szintén a pénzügyi döntésekkel hozzák kapcsolatban, és úgy fogalmazzák, hogy az alacsony szintű pénzügyi kultúra befolyással van a döntéshozatali képességre, amelyek jellemzően kockázatosnak mondhatók. Megállapítják továbbá, hogy az oktatás minőségének javulásával növelhető a pénzügyi kultúra. A Szerzők a pénzügyi kultúra körébe emelik a tapasztalat és tudás fontosságát is, mivel azáltal szélesíthetik a hálózatokat, és hozzáférhetővé válnak olyan szereplők, mint befektetők vagy egyéb pénzügyi intézetek. Kiemelik, hogy a pénzügyi kultúrához és tudatossághoz hozzátartozik a pénzügyi intézetek által kínált termékek megértésének, illetve a jövőbeli pénzügyi célokba való befektetésnek képessége is.

Hazai viszonylatban nem hagyható figyelmen kívül a **Magyar Nemzeti Bank** (2008), amely intézmény az elsők között dolgozott ki olyan átfogó definíciót, amely a fenti pénzügyi kultúra koncepciók számos elemét magában foglalja: „A pénzügyi ismeretek és készségek olyan szintje, amelynek segítségével a gazdasági szereplők képesek a tudatos és körültekintő döntéseikhez szükséges alapvető pénzügyi információkat azonosítani, majd azok megszerzése után azokat értelmezni, és ez alapján döntést hozni, felmérve döntésük lehetséges jövőbeni pénzügyi, illetve egyéb következményeit.” Ezt vette alapul **Kuruczleki (2016)**, aki szerint a vállalati pénzügyi kultúra a tudatosság, ismeretek, készségek, attitűdök és viselkedések kombinációja, amelyekre szükség van a megalapozott pénzügyi döntések meghozatalához és végső soron a vállalati pénzügyi jólét eléréséhez. Az **Állami Számvevőszék** is megfogalmazta a saját definícióját az alábbiak szerint: „A pénzügyi kultúra nem elsősorban a banki termékek ismeretét és a kockázatvállaló magatartást jelenti, hanem a pénzügyi ismeretek és képességek olyan szintjét, amelynek segítségével az emberek képesek a tudatos és körültekintő döntéseikhez szükséges alapvető pénzügyi információkat azonosítani, majd azok megszerzése után azokat értelmezni, és ez alapján döntést hozni, felmérve döntésük lehetséges jövőbeni

pénzügyi, illetve egyéb következményeit.” Látható azonban, hogy ez a definíció alapvetően lakossági megközelítésben került meghatározásra.

Győri (2018) kutatásában kidolgozta a kisvállalati pénzügyi sérülékenységet mérő indexét, amely többek között a pénzügyi tartalékot, a megtakarítási hajlandóságot, a vállalati biztosításokat és a vállalati likviditást tartalmazza. Kutatása során azt vizsgálta, hogy a vállalati pénzügyi kultúra egyes elemei hogyan függenek össze a vállalkozás pénzügyi sérülékenységével. Igazolta, hogy a pénzügyi ismereteiket informális csatornákon keresztül elsajátított vállalkozástulajdonosok növelik a cég pénzügyi sérülékenységének valószínűségét. A pénzügyi nehézségek előfordulásának esélyét növeli az, ha a vállalkozástulajdonosok nem szisztematikus képzéssel szerezték a pénzügyi ismereteiket. **Győri és Czakó (2018)** szintén a magyar KKV-szektor pénzügyi-gazdálkodói kultúráját vizsgálták. Elemzésükben felmérték, hogy a vállalkozók ismerik-e és alkalmazzák-e az egyes korszerű banki és pénzügyi szolgáltatásokat, új termékeket. Ezen felül az eladósodottságukra és a cégek likviditásmenedzsmentjére is kiterjedt a kutatás. Elemzésük eredményeképpen három kategóriába csoportosították a vállalatokat, az alábbiak szerint: (1) a takarékos vállalkozások, (2) az erőforrás-hiányos vállalkozások és (3) az ügyesen finanszírozó vállalkozások.

A fentiekben nevesített nemzetközi és hazai szerzők kutatásai emelkednek ki a vizsgált témában. Ezeket figyelembe véve megpróbáltam összegezni azokat a változókat, amelyeket az egyes szerzők a vállalati pénzügyi kultúra elemeinek tekintenek. Erről ad összefoglaló képet a következő, *3. táblázat*. Megjegyzem, hogy valamennyi lentiekben nevesített tényezőt figyelembe véve került megalkotásra a disszertáció pénzügyi kultúra modellje, amelyet a 8. fejezet részletesen ismertet.

3. táblázat: A vállalati pénzügyi kultúra változóinak azonosítása az egyes kutatók eredményei alapján

Szerzők	Pénzügyi kultúra értelmezése
Lusardi és Mitchell (2007, 2014) Lusardi és Tufano (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi ismeretek és készségek összessége ✓ pénzügyi döntéshozatal
Bayrakdaro és Botan (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi ismeretek ✓ megtakarítási struktúra ✓ kockázatkezelési tevékenység
Bartlet (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ információk összegyűjtése, megértése és értékelése ✓ pénzügyi döntések ✓ kontrolling tevékenység
Samuel K. Agyei (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi ismeretek és készségek összessége ✓ pénzügyi döntések ✓ pénzügyi tervezés ✓ kockázat-menedzsment ✓ optimális befektetési struktúra ✓ infláció nyomon követése ✓ eredmény, hozam ✓ megtakarítások diverzifikációja ✓ beruházási és megtakarítási politika ✓ külső környezethez való alkalmazkodás
Klapper és szerzőtársai (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi menedzsment ✓ pénzügyi tervezés ✓ a külső forrásokhoz való hozzájutás és annak megfelelő felhasználása
Mak-Braspenning (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ megalapozott és tudatos döntések
OECD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi ismeretek és készségek ✓ attitűdök és viselkedés ✓ pénzügyi döntések
Suganya és szerzőtársai (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi tudás ✓ pénzügyi stabilitás
Atkinson és Messy (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a pénzügyi jólét elérését támogató döntéshozatali viselkedés kombinációja
Czakó – Husz és Szántó (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ tudás, tájékozottság ✓ piaci pénzügyi lehetőségek alkalmazása
Hung és szerzőtársai (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi tudás: pénzügyi fogalmak, folyamatok, összefüggések megértési és alkalmazási készsége ✓ pénzügyi tapasztalatok
Marriott és Mellet (1991, 1995, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a pénzügyi információk megértése és elemzése ✓ pénzügyi rendszer működésének megértése ✓ pénzügyi és számviteli dokumentumok elkészítésének képessége
Dahmen és Rodríguez (2014) Putri és szerzőtársai (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a pénzügyi folyamatok megértése, nyomon követése, ellenőrzése, a vállalati teljesítmény mérése ✓ bevételek menedzselése, a cash-flow ismerete, valamint az adósságkezelés ✓ vállalati siker és vállalati versenyképesség ✓ beruházási struktúra kialakítása és annak eredménye

Remund (2010) Aribawa (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi fogalmak és képességek ✓ vállalati eredmény ✓ pénzügyi tervezés
Nunoo és Andoh (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ menedzserek pénzügyi ismeretei ✓ igénybe vett pénzügyi szolgáltatások ✓ pénzügyi teljesítmény ✓ vállalati növekedés
Avlijas és szerzőtársai (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a pénzügyi termékekkel és konstrukciókkal kapcsolatos ismeretek ✓ pénzügyi tervezés ✓ pénzügyi oktatás ✓ vállalati és nemzetgazdasági növekedés
Bire et.al, (2019) Rifai (2017) Shalahuddinta (2014) Purnamawati et.al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ oktatás, képzés ✓ üzleti környezettel való szoros korreláció
Drexler és szerzőtársai (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi és számviteli képzések ✓ vállalati növekedés ✓ eredményesség:bevétel és profit
Umogbaimonica és szerzőtársai (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi ismeretek ✓ pénzügyi viselkedés ✓ pénzügyi attitűdök ✓ oktatás és képzés ✓ a pénzügyi folyamatok eredményes és hatékony menedzselése ✓ pénzügyi tervezés, ✓ adósságmenedzsment, ✓ eredményes befektetési, beruházási és megtakarítási politika ✓ vállalati teljesítmény és versenyképesség
Hussain és szerzőtársai (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi képzettség ✓ jövedelmezőség
Magyar (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi döntések ✓ információk beszerzése és értékelése (kontrolling)
Plakalovic (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi döntések ✓ pénzügyi intelligencia ✓ kontrolling tevékenység ✓ pénzügyi tudás és készségek ✓ optimális megtakarítási és beruházási struktúra ✓ kockázatkezelés és biztosítás ✓ oktatás, képzés ✓ külső üzleti környezet hatása
Damayanti és szerzőtársai (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pénzügyi tudás ✓ oktatás
Kuruczleki (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vállalati pénzügyi jólét
Delic et.al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ megfelelő tőkeszerkezet és pénzügyi szerkezet
Győri (2018) Győri és Czakó (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ kisvállalati pénzügyi sérülékenységet mérő index kidolgozása ✓ a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés ✓ pénzügyi ismeretek ✓ finanszírozás és megtakarítás

Forrás: a szerző saját szerkesztése, 2019

3.3.A pénzügyi kultúra jelentősége vállalati és makrogazdasági szinten

A pénzügyi kultúra elemzése során fontos megállapítani, hogy amíg a társadalom pénzügyi kultúrájával számos tudományos tanulmány foglalkozik, addig a vállalkozások pénzügyi kultúrájáról még mindig nagyon kevés egzakt információval rendelkezünk, holott annak jelentősége kimagasló. Mindezt felismerve külföldön már számos képzési program vette kezdetét az elmúlt időszakban a kisvállalkozások, főleg a fiatal és/ vagy mikrovállalkozók számviteli és pénzügyi műveltségének fejlesztésére, amelyeknek pozitív – bár többnyire mérsékelt – hatása már kimutatható (Bruhn–Zia (2013), Cole et.al. (2012), Drexler et.al. (2014), Karlan-Valdivia (2011)). Ebből is látható, hogy számos szerző állapította meg, hogy a pénzügyi kultúra és a vállalati teljesítmény között szoros kapcsolat van, tekintve, hogy a magasabb szintű pénzügyi tudatossággal bíró vállalkozások esetében teljesítménynövekedés figyelhető meg. Összességében kijelenthető az is, hogy a pénzügyi tudás hiánya jelentős mértékben gátolhatja a vállalkozások működését, növekedését, beruházási döntéseit. Fontos azonban rávilágítani arra, hogy a vállalati pénzügyi kultúra szintje meghatározhatja a teljes nemzetgazdaság gazdasági stabilitását és növekedését is. Mindezt felismerve a vállalati pénzügyi kultúra fejlesztése egyre gyakrabban megfogalmazott makrogazdasági cél mind a fejlődő, mind a fejlett országokban – így természetesen hazánkban is megjelent ez a törekvés. Számos elemzés rávilágít arra, hogy a magas pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások kedvező hatást gyakorolnak a nemzetgazdasági növekedésre is, tekintve, hogy döntéseik kimenetele rendre pozitív, valamint a vállalati eredményesség és jövedelmezőség is kedvező, amely közvetetten hozzájárul a makrogazdasági növekedéshez (Avlijas et.al. (2014), Yutaka (2013), Onuanga (2014), Sunil (2013), Aldi et.al. (2018)). Amennyiben ezen állásponttal egyetértünk, akkor pedig levonható az a következtetés, hogy a KKV-k pénzügyi kultúrájának fejlesztése a nemzetgazdaság szempontjából versenyképességi tényezőnek tekinthető.

Hazai megközelítésben ennek alapját a KKV-szektorjelentős gazdasági súlya adja. A Magyarországon működő vállalkozások 99 százaléka kis- és középvállalkozásnak tekinthető. A KKV-k munkaerőpiaci szerepvállalása figyelemre méltó, tekintve, hogy a magyarországi KKV-szektor a vállalkozási szférában foglalkoztatottak csaknem kétharmadának biztosít munkalehetőséget, és a hazai gazdasághoz hozzáadott értéke 50 százalék körül mozog. Amennyiben csupán ezt a néhány adatot tekintjük, máris belátható, hogy a pénzügyileg tudatos KKV-k milyen mértékben tudnak hozzájárulni a gazdaság növekedéséhez.

A fentiek alapján egyértelműen kijelenthető, hogy pénzügyileg tudatos vállalkozói kör kinevelésére van szükség, amely lehetőséget teremthet arra, hogy makrogazdasági, nemzetgazdasági szinten is stabil működés legyen jellemző a hazai gazdaságra. Ennek érdekében mind a fiskális, mind pedig a monetáris politikának be kell avatkoznia, azonban

maguknak a vállalkozásoknak is változtatniuk kell jelenlegi magatartásukon. Mindezek alapján összefoglalóan az alábbiak fogalmazhatók meg (Tóth et.al., 2019):

- A vállalatoknak tudatos tervezésre lenne szükségük, olyan pénzügyi stratégiák kialakítására, amelyek teljes körűen szolgálják a vállalati stabilitást, a teljesítmény fokozását. A jelenlegi globalizált, turbulens módon változó világgazdaságban a gazdálkodó szervezeteknek egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük azoknak a vezetési rendszereknek az alkalmazására, amelyek elsősorban pénzügyi döntéstámogató információkat tartalmaznak, ezzel segítve a menedzsment tervezési, stratégia-alkotási, befektetés-struktúra kialakítási munkáját.
- Közismert tény, hogy a vállalati növekedésben meghatározó szerepet játszanak a külső pénzügyi források, a pénzintézeti hitelek. Ezeket a jövőben is igénybe kell venniük a vállalkozásoknak, de sokkal óvatosabban, körültekintőbben, és a legfontosabb kulcsszó, az, hogy tudatosabban.
- Körülöttünk a világ társadalmi és gazdasági rendszerei turbulensen változnak, gondoljunk csak az ipar 4.0. eszköztárára: a digitalizáció, a robotizáció, a mesterséges intelligencia. Egy olyan innovatív ökoszisztéma kialakulásának lehetünk szemtanúi, amelyek változtatást igényelnek meg a vállalati szereplőktől is. Tudatosan szükséges alkalmazni, integrálni azon innovatív megoldásokat, amelyek jelentősen javíthatják a hazai vállalatok hatékonyságát és eredményességét egyaránt. Az innovatív megoldások szintén kimagasló jelentőséggel bírnak.
- A fenti gondolatok is előrevetítik azt, hogy a vállalkozásoknak különösen jelentős szerepet szükséges fordítaniuk az egyik legfontosabb erőforrásra, azaz a humán-tőkére. A humántőke-beruházás, a folyamatos képzés, szakmai megújulás szintén védekező mechanizmusként szolgálhat minden vállalkozás életében. Nem is csupán védekező mechanizmus, hanem kiemelt fontosságú versenyképességi tényezőként is értelmezhető mindez. Ma már egyértelmű, hogy amely szervezet növekedni akar, ott a tudás az egyik legfontosabb tényező.
- Végül, pedig érdemes megjegyezni a vállalati kultúra jelentőségét, amelyet a vállalatok saját maguk tudnak kialakítani. Ez az, ami összetartja a vállalatok alkalmazottjait, megerősíti az összetartozás érzését, ami pedig lehetőséget teremt arra, hogy szoros együttműködésben, összetartva képesek legyünk reagálni az esetlegesen nem várt eseményekre.

A fenti javaslatokat összegezve kijelenthető, hogy a vállalati pénzügyi kultúra teljes bázisát szükséges fejleszteni.

4. A PÉNZÜGYI MENEDZSMENT, MINT A VÁLLALATI PÉNZÜGYI KULTÚRA ESZKÖZE

4.1. A pénzügyi kultúra menedzsment és stratégiai kontrolling szemléletű megközelítése

Egy vállalat akkor képes stabilan folytatni tevékenységét és ezáltal nyereséget realizálni, amennyiben biztosított a vállalatban belül a pénzügyi egyensúly. Ezen pénzügyi egyensúlynak a megteremtéséért felel a vállalat pénzügyi vezetése, vagy másképpen fogalmazva a pénzügyi menedzsment (Volkart-Wagner,2014; Zéman-Tóth, 2017). A pénzügyi menedzsment magában foglalja a pénzforgalom, a likviditás, a cashflow, a bankkapcsolatok, a vevői és szállítói pénzügyi kapcsolatok, a vállalati működés finanszírozásához köthető tevékenységet, a gazdasági tervezést, a beruházások és befektetések pénzügyi menedzselését, valamint a pénzügyi tervezést és elemzést is (Zéman-Béhm, 2016). **Tóth és szerzőtársai** (2017b:51) szerint „egy vállalat növekedéséhez versenyképességének megtartásához elengedhetetlen a megfelelő források rendelkezésre állása. Ehhez pedig a tulajdonosok és a vállalatvezetőktudatos befektetési politikája és [...] a vállalat megfelelő pénzügyi menedzselése szükséges”. Összességében tehát kijelenthető, hogy a pénzügyi menedzsment által meghozott döntések a vállalat minden funkcionális területét befolyásolják és kihatnak a vállalat növekedésére, versenyképességére, hatékonyságára és eredményességére egyaránt (Johnson et.al, 2015). **Tóth és szerzőtársai** (2017b:51) kiemelik továbbá, hogy „a pénzügyi menedzsment legmodernebb elméletei szerint a vállalat alapvető célja az adott bizonytalansági és kockázati tényezők jelenlétével a vállalat piaci értékének maximalizálása.” **Chikán** (2008) úgy fogalmaz, hogy a pénzügyi menedzsment további fontos feladata a vállalkozás értékének növelése, amelyet további két részre lehet felosztani. Egyrészt az eredményes működéshez szükséges források megszerzésére, másrészt ezen források hatékony felhasználására.

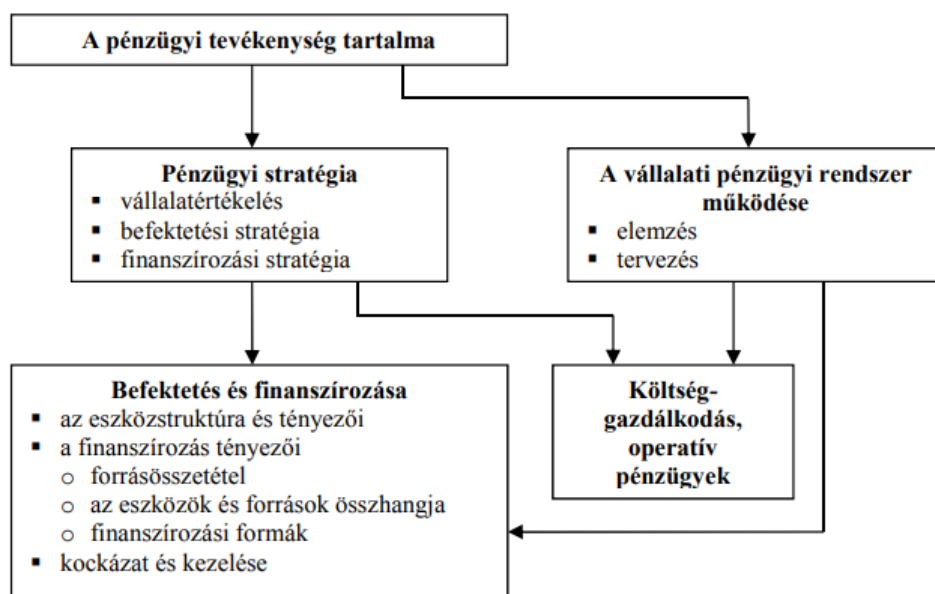
Mindezen felül megjegyzendő, hogy a vállalat pénzügyi stabilitásának folyamatos fenntartásához három kimagaslóan fontos szakmai tevékenység tartozik (Zéman-Tóth,2017). Az első az ún. likviditásmenedzsment, amelynek keretében a vállalkozás bevételeinek és kiadásainak összehangolása kap fontos szerepet. Elsődleges cél, hogy a likviditást saját belső tevékenység által biztosítsák, ám amennyiben ez nem megoldható, egyéb műveleteket is igénybe vehet a pénzügyi vezetés (pl. kölcsön, hitel, fizetési halasztás). A másik fontos művelet a bonitás. A bonitás egy komplex elemzési tevékenységet foglal magában, mint pl. a mérleg-, eredménykimutatás elemzését, értékelését. Majd ezek után fontos szerepet tölt be a rentabilitás, azaz a jövedelmezőség biztosítása is. Ezen tevékenység keretében a minél nagyobb nyereség elérésére való törekvés, ezt elősegítő módszerek kialakítása, megtérülések, illetve hozamok alakulásának nyomon követése az elsődleges cél. A pénzügyi vezetésnek tehát ezen három területre kell összpontosítania, a stabil pénzügyi helyzet biztosítása érdekében. **Damodoran** (2011) szerint, ahhoz, hogy az előzőekben bemutatott területek közötti összhangot biztosítani

tudja a vállalat vezetése, a vállalati pénzügyek területét három alapvető részegységre szükséges felosztani:

- a beruházásokra,
- a finanszírozásra, valamint
- az osztalékfizetésre.

A vállalatok pénzáramai tudatos menedzselésének fontosságára világít rá **Pollákné** (2004), ami, álláspontja szerint a likvid források tervezésében és monitorozásban merül ki. Rávilágít ugyanakkor, hogy a vállalat eredményessége szempontjából mindezeket a stratégiai tervekkel összhangban kell végezni.

A fenti gondolatokat igazolja **Chikán** (2008) is, aki a vállalatok pénzügyi tevékenységét az alábbi ábrában foglalta össze (3. ábra). A dolgozat fő vezérvonalának, azaz a vállalati pénzügyi kultúra értelmezésének többek között ez a struktúra képezi az alapját, tekintve, hogy a pénzügymenedzsment keretén belül négy főbb elem jelenik meg, azaz a pénzügyi stratégia, az elemzés, a befektetés és finanszírozás, valamint a költséggazdálkodás.² Mindezen területek egyértelműen igazolják **Wöhe et.al.** (2013) álláspontját, akik szerint a pénzügymenedzsment egyszerre van jelen az operatív, valamint a stratégiai irányításban is.



3. ábra: A vállalatok pénzügyi tevékenységének tartalma
Forrás: Chikán (2008)

Fontos kiemelni, hogy a pénzügyi menedzsment csak abban az esetben lehet eredményes, amennyiben az az egyensúlyra való törekvést kiemelt feladatként kezeli (Komáromi, 2013), fókuszálva a végső stratégia célok elérésére. Az általános vállalati stratégia alapvető feladata pedig az, hogy azt követve a vállalat olyan cselekvést valósíthasson meg, amelynek segítségével

²Ezek a területek a kutatás során összeállításra került kérdőív alapját is képezik.

a kiválasztott célpiacokon nagyobb értéket teremthet a fogyasztóknak, mint amire a versenytársak képesek (Chikán, 2013:506; Dietmar – Schäfer, 2015).

A külső környezet nagy nyomást gyakorol a vállalatokra. A környezet változásával új lehetőségek, de egyben veszélyek is megnyílnak a vállalatok stratégiai fejlődése szempontjából. A külső környezetén kívül a vállalatok belső feltételrendszerét is szükséges elemezni, hiszen egy cég stratégiai adottságait erőforrásai, a munkatársak szakképzettsége és képességei, a változásra való reagáláshoz szükséges elegendő erőforrásai és a megfelelő képességei adják (Thomson-Strickland, 1992:87). A vállalkozás versenyképességének hosszabbtávú megőrzése érdekében számos információ szükséges a környezetről, a piacról, a versenytársakról, a fogyasztókról, illetve a saját pozíció helyes megítélése is esszenciális fontossággal bír (Hágen, 2008:36). Ezen információk a vállalkozás mikro- és makrokörnyezetéből gyűjthetők össze. A folyamatos stratégiai munkavégzés magában foglalja az információk összegyűjtését, elemzését, a stratégiai fejlesztési irányok kijelölését és a stratégia végrehajtását, annak implementálását.

A XXI. század globalizált, turbulens módon változó világ gazdaságában a vállalatok egyre nagyobb teret engednek azoknak a vezetési rendszereknek az alkalmazására, amelyek elsősorban pénzügyi döntéstámogató információkat tartalmaznak, segítve a menedzsment mind operatív, mind stratégiai szintű munkáját (Zéman, 2016:77). A gazdálkodó szervezetek jövőképeinek kialakításában, célrendszerének és feladat-struktúrájának kidolgozásában a top-menedzsment meghatározóan támaszkodik a pénzügyi és finanszírozási nézőpontok összhangjára a működési folyamatok fenntarthatósága miatt (Horváth, 2016:15-20). A jelen és a jövő lényeges kihívása a vállalati és gazdasági fenntarthatóság tárgykörében, hogy miként érhető el a dinamikus vállalatirányítás, versenyképes vállalatvezetés oly módon, hogy az a leghatékonyabban legyen képes alkalmazkodni a külső környezeti feltételekhez. A jelenlegi globalizált világban kiemelt szereppel bír a kiváló vezetés, a megfelelő szervezeti struktúra és kultúra, a szakképzett munkaerő alkalmazása, a költséghatékony gazdálkodás, a termelés minőségének javítása, valamint a vállalatok alkalmazkodási és gyors reagálási képessége is. Ezek birtokában lehetőség nyílik a vállalkozásoknak versenyképességük fokozására. A versenyképesség eléréséhez és annak fenntartásához azonban figyelembe kell vennünk egy fontos összefüggést, miszerint a vállalkozások elvárt eredményességének egyik fontos feltétele, hogy üzleti tevékenységüket közgazdaságilag megalapozottan végezzék. A vállalat fejlődésének motorja a pénzügyi források ésszerű menedzselése, valamint a megfelelő befektetési és beruházási politika kidolgozása és megvalósítása. A változó környezetben a vállalkozás nem kis kockázattal jár, ezért idejében azonosítanunk kell a kockázatokat, s meg kell találnunk semlegesítésük módját. Mindezzel olyan vezetői lépések függnek össze, amelyek meghatározó szerepet játszanak a vállalat hosszú távú fenntartható fejlődésében (Stefan, 2014:6). Sun (1988:20-48) szerint a vállalat tartós sikere két alapvető tényezőt feltételez: (1) egyrészt ismerni kell a vállalat saját képességeit, készségeit, (2) másrészt folyamatosan

azonosítani szükséges a vállalat környezetét. Mindez tehát azt jelenti, hogy kiemelkedően fontos szerepet képvisel a vállalat (erőségek és gyengeségek azonosítása), valamint annak külső környezetének (lehetőségek és veszélyek) folyamatos elemzése, amelyek összességében határozzák meg a vállalati teljesítményt (Heinz et.al, 2013:1).

Az eddigiekben bemutatott gondolatokat figyelembe véve a dolgozat további részében a vállalatok belső folyamataira, döntéseire hatást gyakorló kontrolling rendszer, BSC-modell, valamint a pénzügyi stratégia jelentőségét kívánom körüljárni, majd azonosítani azon vállalatok kívüli aktorok hatásait – úm. állam, bankrendszer, külföldi vállalati partnerek (export tevékenység) –, amelyek döntően képesek hatást gyakorolni a vállalati szféra eredményes gazdálkodására.

4.2.A pénzügyi tervezés és pénzügyi stratégia, mint a vállalati pénzügyi kultúra alapjai

A gazdasági fejlődés ciklusai, az árucikk és pénzügyi piacok globalizációjának folyamatai, és az erősödő verseny megnöveli a vállalkozások érzékenységét a negatív tényezők hatásai iránt, és mindezek olyan hosszútávú tervek kidolgozását teszik szükségessé, amelyek figyelembe veszik az előre jelzett veszélyeket. Amennyiben jelenleg körül tekintünk a világban, megállapítható, hogy a világgazdaságot érintő (geo)politikai és gazdasági bizonytalanság egyre nő. A magyar gazdasági prosperitásra a közeljövőben számos külső környezeti elem gyakorolhat hatást. Ezek közül a legfontosabbak közé az alábbiak tartoznak: Brexit, a világgazdaság bővülésének lassulása, az új uniós költségvetési ciklus, az amerikai elnökválasztás, a kereskedelmi háború, az euróövezetben tapasztalt gazdasági gyengélkedések, az olajpiaci helyzet, a lassuló német ipari növekedés vagy éppen a német autóipar kedvezőtlen helyzete (lásd: MKIK). Ugyanakkor a pénzügyi kapcsolatok bonyolultsága, az új pénzügyi eszközök megjelenése és az innovatív megoldások fejlődésben betöltött szerepének megnövekedése új lehetőségeket nyit, amelyekre a vállalkozásoknak készen kell állniuk, hogy saját szempontjukból maximális előnnyel kihasználják azokat (Sych-Pasinovych, 2017). Mindebben játszik meghatározó szerepet a vállalati stratégia, és azon belül a pénzügyi stratégia. Fontos rávilágítani azonban, hogy a pénzügyi stratégia kialakítása csak akkor lehet sikeres, amennyiben a vállalat teljes körű, általános vállalati stratégiával is rendelkezik.

A befektetési és finanszírozási kérdések a vállalkozások központi működési területeit képezik, amelyekkel alapvetően a „stratégiai vállalati pénzügy”, mint szakterület foglalkozik, amely részterület alapvető célja a vállalati érték növelése (Katits, 2017). Ennek egyik legfontosabb komponense a pénzügyi stratégia megvalósítása, ami olyan befektetési és finanszírozási döntések előkészítése, meghozatala és végrehajtása, amelyek célja a vállalkozás értékének hosszú távú növelése a kockázatok elfogadható szinten tartása mellett (Katits, 2017). A pénzügyi stratégiai feladatok közé tartozik a vállalat egészének és egyes részeinek, illetve a

vállalat eszközeire és forrásaira vonatkozó döntések értékeléséhez alkalmazandó elvek és módszerek meghatározása. A pénzügyi stratégiához tartozik továbbá a befektetési stratégia, a tőkeköltség meghatározása, illetve a finanszírozási stratégia, amely a vállalati tevékenység finanszírozására felhasználható források meghatározása (Chickán, 2008; Volkart-Wagner, 2014). Ahhoz, hogy eredményes döntés születhessen, nem hagyható figyelmen kívül a vállalat finanszírozási stratégiája, hiszen ez is nagymértékben befolyásolja a helyes tőkeszerkezet kialakítását. A finanszírozási stratégia nem más, mint az eszközök és források lejáratú struktúrájának összevetése. A vállalkozás finanszírozási egyensúlya akkor valósulhat meg, amennyiben az ún. illeszkedési elvnek megfelel a vállalat mérlege. Az illeszkedés törvénye azt a közgazdasági összefüggést mondja ki, hogy a tartósan lekötött eszközöket tartós forrásból, míg az átmenetileg lekötött eszközöket pedig átmeneti forrásból célszerű finanszírozni. Vagyis azt mondhatjuk, hogy rendkívül fontos a források esedékességének, valamint az eszközök megtérülésének az összhangja (Illés, 2002; Pataki-Gyurcsik, 2017). Ezen törvényszerűség alkalmazása alapján három különféle finanszírozási stratégia különböztethető meg, az alábbiak szerint:

- 1) *Szolid finanszírozási stratégia*: teljes megfelelés az illeszkedési elvnek (*elvi lehetőség*)
- 2) *Konzervatív finanszírozási stratégia*: nagyobb arányú tartós forrás kerül bevonásra a tőkeszerkezetbe, a rövidlejáratú kötelezettségek rovására.
- 3) *Agresszív finanszírozási stratégia*: a rövid lejáratú források nem csupán az átmeneti eszközöket, hanem a tartós eszközöket is finanszírozzák
- 4) *Spontán finanszírozás*: a finanszírozási stratégia hiányát jelenti.

Gyakorlati megközelítésben nézzünk néhány fontos megállapítást: a források költségét tekintve azt mondhatjuk, hogy az agresszív stratégia a legolcsóbb és a konzervatív stratégia a legdrágább. A vállalkozás nyereségességének fokozásához az a stratégia képes legjobban hozzájárulni, amelyik a legkisebb költséggel jár, tehát az agresszív stratégia. Kockázati szempontból azonban a konzervatív stratégia a legkedvezőbb, hiszen ez alapvetően a tartós forrásokra támaszkodik. Ez a típus nagyon drága, azonban a legkisebb kockázat párosul mellé. Az agresszív finanszírozási stratégia pedig a legkockázatosabb. Alapvetően a kockázatok körében a likviditási és a refinanszírozási kockázatot különböztethetjük meg. A likviditási kockázat a likviditási mutató értékével magyarázható, míg a refinanszírozási kockázat alatt azt értjük, hogy amennyiben döntően rövid kötelezettségek jelennek meg nagyobb részben, akkor felmerül a folyamatos megújításuk igénye.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a vállalkozásfinanszírozás jelentős szereppel bír minden vállalkozás életében. **Hermann Simon**, a *Hidden Champions* c. könyvében kiemeli, hogy „a

szolid finanszírozási stratégia képezheti a vállalatok tartós fennmaradásának lehetőségét”. Kiemeli továbbá a belső finanszírozás jelentőségét, úgy álláspontja szerint az tekinthető a legjobb finanszírozásnak. Álláspontja szerint a belső finanszírozásból származó előnyöket a kis- és közepes vállalkozások egyre tudatosabban használják ki és fordítják működési tevékenységük javára (Pataki-Gyurcsik, 2017; Hermann, 2012:342).

A pénzügyi stratégia jelentősége **Sych-Pasinovych** (2017) szerint a vállalkozások számára abban áll, hogy lehetővé teszi:

- a fejlődés és növekedés stratégiai irányának fenntartását a változó környezeti tényezőknek megfelelően;
- az erőfeszítések és az erőforrások koncentrációját a legígéretesebb és legelőnyösebb irányban a vállalkozás számára;
- az aktuális és objektív külső trendek nyomon követését, elemzését és előrejelzését;
- a kockázat-minimalizálás lehetséges módjainak meghatározását;
- az általános vállalati gazdálkodás hátrányainak kiküszöbölését;
- a menedzsment megfelelő szervezeti struktúrájának kialakítását, és
- a gazdasági szereplők eltérő pénzügyi, ipari és társadalmi érdekeinek kiegyensúlyozását.

A pénzügyi stratégia a teljes vállalati stratégia (corporate strategy) egyik legmeghatározóbb területe, amely alatt a vállalat egészének pénzügyi céljait és működési kereteit meghatározó, a vállalat legfelső szintjén kezelt, illetve koordinált területeket értjük. A vállalati stratégia központi kérdése, hogy a vállalat hogyan tud a tulajdonosok számára értéket teremteni (Czakó-Reszegi, 2010:174), és ennek megvalósításában a pénzügyi stratégia jelentős szerepet játszik. A pénzügyi stratégia általánosan elfogadott alapvető feladata, hogy biztosítsa a vállalat működésének finanszírozását, valamint a rendelkezésre álló pénzügyi források hatékony befektetését és felhasználását (Zéman-Tóth, 2017:22-23.). A pénzügyi stratégia elkészítése pedig a pénzügyi vezetés egyik legmeghatározóbb feladata, a vállalkozás értékének növelésén túl. **Chikán** (2008) a pénzügyi vezető feladatait mindezek alapján két részre bontja: egyrészt az eredményes működéshez szükséges források megszerzését, másrészt a források hatékony elosztását a stratégia megvalósítását biztosító befektetési lehetőségek között. Ezen két fontos területre vonatkozóan a menedzsmentnek folyamatosan döntéseket kell hozniuk a belső és a külső vállalati környezet elemzésére alapozva. A pénzügyi menedzsment által meghozott döntések, a vállalat minden funkcionális területét befolyásolják és kihatnak a vállalat fennmaradására, működőképességére egészen a vállalati eredményig. A pénzügyi folyamatok azonban a vállalat életének minden fázisában szükségszerű előfeltételt jelentenek, ami a megfelelően működő pénzügyi menedzsment fontosságát emeli ki (Komáromi, 2013:16).

A pénzügyi stratégia kialakítása során számtalan külső tényezőt kell figyelembe venni, köztük (Zéman-Tóth, 2017; Zéman-Béhm, 2016; Johnson et.al, 2014):

- általános gazdasági objektív trendek;
- a vállalkozói tevékenységek jogi szabályozása és ezek várható változásai;
- az ország gazdasági és politikai helyzete (hozzájárul az esetleges árfolyam- és infláció-változás felméréséhez, előre jelzi egy pénzügyi válság valószínűségét);
- a jelenlegi és a potenciális versenytársak pénzügyi pozíciója és versenyelőnye;
- a beszállítók megbízhatósága és a vásárlók fizetőképessége;
- a pénzügyi piacok helyzete, és változásai.

A következőkben azok a legfontosabb területek kerülnek bemutatásra, amelyekről a pénzügyi stratégia keretében szükséges döntést hozni, és amelyek egyben szorosan kapcsolódnak a BSC-modellhez is (4. ábra).³



4. ábra: A vállalati pénzügyek öt alapvető területe
 Forrás: Tóth et.al. (2017b) p. 32. alapján, egyszerűsített ábra

- **Beruházási politika:** Beruházásnak nevezzük a termelő és nem termelő tárgyi eszközök létesítését, állományuk, valamint teljesítőképességük bővítését, és az elhasználódott tárgyi eszközök pótlását (Sóvágó, 2010:8-22.). A beruházási politika szinte minden vállalati életciklusban fontos szerephez jut. Az anyagi, tárgyasult beruházások mellett

³ Jelen rész (4. ábra és a hozzá tartozó elemzés) megjelent a következő cikkben: Tóth Róbert – Mester Éva – Szijártó Boglárka – Túróczi Imre – Zéman Zoltán (2017b): A vállalkozások beruházási döntéseinek elemzése és kontrollja. Polgári Szemle, 13. évf. 1–3. szám, 2017, 51–71., DOI: 10.24307/psz.2017.0906

fontos megemlíteni az immateriális beruházásokat is (alapvető képességek – core competence; know-how, stb.). A nagyobb beruházási döntések megvalósítása előtt azonban két kérdés megválaszolása szükséges (Volkart-Wagner, 2014: 50-58.).

- Milyen eredményeket, illetve hasznot lesz képes realizálni a beruházás úgy, hogy a tőkejuttatók hozamelvárásai is teljesüljenek?
 - A beruházásnak milyen mértékű a tőkeszükséglete, és az milyen struktúrában kerüljön finanszírozásra?
- **Forrásszerkezet-politika (pénzügyi- és tőkeszerkezet):** A beruházási politika keretében megfogalmazott projektek megvalósítása érdekében megfelelő mennyiségű forrás rendelkezésre állása szükséges. A forrásszerkezet megmutatja, hogy a vállalkozás eszközeit milyen összegben és arányban finanszírozzák a vállalkozás tagjai, részvényesei, valamint a vállalkozás hitelezői (Sóvágó, 2010:10-42). A forrásszerkezet tehát nem más, mint olyan pénzeszközök kombinációja, amelyekkel a vállalat reáleszközökbe történő beruházása finanszírozható. A beruházás megvalósításához szükséges forrás beszerzésével kapcsolatosan két további kérdést szükséges megfogalmazni:
- Milyen forrástípusból és ki nyújtja a beruházáshoz szükséges összeget?
 - Milyen mértékű a forrásköltség?
- **Likviditás-politika:** A likviditás, mint gazdasági fogalom a gazdasági szereplők azon tulajdonsága, miszerint a folyamatos fizetőképesség állapotában vannak (Volkart-Wagner, 2014: 50-56.), vagyis azt jelenti, hogy a vállalkozás folyamatosan képes fedezni felmerülő kiadásait. Annak érdekében, hogy a vállalatok képesek legyenek a folyamatosan felmerülő kiadásukat tartósan fedezni – bérek és fizetés, a szállítók felé történő pénzkiáramlás, bérleti díjak, járulékok és adók – szükséges a belső- és külső finanszírozók pénzügyi igényeit alaposan megismerni, és a megfelelő pénzgazdálkodást biztosítani. A likviditás kérdése a vállalati hitelfelvétel során kap kiemelkedő szerepet, hiszen a hitelnyújtó bank akár forgóeszköz, akár beruházás finanszírozás előtt azt vizsgálja, hogy mennyire képes a hitelfelvevő szervezet az igényelt összeget visszafizetni (Pálinkó-Szabó, 2006:169-211.). Ennek kapcsán két megközelítésről fontos említést tenni. Elsősorban a projekt-típusú megközelítésről, melynek lényege abban áll, hogy a hitelt felvevő annak a projektnek a bevételeiből fedezi a felvett hitelt és az azzal járó kamatokat, amely létrehozására azt felvette. Egy másik megközelítés szerint pedig a hitelt nyújtó pénzügyi intézet a vállalkozás likviditását mélyrehatóan vizsgálja, függetlenül a hitelből fedezett investíciótól. Ez a vállalkozási-típusú megközelítés.

- **Kockázatmenedzsment politika:** A vállalkozásoknak a felmerülő kockázataikat kezelniük kell az eredményes működés érdekében. A vállalatok egy csoportja csupán passzívan kezeli pénzügyi kockázatait, míg mások éppen azzal próbálnak versenylőnyre szert tenni, hogy tudatosan növelik és kezelik azokat. A kockázat olyan választást ír le, amelyben a nyereség és/vagy veszteség teljes bizonyossággal nem látható ugyan előre, de az alternatív bekövetkezések a hozzájuk rendelhető valószínűségekkel együtt ismertek. Amennyiben tehát az adott üzleti tevékenységhez kötött elvárások nem teljesülnek, nem a megfelelő mértékű nyereség, vagy az egyáltalán nem várt veszteség keletkezik. Így a legtöbb vállalati érintett számára mindez nehézségeket okozhat. Alapvetően két problémát érdemes megemlíteni (Volkart-Wagner, 2014:50-59.): egyfelől a tulajdonosok ingadozó hozamokkal és bizonytalan pénzügyi értékteremtéssel találják szemben magukat, másfelől a vállalatok tartós üzleti tevékenységének fenntartása is veszélybe kerülhet.

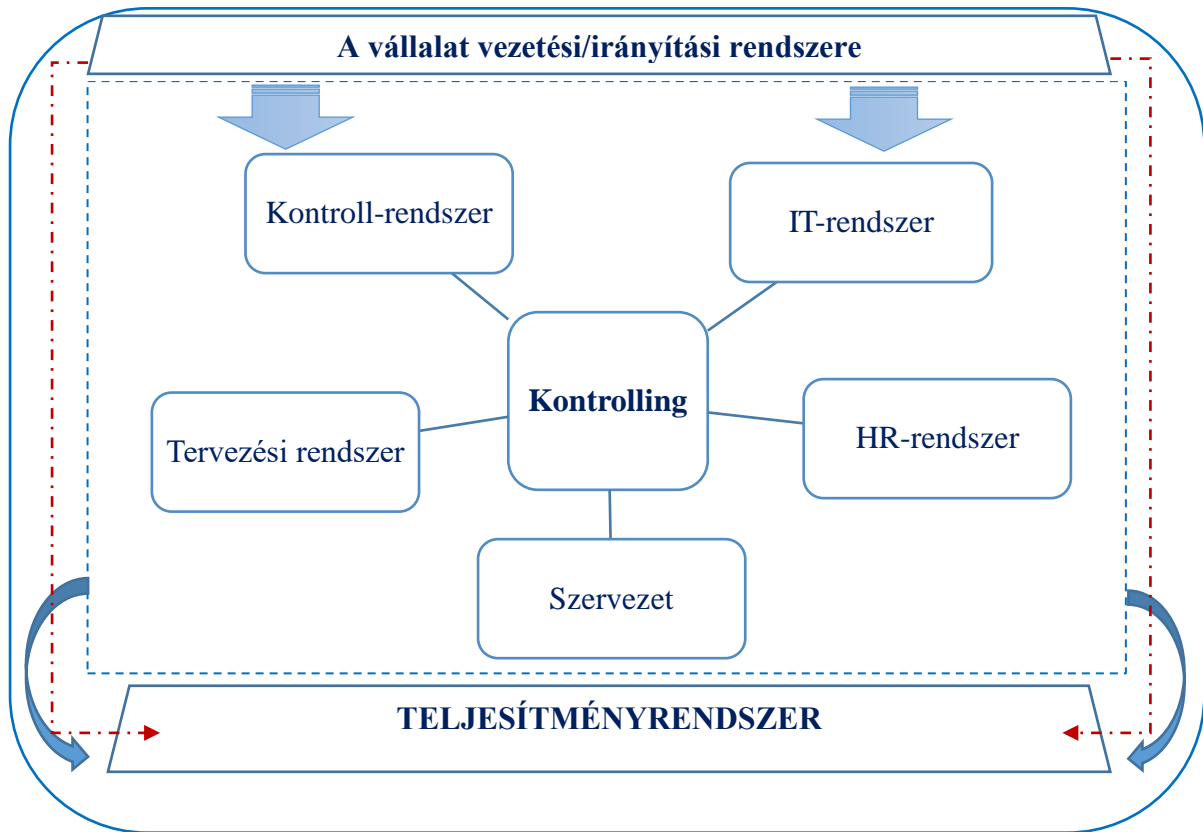
A fentiekén túlmenően a vállalati pénzügyi stratégia kidolgozásánál ajánlatos megoldást találni a pénzügyi kapcsolatrendszer kialakítására, azaz, hogy mely intézménnyel legyen kapcsolatban a vállalkozás a számlavezetés, és a hitelfelvétel terén (Balaton et.al., 2017:236). Kiemelendő továbbá, hogy a pénzügyi stratégia keretében szükséges döntést hozni a direkt pénzügyi befektetések kérdésköréről is.

4.3.A pénzügyi kultúra kontrolling szemléletű megközelítése

Az egyre fokozódó verseny, valamint a vállalati tevékenységek bővülése miatt a vállalatirányítás egyre összetettebb feladattá válik, amivel párhuzamosan a döntéstámogató funkció szerepe felértékelődik. Ennek sikeressége a vezetők alapvető érdeke, hiszen döntéshozatalkor az általuk elérhető információra kell támaszkodniuk (Horváth, 2011:98; Göröcsi, 2017). A különböző, piacokra vonatkozó információk aktív felhasználása a vállalatok termékfejlesztésének hatékonyságához, valamint a teljes vállalati teljesítményhez is hozzájárul (Moenaert – Souder, 1990; Moorman, 1995).

Horváth (2009) szerint a kontrolling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszer, amely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja. A kontrolling általános feladata a tervezés, a vállalati tevékenység együttes rendszerszemléletű megfigyelése, időszakonkénti értékelése, információszolgáltatás, s ezzel a tevékenység irányítása a stratégiai célok elérése érdekében a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás elősegítése (Günther, 2008:45; Hahn-Hungenberg, 2001:107,291). A kontrolling elsődleges célja a menedzsment pontos, megbízható és időbeni tájékoztatása a vállalkozás helyzetéről, valamint a folyamatos működéséről. Ez a rövidtávú működési információk szolgáltatását jelenti az operatív irányítás

számára, és az átfogó információk biztosítását a stratégiai döntések megalapozására. A kontrolling ezáltal a vállalatvezetés fontos részévé vált (Weber-Schäffer, 1999:740; 2013), amelyet **Küpper és szerzőtársai** (1990:283) koordináció-orientált megközelítésnek nevezték el (5. ábra).



5. ábra: A vállalatirányítási rendszer tagozódása

Forrás: Küpper, 2015. 30. o. alapján saját szerkesztésű ábra

Minden vállalkozás eredményességének és hatékonyságának javításában kiemelt szereppel bír a mindenkori menedzsment szerepe, így a vezetés, szervezés, irányítás funkciói is. A vezetés szerepének jelentőségére már **Frederich W. Taylor** (1880), **Henri Fayol** (1916), sőt némi vonatkozásban **Max Weber** is felhívta a figyelmet. Mindezt igazolja egy 2012-es, sok országra kiterjedő kutatás is. Ezen felmérésben **Bloom, Sadun és Reenen** (2012) a menedzsment szerepét vizsgálták a vállalkozások teljesítményében. A kutatás eredménye szerint három tényezőnek van meghatározó szerepe: (1) a vállalatok rövid és hosszú távú célkitűzéseinek és feladat-meghatározásának színvonala, amely kiterjed a termelékenységre, (2) az ösztönzéssel és bérezéssel kapcsolatos teljesítménymérés rendszere, valamint (3) a kifinomult, differenciált és folyamatosan elemzett teljesítménymérési, kontrolling rendszer. A kutatásban részt vevők vizsgálták továbbá, hogy a kiváló menedzsmenttel rendelkező vállalkozások sikeresebbek-e a kevésbé jó vezetői körrel rendelkező vállalatoknál. A felmérés kimutatta, hogy a cégek döntő részét rosszul vezetik, ugyanakkor a jó menedzsment réteggel rendelkező vállalkozások minden tekintetben jobban teljesítenek, és a vállalati növekedés is gördülékenyebben folyik ezen

esetekben. A vállalati növekedés elmélet ezen szempontú megalapozását **Penrose** 1959-ben megjelent munkája alapozta meg, amely munkában a vállalatot termelő erőforrások rendszerének tekintette. **Penrose** olyan vállalatokat mutat be munkájában, amelyek egyensúlytalan környezetben, bizonytalan viszonyok között működnek, ugyanakkor ezekhez rugalmasan alkalmazkodni képesek. **Penrose** szerint kiemelkedő szerepe van a vállalaton belüli tanulási folyamatnak. Úgy véli, hogy a vállalat menedzsmentje egyre hatékonyabbá válik az idő folyamán, hiszen napi feladataik rutinszerűvé válnak, amely következtében a menedzseri input folyamatosan felszabadul, amely alkalmassá teszi a vezetőket arra, hogy az értékalkotó növekedési lehetőségekre koncentráljanak (Katits-Zsupanekné, 2017:58).

A modern stratégiai menedzsment egyik legfontosabb kihívása annak a kérdéskörnek a megválaszolása, hogy miképpen tud a vállalat versenyelőnyt kiépíteni, és azt hogyan tudja tartósan fenntartani. Az erőforrás-alapú stratégiák leglényegesebb jellemzője az, hogy nem szerezhetőek meg egyszerűen, hanem magának a vállalatnak kell kiépítenie azokat a tapasztalati tanulás (learning by doing) által (Markides és Williamason, 1995). A stratégiai erőforrások tehát a szervezeti tanulás és tudás szülöttei, ebből következően a szervezet múltja lényeges szerepet játszik kialakulásukban (visszautalva Penrose gondolataira).

4.3.1. A Balanced Scorecard (BSC) modell, mint a pénzügyi kultúra alapja

A vállalkozások gazdasági környezete a kilencvenes évek közepétől jelentősen megváltozott. Az addigi viszonylagos állandóságot és kiszámíthatóságot a változékonyság váltotta fel, nagy kihívást állítva a vállalkozások menedzsmentje számára. Ehhez a dinamikusan változó környezethez való alkalmazkodás maga után vonta a vezetési módszerek változtatásának igényét. Míg a 20. század végéig alapvetően a pénzügyi jellegű mutatók jól le tudták írni egy vállalat értékét, addig a 21. század globalizált, turbulensen változó gazdaságában szükség volt (van) olyan módszerekre is, amelyek értékelik a humán tőkét, a minőséget, a vevőit és ezek változását egyaránt. Ezen tényezőket felismerve és megragadva **Nolan Norton** és **Robert Kaplan** azt vizsgálták, hogy az addigiakban elsősorban pénzügyi mutatókra épülő teljesítménymérési megközelítések mennyire helytállóak a vizsgált korban. A szerzőpáros felismerte, hogy a pénzügyi mutatókon túl egyéb, ún. soft tényezőket is vizsgálni szükséges, amennyiben egy vállalkozás teljesítményét teljes körűen szeretnénk feltérképezni. Ennek fényében alkották meg az ún. Balanced Scorecard (a továbbiakban: BSC), azaz a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszert. A versenyképességi előnyök teremtésének kényszere, a belső és külső környezeti hatások szélesebb körű figyelembe vétele, valamint a hagyományos számviteli modelleknek való megfelelési igény szembeállítását figyelembe véve született meg a BSC modell, amely a hagyományosnak tekinthető pénzügyi mutatószámokat természetesen tartalmazza. A BSC-ben megfogalmazott célok és mutatószámok a vállalati

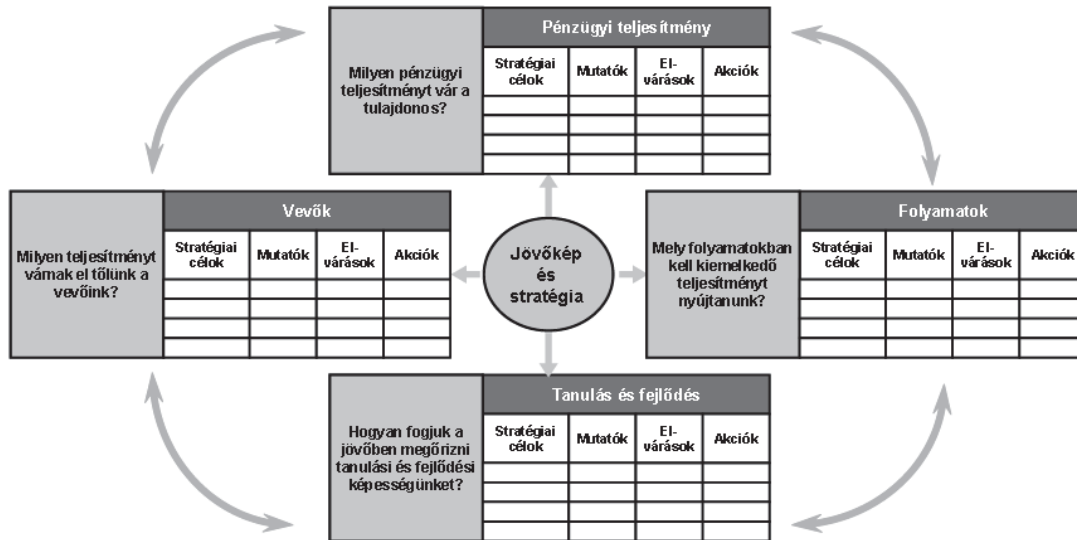
stratégia alapján kerülnek meghatározásra (többnyire top-down folyamatként) és a modell úgy tölti meg konkrét tartalommal a vállalati stratégiát, hogy közben négy alapvető nézőpontot vesz figyelembe, ezzel elkerülve a pénzügyi megközelítés kizárólagosságát (Horváth & Partners, 2015:205; Zéman-Tóth, 2017:34) és egyben megfelel a modern kor támasztotta komplex kihívásrendszerének is.

A BSC modell és a vállalati stratégia között szoros kapcsolat áll fent, melyet **Kaplan-Norton** (1998:142) a következők vonatkozásában értelmezi:

- A BSC modell kifejezi a vállalat jövőképét az egész szervezetre vonatkozóan, ezzel megteremtve a közös értelmezés alapját.
- A BSC modell segítségével a szervezet minden egyes alkalmazottja számára teljesen egyértelművé válik, hogy ki miképpen járulhat hozzá a vállalat stratégiájában foglaltak eléréséhez, a sikerhez, tartós eredményes működéshez. A munkavállalóknak elsősorban a tevékenységeik és döntéseik pénzügyi következményeit, míg a vezetőknek a hosszú távú pénzügyi eredményre legfontosabb hatást gyakorló tényezőket szükséges ismerniük.
- A BSC-ben foglalt megfelelő részcélok, és javasolt mutatószámok lehetővé teszik a célkitűzések eredményes megvalósulását, és azok folyamatában történő elemzését. A BSc modell tehát a stratégiát összehangolt mutatószámrendszerre bontja le, és ezáltal lehetővé teszi a stratégia megvalósulásának figyelemmel kísérését és a menedzsmenti beavatkozást a stratégiában megjelölt eltérő irány esetén (Kaplan-Norton, 2018:8).

Norton és Kaplan (1998) modellje szerint a központi helyet elfoglaló stratégia köré négy azonos súlyú szempont szükséges egy szervezet tevékenységének teljes körű áttekintéséhez, amelyek a következők (6. ábra):

- a pénzügyi (Mit várnak el a tulajdonosok) nézőpont,
- a vevő (Mit várnak el a vevők és a fogyasztók) nézőpont,
- a belső működési folyamatok (Milyen folyamatok terén kell magas minőségi színvonalú, kiemelkedő teljesítményt nyújtani) nézőpontja, valamint
- a tanulás és fejlődés (rendszerint a humán erőforrás vonatkozásában; (Hogyan őrizhetjük meg az innovatív, fejlődési- és tanulási képességeket) nézőpontja.



6. ábra: A Balanced Scorecard stratégiai, tervezési és mérési rendszer folyamatmodellje

Forrás: Kaplan és Norton, 2018. p. 9. alapján

A BSC modell négy perspektívája lehetővé teszi az egyensúly megteremtését a rövid és a hosszú távú célok, az elérni kívánt eredmények, a legfontosabb, vállalati teljesítményre hatást gyakorló tényezők, valamint a kemény és puha mutatók között (Norton-Kaplan, 2018:24).

A BSC modell több mint egy taktikai vagy operatív „mérőrendszer”. A XXI. század vállalatai egy stratégiai menedzsment-rendszerként tekintenek rá, kitűzött célrendszerük lekövetése és azok eredményes megvalósítása, valamint a kritikus menedzsment-folyamatok azonosítása érdekében (úm. a vállalati vízió és stratégia megmagyarázása, a stratégiai célok és eljárások összekapcsolása, a célok tervezése és meghatározása, a stratégiai tanulás hatékonyságának javítása stb.). A Balance Scorecard modell azon vállalati részt fedi be, amely a legtöbb menedzsment-rendszerben jelen van, vagyis azon szisztematikus folyamatok hiánya, amelyek a vállalati stratégia megvalósításában és a visszacsatolásban elengedhetetlenek. Azok a vállalati folyamatok, amelyek a BSC modell rendszerében kerülnek kidolgozásra, képessé teszik a vállalatot stratégiájának még hatékonyabb alkalmazásához és annak követéséhez.

Természetesen fontos rávilágítani arra, hogy a vállalatok egyes életszakaszaiban eltérő célok kerülnek meghatározásra a BSC modell vonatkozásában is. A gazdálkodó szervezetek életciklusainak elemzésével részletesen foglalkoznak az úgynevezett „életciklus-modellek”, illetve „életpálya-modellek”. Az egyes életszakaszok sajátosságait többek között **Jeffrey Timmons** (1990), **Ischak Adizes** (1992), **Larry Greiner** (1998) vagy éppen hazai vonatkozásban **Salamonné Dr. Huszti Anna**, **Szerb László**, **Jávor István**, **Kocziszkó György** vizsgálta. Kivételem nélkül, szinte minden gazdálkodó szervezet esetében beszélhetünk az egyes vállalati életszakaszokról, esetleges teljes életpályáról. Azt azonban látni kell, hogy számos tényező van hatással arra, hogy a különböző vállalatok milyen és mekkora életutat járnak be,

valamint mennyi időt töltenek el az egyes fázisokban. Országoktól, régióktól, gazdasági ágazatoktól, vezetési-menedzsment ismeretektől, külső gazdasági hatásoktól függ – és még hosszan lehetne sorolni, azon tényezőket, amelyek meghatározzák azt –, hogy az egyik vállalat rövidebb, míg a másik hosszabb életutat képes bejárni.

Kaplan és Norton (2018) is rávilágít erre a kérdéskörre, és könyvükben úgy fogalmazzák, hogy „...a pénzügyi célok az egyes vállalati életciklusokban egészen eltérőek lehetnek [...], amelyeknek az adott vállalati életszakaszhoz íródott stratégiához teljes körűen igazodni szükségesek.” A szerzőpáros az egyszerűség kedvéért három alapvető szakaszt különít el, úgymint

- a növekedést,
- az érettség szakaszát, valamint
- a BCG mátrix alapján – a fejőstehen szakasznak megfelelő – az „aratás” fázisát. (Kaplan-Norton, 2018:47).

Tekintettel arra, hogy dolgozatom fő részéhez nem ez a menedzsment terület tartozik, így részletesebb elemzést, szakirodalmi összegzést nem tartok szükségesnek ismertetni.

A stratégia megalkotásával, illetve annak megvalósításával a menedzsment annak az alapvető célkitűzésnek kíván eleget tenni, hogy a tulajdonosi értéket növelje, azaz a hozzáadott tulajdonosi érték pozitív legyen. A tulajdonosi érték maximalizálása azonban szorosan összefügg a hosszútávon fenntartható növekedés biztosításával (Zéman-Tóth, 2017:96). Természetesen ezt a fenntarthatóságot a globalizált gazdasági folyamatok megnehezítik, és a vállalat belső és külső pénzügyi folyamatai jelentősen befolyásolják. Egy rendkívül meghatározó külső befolyásoló tényezőként van jelen a technológia. Az automatizáció, a gyorsuló technológiai átalakulás, a modern informatikai megoldások a gazdasági rendszereket alapvető új kihívások elé állítják, és ebben az új, más készségeket kívánó világban meg kell találni azokat az új ötleteket, folyamatokat, stratégiákat, amelyek képesek versenyelőnyt jelenteni. **Norton és Kaplan** (2018:3-7) a következő tényezőket emelik ki új könyvükben:

- vállalati funkciókat integráló munkafolyamatok terjedése, ennek következtében komplex, versenyképes tudás birtokában lévő szakemberek alkalmazása;
- a termékek életciklusának folyamatos rövidülése folytonos innovációs tevékenységre készíti a vállalkozásokat, ugyanakkor az innováció megtérüléséhez rövidebb piaci időintervallummal kell számolni;
- a gazdasági és társadalmi globalizáció világában a hatékonyságot és a versenyképességet megőrizve integrálni szükséges a lokális és globális vállalati lehetőséget.

Mindezen belső és külső pénzügyi tényezőket a pénzügyi kultúra elemeiként azonosítom, és azok hatását vizsgáljuk a vállalati pénzügyi stratégiára. A Balance Scorecard modell képezi a vállalati pénzügyi kultúra egyik meghatározó bázisát, így annak elemei integrálásra kerültek a dolgozat alapját képező modellbe (*lásd 8. fejezet: A dolgozat pénzügyi kultúra modellje*).

5. A KÜLSŐ PÉNZÜGYI KULTÚRA FORRÁSAI

A valóságban a piac nem más, mint egy hálózat. A vállalatok, a vállalatcsoportok, a pénzügyi intézmények, a kormányok és a gazdaság minden lehetséges szereplője ennek a hálózatnak egy-egy pontja. A kapcsolatok pedig ezen intézmények közti kapcsolatait mutatják (Barabási, 2003:226). A dolgozat egyik fontos alaptézise, hogy az üzleti szféra eredményes működése érdekében elkerülhetetlen, hogy a bankokkal, valamint az állammal kooperatív kapcsolatot alakítson ki, ugyanakkor mindez fordítva is igaz, miszerint az üzleti szférával, a pénzügyi intézményekkel, és minden egyéb külső stakeholderrel kooperatív kapcsolatot kiépíteni képes állam sikeresebb, versenyképesebb lehet, mint az, amely ezt nem képes kiépíteni (Kolozsi et.al, 2017). **Blanchard és Summers** (2019:40) tanulmányukban úgy fogalmazzák, hogy a stabilizáció érdekében a „... a makrogazdasági politikának mindhárom lábára támaszkodni kell – a monetáris, a fiskális és a devizapolitikára. A monetáris politikának újra elegendő cselekvési teret kell megteremtene. A fiskális politikának erősebb stabilizáló szerepet kell betöltenie jobb stabilizátorok kifejlesztésén keresztül...”. A következőkben az állam jelenlétét, valamint a monetáris politika hatását mutatom be, mint a vállalati pénzügyi kultúra két alapvető külső elemét.

5.1. Az állami szerepvállalás megalapozottsága

Az állam a modern társadalmak egyik legmeghatározóbb intézménye, amely igazán a XX. században mutatott erőteljes fejlődést a fejlett világban. Ennek hátterében elsősorban az első világháború, valamint az azt követő válságos évtizedek, az 1929/1933-as nagy válság, illetve a második világháború okozta veszteségek húzódnak meg. Mindezen folyamatok hatására a bizonytalanság és kilátástalanság lett úrrá a társadalmi, és a gazdasági életben egyaránt (Berend, 1998). Az első világháború jelentős károkat, veszteségeket okozott, melynek hatására Európában a termelési folyamatok zsugorodása, a munkanélküliség emelkedése, valamint az infláció lett úrrá. Ebben a válságos időszakban a nagyszerű vitaképességgel megáldott, a mély közgazdasági és közpénzügyi ismeretekkel rendelkező fiatal közgazdászprofesszor, **John Maynard Keynes** egyre ismertebbé vált a közéletben. **Keynes** a legnagyobb problémának a munkanélküliséget tekintette, ezért számára a legfontosabb gazdaságpolitikai terület a foglalkoztatottság kérdése volt. Véleménye szerint a teljes foglalkoztatottság elérésére kell törekedni. Erre vonatkozó átfogó és hibátlan gondolatait az „Általános elmélet” című könyvében dolgozta ki, amely egyenesen az elméleti közgazdász-társadalom számára íródott (Wapshott, 2014:128). **Keynes** művében kifejtette a multiplikátor ötletét arra vonatkozóan, hogy az állam költsön pénzt a kereslet fellendítésére, ezzel szembeszállva azzal a hayeki állítással, amely szerint a kormányzati költségek egyetlen eredménye az infláció fokozódása. **Keynes** (1933:10) így fogalmaz: „A többletbérek és más kifizetett jövedelmeket az érintettek többletvásárlásokra fordítják, ami a további foglalkoztatás bővüléséhez vezet. Az új

beruházásokat működtető újonnan foglalkoztatottak maguk is többet fognak költeni, ez elősegíti mások foglalkoztatását és így tovább”. **Keynes**, tehát azt javasolta, hogy a gazdasági folyamatokba az államnak is jelentősen be kell avatkoznia: növelni kell az állami beruházások mértékét, valamint a fogyasztási hajlandóságot, és csökkenteni a jövedelemegyenlőtlenségeket. A fenti folyamatok összességében elvezettek oda, hogy az állami költségvetésekben is komoly változások következtek be: az állami szektor kiterjedtsége jelentős mértékben megnövekedett (Muraközy, 2012:25; Benczes-Kutasi, 2010:21-23). Az állam már nem csupán a keretszabályok kialakításáért, és azok betartásáért vállalt felelősséget, hanem aktív szereplője lett magának a gazdaságnak is.

A 2008-ban bekövetkezett új típusú, teljes gazdaságokat megrázó válság kezelésére az állam újra megkezdte visszavonulását a gazdaságba, sőt még a bankrendszerbe is beavatkoznak a jelenlegi kormányok – amitől azonban még a keynesiánusok is tartózkodnak. A válságot követően ismét a középpontba került az a vita, hogy a gazdaság egyes területein szükség van-e egyáltalán állami beavatkozásra, és ha igen, akkor mi annak a célszerű formája. **Joseph Stiglitz** és **Bruce Greenwald** 2014-ben megjelent *Creating a Learning Society* című könyvében például olyan állami gazdaságpolitikát javasolnak, amely növeli a foglalkoztatást a termelés fokozásával és/vagy a termelési szerkezet megváltoztatásával. Stiglitzék mellett érvelnek, hogy az állam nem elégedhet meg azzal, hogy létrehozza a támogató üzleti környezetet, hanem ezen túlmenően aktívan be kell avatkoznia a gazdasági folyamatokba. Az egyik legnagyobb magyar közgazdász, **Kornai János** professzor azonban a bürokratikus koordinációról, azaz a gazdasági vezetés túlzott központosításáról beszél. Véleménye szerint „...sok olyan terület van, amelyen a piaci mechanizmusnak több lenne az előnye, mint a hátránya. Ezért érdemes és szükséges munkálkodnunk a bürokratikus koordináció lényeges visszaszorításán és a piaci koordináció nagymérvű kiterjesztésén...” (Kornai, 1983:1037). **Kornai** teljes életművében a „kisebb államot” preferálja, ugyanakkor sohasem állította, hogy a piac önmagában tökéletesen működik, és nincs is szükség állami beavatkozásra.

Philip Auerswald és **Zoltán J. Ács** (2009) szerint megkérdőjelezhető az a recept, ami az állami szerepvállalás jelentős fokozását támogatja. A szerzőpáros véleménye szerint, nem lehet egy minden területre kiterjedő és minden területet szabályozó állammal kikerülni a válságból, ugyanakkor rávilágítanak arra is, hogy az állam fontos gazdasági szereplő, de nem a kulcsa a jövő gazdaságának. A következő időszakban a meghatározó szerepet a vállalkozások veszik át. A jövőnk elsősorban azon áll, hogy a vállalkozó szellemű népesség milyen új, innovatív termékeket, szolgáltatásokat, komplex folyamatokat és rendszereket alkot meg, milyen új intézményi struktúrát hív életre. A XXI. században tehát nem létezik olyan állapot, amelyben az állam teljesen kivonul a gazdaság szabályozásából, és annak csupán aktív szereplője vesz részt. A 2007/2008-as válság után, a gazdasági újjáépítésben különösen felértékelődött az állam szerepe, amelynek nem csupán szabályozó, hanem befolyásoló, és ellenőrző tevékenységeket

is végeznie kell. Aktív állami beavatkozás nélkül ugyanis a végeredmény ismét ugyanaz lehetne, ami a legutóbbi gazdasági világválsághoz is elvezetett.

Juan Enriquez (2000) a Harvard Egyetem professzora és az egyik legelismertebb amerikai stratégiai gondolkodó az *As the Future Catches You* c. könyvében előrevetítette századunk tudományos és technológiai forradalmait, amely alapjaiban változtatja meg a világ gazdasági és társadalmi rendszereit. Rávilágított arra, – sőt bizonyította azt – hogy a nemzetek gazdagságához elsősorban nem természeti értékekre van szükség, hanem kiváló oktatási rendszerre, okos, kreatív és vállalkozó szellemű népességre, továbbá olyan kormányokra, amelyek gazdasági és politikai stabilitást, erős bizalmi viszonyt, valamint kiszámítható jövőképet nyújtanak polgáraik számára. A professzor könyvében többször visszaköszön, hogy napjainkban a tehetség a legfontosabb erőforrása a gazdasági növekedésnek. A kérdéskörrel **Kornai János** (2011) is foglalkozott, aki szerint egy-egy sikeres gazdasági innovációnak a piacgazdasági keretek között hatalmas az egyéni megtérülése, míg a hierarchizált és bürokratikus gazdaságban ez jelentős mértékben blokkolva van, így értelemszerűen sokkal kisebb a vállalkozó- és kezdeményezőkézség, ami szükséges volna a technológiai fejlődéshez és a gazdasági növekedéshez (Kornai, 2011). A gazdasági növekedés pedig azért is fontos, mert hiánya tartós munkanélküliséget és csökkenő életszínvonalat eredményez sokak számára (Marer, 2013: 242). A tudásra, mint a növekedés egyik fontos zálogára világít rá **Csath** (2014:155-160), amikor azt vizsgálja, hogy egy nemzetgazdaság mivel tud hatékonyan fellépni a versenyképesség platformján. Alapvetően azt mondhatjuk, hogy egy ország három tényezővel képes a versenyképes pozíció biztosítására: természeti erőforrások (lásd: Arab-országok, Oroszország), olcsóság, elsősorban olcsó munkaerő (lásd: Távol-Kelet országai), valamint a tudás és innováció (úm. Dánia, Svédország, Finnország). Érdemes kiemelni **Portert** (1998) is, aki szintén keresi a versenyképesség elérésének módjait. Véleménye szerint minél jobbak egy ország innovációs képességei, és minél magasabb az általános tudásszintje, annál nagyobb az esély arra, hogy sikeres, versenyképes gazdasággá váljék. Az esély azonban csak megfelelő állami politikával tehető reálissá. Enélkül a tudás és a képességek kihasználatlanul maradnak, sőt, le is épülhetnek. A kutatási téma jelentőségét igazolja, hogy számos más neves kutató szintén vizsgálja e szakterületet, közülük is kiemelnék néhányat: Cohen, D., Prusak L., De Silva, S., Kao, John, Goldin, C., Katz, F. L..

5.1.1 A hazai állami szerepvállalás területei a vállalati pénzügyi tudatosság tükrében

A fenti gondolatmenetet folytatva kiemelném **Kolozsi és szerzőtársai** (2017) gondolatait: „A globális pénzügyi válság súlyosan érintette Magyarországot, aminek egyik oka a rossz ösztönzőrendszert kialakító, nem megfelelő minőségű állami működés volt. A magyar gazdaságpolitika a válság előtti években olyan pályára állt, amit nagy államháztartási hiány, növekvő államadósság és a magánszektor eladósodása, magas adók, nagy adóelkerülés,

alacsony foglalkoztatási szint, nem fenntartható növekedés és magas infláció, illetve a devizahitelezés miatt kiemelkedő külső sérülékenységi kitettség jellemzett (Kolozi et.al, 2017). **Muraközy** (2013:90-96) tanulmányában rávilágít arra, hogy hazánkban az állami szerepvállalás jelentősebb, mint a környező országokba. Mindez pedig hatással van a piac hatékony működésére is. Látható tehát, hogy az állami beavatkozás minősége jelentősen képes befolyásolni a gazdaság működését.

Tekintettel arra, hogy a gazdaság részesei a vállalkozások, így szükségszerű annak megvizsgálása, hogy az állam milyen szinten tartja fontosnak a vállalati pénzügyi tudatosság fejlesztését. Az elmúlt néhány évben számos nemzetközi tudományos tanulmány alátámasztotta (Johnson - Sherraden, 2007; Klapper et.al, 2012, Suganya et al, 2013), hogy a pénzügyi kultúra minőségének javítása nem csak a háztartások és a vállalkozások, hanem az állam érdeke is, hiszen azok a nemzetgazdaságok, amelyek magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkeznek, többnyire versenyképesebb – így a nemzetközi versenyképességi listákon is előnyösebb – pozícióban helyezkednek el (Tóth et.al, 2018). Érdemes rávilágítani arra is, hogy a magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező háztartások és gazdálkodó szervezetek nagyobb valószínűséggel kerülnek el azokat a pénzügyi döntéseket, amelyek hátrányosak a számukra, és hoznak inkább olyan gazdasági – és pénzügyi – döntéseket, amelyek pozitív hatást gyakorolnak a vállalkozás működésének egészére. Mindez pedig áttételesen hozzájárul az adott ország pénzügyi rendszerének stabilitásához, valamint az államháztartás bevételeinek növeléséhez a pénzügyi kultúra részének tekinthető adótudatosság erősítése révén (Sinkáné, 2018). A 2008-as válság rávilágított arra, hogy a gazdaság szereplőinek változtatnia szükséges annak érdekében, hogy a jövőben elkerülhessünk egy hasonló méretű gazdasági recessziót. Ennek kulcsa lehet a pénzügyi magatartásban végrehajtandó változás, amely az ország versenyképességének javításában is meghatározó szerepet tölt be (Lentner, 2019). A vállalatok növekedése és versenyképessége szempontjából elhanyagolhatatlan egy olyan stabil gazdaságpolitika, amely révén egy vállalkozóbarát üzleti környezet alakulhat ki. Ennek megteremtésében meghatározó szerepet képvisel a fiskális és monetáris politika szoros együttműködése – amely a 2007-2008-as válság után még jelentősebb kritériumnak tekinthető (Lentner, 2017) –, amelyben az oktatásnak, adókönyvetnek, és egészségügyi rendszernek különösen jelentős szerepük van (Lentner, 2007a,b, 2015).

A fenti gondolatokat olvasva egyértelműen megállapítható, hogy az állam meghatározó szerepet képvisel a vállalatok működésében. A pénzügyi kultúra területét vizsgálva azonban számunkra az a releváns kérdés, hogy milyen mértékben tudnak alkalmazkodni a vállalatok a mindenkori állam által kialakított gazdaságpolitikai irányokhoz, olyan területeket érintve, mint:

- az adópolitika folyamatos nyomon követése, azok beépítése a vállalati tervezésbe;
- az állami támogatásokhoz történő alkalmazkodás;

- a gazdaságpolitika alakításával nemzetközi tőkét is lehet szerezni, és fontos kérdés, hogy a hazai vállalatok milyen kapcsolatot képesek kialakítani a beáramló külföldi tőkével;
- a pénzügyi intézmények és kormányzati tevékenységek átláthatósága, és annak bizalmi kérdésköre;
- milyen az állam által teremtett üzleti környezet és azt hogyan képesek megragadni a vállalatok.

A válság utáni időszakban felértékelődött a fiskális politika szerepe, amely elsődlegesen a versenyképesség javításában, valamint a gazdasági növekedésben játszik meghatározó szerepet. **Blanchard és Summers** (2019:32) tanulmányukban úgy fogalmazzák, hogy „[...] a szükség úgy hozta, hogy a fiskális politikát ismét felfedezték, mint stabilizációs eszközt a válság során...”. A költségvetési politika legfontosabb gazdaságélénkítő eszköze az adórendszer (Lentner, 2007). A vállalati versenyképesség szempontjából célszerű a vállalati beruházásoknak teret adni és nem, vagy minimálisan adóztatni azt. (Megjegyezzük, hogy hazánkban az alacsony társasági nyereségadó is ösztönzőleg hat a beruházásokra.) Ez alapvetően azért fontos, mert ez a fajta adóztatási elv nem csak a vállalatok számára jelent gyorsabb fejlődést, hanem az egész gazdaság számára is (Nagy, 2017). Érdemes megjegyezni, hogy az adópolitikával változtatható a hazai KKV-k termelékenységére is, abban az esetben, ha a mérethatékonyságra helyeződne a hangsúly. Nem hagyható figyelmen kívül azonban az sem, hogy az adórendszer és a nemzetközi működőtőke között is szoros korreláció figyelhető meg, tekintve, hogy egy külföldi cég a végső betelepülési döntés meghozatalakor figyelemmel van az adórendszer stabilitására, annak átláthatóságára és egyszerűségére is, tekintve, hogy az versenyképesség tényezőnek tekinthető.

A fentiekben megfogalmazott célok, vagyis a pénzügyi magatartásban szükséges paradigmaváltás elérése érdekében az államnak kiemelt feladatának kellene tekintenie a következőket (Tóth et.al., 2019. alapján, kiegészítve):

- Felhívni a vállalkozások figyelmét, hogy az egyre gyorsuló ütemben, turbulens módon fejlődő pénzügyi és vállalkozói környezetnek megfelelő ismeretekre, innováció vezérelt gondolkodásmódra van szükségük.
- Ösztönözni a vállalkozásokat, hogy a pénzügyi eredményekre való törekvés mellett kapjon szerepet az operatív működésben a kockázatok azonosításának és mindenkori mérséklésének, diverzifikálásának igénye.
- Tudatosítani a vállalkozásokban, hogy tőkeszerkezetük optimalizálása kulcsfontosságú az eredményes működés tekintetében.
- Rávilágítani arra, hogy a hiányos pénzügyi képzettség, a pénzügyi (szak)ismeretek hiánya negatívan hat a vállalkozások jövedelmezőségére és ronthatja a

hatékonyságukat is, illetve jelentősen képes gátolni a cégek növekedését, beruházási döntéseinek eredményességét.

- Ösztönözní a vállalatokat, hogy tudatosan nyissanak a nemzetközi piacok irányába is és fokozzák az exportpiaci tevékenységeiket.
- Felhívni a vállalatok figyelmét a készpénzmentesítés jelentőségére és így rávilágítani a készpénzkímélő fizetési technikák alkalmazására.
- Felhívni a vállalatok figyelmét, hogy folyamatosan kövessék nyomon a nemzetközi folyamatokat, valamint a fiskális és monetáris politika mindenkori intézkedéseit.
- Kialakítani egy olyan pénzügyi és üzleti közgondolkodást, amelyben egyszerre van jelen a nyitottság és a kockázatok okos mérlegelésének képessége.

Mint ahogyan arról már korábban is említést tettem, a pénzügyi kultúra fejlesztése egyre gyakrabban megfogalmazott céllá vált nemzetközi szinten, tekintve, hogy a pénzügyi kultúra fejlesztése az állam érdeke is, hiszen magasabb szintű pénzügyi kultúra esetén kevesebb hangsúlyt kell fektetni újraelosztási és stabilizációs célokra, valamint kedvező hatással lehet az adott ország versenyképességére is (Klapper, 2012; Jakovác-Németh, 2017; Tóth et.al., 2019). A hazai kormányzati kommunikációban is egyre gyakrabban hallható, hogy a mindenkori kormányoknak a tudatos pénzügyi döntésekben támogatniuk kell a lakosságot és a vállalatokat egyaránt. Mindezt igazolják azok az elmúlt időszakban indult kezdeményezések, amelyek a pénzügyi tudatosság fejlesztésére vonatkoznak.

Pénzügyi tudatosság fejlesztésének stratégiája

Kiemelendő, hogy a Nemzetgazdasági Minisztérium kidolgozott egy, a lakosság pénzügyi tudatosságát fejlesztő átfogó nemzeti stratégiát, amely magában foglalja a pénzügyi ismereteket átfogó, hosszú távú, a gazdaságpolitikai célokkal összhangban álló fejlesztéseket. „A lakosság nap mint nap hoz meg olyan döntéseket, amelyeknek számos pénzügyi vonatkozása van. Egy jól működő gazdasági, társadalmi és pénzügyi rendszerhez ugyanakkor elengedhetetlen a magas szintű pénzügyi ismeretekkel rendelkező, tudatos fogyasztó. A kormányzati stratégia arra törekszik, hogy a köznevelés rendszerén belül jöjjön létre egy valós pénzügyi edukáció lehetősége, amely által erősíthető a tudatos pénzügyi magatartás, valamint a háztartások pénzügyi stressztűrő képessége” – olvasható a dokumentumban. A stratégia célcsoportját elsődlegesen a még iskolarendszerben tanulók jelentik. A stratégia evolutív jellege azonban lehetőséget ad arra, hogy mind a célcsoportjában, mind az eszköztárában lépéseket lehessen eszközölni. A stratégia célul tűzte ki, hogy a középiskolások kapjanak felkészítést az egyéni vállalkozói létre, a vállalkozói kompetenciafejlesztés és a vállalkozói ismeretek élményalapú bemutatásával – mindez igazolja, hogy a stratégia áttételesen, közvetetten a jövő vállalkozóinak

pénzügyi tudatosságát is fejleszti, tekintve, hogy a mostani ifjúság fogja adni a jövő vállalkozásait.

A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030

A KKV-k teljesítményének és versenyképességének javításához megfelelő támogató szakpolitikákra, kormányzati beavatkozásokra van szükség, amelyek segítik a vállalkozásokat a kihívásokkal való megküzdésben mind hazai, mind nemzetközi kontextusban, többek között olyan területeken, mint a nemzetközi piacra lépés, nemzetköziesedés; az innováció fokozása; a digitalizáció; a szakképzés/oktatás/vállalkozási készségek fejlesztése; a közbeszerzésen való részvétel ösztönzése; az adózás; a finanszírozási forrásokhoz való jutás; a generációváltás stb. Mindezt figyelembe véve a magyar Kormány a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarával (MKIK) közösen kidolgozott egy célzott, KKV-szektorra fókuszáló stratégiát, amelynek „a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030” címet adták. 2019 tavaszán a Technológiai és Innovációs Minisztérium a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarával közösen egy országjárásba kezdett, amely keretében 19 megyeszékhelyen és Budapesten szakmai fórumok, konzultációk kerültek megrendezésre, mintegy 1000 vállalkozó részvételével. A szakmai rendezvények lehetőséget biztosítottak arra is, hogy a vállalkozások tapasztalatokat cseréljenek egymással és a jó gyakorlatokat megosszák egymással, ezzel tanulva egymástól. A KKV-stratégia kialakítása tehát a vállalkozásokkal együttműködve történt, így lehetőség nyílt a tényleges problémák azonosítására és azokra való megoldások kidolgozására. Napjainkra a magyar gazdaság és a hazai KKV-k is korszakváltáshoz érkeztek, így az érintett vállalkozásoknak minden eddiginél jelentősebb állami támogatásra van szükségük a sikeres alkalmazkodáshoz – ez volt az alapvető indítéka a kormánynak a stratégia megalkotásában. A stratégia kitűzött célja hét területre terjednek ki az alábbiak szerint:

1. Vállalkozóbarát szabályozási és adózási környezet megteremtése.
2. A KKV-k üzleti környezetének és az e-kormányzat eszközeinek fejlesztése.
3. A KKV-k fejlődési képességének, innovációs és digitális teljesítményének erősítése.
4. KKV-k finanszírozáshoz juttatásának ösztönzése.
5. A KKV-k nemzetköziesedésének elősegítése.
6. A szükséges tudás megszerzése.
7. Generációváltás.

A Stratégia szorosan kapcsolódik a vállalati pénzügyi kultúra fejlesztéséhez. Az alapvető jelentősége abban áll, hogy – mint arra Plakovic (2015) is rávilágított – a támogató vállalati

üzleti környezet kedvezően hat – külső hatásként – a pénzügyi tudatosságra, hiszen ekkor sokkal nyitottabbak a vállalkozások a különböző pénzügyi képzésekre, oktatásra, termék és/vagy szolgáltatásfejlesztésre, újabb beruházások megvalósításására, és a vállalat belső pénzügyi, kontrolling és számviteli folyamatainak fejlesztésére.⁴ Az állami kezdeményezésű stratégia biztosítani kívánja a teljes KKV-szektor számára a működéshez szükséges kiszámítható kereteket, és a megfelelő üzleti környezetet. Látható tehát, hogy ez az állami beavatkozás egyértelműen a vállalati pénzügyi kultúra fejlesztését szolgálja – amire szükség is van, hiszen pl. a Világbank Doing Business üzleti környezetet leíró mutatója szerint 2018-ban hazánk V4-es összehasonlításban az utolsó helyen szerepelt.

A Stratégiával az állam a vállalkozások pénzügyi, üzleti és gazdálkodási kultúráját szeretné fejleszteni. Ennek háttérében részben az húzódik meg, hogy az elkövetkező európai uniós költségvetés szűkebb lesz, mint a jelenlegi volt. A kormányzati stratégia mindezt a vállalkozások figyelmét a hitel-, tőke- és garanciatermékek irányába szeretné terelni és rá kíván világítani a pénzügyi finanszírozásban rejlő lehetőségekre. Ebben azonban meghatározó szerepet képvisel az érintett vállalkozások pénzügyi kompetenciájának és tudatosságának fejlesztése. E stratégiával az állam a vállalkozók tudásának, tudatosságának fejlesztését, valamint a megfelelő pénzügyi, finanszírozási feltételek megteremtését kívánja elérni.

Országos Vállalkozói Mentorprogram – Pénzügyi és vállalkozói szemléletformálás

Kijelenthető, hogy Magyarország stabil, fenntartható gazdasági növekedéséhez, versenyképességének fokozásához pénzügyileg tudatos, széleskörű és a mai kornak megfelelő ismeretekkel rendelkező lakosságra és vállalatokra van szükség. Mindezt figyelembe véve a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, az Innovációs és Technológiai Minisztérium, illetve a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány fontos elérendő célként fogalmazta meg a vállalkozások pénzügyi tudatosságának fejlesztését, és kidolgozta az Országos Vállalkozói Mentorprogramot, amelynek legfontosabb célja, hogy „... erősödjön a vállalkozói pénzügyi tudatosság és együttműködés, ezáltal csökkentve a vállalkozók tudásában, tapasztalataiban és kompetenciáiban meglévő hiányosságokból fakadó versenyhátrányokat. Az Országos Vállalkozói Mentorprogram hozzájárul a vállalkozói és pénzügyi kultúra javításához...” (vallalkozztudatosan.hu).

Az Országos Vállalkozói Mentorprogram pénzügyi szemléletformálás részprojektjének elsődleges célcsoportját a magyarországi székhellyel rendelkező olyan vállalkozások jelentik, amelyek mikro-, kis- és középvállalkozásnak minősülnek. E program keretében a vállalkozások

⁴ Mindezt igazolják a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara vállalati felmérései is. Belső tanulmányok.

egy humán faktorra koncentráló, komplex szemléletformálásban részesülnek, amely egy olyan többdimenziós edukációs folyamatnak tekinthető, amely keretében a résztvevők egy figyelemfelkeltő, tudatosító életúton kerülnek végig vezetésre. A program keretében online tananyag (e-learning) segítségével a résztvevő vállalkozások döntéseinek tudatosabbá válását szeretnék elérni. A szemléletformáló tananyag elsajátításával a vállalkozásoknak lehetőségük nyílik személyes konzultáció igénybevételére is.

A pénzügyi és vállalkozói szemléletformálás képzés keretében azonosításra kerültek azok a hagyományos értelemben vett vállalatgazdaságtani szakterületek, amelyek magas szintű ismerete hozzájárul a vállalkozások eredményesebb, hatékonyabb működéséhez, valamint a tudatosabb pénzügyi döntéseikhez. Erre tekintettel olyan modulok kerültek kialakításra, mint a vállalkozói és pénzügyi alapismeretek, a pénzügyi menedzsment komplexebb ismereti modul, illetve az ezekre épülő vállalatfinanszírozási modul, amely a belső és külső finanszírozás elemeit, illetve a finanszírozás speciális eseteit egyaránt felöleli. Hosszú távon a kisebb vállalkozások csak akkor képesek fejlődni, növekedni, valamint versenyképességükön javítani, amennyiben több külső forrást tudnak bevonni tőkeszerkezetükbe. Mindezt figyelembe véve a mentorprogram céljai között szerepel „...a források elérhetőségének javítása, a pénzügyi tudatosság előmozdítása, valamint a működő vállalkozások pénzügyi tudatosságának erősítése.” A program végső célja, hogy a magyar KKV szektor szereplői pénzügyi tudatosságának szintje a program végére nemzetközi összehasonlításban, ha nem is az élmezőnybe kerüljön, de legalább jó néhány helyet javítson a jelenlegi helyzethez képest.

A fentieket összegözve kijelenthető, hogy a hazai gazdasági siker egyik forrása az, hogy a gazdaságpolitika, a monetáris politika, valamint a vállalatok érdekeit képviselő Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (a továbbiakban: MKIK) egymással szövetségben képes kezelni az aktuális gazdasági kihívásokat és képes megteremteni a fejlődés lehetőségeit és eszköztárát – többek között a pénzügyi tudatosság fejlesztése területén is. **Parragh** (2019) szerint a siker egyik kulcsa, hogy a gazdaság, az oktatás, a kutatás-fejlesztés, valamint az addicionális források hatékonyan és eredményesen működnek együtt, amely azt szolgálja, hogy Magyarország a holnapután nyertese legyen. Az MKIK álláspontja szerint a hazai KKV-szektor ma olyan kihívásokkal találja szemben magát, mint a digitális átalakulás, az innovációs készség és képesség, valamint az exportképesség fokozása, de ide sorolja a generációváltás szükségességét is. **Tóth – Gyurcsik** (2019) szerzőpáros mindezt kiegészíti és kiemelik a humán tőke jelentőségét, és rávilágítanak a magasan képzett munkaerő hiányára, de a termelékenységét és a pénzügyi és vállalkozói kultúra hiányát is a vállalkozások előtt álló kihívásként azonosítják. **Parragh** (2019) szerint „a kis-és középvállalkozásokra növekedési tartalékként kell tekinteni, amely azt jelenti, hogy minden intézkedés, ami hozzájárul ezeknek a vállalatoknak az erősítéséhez, támogatásához, az egyúttal az egész magyar gazdaság bővülését segíti”. Kiemelte,

hogy az egyik legfontosabb területe a vállalatok pénzügyi tudatosságának célzott fejlesztése. Erre világít rá cikkében **Tóth-Gyurcsik** (2019) szerzőpáros is, aki szerint a Kormányzat, a Magyar Nemzeti Bank, valamint a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara programjai a legmeghatározóbbak a pénzügyi kultúra fejlesztése területén.

A fentiekben részletesen bemutatott aktuális magyar gazdasági helyzetkép biztos alapot jelent a vállalkozásoknak a működésükhöz. A további növekedés, fejlődés fontos kulcsa azonban az, hogy

- a vállalatok még tudatosabban legyenek képesek döntéseket hozni,
- még jobb beruházások mellett döntsenek,
- sokkal jobban alakítsák ki tőke- és pénzügyi szerkezetüket,
- még szorosabb együttműködések, stratégiai partnerkapcsolatokat tudjanak kötni,
- a menedzsment vezetési pénzügyi és üzleti tudatossága fejlődjön,
- a vállalati gazdálkodás tervezése felértékelődjön,
- a vállalati képzések tovább terjedjenek.

Ezeken a területeken játszik kiemelkedő szerepet a vállalati pénzügyi kultúra fokozása, amely kedvező hatása a makrogazdasági szintre is lecsapódik. Feltételezésem szerint azon cégek, ahol fejlett a pénzügyi kultúra

- nagyobb valószínűséggel allokálnak jelentősebb volumenű pénzügyi forrásokat a beruházásokra,
- így bővíthet a foglalkoztatási volumen,
- nagyobb eséllyel jelennek meg exportpiacokon magasabb hozzáadott értékű termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal,
- nyitottabbak a digitalizációs megoldások irányába,
- javulhat a hatékonyság és termelékenység.

A termelékenység javítása talán az egyik legjelentősebb kihívás, amely a hazai KKV-szektor előtt áll. **Csath** (2019:209-211) könyvében éppen erre hívja fel a figyelmet, és rávilágít arra, hogy a termelékenyénövelés forrásai között jelen vannak a korszerű berendezések, a korszerű tudás, valamint az innovációs tevékenységek felgyorsulása. Kiemeli továbbá, hogy a termelékenység egyik meghatározója az országban rendelkezésre álló minőségi munkahelyek volumene és az ott keletkező hozzáadott értékek mennyisége.

Összefoglalóan kijelenthető, hogy a fentiekben ismertetett kihívások egyik alapvető megoldásaként említhetjük a vállalati pénzügyi kultúra minőségének folyamatos javítását, fejlesztését.

5.2.A monetáris politika szerepvállalásának megalapozottsága

A fentiekben bemutatott fiskális politika mellett fontos kiemelni a gazdaságpolitika másik meghatározó elemét, a monetáris politikát is. E két alapvető gazdaságpolitikai bázis egymáshoz való viszonya meghatározó a gazdaságpolitika eredményessége és versenyképessége szempontjából (Matolcsy-Palotai, 2016; Lentner, 2007; Leeper, 1991), valamint a dinamikus és fenntartható növekedés területén. A 2008-as világgazdasági válság is igazolta, hogy a gazdasági növekedés nemcsak egy jól strukturált adórendszeren és a teljeskörű fiskális beavatkozásokon múlik, hanem legalább olyan jelentős szerepet képvisel a jegybanki jelenlét is a beruházástámogató programokon, az alacsony jegybanki alapkamaton, valamint a monetáris transzmisszió keresztül kiváltott olcsóbb kereskedelmi banki hitelek keresztül is (Lentner, 2019; Tarafás, 2016). A modern, jól működő, független jegybankok minden esetben hosszú távon kívánják stabilizálni a gazdaságot. Ez az az elv, amit a fiskális politika egészít ki, tekintve, hogy az többnyire a rövid távú eredményeket is hangsúlyozza – sok esetben a gazdaságpolitikai stratégiák hiányában. Fontos kiemelni azonban, hogy a monetáris politika legalapvetőbb eleme az inflációs várakozások alacsony szinten való lehorgonyozása, ezt követheti csak a növekedés hosszú távú stabilizálása. A 2008-as válság azonban felszínre hozta a rendszerszintű hiányosságokat, és megkövetelte a jegybankoktól is, hogy módosítsanak gondolkodásmódjukon. A válság időszakában a legfontosabb feladat a pénzügyi összeomlás elkerülése volt, erre tekintettel a jegybankok határozottan reagáltak és nagymértékben elkezdtek csökkenteni a jegybanki irányadó kamatokot (Fawley–Neelly, 2013; Swiss, 2015; Matolcsy, 2015,2016; Király, 2019). Magyarországon is ez történt: a hagyományos eszköztár keretében a Magyar Nemzeti Bank több lépcsős folyamatban alacsony szintre csökkentette az alapkamatot (jelenleg 0,9%), komoly stimulust adva ezzel a reálgazdaság ösztönzésének, valamint a növekedési potenciál emelésének. Fontos kiemelni azt az alapvető tézist – ami jelen dolgozat szempontjából releváns –, hogy a kamatpolitika az egyik eszköze a vállalati hitelezés ösztönzésének, tekintve, hogy a kamatcsökkentés mérsékli a vállalati kamatkiadásokat, így emelkedik a vállalat pénzáramlása, javul annak pénzügyi helyzete. Ennek háttérében az áll, hogy a legtöbb változó kamatozású vállalati hitel kamata a pénzpiaci kamatokhoz van kötve, így annak megváltoztatásával a központi bank közvetlenül képes hatást gyakorolni a vállalatok forrásköltségére, és így a beruházási javak iránti keresletére (a transzmissziós mechanizmus működésén keresztül). Gyorsan tapasztalták azonban a bankárok, hogy annak ellenére, hogy a monetáris politika addig használt elsődleges eszköze elérte a maximális „zéró” határt, a válság okozta problémák nem mérséklődtek.

Ma már egyértelműen megállapítható, hogy a nagy gazdasági világválságot követően jelentősen megváltozott a jegybankok szerepe, amelynek egyik következménye az lett, hogy a piacok soha nem látott mértékben kezdtek függni a jegybankok döntéseitől, miközben egyre kreatívabb ötletekkel jelentek meg a jegybankárok a gyors és hatékony válságkezelés érdekében

(növekedés.hu). Ezen időszakban egyértelművé vált, hogy a konvencionális monetáris eszközök részben hatástalanok. Igazolást nyert, hogy új eszközök, megoldások után kell nyúlniuk a központi bankoknak. **Blanchard** (2012) professzor szerint a jegybanki eszköztár nem konvencionális elemekkel bővült ki, amely alkalmazásával a jegybankok szerepe felértékelődött a válságkezelésben.

Ilyen megoldások közé sorolható többek között a mennyiségi lazítás (quantitative easing), amely konstrukció alapvető célja a gazdaság megfelelő működésének elősegítése (Abraham,2015), valamint az előrettekintő iránymutatás (Bernanke, 2019:55). **Bernanke** (2019:91) szerint „...a nemkonvencionális eszközök, különösen az előrettekintő iránymutatás és a QE, jelentős addicionális teret biztosíthatnak a monetáris politika számára”. A fentiek alapján kijelenthető, hogy a központi bankok működésükben, a gazdaságba történő beavatkozási technikájukban megújultak a 2008-as válság után (Pesuth, 2016). Így válhatott az valóra, hogy egyre inkább megjelent az elérendő célok között a pénzügyi stabilitás és a gazdasági növekedés támogatása is (Shirakawa, 2010).

A 2008-as pénzügyi válság után kérdésként merült fel, hogyan lehet a pénzügyi intézmények iránti bizalmat visszaállítani, illetve hogyan szolgálhatják jobban a bankok a fenntartható társadalmi, gazdasági fejlődést (Lentner, 2013). Válaszként az egyes intézmények társadalmi felelősségvállalása említhető (Kahn, 2016). Kiemelendő, hogy a hagyományos értelemben vett vállalati társadalmi felelősségvállalás **Carrol** (1991) szerint a gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági elvárásokat jelenti. Ezeket azonban a központi bankok közvetlenül nem tudják alkalmazni, tekintve, hogy működésüket szigorú törvények szabályozzák, ugyanakkor ezen intézmények is igyekeznek megtalálni azokat a társadalmi elvárásokat, amelyekkel a hitlességük tovább fokozható. A 2008-as pénzügyi válságot követően a figyelem középpontjába került a korrekt, etikus és erkölcsös magatartás kérdése a pénzügyek területén is, mind a jogalkotói, mind a fogyasztói oldalról. Előbbi esetben a jogalkotás szigorítása, míg utóbbiban a fogyasztói tudatosság és a fogyasztók pénzügyi tudatosságának fejlesztése értendő (Freisleben, 2019). A banki szektorban látható, hogy egyre marginálisabb szerepet kap a pénzügyi kultúra minőségének javítása, valamint egyértelmű az is, hogy a központi bankok (lásd Spanyolország, Csehország, Japán, Kanada, Portugália vagy éppen Magyarország) ma már nagyobb hangsúlyt fektetnek a megfelelő tájékoztatás növelésére, ezzel párhuzamosan az információs aszimmetria csökkentésére. **Lentner** (2013:77-79) tanulmányában úgy fogalmaz, hogy a jelenben szükséges „a bankok társadalmi felelősségvállalásának kiszélesítése, újragondolása [...] A pénzügyi válság hatására kívánatos, hogy a pénzintézetek és központi bankok társadalmi felelősségvállalási szempontjai, rangsorai átrendeződjenek [...]. Fontos, hogy előtérbe kerüljön az ügyfelek, kis- és középvállalkozások pénzügyi tájékozottságának, banki kultúrájának, banki ismereteinek fejlesztése.” Érdemes szem előtt tartani azt, hogy bankok pénzügyi kultúra fejlesztésére vonatkozó kezdeményezése előnyös a teljes

nemzetgazdaság számára, de a pénzügyintézetek is közvetlen előnyt profitálhatnak, tekintve, hogy így „kinevelhetnek” egy magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező ügyfélkört. Ezt könyvében kiemeli **Lenter** (2013:78-79) is, az alábbiak szerint: „... Egy magasabb pénzügyi kultúrával rendelkező kisvállalkozás a bank megbízható partnerévé válva, a bankműködés hosszú távú céljait is jól szolgálja, hiszen a pénzügyintézet működését a rentabilitás irányába tolja...”.

Érdemes kiemelni talán az első számú jegybank, az Amerikai Egyesült Államok központi bankjának (Fed) társadalmi felelősségvállalását, amelyben erőteljesen megmutatkozik a pénzügyi kultúra szintjének javítása. E mögött olyan programok húzódnak meg, mint a tanárok és diákok pénzügyi ismereteinek javítása, szakmai publikációk megjelentetése, konferenciák és workshopok szervezése, szakmai kiadványok, könyvek megjelentetése, valamint mentorálási tevékenység is.

Ennek mintájára a Magyar Nemzeti Bank (MNB) is elkészítette a Társadalmi felelősségvállalási stratégiáját. Így többek között az MNB is célul tűzte ki (2014), hogy olyan intézménnyé váljon, amely a legutolsó gazdasági, pénzügyi válságra megfelelő válaszokat képes adni. Az MNB elnöke szerint az egész társadalomnak szüksége van megfelelő pénzügyi eligazodásra, mivel a „a pénzzel okosan kell bánni”. **Matolcsy György** szerint a pénzügyi kultúra fejlesztése fontos versenyképességi tényezőnek tekinthető. „A magas pénzügyi kultúra, tudatosság és a gazdaság fejlettsége között szoros összefüggés van, az alacsony szintű pénzügyi-közgazdasági közműveltség a pénzügyi rendszer stabilitását is veszélyeztetheti. A pénzügyi kultúra mélyítése és a versenyképes, modern közgazdász képzés fontos alapja a társadalom fejlődésének és az ország felzárkózásának. Mindennek fényében döntött az MNB új vezetése a Pallas Athéné Közgondolkodási Program létrehozása mellett, amely a magyar közgazdászok képzés és közgazdasági gondolkodás megújítását tűzte ki zászlajára. Kiváló kezdeményezésnek tekinthető továbbá az MNB által, 2015-ben újtárra indított közgazdasági és monetáris politikai szakkönyvsorozat, amely a hazai pénzügyi kultúra megújítását támogatja. Mindezen felül kiemelendő, hogy az MNB számos hatékony együttműködést alakított ki hazai felsőoktatási intézményekkel. Ilyen elképzelés égisze alatt jött létre az MNB és a Budapesti Corvinus Egyetem között egy megállapodás, amelynek eredményeként kiválóan működik egy önálló „MNB Tanszék” az egyetemen” (Tóth et.al, 2019b).⁵ Érdemes megemlíteni továbbá a Magyar Nemzeti Bank 180 pontos, majd pedig a 330 pontos javaslatcsomagját, amelynek célja a magyar gazdaság termelékenységének javítása, a teljes foglalkoztatás biztosítása, valamint a fenntartható növekedés keretrendszerének megteremtése. A javaslatok kiemelten fókuszálnak a hazai KKV-szektorra, és megtalálható köztük a KKV-szektor pénzügyi tudatosságának fejlesztése is.

⁵ A cikk megjelenés alatt áll jelenleg.

Növekedési Hitelprogram

A pénzügyi és gazdasági válság kitörését követően Magyarországon a vállalati hitelállomány kiemelkedő mértékű csökkenésen ment keresztül, és a hazai gazdaság a credit crunch jelenségével állt szemben (Matolcsy, 2015). A KKV-hitelpiac működésének helyreállítása, és a gazdasági növekedés elősegítése érdekében az MNB 2013 júniusában elindította a Növekedési Hitelprogramot, amely működése során sikeresen teljesítette az elindításakor kitűzött célokat. Az NHP elsődleges célja a vállalati szektor hitelezésében megfigyelhető negatív tendencia megállítása, a pénzügyi stabilitás erősítése, valamint a magyar gazdaság külső sérülékenységének csökkentése. Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy az NHP indította újra a piaci alapú hitelezést, hatalmas lendületet adva ezzel a gazdaság egészének.

Az aktuális hitelpiacot elemezve megállapítható, hogy a hitelezési volumen megfelelő (lásd a stabilan két számjegyű hitelállomány bővülést: 2019 első félévében mintegy ötezer milliárd forint összegű a KKV-szektor hitelállománya), azonban annak szerkezete – tekintve, hogy a hosszú lejáratú hitelek aránya a teljes vállalati hitelállományon belül nemzetközi összehasonlításban is alacsony – kockázatokat rejthet magában, amire megoldásként az MNB kidolgozta az NHP-Fix konstrukciót. E konstrukció az NHP korábbi szakaszainál célzottabbnak tekinthető, mivel

- csak 3 évnél hosszabb futamidejű hitelek nyújthatók (max. 10 év),
- csak beruházási célra nyújthatók hitelek, és ezen belül is szűkül a felhasználás,
- a program monetáris szempontból semleges hatású, mivel az NHP-Fix keretében folyósított hitelvolumenből fakadó többletlikviditás alapkamaton sterilizálásra kerül (MNB).

A pénzügyi tudatosság fejlesztése az MNB szerint is rendkívül fontos (elsősorban a kisebb vállalkozások számára). Éppen ezért fontos megjegyezni, hogy az NHP-Fix kiszámíthatóságot képes nyújtani az igénybe vevője számára és pont a fix kamatozást kihasználva javulhat a kis- és középvállalkozások hitelfelvételének lehetősége, még egy emelkedő kamatkörnyezet esetében is, tekintve, hogy a hosszú lejáratú futamidőknél a kamatok jelenlegi emelkedése egy beruházás esetén olyan jelentős kamatkockázatot jelent, amelyet a beruházó cégeknek kezelniük szükséges. Kijelenthető, hogy egy vállalat számára nagyon fontos a tervezhetőség, a pénzügyileg megalapozott döntéshozatal, egy jól strukturált stratégia megtervezése. Mindez azonban csak úgy valósítható meg, ha a vállalatok hosszú távon képesek előre gondolkodni. Ezt hivatott segíteni az NHP teljes konstrukciója – ami jelentősen segítette a menedzsment, tulajdonosi kör munkáját. Az NHP-Fix továbbá felkészíti a magyar gazdaságot egy olyan időszakra, amikor annak teljesítőképessége nem a mostani bővülésnek, prosperálásnak felel meg.

Növekedési Kötvényprogram

Magyarországon a KKV-szektor adósság típusú forrásbevonásában a meghatározó szerepet a banki hitelek jelentik. Ez egyben azt is jelenti, hogy az értékpapírpiac, azon belül is a kötvénypiac nyújtotta lehetőségekkel az érintettek minimális része él. Mindezt feloldva vezette be az MNB a nemkonvencionális monetáris politikai eszköztárába tartozó Növekedési Kötvényprogramját, amely keretében az MNB 300 milliárd forint keretösszegben kötvényeket vásárol. A konstrukció legnagyobb erényei közé tartozik, hogy a kötvény végtörlesztéses, azaz lejáratkor egyösszegben fizetendő, valamint folyamatos adatszolgáltatásra nincsen szükség a pénzintézetek irányába, ezzel egyszerűsítve a vállalatok helyzetét (bürokráciáját). Nem hagyható figyelmen kívül az sem, hogy egy rendkívül egyszerű finanszírozási formának tekinthető, amely széles bázisú kondíciókon nyugszik. Mindez lehetőséget teremt arra, hogy valódi alternatívája legyen a hagyományos pénzintézeti hiteleknek.

Kiemelendő, hogy a Növekedési Kötvényprogram egy olyan időszakban került bevezetésre, amikor már hosszabb ideje rekordalacsony szinten stabilizálódtak a kamatok, ami további jelentőséggel ruházta fel az MNB ezen konstrukcióját. Érdemes rávilágítani, hogy Magyarország és a régió között mintegy tízszeres különbség mutatható ki a vállalati kötvényvolumenben, ami egyértelműen jelzi hazánk lemaradottságát. Ez természetesen azt is jelenti, hogy ezen a területen a hazai KKV-szektor érintettjei nem rendelkeznek kellő tudással és tapasztalattal. Egyértelműen kijelenthető, hogy a szektor tudáshiánya gátját jelenti a vállalati kötvénypiac bővülésének, tekintve, hogy az érintettek túlnyomó többsége nem is számol annak lehetőségével, hogy pénzügyi forráshoz a kötvények tőkeszerkezetbe való integrálásával is juthatnának. A programmal elérhető, hogy a vállalatokban tudatosodjon az, hogy egy tőkepiaci szereplőnek milyen kötelezettségei, felelősségei és lehetőségei vannak. Kiemelendő továbbá, hogy a kötvénykibocsátást megelőzően, valamint a futamidő egésze alatt a vállalatot külső szereplők minősítik, értékelik. A hazai vállalatok jelenleg kevésbé ismerik a hitelminősítést, annak folyamatát és lehetőségeit, előnyeit, ami pedig egyértelműen kedvező a cégek számára, tekintve, hogy az javíthatja a vállalatról kialakított képet és támogathatja a vállalat jövőbeni növekedését. További fontos hozadéka a programnak, hogy az abban részt vevő cégek a tőzsde gyakorlatával és lehetőségeivel is megismerkedhetnek. Mindez alapján kijelenthető, hogy a Kötvényprogram lehetőséget teremt arra, hogy a vállalatok pénzügyi kultúrája fejlődjön. Természetesen nem hagyható figyelmen kívül annak makrogazdasági hatása sem. Az MNB hangsúlyozza, hogy egy fejlett és elmélyült vállalati kötvénypiac növelheti a pénzügyi stabilitást és hozzájárulhat a pénzügyi konvergencia megvalósulásához.

Összességében elmondható tehát, hogy az MNB, mint a pénzügyi tudatosság, fogyasztóvédelem és stabilitás hatósági és támogató intézménye fontos eszköztárral rendelkezik a vállalati pénzügyi tudatosság fejlesztésére vonatkozóan.

5.3.Egyéb, a vállalati pénzügyi kultúrára hatást gyakorló külső szereplők

Bankrendszer

Egy nemzetgazdaság versenyképességéhez elengedhetetlen egy jól működő, hatékony, a mindenkori piaci igényekhez alkalmazkodó pénzügyi rendszer, amely magában foglalja a megfelelő és magas szintű pénzügyi szolgáltatásokat (Mester, 2016). Másképpen fogalmazva kijelenthető, hogy a fejlett és aktívan hitelező bankrendszer a gazdasági növekedés egyik alapvető feltétele (Claessens, 2004, 2009). A 2008-as pénzügyi válság azonban a bankokat a KKV-hitelezés drasztikus visszaszorítására és szigorítására sarkallta, a jelentős forráskivonás pedig tovább nehezítette a vállalati szektor helyzetét (Mester et. al., 2016). A 2008-as világgazdasági és pénzügyi válság egyik legfontosabb tanulsága éppen az, hogy a teljes bankrendszer és közvetlen, valamint közvetett környezete között már rövid távon is szoros kapcsolat van. Ma már egyértelműen látható, hogy az országok versenyképességének egyik legfontosabb eleme a bankrendszer, amelybe tőkeerős, aktív hitelezési politikával, megfelelő jövedelmezőséggel és szolvenciával rendelkező, azaz hatékony forrásallokációt biztosító intézmények tartoznak. A hosszú távon fenntartható banki hitelezés a gazdasági növekedés fontos bázisának tekinthető. Ezen a területen az elmúlt néhány évben jelentős javulás történt Magyarországon, részben a piaci viszonyok kedvező alakulásának – az alacsony kamatkörnyezet –, részben a támogató jegybanki lépéseknek, részben pedig a kiszámítható kormányzati intézkedéseknek köszönhetően (Balog, 2018).

Amennyiben azt tekintjük, hogy Magyarországon a KKV-szektor forrásbevonásának több mint kétharmada a bankhiteleken keresztül valósul meg, egyértelmű, hogy milyen meghatározó szerepet játszanak ezen intézmények a vállalatok pénzügyi forrásszerzésében. Érdemes kiemelni továbbá, hogy a vállalati hitelállomány nemzetközi összehasonlításban is dinamikusan bővült – évi 10 százalékos feletti mértékben – az elmúlt időszakban. Mindez azt jelenti, hogy a magyar bankok hitelezési aktivitása jelen van, ami elengedhetetlen a KKV-szektor fejlődéséhez.

A fenti tendencia jelzi, hogy a bankok KKV-k irányába történő hitelezése egészséges és erős. Teljesen egyértelmű ma már az is, hogy a bankok meghatározó szerepet töltenek be a vállalatok pénzügyi edukálásában, a pénzügyi tudatosság erősítésében. Egyre több hazai pénzügyi szolgáltató vállal felelősséget az alapvető pénzügyi ismeretek terjesztésében, a felelős döntéshozók pénzügyi tájékozottságának fokozásában. A pénzintézetek többsége ma már felkészült pénzügyi szakértői csapattal rendelkezik, akik segítenek a vállalatoknak a megfelelő pénzügyi döntések meghozatalában. Ez azért is fontos, mivel ma már kiéleződött az ügyfelekért folyó piaci verseny, tekintve, hogy mára az ügyfelek fejében is véget ért a válság hatása, és az alacsony kamatkörnyezet is hatással van az éles versenyre. A megfelelő szakmai informáltság,

tanácsadás pedig segíti a bankokat a vállalati ügyfelek megtartásában, valamint a reputáció növelésében. Ezekben az esetekben a pénzügyi tájékoztatás révén a tudatosság növekedése célzottan valósul meg. A fentieket figyelembe véve ma már kijelenthető, hogy a 2008-as válság utáni közvetlen időszakkal összevetve teljesen megváltozott a hitelfelvételi hajlandóság és a hitelstruktúra is – a KKV-szektor is tanult a válságból, és a hitelezéssel kapcsolatos pénzügyi döntéseik sokkal megfontoltabbak. Ma már a hitelek döntő többsége fix forint kamatozású, amely megfelel az MNB fogyasztóbarát hitelezéssel kapcsolatos elvárásának (Becsei András interjú). Nem szabad elfelejteni, hogy a magas szintű pénzügyi kultúrával rendelkező vállalatok a bankok hasznát is szolgálják, tekintve, hogy nagyobb valószínűséggel kerülnek így el a cégek a rossz döntések meghozatalát, ami lehetőséget biztosít arra, hogy a bankok irányában meglévő kötelezettségeiket a tervek szerint fizethessék vissza.

Tőzsde

A hazai pénzügyi rendszert elemezve világosan megállapítható, hogy a magyar tőzsde fejlesztésére szükség lenne, tekintve, hogy annak diverzifikációja alacsony szintű. Mindez azt jelenti, hogy a finanszírozás meghatározó része egyetlen csatornán keresztül valósul meg (banki hitelezés), ami egy nemzetgazdaság számára jelentős kitétséget jelent – ez pedig növeli az adott ország sérülékenységét. Az utóbbi években európai uniós kezdeményezések révén lehetőség nyílt a kis- és középvállalatoknak kockázati tőkealapokon keresztül, tőkeágon is forráshoz jutni, mégis, számos középvállalat nem szívesen von be olyan tulajdonosokat, akik egyrészt aktívan részt kívánnak venni a cég mindennapi életében, másrészt a kockázati tőke hozamelvárása messze a banki kamatok felett van. Bár az elmúlt néhány év kibocsátási tapasztalatai alapján a vállalatok nyitottsága megnőtt a klasszikus tőkeági finanszírozásra (tőzsdei bevezetés, kötvénykibocsátás), azonban ez a mai napig néhány olyan vállalat kiváltsága maradt, amelyek gazdaságban elfoglalt szerepük stabilizálására, vagy vállalatfelvásárlásra kívánták használni a tőkebefektetési struktúrákat.

A fentiek alapján kijelenthető, hogy egy jól diverzifikált finanszírozási struktúra nem csupán a vállalatok érdekeit szolgálja, hanem a nemzetgazdaság érdeke is. Ma még az látható, hogy viszonylag szűk az a vállalati réteg, amely a tőzsdei forrásbevonás lehetőségén gondolkodik. Ennek háttérében az állhat, hogy egyrészt sokan nincsen tisztában a tőzsdei jelenlét előnyeivel, másrészt nem tudják, hogy jelenleg milyen kedvező feltételek mellett jelenhetnének meg a tőzsdei piacon. Amikor finanszírozásra van szüksége vagy beruházást szeretne megvalósítani egy cég, elsődlegesen olcsó banki forrást keres, ha tőkeági a szükséglete, akkor sokkal inkább szakmai befektető után néz vagy egy (már ismert) tulajdonostárs bevonására törekszik. A tőzsdei finanszírozás sok esetben nem is merül fel lehetőségként. Ugyanakkor a magyar Kormány stratégiájának szerves részét képezi, hogy új, KKV-ra specializált intézményi és piaci kereteket adjon a KKV-k tőzsdei megjelenésének – lásd a Budapesti Értéktőzsdén a

középvállalatok számára létrehozott XTend –, mert a magyar vállalkozásoknak is ki kell építeniük a tőkepiaci finanszírozásukat a versenyképességük erősítése érdekében. Ezek a finanszírozási csatornák fontos eszközei lehetnek a tudatos szervezetépítésnek, tulajdonosi és menedzsment szerepek elkülönülésének; a beruházások megvalósításának; az exportpiacok felé való terjeszkedésnek; az akvizíciós stratégiák megvalósításának, ezen belül is a KKV cégek koncentrációjának vagy éppen a lehetséges tulajdonosi exitnek. Kiemelendő, hogy azon hazai közepes vállalatok számára, amelyek jól megalapozott üzleti modellel, stabil tulajdonosi háttérrel, jól strukturált menedzsmenttel rendelkeznek, és ezen felül dinamikus növekedés jellemzi őket, hatalmas lehetőség a tőzsdei megjelenés (XTend)⁶. Az előnyök között érdemes kiemelni, hogy friss tőkét vonhatnak be a cégek a tőkeszerkezetükbe, ami javíthatja annak összetételét, valamint felgyorsíthatja a vállalati növekedést. Az egyszemélyes tulajdonosi vezetés alatt álló vállalkozás helyett létrejövő szervezett és önműködő középvállalat tervezett és átláthatóbb működéssel, hosszú távú stabilitással, hitelképesség szempontjából is lényegesen kedvezőbb képet mutat, ezért a vállalati pénzügyi tudatosság egy tőzsdei megjelenésben szorosan összekapcsolódhat (Gyurcsik et.al, 2019).

A pénzügypolitika mindent megtesz, hogy a banki források túlsúlyát ellensúlyozza és új intézményi és piaci kereteket adjon a tőkepiaci lehetőségeknek, illetve megfelelő tanulási folyamat részese lehessen a cég, megismerje és felmérje a tőkeági forrásbevonás előnyeit, hátrányait (XTend, ELITE Program). Látszólag ezzel ellentmondásban, de ezzel egyidőben vonzó alternatív finanszírozási lehetőségeket is teremt a vállalatok számára (NHP-Fix, MFB Versenyképességi Hitelprogram, NKP Program stb.). Meg kell említeni a befektetői aktivitást is. Az alacsony kamatkörnyezet kedvez a kockázatosabb befektetéseket (KKV-részvény, kötvényvásárlás) kereső magánbefektetői rétegnek, amely jó lenne, ha a vonzó befektetési célpontokat itthon és lehetőleg ebben a szektorban találná meg. Azon kívül, hogy a tőzsdei jelenlét a szigorú adatszolgáltatási követelmények miatt folyamatos elemzői követésekkel, átlátható működéssel, nagyobb transzparenciával jár, amely a befektetések kockázatát alapvetően mérsékli, a pénzügypolitika a befektetői réteg oldaláról is adókedvezményekkel (TBSZ számla, MRP lehetőség stb.) segíti a megfelelő tőkepiaci likviditás elérését.

Meggyőződésünk, hogy a fentiekben ismertetett tőkepiaci kezdeményezés a vállalatok pénzügyi tudatosságának fejlesztéséhez szükséges egyik lépés, amely szofisztikáltabb, diverzifikáltabb vállalatfinanszírozást tesz lehetővé.

⁶ Lásd: Végh Richárd a Budapesti Értéktőzsde (BÉT) elnök-vezérigazgatójának nyilatkozatai. pl. Világ gazdaság: Kezdi felfedezni a magyarországi feltörekvő vállalatok a BÉT XTend piacát. 2019. 12. 09. 13. oldal

Lízingpiac és faktoringpiac

Amennyiben az aktuális trendeket nézzük a hazai lízing- és faktoringpiacon egyaránt megállapítható, hogy valamennyi területen egyaránt növekedtek a kihelyezések. A Magyar Lízingszövetség és a Magyar Faktoring Szövetség 2019-es adatai szerint ebben az évben mindeddig (első 10 hónap) több, mint 9 százalékos bővülés jellemzi a piacot. Ezen jelentős bővülés mögött is jelen van a Növekedési Hitelprogram jelenleg futó szakasza (korábbi kutatások igazolják ezt). Ma nagyon sok hazai kiscég dolgozik valamely nagy, nemzetközi „multi” beszállítójaként, és gyakran szembesülnek 90-120-180 napos fizetési határidővel, amely sokszor likviditási nehézséget okozhat és instabillá teheti az egyébként is kevésbé tőkeerős KKV-kat. Ilyen helyzetekben jelenthet megoldást pl. a faktoring, azonban látni kell, hogy még napjainkban is kevés cég alkalmazza azt tudatosan. Ezt igazolja **Tóth** (2016:161) kutatása, amelyben kiemeli, hogy 2010-2015 között „... legkevésbé a faktoring és a kockázati tőke bevonásának lehetőségével éltek a vállalatok [...], ugyanakkor a cégek jelentős hányada élt a lízing lehetőségével.”

Kiemelendő, hogy a Magyar Lízingszövetség és a Faktoring Szövetség egy együttműködési megállapodást kötöttek, amelyben megállapodtak, hogy közösen lépnek fel a nem hitel formájú finanszírozási termékek hitellel szembeni versenyhátrányának megszüntetése érdekében. Mindezen felül kiemelt feladatként azonosították a hazai mikro-, kis- és középvállalatok finanszírozással kapcsolatos ismereteinek bővítését, valamint a pénzügyi kultúrájuk fejlesztését. Nem hagyható figyelmen kívül ugyanakkor, hogy a lízingpiaci szereplői számos kihívással találják szemben magukat a mostani piaci környezetben. Ilyen tényezők például a lassuló gazdasági növekedés, az uniós források kifutása miatt visszafogottabb beruházási kedv, valamint a fogyasztói kereslet csökkenése. Fentiek alapján megállapítható, hogy a lízingpiacon a következő időszakban alacsonyabb dinamikájú bővülésre lehet számítani, ugyanakkor a költséghatékony lízingfinanszírozás felértékelődhet.

6. A BIZALOM, MINT A PÉNZÜGYI KULTÚRA ALAPJA⁷

Az utóbbi néhány évtizedben valóságos szellemi átalakulás zajlik a közgazdaságtanban. A közgazdászok egyre inkább emelnek be kutatási programjaikba olyan tárgyköröket, amelyekkel hagyományosan a pszichológia, szociológia és/vagy a viselkedéstudomány foglalkozott, s amelyek kívül esnek a hagyományos piac és a termelés világán. Így van ez a bizalom kérdésével is. A bizalom az utóbbi évtizedekben egyre többet elemzett jelenség, hiszennapjaink rohamosan változó gazdasági környezetében különösen fontos szerepet tulajdonítanak neki a gazdaság szereplői. A válságos gazdasági környezet nemcsak az egyének, hanem a vállalkozások, de az egész társadalom bizalmi hangulatát határozhatja meg. A bizalom azokban az esetekben jut igazán kiemelkedő szerephez, ahol a kockázat jellemzi a felek közötti kapcsolatot. A vállalkozások falain belüli bizalom befolyásolhatja a minőséget, versenyképességet, eredményességet, sőt ma már helyenként felülírni látszik a klasszikus közgazdaságtan döntési racionalitáson alapuló elméleteit. A bizalmi szint kiépítésében, fenntartásában és annak a vállalati kultúrába való illesztésében a vezetőnek kulcsfeladata van. A menedzsment álláspontja a bizalom fontosságával kapcsolatban így mind negatív, mind pedig pozitív irányba képes elmozdítani a vállalat eredményes gazdálkodását. A gazdálkodó szervezeten belüli bizalom megteremtése mellett nem hagyható figyelmen kívül a szervezet falain kívüli bizalom sem, ami az együttműködés alapjaként értelmezhető. Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a vállalatot alkotó stockholderek és stakeholderek bizalmon alapuló együttműködése jelentős mértékben meghatározza a vállalat gazdálkodását, reagálási képességét, ebből következően a költséggazdálkodását és versenyképességét is.

6.1.Álláspontok-elméletek a bizalom fogalmáról

A bizalom ma már, mint az egyik legfontosabb kritikus sikertényező a versenyképesség biztosítása érdekében. Ahhoz, hogy egy vállalat képes legyen biztosítani versenyképes pozícióját a piacon, megfelelő döntési mechanizmusra van szüksége. Ezt támasztja alá, hogy a bizalmon alapuló vállalati döntések akár 15-20%-os költségmegtakarítást is eredményezhetnek (Allée, 2005; Karmazin, 2016). A bizalmon alapuló információáramlás lehetőséget biztosít a megfelelő válaszokra a környezet, a termelés, az értékesítés, vagy az egyes stratégiák területén bekövetkező változások alapján. Azonban nem csak egyszerű reakciót biztosít, sokkal inkább a partnerek közti gyors alkalmazkodást jelenti, vagyis időmegtakarítás érhető el, ami egyben versenyelőnyt biztosít (Blomquist et.al, 2005). Mindemellett elérhető a vállalaton belüli valamint kívüli folyamatok lerövidítése is, ami szintén időmegtakarítással jár együtt, de így a költséghatékonyság is fokozható. Sőt **Sydow** (2006) felfogásában a bizalom pótolhatja az ellenőrzést; másképpen fogalmazva: megfelelő bizalmi szint mellett az ellenőrzés szinte teljes

⁷ Jelen fejezet korábbi saját kutatások és publikációk alapján készült: Mester- Tóth (2016) és Mester-Tóth-Gyenge-Kozma (2016);

egészében elhanyagolható. A **Coase** (1937) nevéhez köthető tranzakciós költség-elmélet lényege, hogy a javak tranzakciójához költség párosul. A közgazdasági elmélet alapján a bizalom jelentősége abban áll, hogy ha az együttműködő partnerek bíznak egymásban, abban az esetben a tranzakciós költségek mértéke csökkenthető azáltal, hogy nincsen szükség a szerződéskötés jogi eszközére. A tranzakciós költségek csökkenésén túl a bizalom növeli a beruházások hasznát, és elősegíti a tanulási folyamatot, valamint az innovációt (Sablel, 1994).

A bizalom emberi kulcskompetenciaként értelmezhető, mivel egy vállalatban belüli bizalom a szervezetet alkotó stakeholderektől függ (Donnersmarck, 2004). **Mcknight–Chervany** (2001) ezt kiegészítik, és úgy fogalmazzák, hogy a bizalom kulcsfontosságú mindenütt, ahol kockázat, bizonytalanság vagy kölcsönös függőség áll fenn a partnerek között. A bizalom nem csupán a vállalatban kívüli gazdasági események során, hanem a vállalatban belüli szervezeti kultúra, a humán tőke hatékonysága, valamint a költséggazdálkodás területén is fontos. **Fukuyama** (2007:488-489) Bizalom című művében a bizalom és a hatékonyság összefüggéseit az alábbiak szerint vetíti ki a vállalati költséggazdálkodásra: „Például bizonyos társadalmak, amelyek gazdasági szereplői bíznak egymásban, sokat megtakaríthatnak az ügyleti költségekből, s így hatékonyabbak lehetnek, mint az alacsony bizalomszintű társadalmak, amelyeknek részletes szerződésekre és érvényesítési mechanizmusokra van szükségük”. Az üzleti bizalom, mint fogalom használatánál a következő megállapítás kiemelése indokolt. E megközelítés az eredményességre és versenyképességre gyakorolt hatást emeli ki, miszerint a stabil kapcsolatoknak köszönhetően alacsonyabbak lehetnek a tranzakciós költségek (Karmazin, 2014).

Chikán és szerzőtársainak (2006) megállapítása: ha egy közösség tagjai között növeljük a bizalom szintjét, akkor a vállalatban belüli munkavégzések eredményesebbé válnak és nő a vállalat versenyképessége. „A bizalom „kemény”. Valós. Számszerűsíthető. Mérhető. (...) hatással van az időre, a pénzre – de a minőségre és az értékre is” írja **Covey és társa** könyvükben (2011:47).

A fentiek alapján látható, hogy közgazdászok sajátos értelmezést adnak a bizalom szónak, az előrejelzéssel helyettesítik. A bizalmat sugárzó előrejelzés a jövőt rózsaszínűre festi, a bizalmatlanságot sugárzó a jövőt lehangolónak tartja. Az értelmező szótárban azt olvashatjuk, hogy a bizalom több mint előrejelzés. A szótár a „bizalom” szó (confidence) mellett „maradékalan hitet” (full belief) említ. Az angol „bizalom” szó a latin fido szóból származik, amely azt jelenti „bírom”. A bizalmi válságot gyakran nevezik hitelválságnak (credit crisis). A credit szó a latin credóból származik, melynek jelentése „hiszek”(Akerlof, 2009). **Akerlof** mellett a közgazdászok körében a bizalom, mint fogalom meghatározása sem egységes. A bizalommal kapcsolatos számos elméletet két alapvető megközelítési módra különíthetjük el, a hiten alapuló (faith-based) és a kockázaton alapuló (risk-based) szemléletre. A két szemlélet

nem mond ellent egymásnak, de eltérő megközelítéseken nyugszik. A hiten alapuló megközelítést képviselő kutatók szerint a bizalom forrása a felek egymásba vetett hite, hogy mindannyian érdekeltek a másik fél jólétében és egyikük sem cselekszik anélkül, hogy meg ne gondolná, tette milyen hatással lesz a másikra. A hiten alapuló megközelítést képviselő kutatók (Kumar, 1996) ezt a típusú bizalmat alapvetően kiegészítették a megbízhatósággal (a partner mindig betartja szavát) és az elkötelezettséggel (partnerek egymás iránti érzelme). A hiten alapuló bizalmat két szinten értelmezik (Doney et al., 1998). Egyrészt a bizalom hit és várakozások összessége, másrészt szándék, hogy a felek a fentiek szerint cselekszenek. A hitnek és a magatartásbeli szándékoknak egyszerre kell jelen lenniük, a bizalom tehát nem csak pusztán hit, hanem cselekvési szándék is, amely alátámasztja ezt a meggyőződést.

A kockázat alapú megközelítést képviselő kutatók által a bizalom definiálására szintén számos meghatározás született. Érdemes kiemelni **Das-Teng** (2004) szerzőpáros megközelítését, amely a következőképpen foglalta össze a fogalmat: A bizalom nem más, mint egy pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról akképpen, hogy a körülmények bármilyen változása esetén az nem cselekszik opportunista módon. A bizalom ezek alapján annyit jelent, hogy önkéntesen kockázatot vállalunk abból fakadóan, hogy sebezhetővé válunk a másik fél által. **Barney-Hansen** (1994) szerint ez a sebezhetőség három tényezéből fakad:

- költséges, vagy lehetetlen a választási lehetőségek összes kockázatának felmérése,
- költséges a választási lehetőségek minőségének összehasonlítása,
- nagyok a kockázatok lefedésére irányuló „beruházási” költségek.

A bizalom kockázat alapú irodalmából eredő konklúzió az, hogy a bizalom azokban az esetekben releváns, ahol a kockázat jellemzi a felek közötti kapcsolatot. A bizalom és a kockázatviselési hajlandóság egymás tükörképeinek nevezhető, ahol a kockázatviselési hajlandóság valószínűségi változó és az adott egyén/szervezet kockázatérzékelése határozza meg.

A bizalmat természetesen az üzleti szférára vetítve szükséges értelmezni. A bankok, a KKV-szektor és a bizalom kapcsolata tisztán a fenti, azaz a kockázaton alapuló (risk-based) megközelítésre vezethető vissza. A bizalom nélkülözhetetlen a bankszektor és a KKV-szektor számára, valamint azok hatékony együttműködésére is. A 2008/2009-es válság a hazai bankokat a hitelezés jelentős szűkítésére sarkallta, elsősorban a KKV-k vonatkozásában – mindez tovább nehezítette a szektor már egyébként is nehéz helyzetét. A 2008-as válság felhívta a hazai bankszektor figyelmét arra is, hogy a megkötött ügyletek nyomon követése rendkívül hiányos volt. Ma már a bankoknak számos szabályozói és fogyasztóvédelmi előírást kell betartaniuk a hitelezéseik során. Egyértelmű, hogy napjainkban már jelen vannak azok az ellenőrzési mechanizmusok, amelyekkel megelőzhetőek a 2008-as események. Mindez jelentős segítséget nyújt a hazai bankszektor számára a bizalomhiány megszüntetésére. A bankok

oldaláról a bizalomhiány megszüntetésének egyik további eszköze a pénzügyi kultúra és ismeret növelése (Kovács, 2017). A bankok számára kiemelten fontos, hogy ne legyen bizalomhiány, hiszen az visszafogja a növekedést és akadályozza a bankokat a normális működésükben (Lautenschlager, 2015). Megállapítható, hogy a pénzügyi kultúra minőségének javítása csökkenti a negatív előítéleteket, segíti a bizalom erősítését, a megfelelő üzleti folyamatok működését és ezek által a gazdasági fejlődést. **Némethné** (2008) úgy fogalmaz, hogy „...a hosszú távon is gyümölcsöző üzleti kapcsolatnak a kölcsönös bizalmon kell alapulnia. A nyíltság és a felesleges késedelmek elkerülése mindkét fél részéről kiemelkedő jelentőségű...”.

A KKV-szektor és a bankszektor közötti bizalom újjépítésében jelentős szerepet játszott a fentiekben részletesebben ismertett Növekedési Hitelprogram. A Magyar Nemzeti Bank hitelösztönző programja megteremtette a kedvezőbb és kiszámíthatóbb ügylet megkötésének lehetőségét, és a lehetséges kockázatokat kiszámíthatóbbá és stabilabbá tette, tekintve, hogy az NHP hosszú távon állandó kamatozású hitelt kínált. **Tóth** (2016) tanulmányában úgy fogalmaz, hogy „az NHP bevezetése a válság után megtörte a bankrendszerrel szembeni bizalmatlanságot, és jelentősen erősítette az állami szerepvállalással kapcsolatos bizalmat is [...] Az NHP-vel rendelkező vállalatok esetében jelentősen nagyobb a bizalom szintje a hitelintézetekkel szemben. Az NHP-vel rendelkező vállalatok általános bizalmi légköre is jobb, mint az NHP-vel nem rendelkező vállalatoké. Az NHP-vel rendelkező vállalatok egyértelműen jobban bíznak az árbevétel és az adózás előtti eredmény növekedésében...”. **Tóth** (2016) és **Mester-Tóth** (2016) egyik fontos konklúziója, hogy az NHP javította a KKV- és a bankszektor közötti bizalom mértékét. Megállapították továbbá, hogy a bizalom javítja a vállalatok eredményességét, pénzügyi stabilitását is.

7. A VERSENYKÉPESSÉG ÉS INNOVÁCIÓ MIKRO- ÉS MAKROÖKONÓMIAI SZINTEN

A versenyképességgel foglalkozó szakirodalmak hatalmas terjedelemben állnak rendelkezésre mind hazai, mind pedig nemzetközi szinten. Noha a szakirodalmi meghatározása sokszínű, a versenyképesség hazai és nemzetközi szinten realizálható fogalma közötti differenciálás igénye egyaránt megjelenik valamennyi elméletében. Jelen fejezet alapvetően a vállalati versenyképességgel foglalkozik, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a dolgozat javaslatot fogalmaz meg olyan további kutatási területre, amely már nemzetgazdasági szintű értelmezést is magában foglal. A dolgozatnak nem képezi markáns részét a versenyképesség értelmezése, így csupán a legmeghatározóbb elméletekre világítok rá.

A vállalatok versenyképességének vizsgálata alapvetően az *ex ante* – azaz a vállalat működését befolyásoló makro tényezők – és az *ex post* megközelítésben értelmezhető – azaz a vállalati eredményt befolyásoló tényezők – (Némethné, 2010). Megjegyezzük, hogy jelen dolgozatban mindkét megközelítésre támaszkodunk, tekintve, hogy a dolgozat modellje egyaránt figyelembeveszi a mikro és a makro elemeket. Hangsúlyozzuk továbbá, hogy jelen fejezetben eltekintünk az egyes elméletek részletes ismertetésétől és sokkal inkább jelen dolgozat szempontjából releváns elemekre, megközelítésekre világítunk rá, és úgy igyekszünk feltárni a vállalati pénzügyi kultúra szempontjából releváns meghatározásokat.

Kiemelendő **Csath** (2010) meglátása, aki szerint a vállalatok versenyképessége tulajdonképpen attól függ, hogy ki tudnak-e fejleszteni és fenn tudnak tartani egyedi, másoktól eltérő versenyelőnyöket, versenystratégiákat. **Chikán** (2004) szerint „a vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton beüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra...” **Porter** (2008) számos könyvében megjelenik, hogy a vállalatoknak törekedniük kell az egyediségre, ugyanakkor megjegyzi a szerző, hogy a legsikeresebbvállalatok az egyediségük révén képesek megjelenni a nemzetközi kereskedelemben és be tudnak kapcsolódni a globális értékláncokba, azaz aktív szereplői tudnak lenni egy ország exportjának. Porter felhívja a figyelmet továbbá arra is, hogy a versenyképes vállalatnak tudatos vállalati és ahhoz kapcsolódó pénzügyi stratégiával kell rendelkeznie. Ezt erősíti **Némethné** (2010) is, aki szerint a stratégiaalkotás és annak megvalósítási képessége a versenyképes vállalatok alapvető jellemzője, mint a dinamikus változó környezethez való alkalmazkodás alapvető feltétele és eszköze. **Lengyel** (2003) szerint a vállalatok versenyképessége alatt azt értjük, hogy megfelelő volumenű kapacitással

rendelkeznek a versenyben való helytálláshoz, piaci részesedésük megtartásához, valamint a növekedéshez és a jövedelmezőségük javításához.

Napjainkban azonban az üzleti siker alapvető feltétele egyre inkább a humán tőkében és a tudásban keresendő – ami természetesen a vállalati versenyképességre is hatással van. A vállalati versenyképesség ebben a megközelítésben azt jelenti, hogy milyen mértékben tudja egy vállalkozás hasznosítani a rendelkezésére álló tudástőkét. Itt érdemes rávilágítani **Barney** (2001), **Némethné** (2010) és **Csath** (2010) értelmezéseire, akik a vállalati versenyképesség értelmezésekor a vállalatvezetés minőségének jelentőségére is világítanak. Szerintük a dinamikusság, az alkalmazkodás sebessége és az agilitás nagyon releváns versenyképességi tényező. Mindezen felül a szervezetek versenyképessége nagy mértékben függ azok innovációs és értékteremtő képességétől. Ma már teljesen elfogadott az a tézis, hogy az innováció az egyik legfontosabb tényezője a vállalatok versenyképességének. **Tóth** (2016) tanulmányában úgy fogalmaz, hogy „a 21. században a vállalkozások hosszú távú sikerének egyik kulcstényezője az innováció. Sőt egyre inkább a fennmaradás feltétele is az innováció lesz, ami folyamatos, megalapozott és egyben sikeres befektetéseket igényel...” Valamennyi nemzetgazdaság versenyképességének javításához tehát szükség van arra, hogy a vállalatok növeljék kreativitásukat, innovációs képességeiket. Ezen fenti gondolatkört igazolja **Szerb** (2011) álláspontja is, aki szerint a vállalati versenyképességet a rendelkezésre álló fizikai erőforrások, a humán tőke, a hálózatosodás, valamint az innovációs képességek határozzák meg. Felvetődik a kérdés, hogy miért van szükség innovációra? A jelenlegi digitális transzformáció és technológiaváltás jelentette kihívásra egyértelműen az innováció a válasz. A Magyar Nemzeti Bank versenyképességi programjában külön, hogy a kutatás-fejlesztés és innováció erősítése elősegítheti a mennyiségvezérelt magyar gazdaság átállását a tudás és technológia alapú modellre (MNB, 2019). A 21. század a gyors változások korának tekinthető. Ilyen környezetben azok a vállalkozások lehetnek sikeresek, amelyek képesek arra, hogy előre gondolkodjanak, aktív stratégiát alkossanak, rugalmasak, agilisak és nyitottak legyenek. Tehát kiemelt figyelmet kell fordítani az innováció gyorsítására a teljes értéklánc mentén. Ehhez azonban az kell, hogy a hazai vállalkozások minél több helyen legyenek képesek becsatlakozni a globális értékláncokba. Magyarországon folyamatosan erősödik a külföldi nagyvállalatok kutatás-fejlesztési tevékenysége, amely lehetőséget biztosíthat arra, hogy ezek a nagyvállalatok pozitív hatást gyakoroljanak a hazai KKV-kra.

Meg kell azonban vizsgálni azt is, hogy mindez mit jelent a humán tőke szempontjából? Magasan képzett szakemberekre van szükség, ami együtt jár a magasabb bérekkel. Azaz az innováció magával hozza a tudásfejlesztést, és a bérek emelkedését – ezek pedig szükségesek a teljes nemzetgazdaság versenyképességének javulásához. Az innováció tehát együtt mozog a tudásberuházással. Különösen fontos a felnőttképzés és szakképzés erősítése, hiszen anélkül akármennyit is fordítunk a technológiákra, digitalizációra és robotizációra, innovációkra, a

beruházások hatékonysága alacsony szintű marad. De az egyik legfontosabb feladat mégis a tudásalapú gazdaságra való átállás. „A várható radikális technikai, technológiai fordulathoz megalapozott, széleskörű, az egész társadalmat átfogó tudásra van szükség. Az okos eszközök és innovatív megoldások csak okos, felkészült társadalmakban működnek és működtethetők. Aki kimarad a felkészülésből, az lemarad a fejlődésben. A közeljövő meghatározó feladata lesz a minőségi tudás előállításának és megfelelő menedzselése, melynek színtere nyilvánvalóan csak az egyetem lehet. Ez esetben a konkrét pénzügyi ismeretek bővítése, az állam vagy a pénzintézetek által támogatott oktatási formák, ismeretterjesztő anyagok lehetséges eszközt jelenthetnek a helyzet javítására (Zéman, 2019).” **Parragh László**, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) elnöke szerint a világban azok a gazdaságok tudtak sikeresen fejlődni, gazdasági csodákat felmutatni, amelyek össze tudták kapcsolni a tudás és a gazdaság fejlődését. Az MKIK elnöke ezek között említette a német, a japán, a dél-koreai, illetve a finn gazdaságot, hozzátéve, hogy Magyarországnak is a tudásalapú gazdaságra, az oktatás további átalakítására, a gazdaság igényeihez történő igazítására kell helyeznie a hangsúlyt (Parragh, 2017). Ezt a gondolatot igazolja **Bod** (2018) is, aki szerint az oktatás és az innováció erősítésével javíthatjuk versenyképességi pozícióinkat. Véleménye szerint folyamatosan figyelemmel kell követni, hogy miként lehet javítani az oktatáson és a képességek fejlesztésén, hiszen ezek is meghatározzák a gazdaság teljesítményét. Egy másik megközelítésben **Csath** (2018) szintén rávilágít arra, hogy egy ország versenyképességét az oktatási rendszer minősége is befolyásolja, azaz a versenyképesség és az oktatási színvonal között szoros összefüggés van. Véleménye szerint mindez azzal magyarázható, hogy a versenyképesség nagymértékben függ attól, hogy egy gazdaságban mekkora új érték keletkezik. Az új hozzáadott érték pedig attól is függ, hogy van-e a nagy hozzáadott érték előállításához szükséges elegendő szakember. Fentiekben **Csath** (2019) úgy fogalmaz, hogy az egészséges lakosság nemzeti érdek, hiszen a gazdaságot is csak ilyen emberekkel lehet tartósan sikeresen működtetni. **Parragh** (2019) szintén a tudás jelentőségét hirdeti és álláspontja szerint a „holnapután a tudásról fog szólni”. A kamarai elnök szerint ehhez egy minőségi felsőoktatás szükséges, amelynek kialakításában meg kell kérdezni piacot, és ehhez nagyon sok területen át kell alakítani a képzési szerkezetet. Mindez zajlik napjainkban, remélhetőleg olyan eredménnyel, ami a jövőben a számokban egyértelműen megmutatkozik. Rávilágít ugyanakkor arra is, hogy a jelenlegi oktatási rendszer egyik legnagyobb kihívása, hogy az a munkaerőpiac jövőbeli – bizonytalan – állapotára készítse fel a fiatalokat, amelynek előrejelzése a gyorsuló fejlődés miatt egyre nehezebb. A fenti gondolatokból is látható, hogy a versenyképesség egyik fontos alapfeltétele a humán tőke, a humán vagyon. Ezt igazolja az MNB (2019) versenyképességi műhelymunkájának legfrissebb eredményeit tartalmazó új kiadvány is. A Versenyképességi tükör (2019) című dokumentum szerint Magyarország legfőbb kincse a rendelkezésre álló szakképzett humán erőforrás, amely megmaradásunk és sikeres felzárkózásunk záloga.

De mit kell tenni ehhez? Kiemelten kell támogatni a magyar kisvállalkozások saját fejlesztéseit, törekvéseit, elképzeléseit. Leginkább a hazai KKV-szektorból lenne várható az innováció. Ehhez azonban támogató üzleti környezet megléte lenne szükséges. Azt mondhatjuk, hogy a nyitott innováció elve egy megoldás lehet, aminek lényege, hogy az egyes intézmények, szervezetek nem önállóan, saját erőforrásaikra támaszkodva végzik innovációs tevékenységüket, hanem a pénzügyi és humán erőforrások lehető leghatékonyabb hasznosítása érdekében együttműködnek egymással. Ehhez pedig az szükséges, hogy az üzleti szféra és az egyetem között hatékony együttműködés alakuljon ki.

Findrik (2016) szerint a vállalati versenyképesség nagy mértékben függ az alkalmazott vállalati stratégiától, a termékportfóliótól, a jó marketingtől, a korszerű ügyfélmenedzsmenttől. Véleménye szerint ezek mind olyan tényezők, amelyek jelentősen képesek befolyásolni a vállalati hatékonyságot, eredményességet és teljesítményt. **Findrik és Szilárd** (2000) meghatározása szerint a versenyképesség egy adott termelőegység azon tevékenységeinek és tulajdonságainak összessége, amelynek révén egy adott piacon, adott időszak alatt piaci részesedését és/vagy profitját növelni tudja.” **Harsányi és szerzőtársai** (2016) a vállalati teljesítménnyel azonosítják a versenyképességet, és ennek keretében vizsgálják a következőket: eredményesség, gazdaságosság, minőség, termelékenység, munkaerő minősége, innováció, nyereségesség. Kiemelik továbbá, hogy a vállalat versenyképessége nagy mértékben függ a menedzsmenttől.

Nem hagyható azonban figyelmen kívül, hogy a vállalatok üzleti tevékenységüket a makrokörnyezetben végzik, így versenyképességük alakulására valamennyi makrokörnyezeti elem hatást gyakorol (lásd Kotler és Keller (2008) marketing irányultságú megközelítését). **Hurta** (2013) úgy fogalmaz, hogy a versenyképesség „a külső és a belső környezeti tényezők alakulásától, illetve az azokra való reagálástól függ, ezáltal egy folyamatosan változó, dinamikus kategória”. Mindezt figyelembe véve kijelenthető, hogy a vállalkozások versenyképességét a kormányzat gazdaságpolitikai intézkedései, a fiskális politika teljes eszközrendszere, valamint a monetáris politika alkalmazott eszköztára is befolyásolja. Ezt kijelenti **Porter** (1998) is, aki szerint a vállalati versenyképességre jelentős hatást gyakorol a politika, a törvénykezés és az intézményrendszer is. **Muraközy** (2013) is rávilágít könyvében arra, hogy az intézmények jelentős hatást gyakorolnak egy ország gazdasági fejlődésében – ami magában foglalja a vállalkozásokat is. Ezek a megközelítések rávilágítanak arra, hogy a versenyképes vállalat nem alakulhat ki anélkül, hogy a vállalkozásbarát üzleti környezet ne alakult volna ki (Varga, 2017).

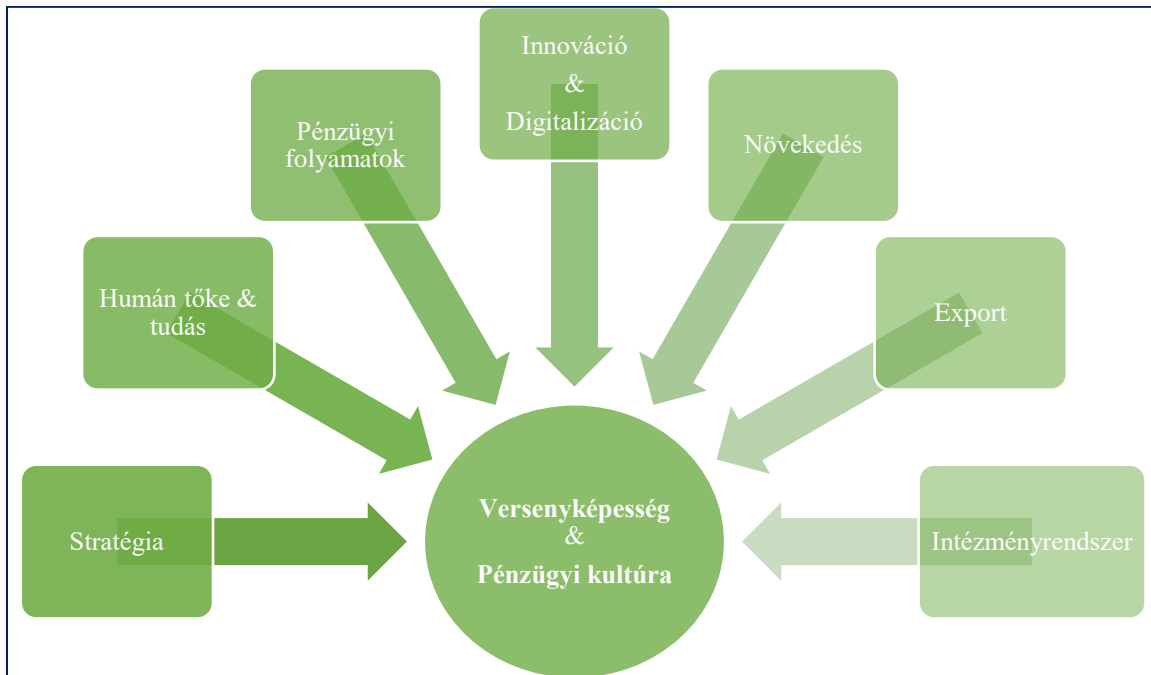
A fentiek alapján látható, hogy a vállalati versenyképességet sokan sokféleképpen értelmezik, de általánosan elfogadott definíció nem létezik. Mindezeket, valamint a dolgozat központi témáját figyelembe véve három megközelítést emelünk ki, az alábbiak szerint:

- *Menedzsment orientáció:* Ezen megközelítés alapvetően a vállalat stratégiájára, a vezetők szerepére, a vállalati menedzsment minőségére, a humán tőkerefókuszál (Porter, 1990, Chikán – Czakó 2005, Némethné, 2010).
- *Pénzügyi orientáció:* a vállalati pénzügyek területére fókuszál és a jövedelmezőség, az eredményesség, a hatékonyság, a termelékenység és a növekedés vizsgálatai állnak a középpontban (Grabowska, 2014; Katits – Szalka 2014)
- *Exportorientáció:* Nemzetközi tapasztalatok alapján kijelenthető, hogy azok a vállalkozások, amelyek globális értékláncokba integrálódnak, és exportpiacra is termelnek, szolgáltatnak, sokkal versenyképesebbek, eredményesebbek, pénzügyileg stabilabbak.

Gill és Biger (2012) kutatásaik során megállapították, hogy a vállalkozások versenyképességének egyik legnagyobb gátja a növekedést megfelelően támogató finanszírozási kérdésekben keresendő. **Wiersch és Shane** (2012), valamint **Peek** (2013) a tőkehiányra, a fizetőképesség problémájára, valamint a hitelezési nehézségekre mutattak rá. Megállapították, hogy ezek jelentősen befolyásolják a vállalati versenyképességet. **Tóth** (2016) kutatásában a vállalati versenyképességet akadályozó tényezők között az alábbiakat említi: likviditási nehézségek, eladósodottság, nem megfelelő menedzsment, nem megfelelő pénzügyi- és tőkeszerkezet, a humán tőke hiányosságai, valamint az exportorientáció hiánya. **Tóth** (2016) úgy érvel, hogy „az export növeléséhez szükség lenne exportképes hazai vállalatokra, mivel jelenleg a hazai cégek körülbelül kétharmada egyáltalán nem termel exportra”. Nemzetközi tapasztalatok alapján kijelenthető, hogy azok a vállalkozások – és nemzetgazdaságok –, amelyek globális értékláncokba integrálódnak, és exportpiacra is termelnek, szolgáltatnak, sokkal versenyképesebbek, eredményesebbek, pénzügyileg stabilabbak. A hazai piac meglehetősen szűk, így a magyar vállalkozók alapvető igényei között meg kell, hogy jelenjen az aktív exporttevékenység. Ezt pedig támogatni, ösztönözni szükséges, hiszen az exportpiacon megjelenő vállalkozások valószínűleg magasabb hozzáadott értéket állítanak elő, ami egyben együtt jár a magasabban képzett szakemberek alkalmazásával, tehát a tudással, ami összességében versenyképességi tényezőként értelmezhető.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a fenti megközelítéseket figyelembe véve a dolgozat mit ért versenyképesség alatt. Összességében megállapítható, hogy a dolgozat a versenyképesség kifejezést a fenntarthatósággal egészíti ki, hiszen az elméleti modellnek fontos részét képezi az időtényező, ezzel eltekintve a statikus megközelítéstől. A dolgozat a versenyképesség alatt az innovációra és exporttevékenységre való nyitottságot, a szakértelmet, a motiváló és kiszámítható üzleti környezetet, és az ehhez való alkalmazkodási képességet, az agilis szervezetet (az okos, felelős, kompetens egyének és szervezetek összessége) valamint a termelékenységet érti.

A fentiek alapján összességében megállapítható, hogy elméleti szinten a vállalati pénzügyi kultúra és a versenyképesség között szoros koherencia mutatható ki (Delic et.al., 2016). Ezt hivatott bemutatni a következő 7. ábra, amely összefoglalóan szemlélteti a vállalati versenyképesség azon területeit, amelyek a vállalati pénzügyi kultúrával vannak szoros kapcsolatban. Meglátásom és fentiekben feltárt szakmairodalmak alapján hét olyan terület azonosítható, amely releváns befolyásoló tényezőnek, és egyben a két témakör metszéspontjának is tekinthető.



7. ábra: A vállalati versenyképesség elemei a pénzügyi kultúra szemszögéből.

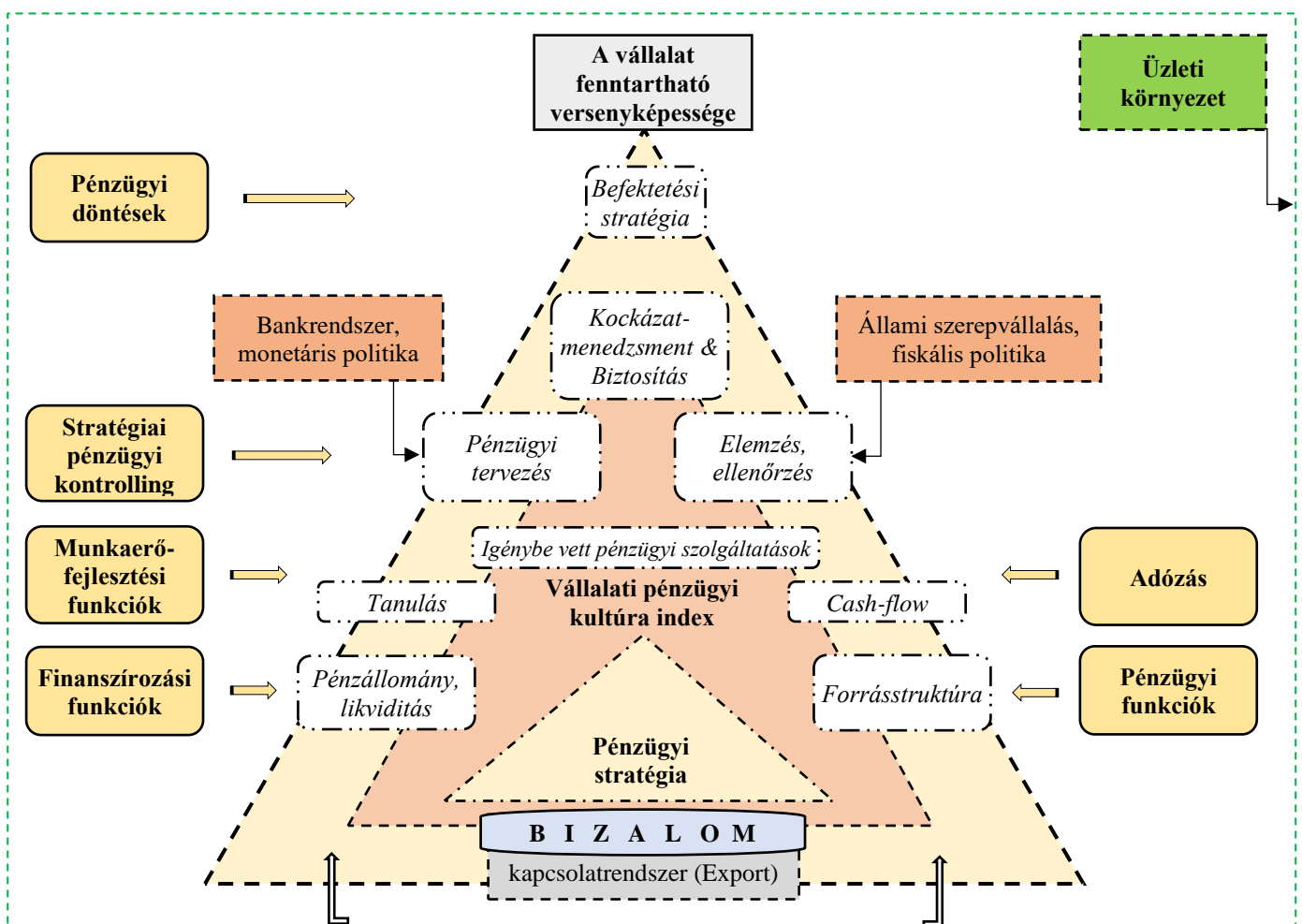
Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A versenyképesség és a pénzügyi kultúra között fennálló összefüggést igazolja a Magyar Nemzeti Bank vezetésének kommunikációja, amely szerint „az átgondolt, megfontolt pénzügyi döntések révén a vállalkozások elkerülhetik a csapdahelyzeteket, amely mind mikroszinten, mind pedig makrogazdasági szinten erősíti a versenyképességet és Magyarország pénzügyi stabilitását...”⁸

⁸ Windisch László, a Magyar Nemzeti Bank alelnöke

8. A DOLGOZAT PÉNZÜGYI KULTÚRA MODELLJE

Az előzőekben láthattuk, hogy az idő előre haladtával különböző fogalmak, értelmezések jelennek meg a pénzügyi kultúrára vonatkozóan. Alapvetően kijelenthetjük, hogy mindegyiknek van létjogosultsága, hiszen más-más dimenziót ragadnak meg a szerzők. A jelenséggel kapcsolatos elsődleges nehézséget leginkább az okozza, hogy nem alakult ki egységes, elfogadott definíció, így az egyes szerzők tollából újabb és újabb elemek kerültek be az értelmezésbe. Éppen ezen sokirányú és néha nem egymást fedő besorolások miatt elkészítettem egy általam meghatározott kategorizálási szempontoknak megfelelő modellt, amely egyúttal a saját kritikai észrevételem a témával kapcsolatban (lásd 8. ábra). Ezen összefoglaló modellmentén került kidolgozásra a kutatás módszertani fejezete is.



8. ábra: A disszertáció pénzügyi kultúra modellje
 Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A modell összefoglalja azokat a legfontosabb dimenziókat, amelyeket vizsgálni kívánok a disszertációban, mint pénzügyi kultúrát. A felállított modell eszközrendszerének alapját a témában megjelent szakirodalmak, az eddig folytatott korábbi kutatások eredményei, valamint saját szakmai tapasztalatom jelentik.

Valamennyi besorolt elem már megjelent, valamely nemzetközi és/vagy hazai szakirodalomban, mint a pénzügyi kultúrához kötődő jelenség, de nem egységesen és védhetően. Alapvetően két dimenzió mentén kategorizál az általam készített összefoglaló modell, úm. a belső és a külső pénzügyi kultúra elemei. A belső pénzügyi kultúra elemei alatt a szervezeten belül tudatosan kialakítható, formálható elemeket értem, míg a külső tényezők alatt, a szervezeten kívüli környezet elemeit, amelyek jelentős hatással vannak a szervezetek pénzügyeire, fejlődésére, eredményességére. Ez a megközelítés még egyetlen, az eddigiekben általam vizsgált szerzőnél nem lett egyértelműsítve, de számos szerző vizsgált olyan elemeket, amelyek besorolhatóak ezen két dimenzióba (Remund,2010; Demeter at.al.,2011; Győri,2018; Németh et.al.,2016).

A külső dimenzióban alapvetően három területet azonosítottam, úm.

- az állami szerepvállalást,
- a bankrendszert, és monetáris politikát, valamint
- a nemzetközi kapcsolatrendszert (export)⁹.

E felsorolásból az első két ponttal már számos szerző (Klapper et.al,2012; Altman,2012; Ország et.al,2015;) foglalkozott – természetesen csak egyes elemeivel –, míg a nemzetközi kapcsolatrendszer hatását a vállalatok pénzügyi kultúrájára nem vizsgálták. Kiemelném ugyanakkor **Reszegi és Juhász** (2014) szerzőpárost, akik könyvükben a nemzetköziesedés, az exportorientáltság, valamint a tanulás hatását részlegesen vizsgálták.

A belső pénzügyi kultúra dimenzióban pedig a következő hat kategóriát állítottam fel: (1) finanszírozási funkciók, (2) pénzügyi funkciók, (3) munkaerő-fejlesztési funkciók, (4) vezetői attitűd, - támogatottság, (5) stratégiai pénzügyi kontrolling és (6) pénzügyi döntések. Ezen hat főcsoport közül öt a szakirodalmi feldolgozás alapján került kiválasztásra, míg a *stratégiai pénzügyi kontrolling* kategóriát a korábbi kutatásaim során lefolytatott mélyinterjúk eredményei alapján került kiválasztásra. Mindezek alapján került összeállításra a kutatás alapját szolgáló kérdőív, amelynek eredményeképpen született meg a vállalati pénzügyi kultúra index, valamint minden további új vagy újszerű eredmény.

A fentiekben bemutatott modell a hosszú távú eredményességre és az elért eredmények fenntarthatóságára fókuszál, így az időtényező meghatározó eleme a modellnek. Eltekintek abban a statikus megközelítéstől, sokkal inkább a dinamikus megközelítésre helyezem a hangsúlyt (lásd fő cél: A vállalat fenntartható versenyképessége)

⁹ Megjegyzem ugyanakkor, hogy a módszertani részben bemutatásra kerülő pénzügyi kultúra indexbe nem került beemelésre az exporttevékenység, arra tekintettel, hogy az szorosan nem kapcsolódik a pénzügyi kultúrához, ugyanakkor szoros kapcsolatot mutatható ki az exporttevékenység és a pénzügyi kultúra szintje között.

9. STATISZTIKAI MÓDSZERTAN

9.1. Szakirodalomkutatás

A szakirodalomkutatási módszerek közül a normatív szakirodalomkutatási módszert alkalmaztam a doktori disszertáció elkészítése során. A kutatás propozíciójaként ismert a probléma és kérdésfelvetés. A dolgozatot megalapozó irodalomkutatás célja kettős volt.

- Egyrészt feltárni a téma kapcsán a releváns forrásokat, alapvető teóriákat és elméleteket, illetve tájékozódni arról, hogy milyen szerzők, mikor, milyen körülmények között, milyen módszerekkel foglalkoztak a témában felvetett problémákkal, azok mely aspektusait milyen összefüggésekben vizsgálták és hogyan viszonyul ez a jelen disszertáció preconcepcióihoz, illetve milyen mértékben alakítják át azokat.
- Másrészt a kapott kutatási eredmények kontextusba helyezését segíti a vonatkozó szakirodalom feltárása és lehetővé teszi az implikációk kialakítását, ezáltal az eredmények hasznosulását.

A szakirodalomkutatás további céljai az alábbiak szerint foglalhatók össze:

- Megállapítani, hogy a publikált kutatások hol tartanak, mire jutottak a probléma megoldásában;
- Kapcsolódások, ellentmondások, hézagok, inkonzisztenciák azonosítása és ezek okainak feltárása;
- Általános megállapítások vagy átfogó fogalomrendszer (konceptualizálás) kidolgozása;
- Hozzászólás, értékelés, kiterjesztés, elméletalkotás;
- Mindezeknek a gyakorlati (policy) hatásainak/következményeinek megfogalmazása;
- További kutatási irányvonalak, mellékszálak meghatározása.

A szakirodalomkutatás során a következő kérdésekre kerestem a választ a téma releváns szerzőinek munkái kapcsán:

- Hogyan és pontosan mi mellett érveltek?
- Hogyan igazolták az érveiket?
- Milyen új összefüggéseket találtak?
- Milyen hiányosságaik vannak?
- Miben hasonlítanak / különböznek érveik / megközelítéseik?
- Milyen körülményeket / változókat / aspektusokat vizsgáltak és miket még nem?
- Milyen korlátozások / vak területek azonosíthatók?

A szakirodalom elsődleges forrása a tudományos adatbázisok, mint a sciencedirect.com és a webofknowledge.com, valamint a Scopus, EBSCO és Elsevier adatbázisai, hiszen itt több, független bírálati folyamaton átment, szelektált, magas minőségű és nagyhatású cikkek,

tudományos művek találhatók. A források második csoportja a derivatív irodalom, ide tartoznak a témában készült doktori munkák, amelyek a doktri.hu oldalon elérhetők. Ezek is átestek komoly bírálati folyamatokon, így felhasználásuk, áttekintésük nem maradhat ki a témában való elmélyülés során.

9.2. Az adatfelvétel folyamata, a kvantitatív kutatás ismertetése

A szakirodalom áttekintését és kritikai feldolgozását a kvantitatív módszertanhoz kapcsolódó kérdőíves kutatás lefolytatása követett. A széleskörű szakirodalmi feldolgozáson alapulva állítottam össze a kutatás alapját szolgáló standardizált kérdőívet, amelynek folyamatában **Earl Babbie** (2017), *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* című könyve nyújtott jelentős segítséget. A kérdések összeállítása során különös figyelmet szenteltem annak, hogy mivel a kutatásom kifejezetten a hazai KKV-szektorra összpontosít, ezért a kérdések nyelvezete az üzleti értelmezhetőség határain belül maradjon. Ennek megvalósításához áttekintettem a hasonló témakörben megjelent korábbi kutatások által alkalmazott kérdőíveket is.

A vállalati kvantitatív megkérdezések kapcsán számos adatfelvételi módszer alkalmas a szükséges adatok begyűjtésére. A kutatás során az online kérdőív kitöltés technikájával (számítógéppel támogatott önkitöltős kérdőív), elektronikusan, valamint személyesen végeztem az adatgyűjtést. Jelen dolgozat kutatási kérdőívében szereplő kérdések összeállításánál a disszertáció alapkérdéseiből, a saját tapasztalataimból, a tudományos szakemberekkel történt konzultációk eredményeiből, a széleskörű, elsősorban nemzetközi szakirodalom-feldolgozásból, valamint korábbi (2016), a Magyar Nemzeti Bank által támogatott kutatásomból indultam ki. A kérdőív kérdéseit gyakorló vállalatvezetőkkel és vezető bankárokkal konzultálva többször véleményeztettem. Az előzetes tesztelés során építő jellegű kritikai észrevételek és javaslatok kerültek megfogalmazásra, majd ezek figyelembe vételével véglegesítettem a kérdőívet. Erre azért volt szükség, mert a kérdőívben szereplő kérdések pontos megfogalmazása elengedhetetlen ahhoz, hogy a beérkező válaszok érvényesek legyenek. Így nyílik lehetőség arra, hogy a visszaérkezett válaszok és a feldolgozott adatok alapján vizsgálni tudjuk a felállított hipotézisekben rögzített állítások helyességét, majd ezt követően le lehessen vonni a végső következtetéseket. Mindezek alapján megállapítható, hogy a kérdőíves kutatás és adatfelvétel eleget tesz a tudományos kutatásokkal szemben támasztott szakmai és etikai követelményeknek.

A kérdőíves kutatás döntően zárt kérdésekkel valósult meg, amelyben összesen 87 kérdés került megfogalmazásra. A kérdőív a 5. Mellékletben található teljes terjedelmében. A mérés a visszaérkezett válaszok alapján történt, ordinális (Líkert-skálával) és arányskála segítségével, amely determinálja, hogy mely matematikai és statisztikai módszerek alkalmazása engedhető meg. A kérdőívek begyűjtésére 2019. év tavaszán és nyarán került sor és 2019. szeptemberében

került lezárásra. **A kvantitatív kutatás bázisát az 511 vállalkozás választ magában foglaló primer adathalmaz adja.** A kérdőíves válaszokból összeállított Excel adatbázis alapján a leíró statisztika grafikus megjelenítését is el lehetett végezni. A Microsoft Excel adatbázisba foglalt értékeket a Statistical Package for Social Science programcsomagban vizsgáltam. A kérdőívben mért változók köre és ezek logikai csoportjai következő struktúrát követte:

1. Demográfiai ismérvek

- Méret, árbevétel, tevékenység, székhely, tulajdonosi struktúra
- Hierarchikus tagoltság, vezetők (közép és felső vezetők) általános helyzete (kor, tapasztalat, végzettség)
- Ismeretek forrásai
 - Piaci környezetből (versenytársak, vevők, beszállítók, partnerek),
 - Szakmai források, folyóiratok, konferenciák
 - Külső tanácsadók, szakmai partnerek, képzési intézmények

2. A vállalkozás általános helyzete, bizalommal, várakozásokkal kapcsolatos tényezők

- Mely területeken javult/romlott a válság óta és az elmúlt 3 évben, és a jövőbe vetett hit, várakozások a következő 3 évben
- Mire és milyen mértékben vezethetők ezek a változások vissza
 - általános gazdasági környezet
 - piaci helyzet, verseny
 - saját tartalékok alakulása

3. Pénzügyi funkciók ellátása

- Tervezési funkció jelentősége és tartalma a vállalatnál, úgymint:
 - Különböző pénzügyi tervek elkészítése
 - Pénzügyi stratégia tervezése és végrehajtása
 - Van-e kidolgozott cél és eszközzrendszere
 - Beruházási stratégia
- Elemzési, előrejelzési funkciók jelentősége és tartalma a vállalatnál, úgymint:
 - Költségszerkezet menedzsment
 - Jövedelmezőség elemzése, előrejelzése
 - Likviditás-menedzsment
- Ellenőrzési (kontrollig) funkció jelentősége és tartalma a vállalatnál, úgymint:
 - Hatékonyság ellenőrzése
 - Teljesítményindikátorok köre, alkalmazási területek
 - Konkrét beavatkozási módszerek és alkalmazási területek

- Rendszeres és ad-hoc elemzések, jelentések, riportok és kapcsolódó módszertanok
- A kontrolling eszköztár felépítése és azok beépítése a pénzügyi stratégiába

4. Finanszírozási funkciók ellátása

- Külső források
 - Igénybevétel aránya, mértéke, időtartama, célja
 - Támogatások típusai és igénybevételének mértéke, ezek célterületei
 - Saját erő biztosításának forrásai
 - Alternatív finanszírozási lehetőség igénybevétele (tőkepiaci eszközök, közösségi finanszírozás)
 - Fentiekhez volt-e külső partner, tanácsadó, támogató szervezet
- Likviditás
 - Legfőbb problémák, nehézségek csoportosítása, ezek lehetséges okai
 - Likviditásmenedzsment szerepe, eszközei
 - Mire használja az ideiglenesen szabaddá váló pénzügyi forrásait
- Befektetések alakulása
 - Milyen típusú és arányú pénzügyi befektetései vannak (pl. értékpapír, állampapír)
 - Van-e tudatos stratégia ezen a területen?
- Kockázatvállalás és biztosítás

5. Technológiai felkészültség, változás a válsághoz képest

- készpénz nélküli fizetési módok alkalmazása
- új pénzügyi technikákat alkalmazása
- innovációk a vállalkozásban (technológiai, munkahelyi, szervezeti, piaci)
- integrált vállalatirányítási rendszerek használata

6. Kapcsolatok és együttműködések

- Külső szakértők bevonása
- Együttműködés más vállalkozásokkal, stratégiai partnerkapcsolatok
- Export tevékenység

Fontos megjegyezni, hogy a kérdőívben számos olyan kérdés is szerepel, amely nem kapcsolódik szorosan és közvetlenül a felállított hipotézisek vizsgálatához, ugyanakkor tesztkérdésként és szakirodalmi publikációk megjelenését támogató statisztikai adatok elemzéséhez is megfelelő alapként szolgálnak.

9.3. Reprezentativitás

A kutatás és a mintaépítés során nagy hangsúlyt fektettem a megfelelő minta felállítására, a megfelelő elméleti sokaság meghatározására, az elérhető részsokasághoz legjobban illeszkedő mintavételi módszertan megtalálására, valamint a reprezentativitás és a megbízhatóság alkalmazására és igazolhatóságára. A sokaság összeállítása során a következő lehatárolásokat vettem figyelembe:

- Magyarországi székhely
- Önálló vállalkozás
- A vállalkozás mérete (EU recommendation 2003/361. alapján)
 - Alsó mérethatár:
 - Legalább 25 főt alkalmaz¹⁰
 - Felső mérethatárok (a KKV-kra vonatkozó európai uniós irányelvek alapján)
 - 250 főnél kevesebbet foglalkoztat
 - éves forgalma nem haladja meg az 50 millió eurót, VAGY éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót

A fentiek alapján nem képezi a sokaság részét a mezőgazdasági őstermelők és családi gazdálkodók (kivéve, ha társas vállalkozásban működnek), valamint az egyszemélyes vállalkozások, egyéni vállalkozók. **Ezek alapján a sokaság mérete: $N=32.157$.** (KSH, 2017)¹¹

9.3.1. Mintanagyság meghatározása

Az optimális mintaelemszám meghatározásához az elemzések során 95%-os konfidencia intervallummal tervezek. A szükséges mintaelemszám meghatározása a következő képlet alapján történik:

$$n = \frac{\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

ahol:

n : mintaelemszám N : sokasági elemszám e : hibahatár
 p : konfidenciaintervallum z : z -érték (normál eloszlás)

Szükséges mintaelemszám különböző hibahatárok esetében:

- **Hibahatár: 5%** **$n = 380$** **(mintavétel: 1,182%)**
- Hibahatár: 4% $n = 589$ (mintavétel: 1,832%)
- Hibahatár: 3% $n = 1033$ (mintavétel: 3,212%)

¹⁰ Előzetes kutatásaink során azt láttuk, hogy a legkisebb vállalkozások nagyon minimális pénzügyi eszköztárral rendelkeznek, és szűk pénzügyi menedzsment eszköztárat alkalmaznak. Erre való tekintettel jelen kutatásban a 25 fő feletti vállalkozásokkal foglalkoztunk.

¹¹ KSH: A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2017. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv17.pdf>

A mintavétel során tehát a **minimálisan elérendő (megcélzott) mintanagyság a 380 vállalat**, ahhoz, hogy a hibahatár ne haladja meg az 5%-ot.

9.3.2. Mintavétel

A vállalkozások alapvetően két országos roadshow keretében kerültek megszólításra.

- 1) Az Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM), a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH), valamint a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) által útjára indított **Országos Innovációs Konzultáció-sorozat** keretében. Az innovációs fórum 2019. február 5. és 2019. március 6. között, az ország 25 helyszínén került megrendezésre, mintegy 2000 vállalkozó részvételével.
- 2) Az ITM tavasszal hirdette meg „**A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiáját (2019-2030)**”, amelynek alapját egy országos konzultáció, roadshow képezte. A programsorozat 2019. április 05. és 2019. május 09-e között valósult meg, 18 területi helyszínen és egy nagyszabású budapesti és pest megyei közös rendezvényen. A program nagy sikerrel került megrendezésre, amelyen több mint 1000 hazai kis- és középvállalkozás mondhatta el a véleményét, mindezt ágazatspecifikusan.

A kutatás alapját képező kérdőív ezen két rendezvény keretében került kiosztásra, valamint a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara országos hálózata révén, további, a kritériumoknak megfelelő vállalatok részére is megküldésre került a kérdőív. A fentiekben ismertetett fórumokra célzottan és diverzifikáltan kerültek meghívásra a vállalkozások. A kiválasztás szempontjait az 1. Melléklet tartalmazza.

Ezek alapján kijelenthető, hogy a mintába került vállalatok mind megfelelnek a fenti feltételeknek, így a minta releváns vállalkozásokat tartalmaz. **Végeredményként 511 vállalkozás kitöltésére hagyatkozva a hipotézisek tesztelését el lehetett végezni.**

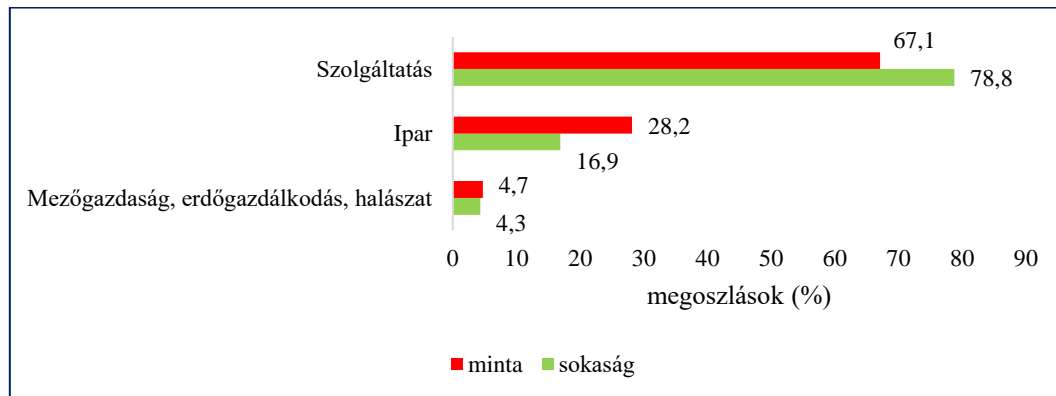
- A mintaelemszám tehát: $n=511$
- Hibahatár: 4,31%
- Konfidenciaintervallum: 95%.

A teljes sokaságot figyelembe véve a megkérdezés így 1,589%-os volt. Szem előtt tartva a kutatás céljait a minta két szempontú, de eltérő elvű reprezentativitásának elérése a célom.

1. A tevékenység szerint célszerű az összevont gazdasági ágak sokasági eloszlását követni
2. Létszám szerint egyenletesen rétegzett minta elérése a cél, mivel a sokasági arányok követése túlzottan elaprózná a mintát. Így e tekintetben a minta célszerűen azonos arányban kell, hogy tartalmazzon közepes is kisméretű vállalkozásokat.

9.3.3. A reprezentativitás tesztelése

Az első szempont szerint a mintabeli arányok jól közelítenek a sokasági arányokhoz (kissé felülreprezentáltak a mintában az ipari vállalatok és alul reprezentáltak a szolgáltatók), de összességében a **Mann-Whitney U teszt** alapján a sokaság és a minta arányai nem térnek el egymástól jelentősen ($p=0,117$) (9. ábra).



9. ábra: Sokaság és minta összevont gazdasági ágak szerinti megoszlása

A második szempont célszerűsége jól látszódik a lenti táblázatból. Ha tartanám a sokasági arányokat, akkor a kisvállalkozások irányába nagyon eltolódott volna a minta, így torzulna a pénzügyi kultúra megfigyelése. Ezért az arányos rétegzést választottam, ami azt követeli meg, hogy mindkét vizsgálati szegmensben azonos arányban legyenek vállalkozások. Ez közelítőleg teljesül is: 53,6% illetve 46,4% a megoszlások. Ez a **Kolmogorov-Smirnov illeszkedésvizsgálat** alapján nem tér el jelentősen az ez egyenletes eloszlástól ($p=0,071$).

4. táblázat: Megoszlások létszám szerint a sokaságban és a mintában

	Megoszlások (%)	
	sokaság	minta
Kisvállalkozás (25-49 fő)	86	53,6
Középvállalkozás (50-249 fő)	14	46,4
Összesen	100	100

Összességében tehát megállapítható, hogy

- a minta a vizsgálat szempontjából releváns gazdasági társaságokat tartalmaz;
- tevékenység tekintetében arányai megegyeznek a sokasági arányokkal;
- létszám tekintetében egyenletesen rétegzett;
- hibahatára 5% alatt marad;
- vizsgálati konfidenciaintervalluma 95%.

Mindezek alapján a minta megfelel a statisztika által támasztott követelményeknek, a vizsgált jelenségek és levont következtetések megbízhatók és érvényesek lesznek.

9.4. Vizsgálati módszerek ismertetése

9.4.1. Keresztábra és asszociációs szorosság

Az asszociációs kapcsolatok szorosságának ellenőrzéséhez a nominális skálánál megszokott módszerek közül a keresztábrát használom, amely tartalmazza a vizsgált két változó értékeinek minden kombinációja esetén kapott megoszlásokat, ennél fogva a kontingenciábra a két változó közötti összefüggésre enged következtetni. (Freedman, Pisani, & Purves, 2005). Az összefüggések tényleges meglétére és az asszociációs szorosság mérésére a Cramer V mutatót használom, ahogyan az a kutatói gyakorlatban elterjedt és Wagner (2013) is ajánlja. Az összefüggést szignifikánsnak fogadom el, ha a teszt szignifikanciaszintje $p < 0,05$.

9.4.2. Varianciaanalízis

A varianciaanalízis (ANOVA – analysis of variance) megegyező szórású és normál eloszlású csoportok átlagainak összehasonlítására szolgál. A módszer azt vizsgálja, hogy a minta a kategórikus változó által létrehozott egyes csoportok összvariációjának ingadozása mögött a véletlen, vagy valamilyen más magyarázó tényező hatása áll-e, mint például a csoportok átlagai közötti eltérések. (Northcott, 2008). A variációk homogenitását a Leven-teszt segítségével végzem, ami abból a feltételezésből indul ki, hogy vizsgált populációk variációjuk azonos, homogén. Ha az eredményül kapott p-értékek a kritikus érték alatt vannak ($p < 0,05$), akkor a mintában lévő variáció különbségek nem valószínű, hogy a sokaságban is jelen vannak. Ebben az esetben el kell utasítani a nullhipotézist, és ki kell jelenteni, hogy szignifikáns különbség van a csoportok variációi között és azok átlagai eltérnek. (Northcott, 2008)

9.4.3. Faktoranalízis

A faktoranalízissel egy változószett dimenziószámát tudjuk csökkenteni annak érdekében, hogy interpretálásuk egyszerűbb legyen, oly módon, hogy az egymással korreláló változókat egy csoportba soroljuk, míg a nem korrelálókat külön csoportba. Feltételezzük, hogy a megfigyelt változók közül némelyik korrelál egymással és nem megfigyelhető hipotetikus háttérváltozók (faktorok) lineáris kombinációjaként előállíthatók. Az, hogy az eredeti változók milyen súlyokkal vesznek részt a közös faktor variációjának magyarázatában lehetőséget ad arra, hogy a komponensek közötti rejtett kapcsolatokat felfedezzük. Így egy transzformált, alacsonyabb dimenziószámú térben végezzük a statisztikai elemzést úgy, hogy ne veszítsünk el lényeges információkat. A faktoranalízishez metrikus változókból kell kiindulni, melyek eloszlásával kapcsolatosan a normalitástól, homoszkedaszticitástól és a linearitástól való eltérés lényeges, mivel ezen feltételek megsértése csökkenti a változók közötti korrelációs együtthatók értékét. A változók közötti multikollinearitás szükséges, ugyanis a változók közötti kapcsolat nélkül nem lehetne hasonló változókat találni és azokat faktorba tömöríteni.

Lényeges feltétele a módszernek a minta homogenitása is, mivel a faktorelemzés abból indul ki, hogy a közös variancia az egész minta esetében fennáll. Minél nagyobb a mintanagyság, annál megbízhatóbb faktorokat eredményez az elemzés. A fenti előfeltételek ellenőrzése az alábbi tesztekkel történik:

- A KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) teszt a változók korrelációmátrixának elemzését végzi el és az átlagos korreláció mértékére utal. Kívánatos értéke 0,6 feletti.
- A Bartlett-féle szférikus próba azt vizsgálja, hogy a változók az alapsokaságban korrelálatlanok-e (H_0), azaz a korrelációs mátrixnak a főátlón kívüli elemei csak a véletlen miatt térnek-e el a nullától. Cél a H_0 hipotézis elutasítása ($p < 0,05$).

A faktorok optimális számának meghatározására három kritériumot használok: a priori kritériumok a szakirodalmi kutatásim alapján; Kaiser kritérium, mely a sajátérték (a faktorok által az összes változó varianciájából magyarázott variancia) nagyságán alapul; és varianciahányad-módszer (összes magyarázott variancia a teljes varianciához képest). Alapesetben annyi faktort fogadunk el, amennyinek a sajátértéke nagyobb mint 1, illetve amikor leghamarabb elérjük az összes magyarázott variancia 60%-át a faktorok interpretálásában. (Freedman et al., 2005). A faktorelemzést főkomponens módszerrel, Kaiser normalizálással hajtom végre. Az előállított faktorokat az ortogonális transzformációs eljárások közül varimax módszerrel rotálom. A faktorok interpretálásakor a szakirodalomban szokásos elveket követem: akkor fogadható el egy mért változó egy faktor tagjaként, ha (1) a faktorsúlya az adott faktoron meghaladja (abszolút értékben) a 0,5-öt, vagy (2) ha nem haladja meg a 0,5 értéket, akkor legalább kétszer akkora a súlya, mint a második legnagyobb faktorsúllyal rendelkező mért változó. (Freedman et al., 2005)

9.4.4. Útmodellek - Többszörös lineáris regresszió

Az útmodell egymásra épülő regressziós modellek sorozata. A modell kauzális, a benne szereplő endogén és exogén változókat nyilak kötik össze, jelezve a kapcsolat ok-okozati irányát. A független és függő változók közötti Pearson-féle nulladrendű lineáris korrelációt bontja két additív részre. Az egyik rész az a hatás, amelyet a független változó közvetlenül fejt ki a végső függő változóra, a másik rész pedig az a hatás, melyet a független változó más, közbülső változokon keresztül gyakorol erre a változóra. Ehhez fel kell építeni a regressziós kapcsolatokat és ki kell számítani az utak erősségét, illetve szignifikanciáját, azaz regressziószámítások strukturált sorozatát kell elvégezni. (Füstös, Kovács, Mészéna, & Simonné Mosolygó, 2004; Székelyi & Barna, 2004) Az útmodell összes exogén változója standardizált, mivel faktoranalízis eredményeképpen létrejött változók. A többszörös lineáris regresszió egy függő változó (Y) és kettő vagy több független változó (magyarázó változó) (X_1, X_2, \dots, X_i) közötti kapcsolat leírására szolgáló eljárás. Azonos kísérleti mintát (vizsgálati személyek csoportja, állatmodellek) leíró változókat a független változóknak a függő változóra vonatkozó prediktív képességét mutatja. Választ próbál adni arra, hogy a független változók

egységnyi változása, a függő változó milyen mérvű megváltozását vonhatja maga után. A változók mögött meghúzódó rejtett tendenciák feltárása révén magyarázó modellek kialakítását teszi lehetővé. A módszerrel csak lineáris összefüggések kimutatására alkalmazható. (Freedman et al., 2005)

A lineáris regressziónál megszokott módon végzem el az elemzéseket, mely során a következő módon vonom le a következtetéseket (Freedman et al., 2005) alapján:

Az egyes modellek illeszkedését F-próbával tesztelem. Ez akkor fogadható el, ha a teszt szignifikanciaszintje $p < 0,05$. Ezek után a modell magyarázóerejére utaló R^2 determinációs együttható kiszámítására kerül sor, majd az egyes bevont független változók standardizált regressziós paramétereit (β) kell értelmezni, abban az esetben, ha ezek szignifikánsan ($p < 0,05$) illeszkednek a modellre. (Maddala, 2004)

Jelen dolgozatban a nagyobb áttekinthetőség érdekében csak azokat a független változókat veszem figyelembe, melyek szignifikánsak és a paraméterük kellően nagy ($|\beta| > 0,1$) – azaz megfelelő súlyt képviselnek a függő változó magyarázatában.

- Ha $\beta > 0$, akkor a magyarázó változó (x_i) és az eredményváltozó (Y) közötti összefüggés pozitív, azaz a magyarázó változó magas értéke növeli az eredményváltozó értékét.
- Ha $\beta < 0$, akkor a magyarázó változó (x_i) és az eredményváltozó (Y) közötti összefüggés negatív, azaz magyarázó változó magas értéke csökkenti az eredményváltozó értékét.

Az elemzést enter módszerrel végzem, Ez a módszer az összes független változót beveszi a modellbe, függetlenül attól, hogy a változó parciális magyarázó ereje szignifikáns-e, majd egyesével eliminálja a nem szignifikánsakat. (E. Szabó, Gyenis, Gyenis, Rédei, & Szabó, 2010)

9.5. Célkitűzések, hipotézisek és módszerek

A kutatási célok elérése érdekében és a szakirodalom feldolgozása során az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyekhez a megfelelő matematikai-statisztikai módszertant rendeltem, az alábbiak szerint.

5. táblázat: A doktori disszertáció céljai, hipotézisei és módszertana

Célok	Hipotézisek	Módszertan	
C1.	Vizsgálja a pénzügyi kultúra elemeit vállalati szintű megközelítésben és felállítsa a vállalati pénzügyi kultúra indexet.	HP 1. A vállalaton belüli, valamint vállalaton kívüli pénzügyi működést mérő változók alapján felállítható a vállalati pénzügyi kultúra index.	<i>Standardizálás, Faktoranalízis</i>
C2.	Vizsgálni a magyarországi KKV-k nemzetközi kapcsolatrendszerének hatását a vállalat pénzügyi tudatosságára vonatkozóan.	HP 2. A vállalatok export tevékenységének erőssége kiváltja a vállalat pénzügyi tudatosságának igényét, így a pénzügyi kultúrája fejlesztésének igényét is.	<i>Varianciaanalízis (ANOVA)</i>
C3.	Vizsgálni a magyarországi KKV-k pénzügyi kultúrája és gazdálkodása közti kapcsolatrendszer, hatásmechanizmust.	HP 3.1. A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások pénzügyi eredményeire, működésük eredményességére.	<i>Pearson-féle korreláció Varianciaanalízis (ANOVA)</i>
		HP 3.2. A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások pénzügyi döntéseinek kimenetelére.	<i>Pearson-féle korreláció</i>
		HP 3.3. A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások kockázatvállalására.	<i>Pearson-féle korreláció</i>
		HP 3.4. A vállalat mérete hatással van a vállalkozások pénzügyi kultúrájának minőségére.	<i>Varianciaanalízis (ANOVA)</i>
C4.	Vizsgálni a munkaerő-fejlesztési hajlandóság és a jelen lévő pénzügyi kultúra szintje közti összefüggést.	HP 4. A vállalaton belüli humán tőke képzése, fejlesztése hatással van a vállalati pénzügyi kultúra szintjére.	<i>Pearson-féle korreláció</i>
C5.	Vizsgálni a vállalatok növekedése és a vállalati pénzügyi kultúra közti kapcsolatrendszer.	HP 5. A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalat növekedésére.	<i>Varianciaanalízis (ANOVA)</i>
C6.	Vizsgálni a vállalatok innovációs tevékenysége és a vállalati pénzügyi kultúra közti kapcsolatrendszer.	HP 6. A vállalatok innovációs tevékenységének erőssége kiváltja a vállalat pénzügyi tudatosságának igényét, így a pénzügyi kultúrája fejlesztésének igényét is.	<i>Varianciaanalízis (ANOVA) Asszociációs szorosság (Cramer V)</i>
C7.	Vizsgálni az üzleti környezet, a bizalom, a vállalati képzések és a vállalati pénzügyi kultúra közötti összefüggéseket.	HP 7.1. A szekunder kutatásaim eredményei alapján, valamint a fenti empirikus eredmények alapján úgy gondolom, hogy az, hogy egy vállalat hogyan ítéli meg az üzleti környezetét, amelyben működik, milyen bizalommal van a környezeté felé, ezek közvetlenül befolyásolják azt, hogy milyen pénzügyi kultúrával rendelkezik. HP 7.2. Az üzleti környezet megítélése és a bizalom közvetlenül is hat a vállalatok pénzügyi kultúrájára, ugyanis előbbiek – feltételezésem szerint – befolyásolják, hogy mennyit fordít a vállalat képzésekre, ami közvetlenül hat a pénzügyi kultúrára.	<i>Útmodell (parciális korreláción alapuló sokváltozós regresszió)</i>

Forrás: a szerző saját szerkesztése, 2019

„*A prosperitás nagy tanító; a megpróbáltatás még nagyobb.*”
William Hazlitt (1778-1830)

10. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A következő részben a felállított hipotézisek igazolása történik, az empirikus kutatás eredményeinek felhasználásával. Az első részben részletesen bemutatásra kerül a kialakított vállalati pénzügyi kultúra index, annak vállalaton belüli és kívüli változóival együtt. Ezt követően kerülnek részletesen ismertetésre az egyes hipotézisek.

10.1. A vállalati pénzügyi kultúra index (PKI) általános elemzése

HP 1. A vállalaton belüli, valamint vállalaton kívüli pénzügyi működést mérő változók alapján felállítható a vállalati pénzügyi kultúra index.

10.1.1. Vállalati pénzügyi kultúra index (PKI) kialakítása

A vállalati pénzügyi kultúra index (a továbbiakban: PKI) kialakítása során az az elsődleges cél, hogy a mutató mérje a vállalkozások pénzügyi tudatosságát. Felmerül a kérdés, hogy mi alapján kerültek meghatározásra azok a változók, amelyek belekerültek a PKI kialakításába. Alapvetően két forrásból származnak azok:

- egyrészt a szakirodalmi feldolgozás alapján azonosításra kerültek azok a változók, amelyeket az egyes hazai és nemzetközi szerzők a vállalati pénzügyi tudatosság részének tekintenek. Erről ad részletes és összefoglaló tájékoztatást a *3.2. fejezet*;
- másrészt a korábbi kutatásaim eredményeit vettem alapul. Elsődlegesen a 2016-ban a Magyar Nemzeti Bank támogatásával elkészült kutatásom eredményeit, amely mintegy 600 darab KKV választ tartalmazza.

A vállalati PKI kialakításánál továbbá cél volt, hogy az utaljon a tervezési, elemzési és ellenőrzési funkciók gyakorlására, a likviditás tudatos menedzselésére, a rövid és hosszútávú stratégiai tervezés tudatosságára, a széleskörű tájékozódásra, a korszerű banki szolgáltatások használatára, a tőkeerőségre és az eladósodottságra, valamint a pénzügyi kockázatok kezelésére. A mutató kialakítása additív módon történik a lenti változók figyelembevételével, adott súlysúlyokkal. Az indexeken belül minden változó azonos súllyal szerepel. Összességében a változók csoportosítását követően hét részindex alakult ki, az alábbiak szerint.¹²

¹² A módszertan hasonló a következő tanulmánnyal: Győri Ágnes (2018): Kis- és középvállalkozások pénzügyi sérülékenysége. *Közgazdasági Szemle*, LXV. évf., 2018. március. 240–258. o.

6. táblázat: Az egyes specifikus kultúraindexek összetevői

Finanszírozás index						
Kérdés	kód	Érték		Súly	Mintabeli	
		min	max		átlag	szórás
Hitelfelvétel	q1.2_1	0	1	1,0	1,48	1,37
Likviditás-menedzsment	q7_1	0	1	1,0		
Pénzügyi és tőkeszerkezet	q7_4	0	1	1,0		
Belső finanszírozási eszközök alkalmazása	q21_3	0	1	1,0		
Tőkeszerkezet tudatos kialakítása	q58_3	0	1	1,0		
Mutató értékének maximuma				5,0		

Tervezés index						
Kérdés	kód	Érték		Súly	Mintabeli	
		min	max		átlag	szórás
Az Ön vállalatánál készítenek-e pénzügyi bevételi-kiadási tervet?	q6	0	1	1,0	3,14	2,02
A tervezési premisszák és feltételrendszer meghatározottak-e?	q17	0	1	1,0		
Az Ön vállalatának van-e írásba foglalt, tudatosan felépített stratégiája?	q18	0	1	1,0		
Készít-e a vállalkozás rövid távú operatív tervet?	q20	0	1	1,0		
Készít-e a vállalkozása pénzügyi stratégiát?	q21	0	1	1,0		
finanszírozási stratégia	q21_6	0	1	1,0		
Mutató értékének maximuma				6,0		

Elemzés index						
Kérdés	kód	Érték		Súly	Mintabeli	
		min	max		átlag	szórás
Pénzügyi helyzet átvizsgálása	q1.2_2	0	1	1,0	2,61	2,34
Bevételi struktúra elemzése	q5_1	0	1	1,0		
Likviditás elemzése	q5_2	0	1	1,0		
Pályázati forrásszerzés lehetőségeinek elemzése	q5_4	0	1	1,0		
Költségstruktúra elemzése	q5_6	0	1	1,0		
Jövedelmezőség elemzése	q5_7	0	1	1,0		
Terv-tény elemzés	q7_5	0	1	1,0		
Vagyonelemzés	q21_2	0	1	1,0		
Mutató értékének maximuma				8,0		

Külső pénzügyi elemek index						
Kérdés	kód	Érték		Súly	Mintabeli	
		min	max		átlag	szórás
Figyelemmel követi-e a Magyar Nemzeti Bank hivatalos kommunikációját, gazdasági és pénzügyi előrejelzéseit?	q32	0	1	1,0	3,46	1,68
Vállalatát érintő jelentősebb pénzügyi döntések előtt tájékozódik a körülöttünk zajló makrogazdasági folyamatokról?	q35	0	2	1,0		
Ön vagy a cége figyelemmel kíséri-e az állam működését, gazdaságpolitikai eszközök változását?	q36	0	2	1,0		
Tanácsadás igénybevétele	q58_10	0	1	1,0		
Infláció és jegybanki alapkamat nyomon követése	q58_11	0	1	1,0		
Mutató értékének maximuma				7,0		

Adózás index						
Kérdés	kód	Érték		Súly	Mintabeli	
		min	max		átlag	szórás
Adóoptimalizálás	q1.2_3	0	1	1,0	3,01	1,20
Véleménye szerint az Ön vállalkozása él az adóoptimalizálás lehetőségével?	q38	0	2	1,0		
Pénzügyi döntései során mérlegeli azok adóvonzatait?	q39	0	2	1,0		
Mutató értékének maximuma				5,0		

Pénzügyi menedzsment elemek index						
Kérdés	kód	Érték		Súly	Mintabeli	
		min	max		átlag	szórás
Jövedelmezőség	q7_2	0	1	1,0	5,55	3,07
Hatékonyág	q7_3	0	1	1,0		
Cashflow menedzsment	q7_6	0	1	1,0		
Vannak rendszeres controlling jelentések?	q8	0	2	1,0		
A vállalatban belül van-e likviditás-menedzsment?	q10	0	1	1,0		
Az Ön vállalkozására jellemző, hogy mindig van pénzügyi tartaléka, amiből a folyó kifizetéseket biztosítja?	q11	0	1	1,0		
Befektetés	q21_1	0	1	1,0		
Költségzárkódás	q21_4	0	1	1,0		
Növekedés	q21_7	0	1	1,0		
Véleménye szerint mennyire jellemző az Ön vállalatára a tudatos pénzügyi, stratégiai irányítás?	q27	0	2	1,0		
Vállalkozása ismeri-e és alkalmazza-e az egyes korszerű banki és pénzügyi szolgáltatásokat, új termékeket?	q41	0	1	1,0		
Mutató értékének maximuma				13,0		

Kockázat és biztosítás index						
Kérdés	kód	Érték		Súly	Mintabeli	
		min	max		átlag	szórás
Kockázatkezelés	q21_5	0	1	1,0	3,01	2,02
Áldoz-e cége pénzügyi információk beszerzésére és azok elemzésére a kockázatok csökkentése érdekében?	q26	0	1	1,0		
Hitelbiztosítás	q46_1	0	1	1,0		
Épületbiztosítás	q46_2	0	1	1,0		
Casco	q46_3	0	1	1,0		
Felelősségbiztosítás	q46_4	0	1	1,0		
Vagyonbiztosítás	q46_5	0	1	1,0		
Gépek, szállítmány biztosítása	q46_6	0	1	1,0		
Egyéb	q46_7	0	1	1,0		
Mutató értékének maximuma				9,0		

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

10.1.2. Az előállított mutatók standardizálása

Ahhoz, hogy az egyes indexek összemérhetőek legyenek, standardizálni kell őket (Z-score) külön-külön oly módon, hogy az egyedi értékek és az átlag különbségeit osztjuk az adott mutató szórásával:

$$Z_i = \frac{x_i - \bar{x}}{s_x}$$

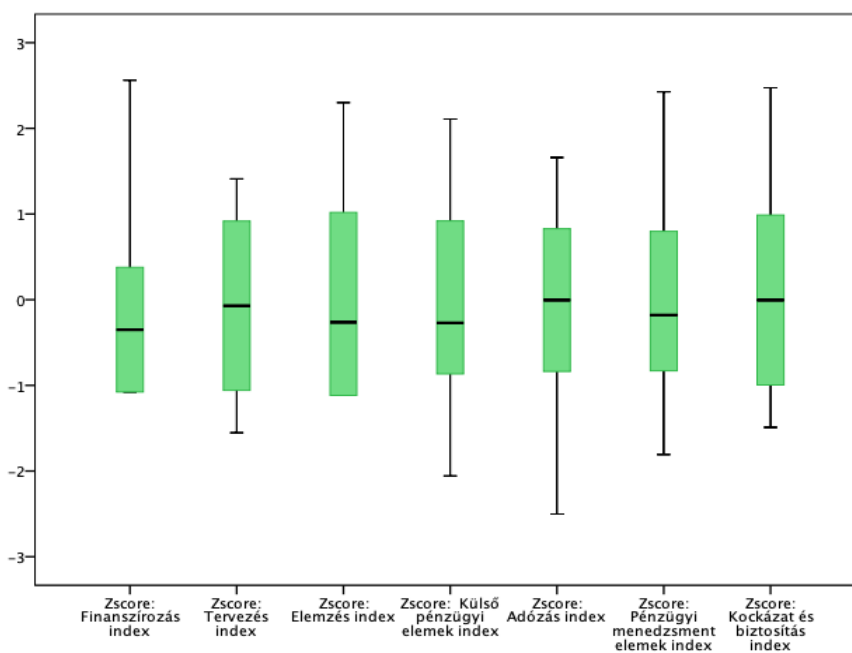
Ilyen formán a kapott mutatók mind standard normális eloszlást követnek ($p=0,000$), 0 várható értékkel és 1 szórással: $Z \sim \mathcal{N}(0; 1)$. Mindezt mutatja a következő 7. táblázat.

7. táblázat: Normalitásvizsgálat: Kolmogorov-Smirnov teszt eredményei

		Zscore: Finanszírozás index	Zscore: Tervezés index	Zscore: Elemzés index	Zscore: Külső pénzügyi elemek index	Zscore: Adózás index	Zscore: Pénzügyi menedzsment elemek index	Zscore: Kockázat és biztosítás index
N		509	509	509	509	509	509	509
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Most Extreme Differences	Absolute	,226	,150	,191	,135	,185	,139	,123
	Positive	,226	,120	,191	,135	,149	,139	,121
	Negative	-,140	-,150	-,132	-,102	-,185	-,076	-,123
Test Statistic		,226	,150	,191	,135	,185	,139	,123
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c
a. Test distribution is Normal.								
b. Calculated from data.								
c. Lilliefors Significance Correction.								

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Az egyes mutatók megoszlását az alábbi box-plot ábrával (10. ábra) szemléltetem, amelyből kiolvashatók a szórási mutatók (terjedelem, kvintilisek, minimum, maximum).



10. ábra: Az egyes specifikus pénzügyi kultúraindexek eloszlásainak boxplot ábrája

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

10.1.3. Az előállított mutatók aggregálása: Pénzügyi kultúra index

Az egyedi pénzügyi kultúraindexek standardizált változatainak aggregálásához **exploratív faktoranalízist** használtam **főkomponens módszerrel, Kaiser normalizációval és varimax rotációval**. Az analízis során a legfontosabb teljesítménymutatók megfelelnek a statisztikai módszertanban elvárt szinteknek: a **Kaiser-Meyer-Olkin** statisztika értéke 0,848, a **Bartlett-féle szférikus teszt** szignifikáns ($\chi^2=1282,047$; $p=0,000$; 4. Melléklet). A hét egyedi index összevonása után két faktor keletkezett (8. táblázat). Ezek a hét mért változó által magyarázott teljes varianciának összesen a 64,812%-át magyarázzák. A kikombinálódott faktorok rotált factorsúlya a domináns komponenseken meghaladják a 0,5-es értéket, és legalább kétszer akkora, mint a másik komponensen lévő factorsúly értéke. Mindezek alapján megállapítható, hogy a modell jól illeszkedik. A komponensek tartalmuk alapján a következők szerint nevezhetők el: az első faktor belső irányultságú pénzügyi kultúrával összefüggő változókat tömörít, míg a második inkább külső irányultságú változókat (lásd. 8. táblázat).

8. táblázat: Rotált faktormátrix

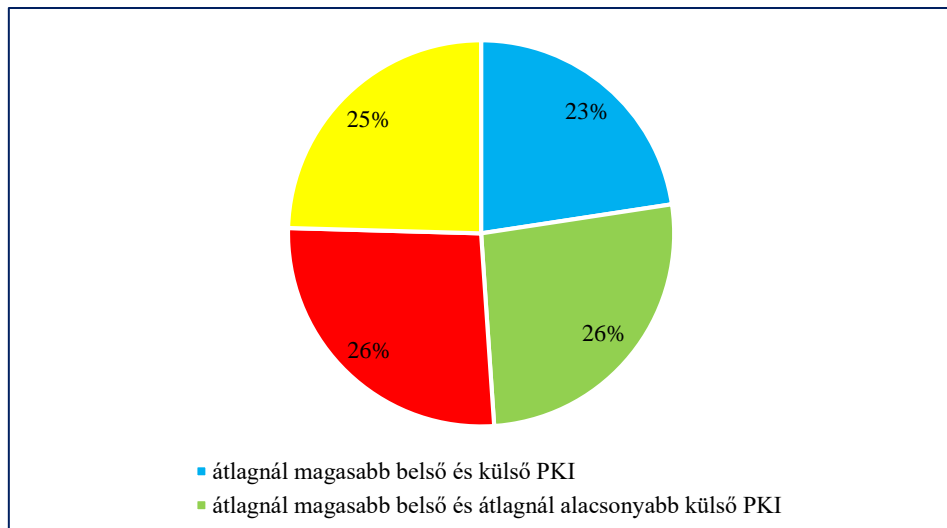
	Faktorok	
	Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)
Tervezés index	0,847	0,149
Elemzés index	0,830	0,208
Pénzügyi menedzsment elemek index	0,827	0,280
Finanszírozás index	0,783	0,118
Adózás index	-0,036	0,839
Külső pénzügyi elemek index	0,320	0,685
Kockázat és biztosítás index	0,292	0,560

*Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a. Rotation converged in 3 iterations.

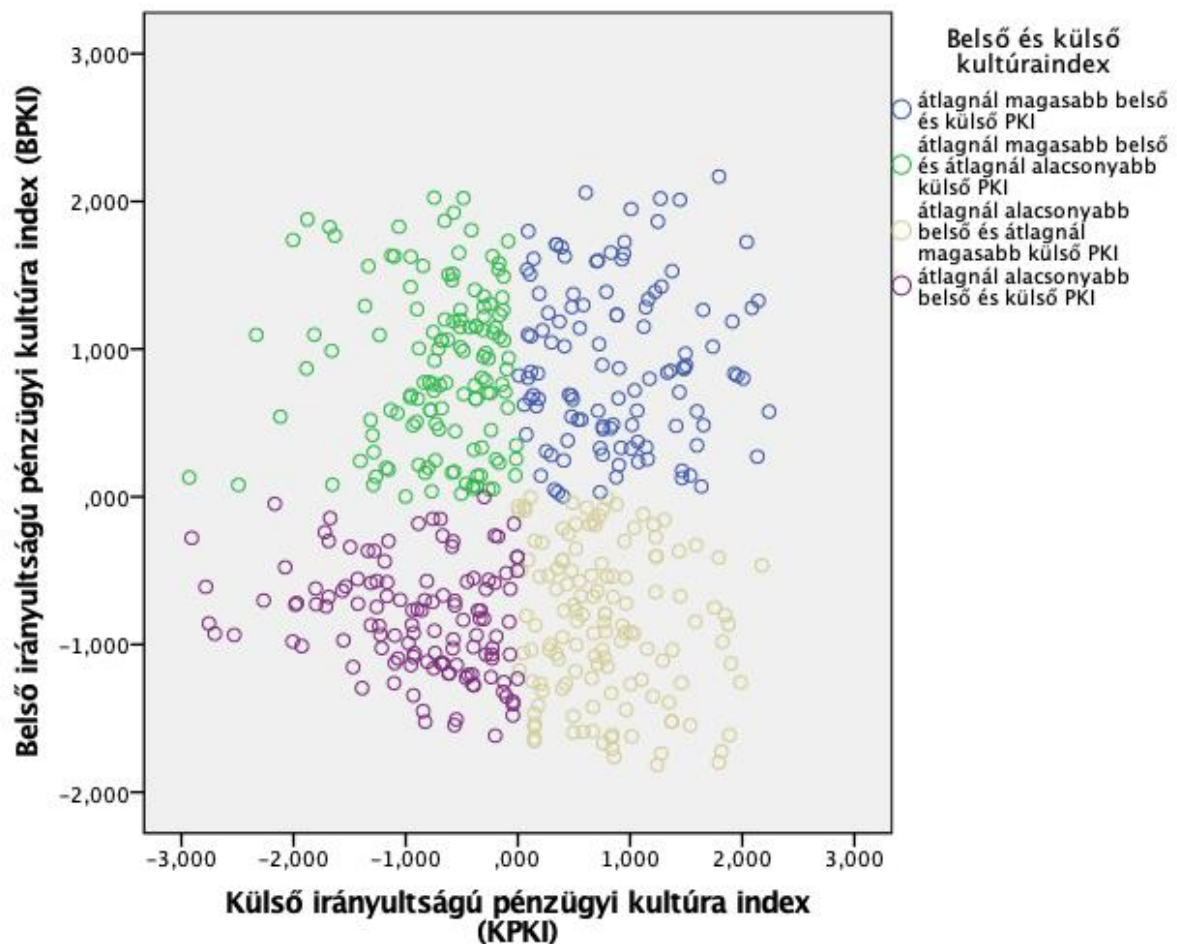
Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Ezt követően megvizsgáltuk a mintában szereplő vállalkozások megoszlását a vállalati PKI alapján. A kapott eredményeket a 11. ábra és a 12. ábra foglalják össze. Látható, hogy közel azonos arányú megoszlásban vannak jelen a vállalatok a négy vizsgálati területen, amelyek a következők:

- átlagnál magasabb belső és külső PKI,
- átlagnál magasabb belső és átlagnál alacsonyabb külső PKI,
- átlagnál alacsonyabb belső és átlagnál magasabb külső PKI,
- átlagnál alacsonyabb belső és külső PKI.



11. ábra: Mintamegoszlás a pénzügyi kultúraindexek alapján
 Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019



12. ábra: A minta szóródása a külső és a belső PKI szerint
 Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A pénzügyi kultúra index (a továbbiakban: PKI) egy standard normális eloszlású statisztikai változó. Amennyiben a PKI-t a teljes mintára nézzük, akkor az átlaga 0, szórása pedig 1. Ez azt jelenti, hogy a PKI egy relatív skála, azaz nincs elméleti minimuma és maximuma. Mintabéli persze van. Tehát azt mondhatjuk, hogy a nulla körüli értékek az átlagot reprezentálják, a relatíve magasabb értékek magas minőségű PKI-t, a relatíve alacsony (negatív) értékek alacsony szintű PKI-t jelentenek. Természetesen ezt a mutatót át lehetne transzformálni egy 1-5-ig terjedő skálára is, az semmin nem változtatna, csak kisebb adatvesztéssel járna. A mutatót alkotó indexek előállításánál az volt a cél, hogy az egyes mutatók azonos súllyal kerüljenek az indexbe, elkerülve a kutatói elfogultságból adódó torzító hatásokat (bias) és a szubjektív, önkényes súlyozást. Viszont az így létrehozott indexek a külső és belső pénzügyi kultúraindexekben már súlyozva jelennek meg, ám itt sem önkényes súlyszámokat alakítottam ki, hanem a faktoranalízis során határozódtak meg. Így pl. a belső PKI-ben a legnagyobb súllyal a tervezés index szerepel, a külső PKI-ben pedig az adózás.

10.1.4. A pénzügyi kultúra alakulása a KKV-k körében

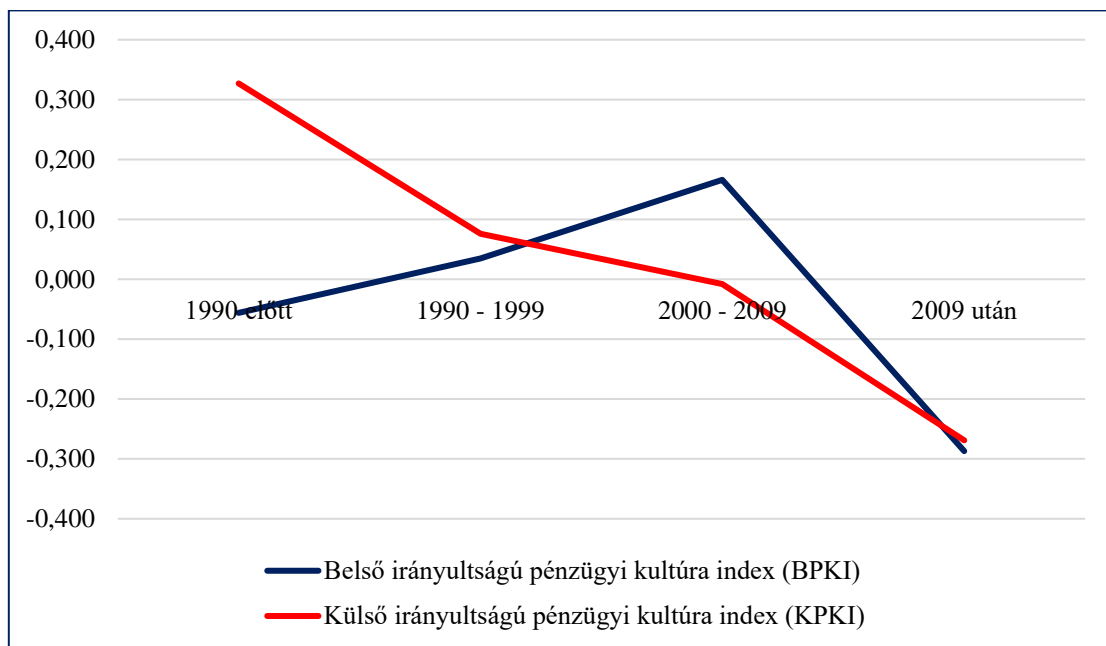
A következőkben a kialakított vállalati PKI alakulását vizsgálom a vállalatok demográfiai adatainak tükrében. Elemzés szempontjából fontos annak vizsgálata, hogy a vállalkozások mikor kezdték meg üzleti tevékenységüket, milyen életszakaszokon mentek keresztül és mindez alapján hány éves múlttal rendelkeznek. Jelen dolgozat nem kívánja azonosítani az egyes vállalati életszakaszokat, és nem törekszik azok azonosításra. A vállalkozások kora tekintetében jelentős eltérések mutatkoznak a vállalati pénzügyi kultúra indexekben a tervezés, az adózás és a pénzügyi menedzsment indexek kivételével, minden esetben (9. táblázat). Az átlagok összehasonlítását varianciaanalízis módszerrel tettem meg.

9. táblázat: A vállalkozások pénzügyi kultúraindexe alapítási idejük szerint

	1990 előtt	1990 – 1999	2000 - 2009	2009 után	F	Sig.	p
Finanszírozás index	-0,168	0,065	0,193	-0,343	6,899	0,000	***
Tervezés index	0,028	0,026	0,104	-0,212	2,184	0,089	
Elemzés index	-0,070	0,037	0,176	-0,299	4,957	0,002	**
Külső pénzügyi elemek index	0,428	0,040	0,046	-0,311	6,235	0,000	***
Adózás index	0,120	0,007	0,023	-0,092	0,517	0,671	
Pénzügyi menedzsment elemek index	0,187	0,005	0,090	-0,210	2,440	0,064	
Kockázat és biztosítás index	0,120	0,188	-0,004	-0,424	9,466	0,000	***
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	-0,056	0,035	0,166	-0,287	4,468	0,004	**
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	0,327	0,076	-0,008	-0,269	4,456	0,004	**
* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001							

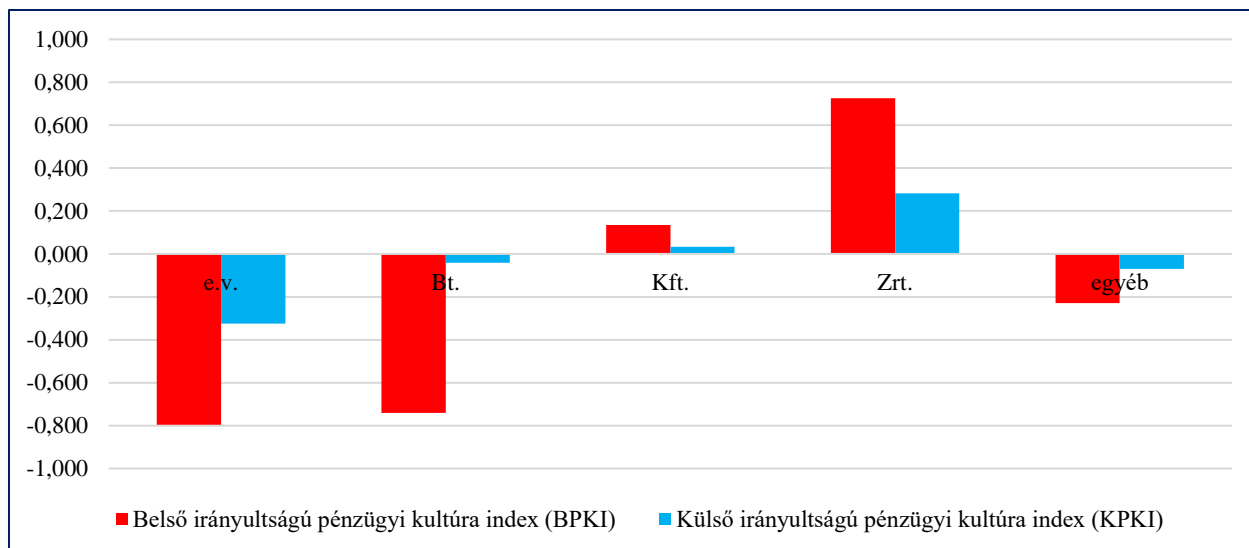
Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Érdekes megfigyelni a tendenciát is (13. ábra). A külső irányultságú pénzügyi kultúra csökkenő tendenciát mutat a vállalatok korának csökkenésével, míg a belső a 2000-2009-es időszakig növekedett, majd a válság után alapított, fiatalabb vállalkozásoknál szignifikánsan alacsonyabb a mutató értéke. De az aggregált mutatókat alkotó komponensek tendenciája is hasonló mintázatot követ. Mit is jelent mindez? Mindebből arra lehet következtetni, hogy a válság valóban jelentős törést jelentett a vállalkozások életében, a tudatosság területén is. A válság idejében a vállalatok jelentős többsége a mindennapi, operatív működésük optimalizálására helyezte a hangsúlyt, így kevés idő jutott a tudatosság formálására, javítására.



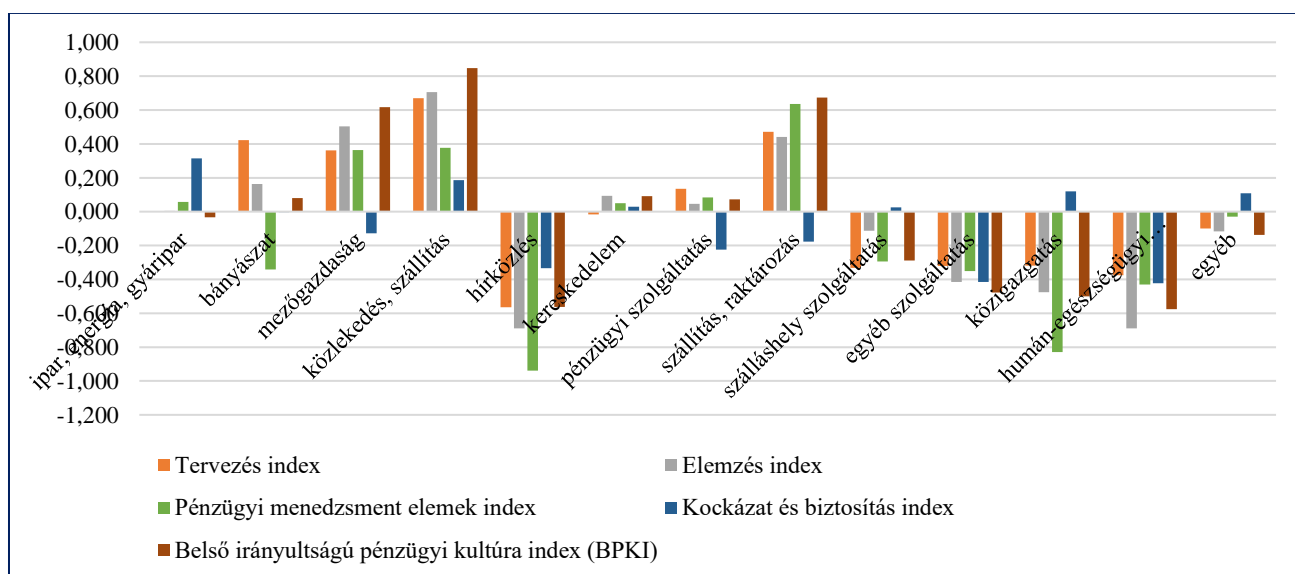
13. ábra: A pénzügyi kultúra összefüggései a vállalat korával
Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A működési forma kapcsán is jelentős eltérések mutatkoznak az egyes pénzügyi kultúraindexek tekintetében. Jellemzően azonban a belső irányultságú kultúraindexek térnek el: az egyéni vállalkozások és betéti társaságok esetében ezek a mutatók relatíve alacsonyak, a Kft-k esetében átlag körüliek, míg a részvénytársaságok esetében magasak (lásd 2. Melléklet és 14. ábra).



14. ábra: A pénzügyi kultúra összefüggései a vállalat működési formájával
 Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A vállalkozások tevékenységi besorolása alapján vizsgálva a pénzügyi kultúrát az látható, hogy az ipari és szolgáltató vállalatok nem különböznek egymástól jelentősen, csupán a kockázat és biztosítás index tekintetében ($p=0,000$), ahol is az iparvállalatokat (átlag: 0,309) messze alul múljak a szolgáltatók (átlag: -0,148). Ha mélyebbre ásunk (nemzetgazdasági ágak szintjére), akkor a tervezés index esetében mutatkoznak jelentős eltérések: legkiemelkedőbbek e tekintetben a közlekedés, a szállítás, raktározással foglalkozó vállalkozások, legkisebb átlaggal pedig a hírközlés, a közigazgatás, az egészségügy, a szálláshelyszolgáltatás ágban tevékenykedő vállalatok. Egészen hasonló a kép az elemzés index tekintetében is ($p=0,000$), valamint a pénzügyi menedzsment elemek index, kockázat és biztosítás index és belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI) esetében is (mindegyik esetében $p=0,000$).



15. ábra: A vállalati PKI-k az egyes ágazati besorolásokban
 Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A fentieket figyelembe véve megállapítható, **hogy a megfogalmazott tézis statisztikailag igazolható.** Összefüggés vizsgálatokkal azonosítottam azokat a vállalaton belüli és kívüli pénzügyi változókat, amelyek meghatározzák a vállalat pénzügyi kultúráját. Így hét részindex alakult ki, amelyekből az exploratív faktoranalízis segítségével, főkomponens módszer, Kaiser normalizáció és varimax rotáció alkalmazásával két faktor keletkezett. Az első faktor belső irányultságú pénzügyi kultúrával összefüggő változókat tömörít, míg a második inkább külső irányultságú változókat.

Tézis 1: A vállalaton belüli pénzügyi menedzsment eszköztár egyes elemei, valamint a vállalaton kívüli, de a vállalati pénzügyi működésére hatást gyakorló komponensek megfelelő kombinálásával kialakítottam a vállalati pénzügyi kultúra indexet. Az index további két részre bontható. Egyrészt a belső irányultságú pénzügyi kultúra indexre (BPKI) – Tervezés részindex, Elemzés részindex, Pénzügyi menedzsment elemek részindexe, valamint a Finanszírozás részindex –, másrészt a külső irányultságú pénzügyi kultúra indexre (KPKI) – Adózás részindex, Külső pénzügyi elemek részindex, és Kockázat és biztosítás részindex –.

A fentiek alapján a vállalati pénzügyi kultúra az alábbiak szerint definiálható: **A vállalati pénzügyi kultúra egyrészt azoknak a vállalaton belüli pénzügyi menedzsment eszköztárába tartozó ismereteknek és eszközöknek, másrészt a vállalaton kívüli, makrokörnyezeti pénzügyi változóknak a tudatos és vállalatspecifikus alkalmazása, amely a vállalat eredményességét, hatékonyságát és versenyképességét javítja (saját meghatározás).**

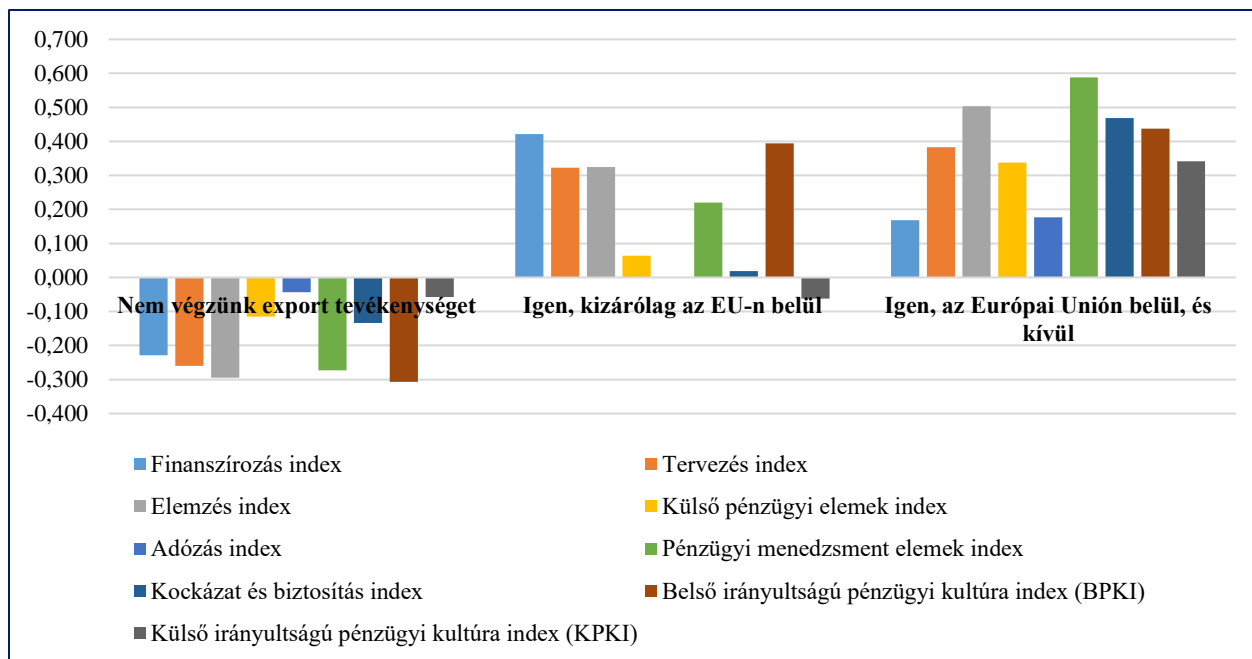
10.2. Az exporttevékenység és vállalati pénzügyi kultúra minősége közötti kapcsolat

HP 2: A vállalatok export tevékenységének erőssége kiváltja a vállalat pénzügyi tudatosságának igényét, így a pénzügyi kultúra fejlesztésének igényét is.

A hazai piac meglehetősen szűk, így a magyar vállalkozók alapvető igényei között meg kellene, hogy jelenjen az aktív exporttevékenység. Alapvető probléma ugyanakkor a hazai KKV-k alacsony exportképessége. A vállalati szektorban így az egyik fő kihívás a cégek exportképességének fejlesztése. A nemzetgazdasági versenyképesség javítása érdekében ezt az anomáliát minél gyorsabban szükséges feloldani, és támogatni, ösztönözni kellene az exportálást, hiszen az exportpiacon megjelenő vállalkozások valószínűleg magasabb hozzáadott értéket állítanak elő, ami egyben együtt jár a magasabban képzett szakemberek alkalmazásával, tehát a vállalkozáson belüli tudás növekedésével. A tudás pedig versenyképességi tényező, és cél kell, hogy legyen, hogy Magyarország gazdasága is tudásra és innovációra épülő gazdasággá váljon rövid időn belül. Meglátásom szerint a hazai cégeknek szükségük van egy szemléletmódváltásra, annak érdekében, hogy megtalálják a külföldi piacokban még kiaknázatlan lehetőségeket. Közismert tény, hogy azon vállalkozások, amelyek a hazai piacon túl, a nemzetközi gazdasági folyamatoknak is aktív részesei, eredményesebben, hatékonyabban képesek működni. Valamennyi érv tehát azt erősíti, hogy az exporttevékenységnek jelentős pozitív hozadéka van.

A pénzügyi kultúra és a vállalatok exporttevékenysége közti összefüggést a varianciaanalízis módszerével igazolom, ahol a kultúraindex átlagait hasonlítom össze F-próbával az exporttevékenységet mérő változó egyes kategóriáiban. Az F-próba azt a nullhipotézist teszteli, hogy nincs különbség az átlagok között, a csoportok a PKI átlagaira nézve minden csoportban azonosak.

Megállapítható, hogy az adózás index kivételével minden pénzügyi kultúraindex és aggregált mutató (külső és belső) jelentős eltérést mutat a tekintetben, hogy az adott vállalat folytat-e exporttevékenységet (16. ábra). Igazolható, hogy az exporttevékenység és a vállalati pénzügyi kultúra között szoros összefüggés mutatható ki. A 16. ábra azt igazolja, hogy azok a vállalkozások, amelyek aktív exporttevékenységet végeznek sokkal magasabb vállalati pénzügyi kultúra index értékkel rendelkeznek.



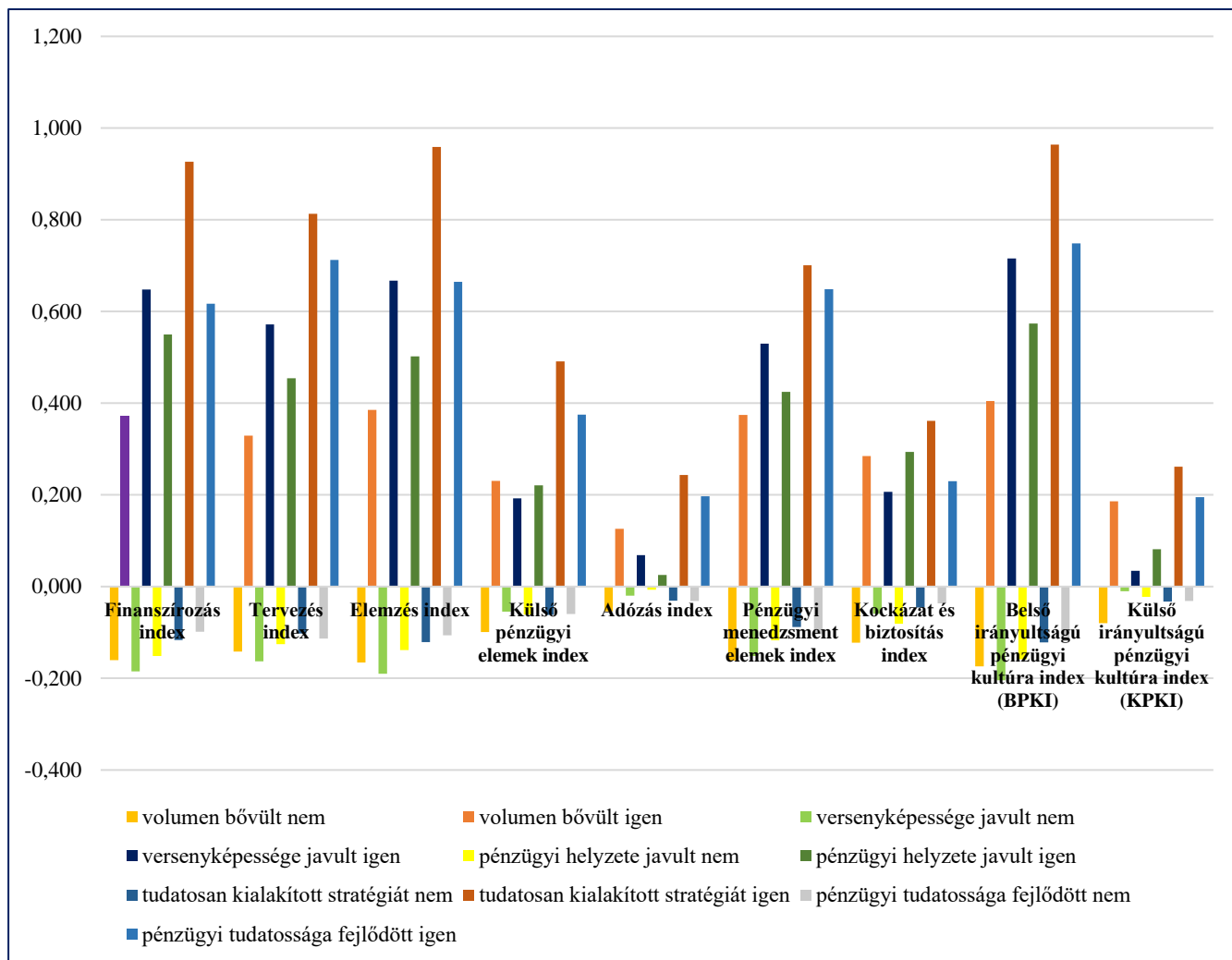
16. ábra: Pénzügyi kultúra exporttevékenység szerinti bontásban

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Az elemzés során megvizsgáltam azt is, hogy az elmúlt 5 évben mi jellemezte a vállalatok exporttevékenységét. A kérdőívben az előzetes kutatások alapján az alábbi lehetőségeket adtam meg:

- az exportértékesítési volumen bővült
- az exporttevékenység hatására vállalatunk versenyképessége javult
- az exporttevékenység hatására vállalatunk pénzügyi helyzete javult
- az exporttevékenység hatására vállalatunk alkalmazotti létszáma bővült
- az exporttevékenység hatására vállalatunk írásba foglalt, tudatosan kialakított stratégiát fogalmazott meg, vagy a korábbi módosította a piaci viszonyoknak megfelelően
- az exporttevékenység hatására vállalatunk pénzügyi tudatossága fejlődött.

Az alkalmazott módszer itt is a fentiekhez hasonlóan kivitelezett varianciaanalízis. Megállapítható, hogy valamennyi mutató esetében (kivéve az adózás index) szignifikánsan különbözik a pénzügyi kultúra index átlaga akkor, ha az exporttevékenységet valamely, fentiekben azonosított változó jellemezte (17. ábra). Ha kiemeljük az egyes exportjellemzőket, akkor megállapítható, hogy melyek azok, amelyek esetében a legmagasabbak a kultúraindexek. Az adatokat elemezve szignifikáns eltérések azonosíthatók: az exporttevékenység hatására tudatosan kialakított stratégia együtt jár a magas pénzügyi kultúrával (3. Melléklet).



A fentiek alapján kijelenthető, hogy szignifikáns összefüggés van az exporttevékenység és a vállalatok pénzügyi kultúrája között. Megállapítható, hogy minél fejlettebb egy vállalat pénzügyi kultúrája, annál inkább jellemző, hogy exporttevékenységet folytat a vállalat és annál inkább profitál az exporttevékenységből. Ugyanakkor az is igaz, hogy az exporttevékenység hatással van a vállalati pénzügyi kultúra minőségére. A tesztek és számítások alapján helytálló a felállított hipotézis és megfogalmazható belőle a tézis. Azok a vállalatok, amelyek exporttevékenységet folytatnak, magasabb pénzügyi kultúrával rendelkeznek, mint azok, akik nem végeznek exporttevékenységet. Ez arra utal, hogy az exporttevékenység kiváltja a tudatosabb üzleti tevékenységet, javítja a vállalatok pénzügyi tevékenységét és tudatosságát. (lásd: Kormányzat KKV-Stratégiája). Mindezt megerősíti az, hogy a kérdőíves felmérésben megkérdeztem a vállalatoktól, hogy az exporttevékenység hatására milyen változások következtek be a cég működésében (ez részben ok-okozati összefüggés azonosítására ad lehetőséget). A válaszadók jelentős többsége nyilatkozott úgy, hogy az exporttevékenység

hatására a vállalat pénzügyi tudatossága fejlődött, és írásba foglalt, tudatosan kialakított pénzügyi stratégiát fogalmazott meg (7. Melléklet).

A fentiek alapján egyértelműen alátámasztást nyert a megfogalmazott hipotézis, és az tézissé formálható az alábbiak szerint.

Tézis 2: A hazai kis-és középvállalkozások exporttevékenysége javítja a vállalati pénzügyi kultúra pozitív irányú változását.

Fontos kiemelni ugyanakkor, hogy a varianciaanalízis pontosan csak arra ad választ, hogy a kategórikus változó által létrehozott egyes csoportokban eltérnek-e a vizsgált változók átlagai, amiből arra tudunk empirikus következtetést levonni, hogy a kategóriába való tartozás (szignifikánsan) befolyásolja az intervallumskálán mért változó alakulását. Mindez azt jelenti tehát, hogy ezen elemzési módszer kauzalizációt nem jelent, így az ok-okozati összefüggés nem állapítható meg, tekintve, hogy az csak idősoros adatok alapján lenne kimutatható. Erre tekintettel a kauzalizáció, azaz az oksági viszony feltárása további kutatási célként fogalmazható meg, idősoros adatok gyűjtését követően.

10.3. A vállalkozások gazdálkodása és a vállalati pénzügyi kultúra közötti kapcsolat

10.3.1. A vállalkozások pénzügyi eredményessége és a pénzügyi kultúra

HP 3.1.: A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások pénzügyi eredményeire, működésük eredményességére.

A hipotézis igazolásához az előállított vállalati pénzügyi kultúra index értékét, valamint a kérdőívben irányítottan, zárt kérdés formájában megfogalmazott változókat használok fel, amelyek a következők:

1. A vállalkozás likviditása
2. A vállalkozás pénzügyi helyzete
3. A vállalkozás jövedelmezőségihelyzete
4. A vállalkozás árbevétele
5. Adózás előtti eredmény
6. A vállalkozás nyeresége
7. A vállalkozás hosszú távú fennmaradási esélyei
8. A pénzügyi forrásokhoz való hozzájutás aránya
9. A versenyhelyzete a versenytársakkal szemben

A fenti változókat a vállalkozások 1-5-ig terjedő Likert skálán értékelhették (1=*teljes mértékben romlott, míg az 5= teljes mértékben javult*). Ezen változók egy korábbi, 2016-os kutatásom alkalmával kerültek azonosításra, amikor a cégek pénzügyi helyzetét és stabilitását vizsgáltam. Akkori elemzésem során a kérdőíves felmérést megalapozott egy, gyakorló vállalatvezetővel készített széleskörű személyes egyeztetési folyamat is, amelynek keretében mintegy 20 cégvezetővel nyílt lehetőséget mélyinterjú készíteni. Ennek alkalmával került meghatározásra a fentiekben azonosított 9 változó, amelyet változtatás nélkül emeltem át jelen dolgozatba.

A megfogalmazott felvetés igazolásához a korrelációt és a lineáris regresszió analízist alkalmaztam, mivel minden vizsgálatba bevont változó intervallumskálán mért változó. Ha megvizsgáljuk, hogy a megkérdezett vállalatok az elmúlt 5 évben az egyes szempontok szerint hogyan teljesítettek, és ezt a teljesítményt összevetjük a pénzügyi kultúra egyes elemeivel, akkor a következő kép rajzolódik ki (*10. táblázat*): Minden egyes kultúraindex – beleértve az aggregált külső és belső indexeket is – szignifikánsan pozitívan korrelál a vállalatok elmúlt 5 évben tapasztalt teljesítményével (kivéve az adózás index a likviditással ($p=0,135$)). Ez azt jelenti, hogy minél magasabb a pénzügyi kultúra szintje, annál inkább javultak a vizsgált mutatók ($p \leq 0,001$).

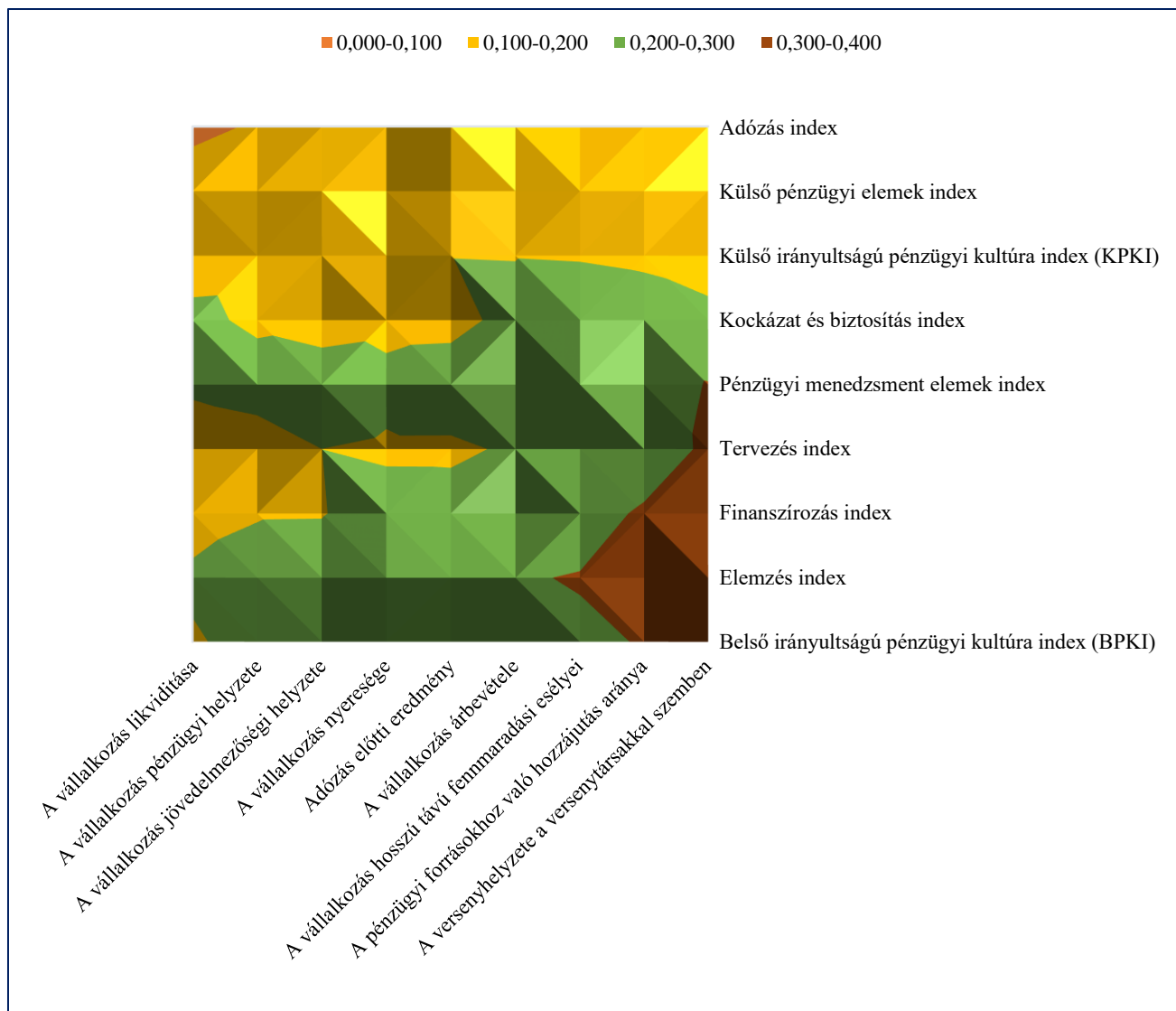
10. táblázat: Pearson-féle korrelációs együtthatók és szignifikanciaszintek a a pénzügyi kultúra egyes elemei és a vállalati teljesítmény között

	A vállalkozás likviditása	A vállalkozás pénzügyi helyzete	A vállalkozás jövedelmezőségi helyzete	A vállalkozás árbevétele	Adózás előtti eredmény	A vállalkozás nyeresége	A vállalkozás hosszú távú fennmaradási esélyei	A pénzügyi forrásokhoz való hozzájárulás aránya	A versenyhelyzete a versenytársakkal szemben
Finanszírozás index	,183**	,196**	,197**	,217**	,231**	,234**	,272**	,309**	,325**
Tervezés index	,113*	,148**	,200**	,210**	,187**	,188**	,222**	,258**	,313**
Elemzés index	,207**	,225**	,240**	,296**	,289**	,285**	,303**	,300**	,359**
Külső pénzügyi elemek index	,163**	,165**	,176**	,176**	,179**	,151**	,194**	,187**	,159**
Adózás index	,072	,111*	,142**	,155**	,183**	,154**	,133**	,141**	,137**
Pénzügyi menedzsment elemek	,227**	,247**	,259**	,229**	,247**	,228**	,291**	,260**	,304**
Kockázat és biztosítás index	,224**	,181**	,156**	,227**	,174**	,171**	,257**	,245**	,229**
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	,196**	,214**	,232**	,246**	,241**	,242**	,291**	,303**	,359**
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	,155**	,161**	,170**	,197**	,199**	,167**	,194**	,184**	,152**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Ahhoz, hogy megállapítsuk, van-e összefüggés a pénzügyi kultúra és a vállalatok pénzügyi helyzetét mérő egyes mutatók között, a korrelációs együtthatók mértékét kell elemeznünk (ez ugyanis minél magasabb, annál szorosabb a kapcsolat az adott két mutató között.). Ha megfigyeljük a kapcsolatok erősségét is, akkor kissé árnyalt a fenti eredmény (18. ábra).

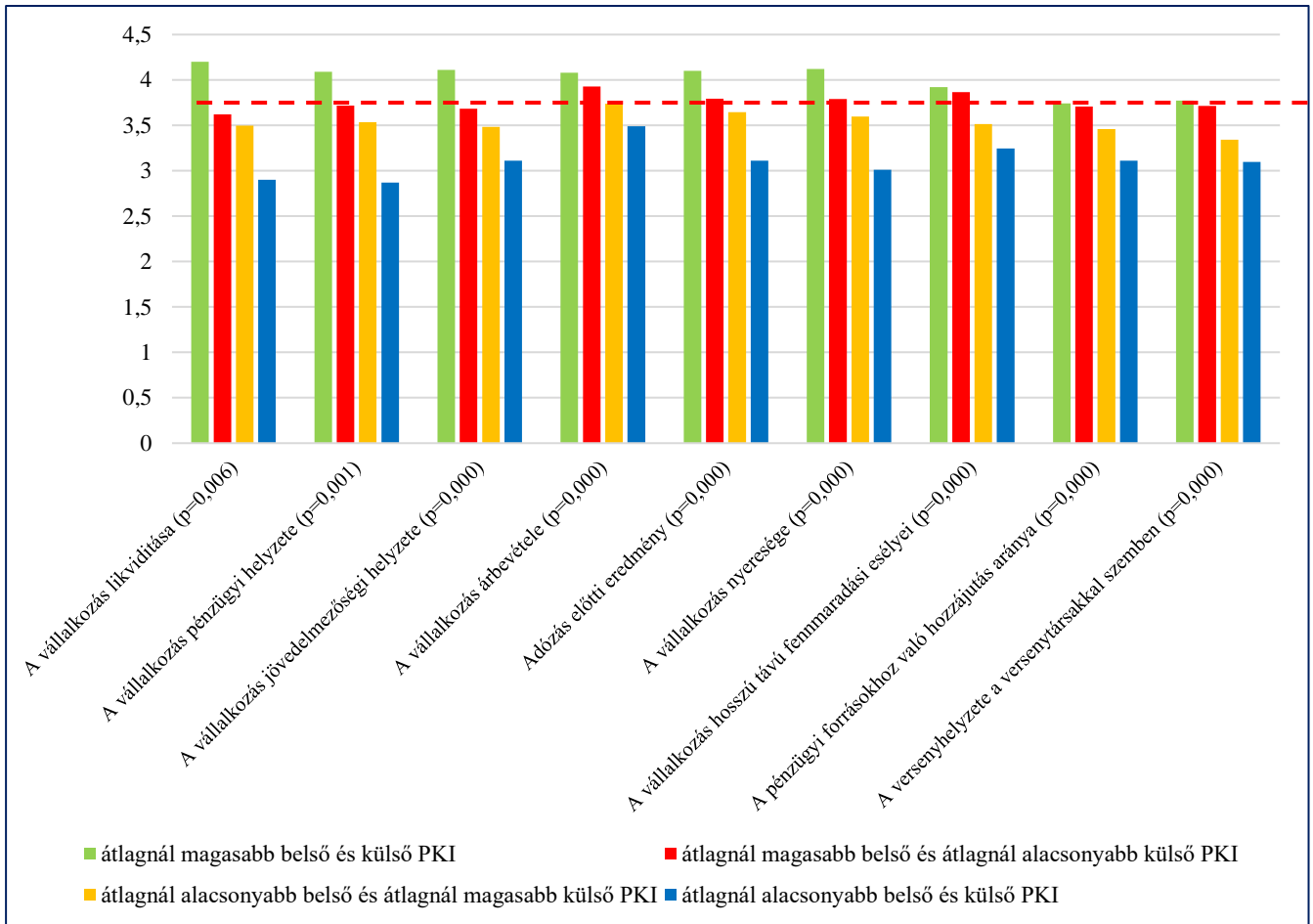
- A kapcsolatok a legerősebb korrelációt a finanszírozás, az elemzés és a belső PKI mutatókkal mutatnak, méghozzá a pénzügyi forrásokhoz való hozzájárulás javulása és a versenyhelyzet javulása kapcsán.
- Hasonló erősségű az összefüggés a pénzügyi menedzsment elemek, a finanszírozás és a versenyhelyzet javulása között.
- Minden más esetben (kivéve az adózás és a likviditás) gyenge, de szignifikáns kapcsolatról beszélhetünk.



18. ábra: Korrelációs együtthatók alakulása a vizsgált változók alakulása és a vállalatok pénzügyi kultúrája között

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Tovább erősíti a hipotézist, amennyiben megvizsgáljuk, hogy a belső PKI és a külső PKI mutatók alapján csoportosított vállalatok milyen átlagokkal rendelkeznek az egyes vizsgált indikátorok javulása kapcsán (19. ábra). Ezt varianciaanalízissel tudjuk megtenni, ami során azt vizsgáljuk, hogy a kategorikus változó egyes csoportjaiban (tehát a külső és belső PKI átlagai által létrehozott 4 csoportban) mért átlagok jelentősen eltérnek-e egymástól. A varianciaanalízis segítségével ilyen módon is igazolható, hogy azok a vállalatok, amelyek átlag feletti pénzügyi kultúrával rendelkeznek, javították teljesítményüket az elmúlt évek során.



19. ábra: A vállalkozások teljesítményének alakulásának átlaga az elmúlt 5 évben (1: jelentősen romlott; 5 jelentősen javult)

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Fentiek alapján kijelenthető, hogy szignifikáns összefüggés van a vállalatok pénzügyi kultúrája és a pénzügyi eredményességük között. Megállapítható, hogy minél fejlettebb egy vállalat pénzügyi kultúrája, annál stabilabb pénzügyi helyzet jellemzi a cégeket.

Tézis 3.1.: A magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások pénzügyileg eredményesebben, kiegyensúlyozotabban végzik üzleti tevékenységüket.

10.3.2. A vállalkozások pénzügyi döntései és a pénzügyi kultúra

HP 3.2.: A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások pénzügyi döntéseinek kimenetelére.

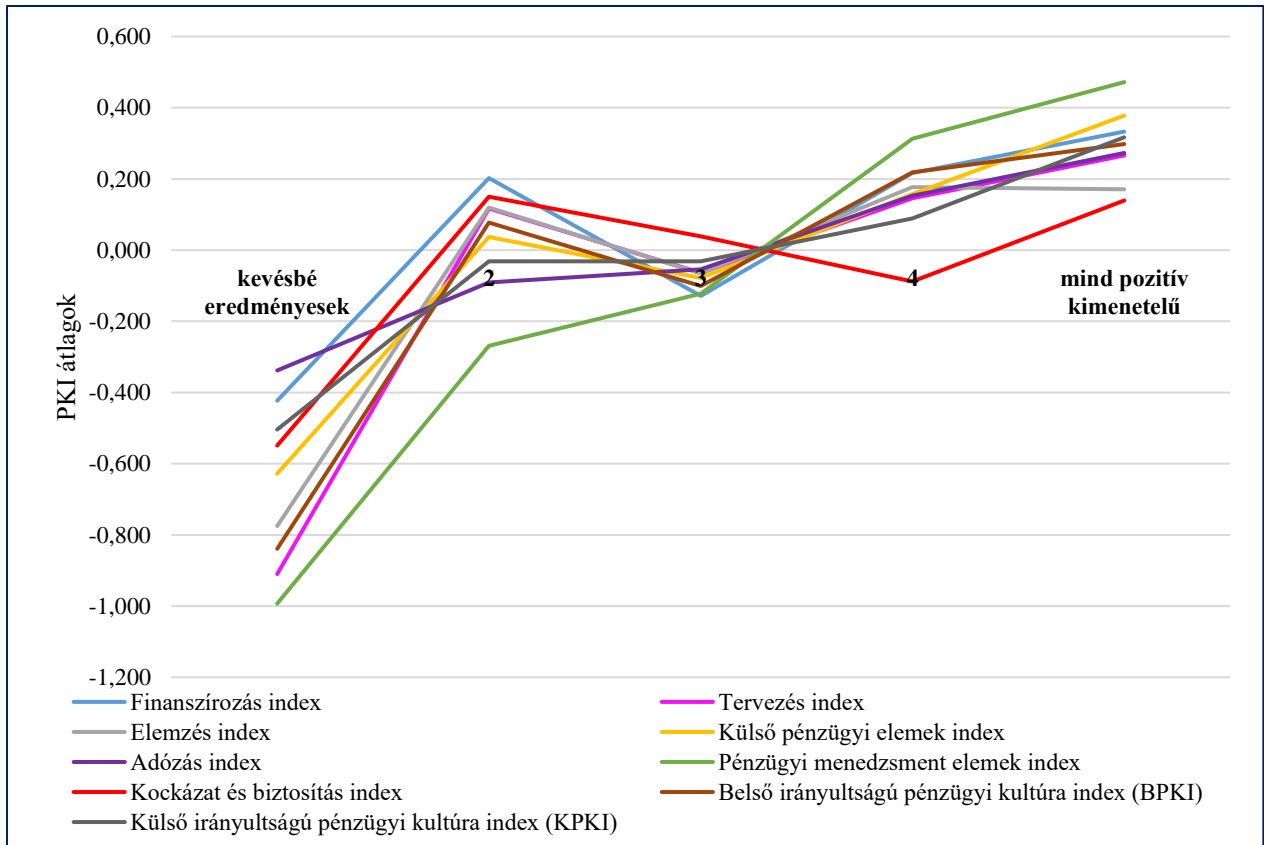
Az egyik legfontosabb terület annak vizsgálatát jelenti, hogy a vállalkozások által meghozott pénzügyi döntések mennyire eredményesek, milyen mértékben képesek pozitívan támogatni az üzletmenet előrehaladását. A megfogalmazott hipotézis azt vetíti előre, hogy a magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások szakmailag megalapozottabb döntéseket képesek meghozni, amelyek végrehajtása és megvalósulása teljeskörűen támogatja a vállalkozás eredményes működését. A feltételezésem igazolására a Pearson-féle korrelációs együtthatót vizsgáltam. A vizsgálat elvégzését követően megállapítható, hogy jelentős (gyenge és közepes), szignifikáns kapcsolatok vannak az egyes PKI mutatók (kivéve a kockázat és biztosítás) és a között, hogy a vállalatok hogyan ítélik meg saját pénzügyi döntéseik kimenetelét. Megállapítható, hogy minél magasabb a PKI mutatók értéke, annál inkább pozitívabb kimenetelűek a pénzügyi döntéseik (11. táblázat).

11. táblázat: Pearson-féle korrelációs együtthatók a PKI összetevői és a vállalatok pénzügyi döntéseinek kimenetelei összefüggésében

	r	Sig.	p
Finanszírozás index	0,155	0,001	***
Tervezés index	0,146	0,001	**
Elemzés index	0,118	0,009	**
Külső pénzügyi elemek index	0,173	0,000	***
Adózás index	0,135	0,003	**
Pénzügyi menedzsment elemek index	0,279	0,000	***
Kockázat és biztosítás index	0,029	0,522	
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	0,174	0,000	***
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	0,135	0,003	**
* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001			

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A fenti megállapítást támasztja alá az is, ha ábrázoljuk a PKI mutatók átlagait az egyes döntési kimeneteli csoportokban (1: kevésbé eredményesek – 5: minden döntés pozitív kimenetelű). Jól látható a függvényszerű kapcsolat (növekvő trend), kivéve a kockázat és a biztosítás index esetében (20. ábra).



20. ábra: A PKI mutatók átlagai az egyes döntési kimeneteli csoportokban

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A 20. ábra tehát a vállalati pénzügyi kultúra index egyes alindexeinek értékeit mutatja be a pénzügyi döntések lehetséges kimeneteleivel összehasonlítva. Látható, hogy minél alacsonyabb a vállalati PKI értéke, annál kevésbé eredményes a döntés kimenetele. Mindez igaz ellenkező esetben is. Tehát a vizsgált két változó között pozitív irányú szignifikáns kapcsolat van. Mindez alapján már megfogalmazható a tézis, az alábbiak szerint:

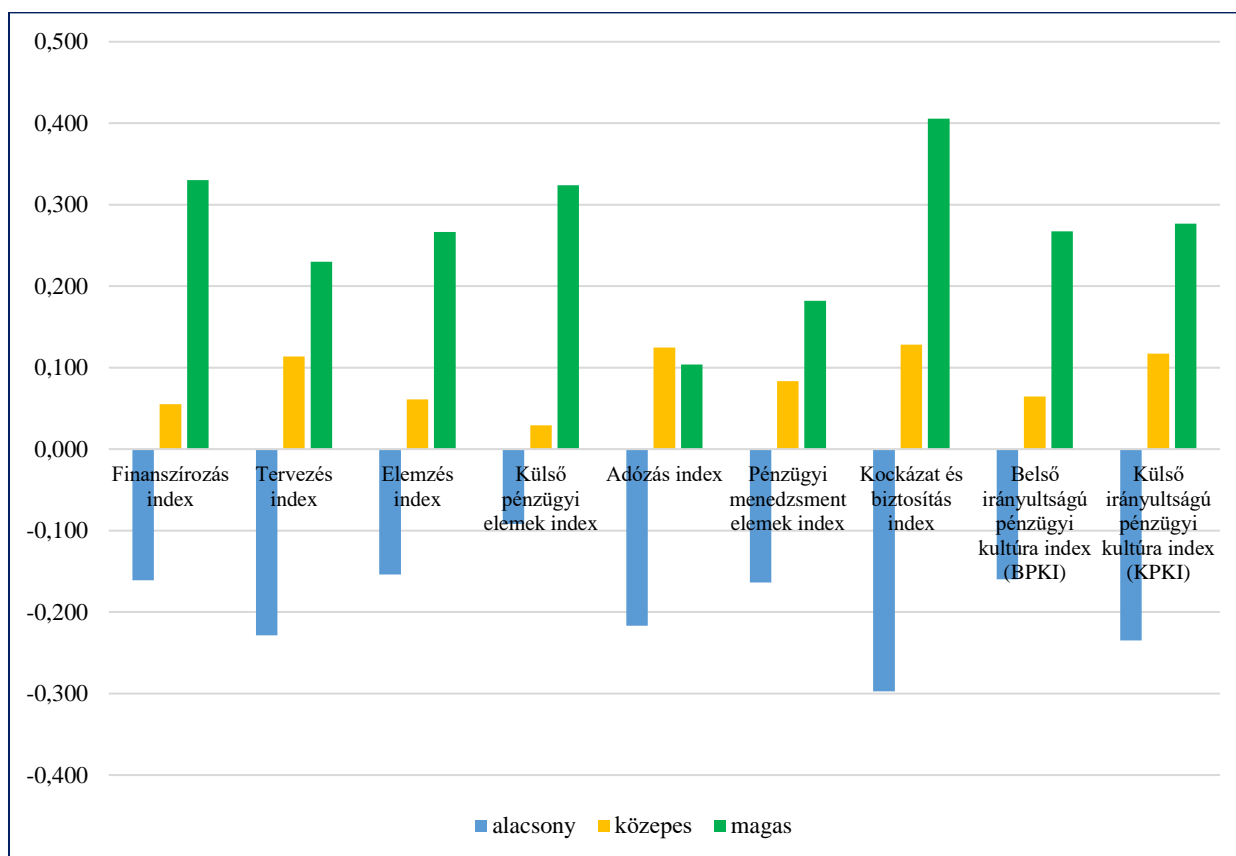
Tézis 3.2.: A hazai kis-és középvállalkozások magas szintű pénzügyi kultúrája javítja a meghozott döntések pozitív irányú kimenetelét.

10.3.3. A vállalkozások kockázatvállalása és a pénzügyi kultúra

HP 3.3.: A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások kockázatvállalására.

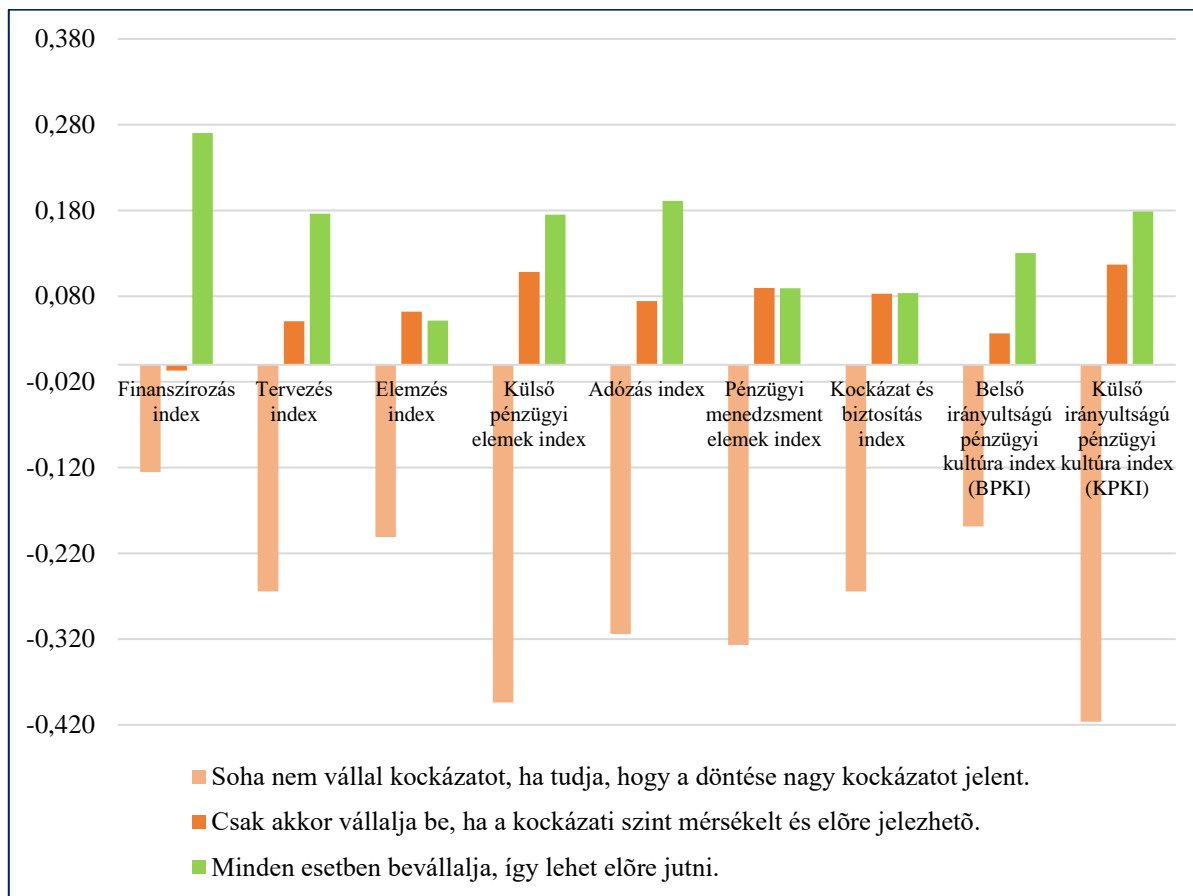
A kockázatok, azok elemzése és mérséklése, valamint tudatos kezelése meghatározó szerepet képvisel valamennyi vállalkozás életében. A kockázat alapvetően valamiféle bizonytalanságot jelent mind az operatív, mind a stratégiai működés során. Olyan tényezőket hordoz magában, amelyek negatívan befolyásolhatják a működés eredményességét, hatékonyságát. Ezért a kockázatkezelés magában foglalja a kockázatok minimalizálását, de sokkal inkább azok tudatos, jól megfontolt kezelését. Mindezt figyelembe véve, álláspontom szerint a kockázatvállalás és a vállalati pénzügyi kultúra között kapcsolat mutatható ki.

Ennek igazolására a varianciaanalízis és Pearson-féle korreláció módszerét alkalmaztam. Amennyiben megvizsgáljuk a PKI mutatók átlagait a kockázatvállalás egyes kategóriáiban, függvényszerű szignifikáns kapcsolat rajzolódik ki (21. ábra). Mindez alapján megállapítható, hogy minél magasabb egy vállalat kockázatvállalási hajlandósága, annál magasabb a pénzügyi kultúrája – valamennyi alindex esetében ($p < 0,039$).



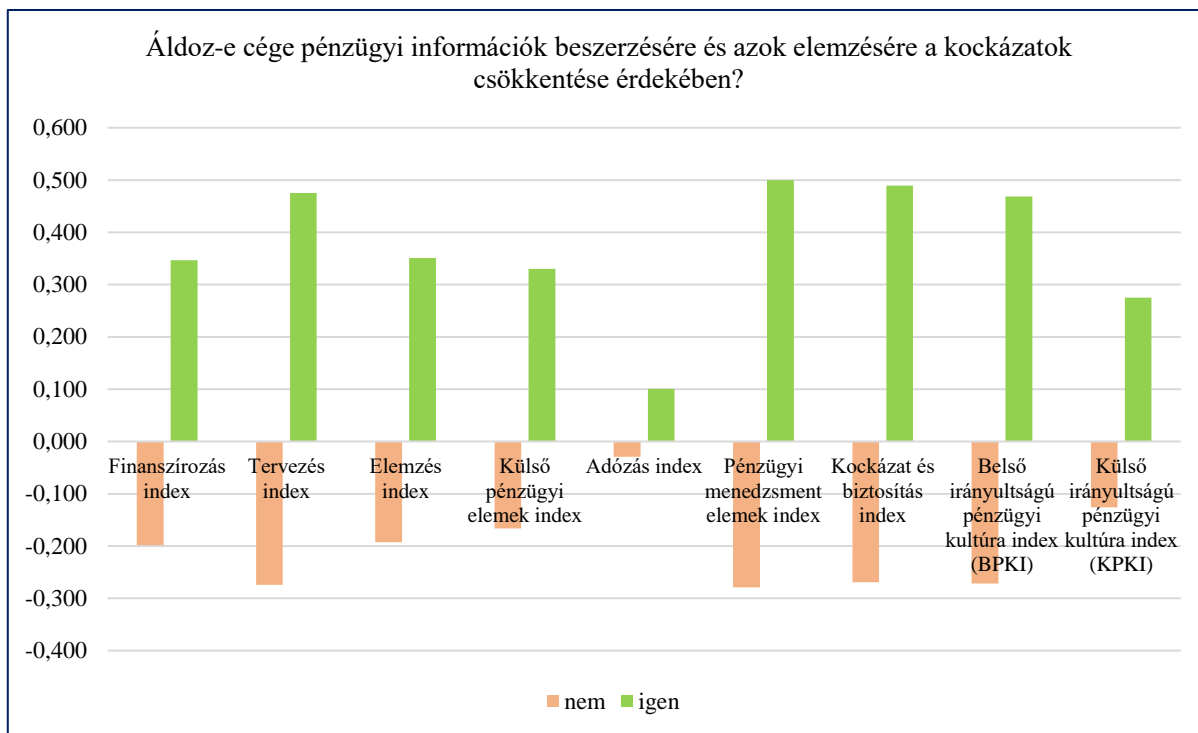
21. ábra: A kockázatvállalási hajlandóság és a PKI -k átlagai közötti összefüggés
 Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Hasonló kapcsolat tapasztalható abban az esetben is, ha a konkrét kockázatvállalási magatartást vizsgáljuk: ezek egyes kategóriában nézzük meg a PKI mutatók átlagait (22. ábra). A tendencia itt is hasonló, kivéve az elemzési index kapcsán, ahol nincs jelentős eltérés az átlagok között ($p=0,069$), illetve a belső irányultságú PKI mutatók átlagai sem térnek el jelentősen az egyes kategóriákban ($p=0,081$).



22. ábra: Mennyire vállal kockázatokat vállalata a jövője szempontjából és a PKI -k átlagai
Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Ha megvizsgáljuk, hogy van-e eltérés a PKI mutatók átlagai között a tekintetben, hogy a vállalatok áldoznak-e pénzügyi információk beszerzésére és azok elemzésére a kockázatok csökkentése érdekében, akkor itt is jelentős eltérések láthatók: minden esetben, (kivéve az adózás index, $p=0,155$) jelentősen magasabb a PKI mutató értéke azoknál a vállalatoknál, amelyek áldoznak erre (23. ábra). Megvizsgáltam továbbá azt is, hogy hogyan vélekednek arról a vállalkozások, hogy miként mérsékelhetők a kockázatok pénzügyi elemzési módszerekkel. A korrelációs együtthatók elemzése során kapott összefüggés alapján az látható, hogy minél magasabb egy vállalat PKI mutatója, annál inkább úgy gondolják a vállalatok, hogy a kockázat pénzügyi elemzési módszerekkel mérsékelhető. Kivétel az adózás index ($p=0,330$) és a KPKI mutató ($p=0,103$). A legerősebb kapcsolat pedig a finanszírozás indexszel van.



23. ábra: A kockázatok mérséklése és a PKI összefüggése
 Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

12. táblázat: Pearson-féle korrelációs együtthatók a PKI-k és a vállalatok válaszaik között
 (Ön szerint a kockázat pénzügyi elemzési módszerekkel mérsékelhető-e, vagy sem)

	r	Sig.	p
Finanszírozás index	0,338	0,000	***
Tervezés index	0,223	0,000	***
Elemzés index	0,228	0,000	***
Külső pénzügyi elemek index	0,124	0,005	**
Adózás index	0,044	0,330	
Pénzügyi menedzsment elemek index	0,211	0,000	***
Kockázat és biztosítás index	0,179	0,000	***
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	0,288	0,000	***
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	0,073	0,103	
* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001			

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A fentiek alapján megállapítható, hogy a hazai KKV-k körében a pénzügyi kultúra szintje és a kockázatvállalás, valamint a kockázatok tudatos kezelése között pozitív irányú, szignifikáns kapcsolat van: minél magasabb a vállalati pénzügyi kultúra indexének értéke, annál inkább tudatosabb kockázatkezelés jellemzi a cégeket.

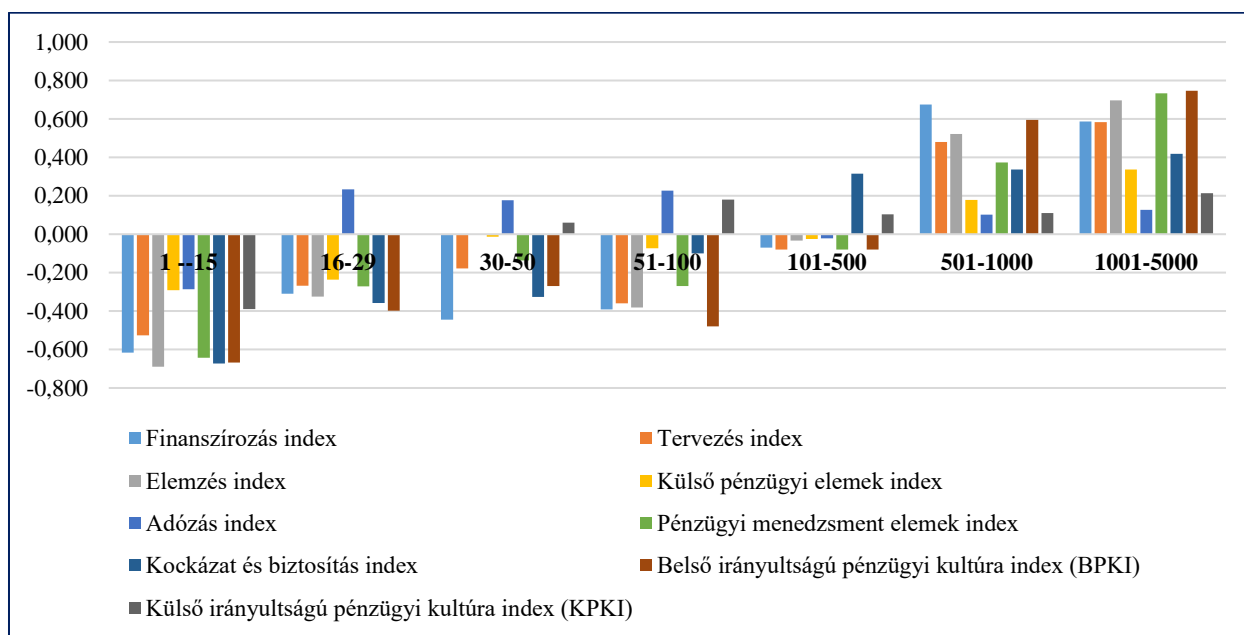
Tézis 3.3.: A hazai kis-és középvállalkozások magas szintű pénzügyi kultúrája magával vonja a tudatos kockázatkezelést.

10.3.4. A vállalatméret és a pénzügyi kultúra kapcsolata

HP 3.4.: A vállalat mérete hatással van a vállalkozások pénzügyi kultúrájának minőségére.

Feltételezésem arra irányul, hogy azok a vállalatok, amelyek a vállalati életciklus modellnek a minél magasabb szintjén helyezkednek el, azok annál inkább nagyobb hangsúlyt fektetnek a pénzügyi kultúra fejlesztésére. Mindezt varianciaanalízis (F-próba) segítségével igyekeztem igazolni.

Az árbevétel tekintetében minden kategóriában szignifikánsan eltérnek a PKI átlagok (minden mutató kapcsán $p < 0,01$). Jól látható a lenti grafikonon, hogy az árbevétel kategóriák növekedésével nőnek a PKI mutatók átlagai. Kisebb eltérést mutat ettől a tendenciától az adózás index, ahol nem ennyire tiszta az összefüggés. Ugyanez látható a foglalkoztatotti létszámkategóriák kapcsán is, habár itt az adózás index nem tér el jelentősen az egyes kategóriákban ($p = 0,439$).

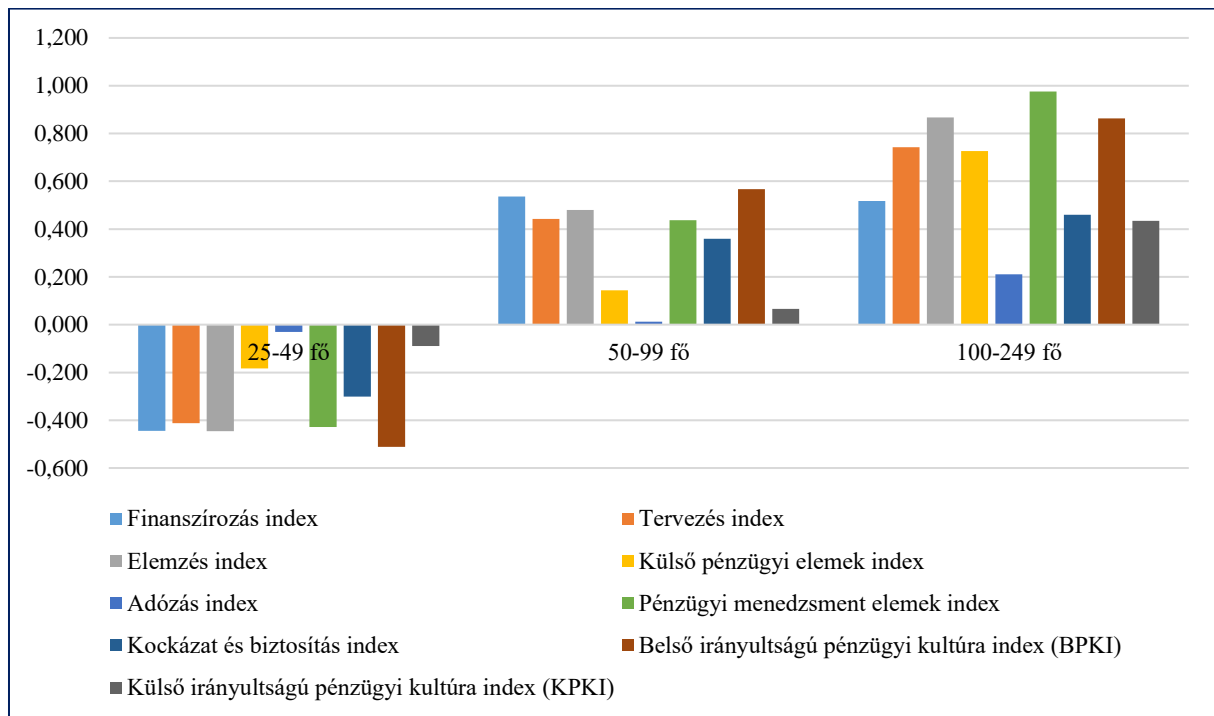


24. ábra: Árbevétel és pénzügyi kultúra kapcsolata
Forrás: Saját kutatás, SPSS elemzéssel

Szisztematikus összefüggés mutatkozik az árbevétel és pénzügyi kultúra minden aspektusa között ($p = 0,000$), az összes specifikus index, valamint a belső PKI és a külső PKI között is:

- 15 millió forint alatt minden index átlaga a minimum értéke közelében van;
- 16-29 között az adózás index átlaga már pozitívba fordul, de 500 millió felett újra csökkenni kezd az átlag;
- Az árbevétel növekedésével párhuzamosan a külső PKI növekedése a legkisebb ütemű, míg a belső PKI-e a legnagyobb

- A kockázat és biztosítás index 100 millió forint felett kezd el jelentősen nőni, míg a többi index csak 500 millió forintos árbevétel felett.



25. ábra: Pénzügyi kultúra létszám szerinti bontásban
 Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Tézis 3.4.: A hazai kis-és középvállalatok körében a nagyobb vállalati méret (létszám és árbevétel alapján) magasabb pénzügyi tudatosságot, magasabb szintű pénzügyi kultúrát eredményez.

10.4. A humán tőke képzése és a vállalati pénzügyi kultúra kapcsolata

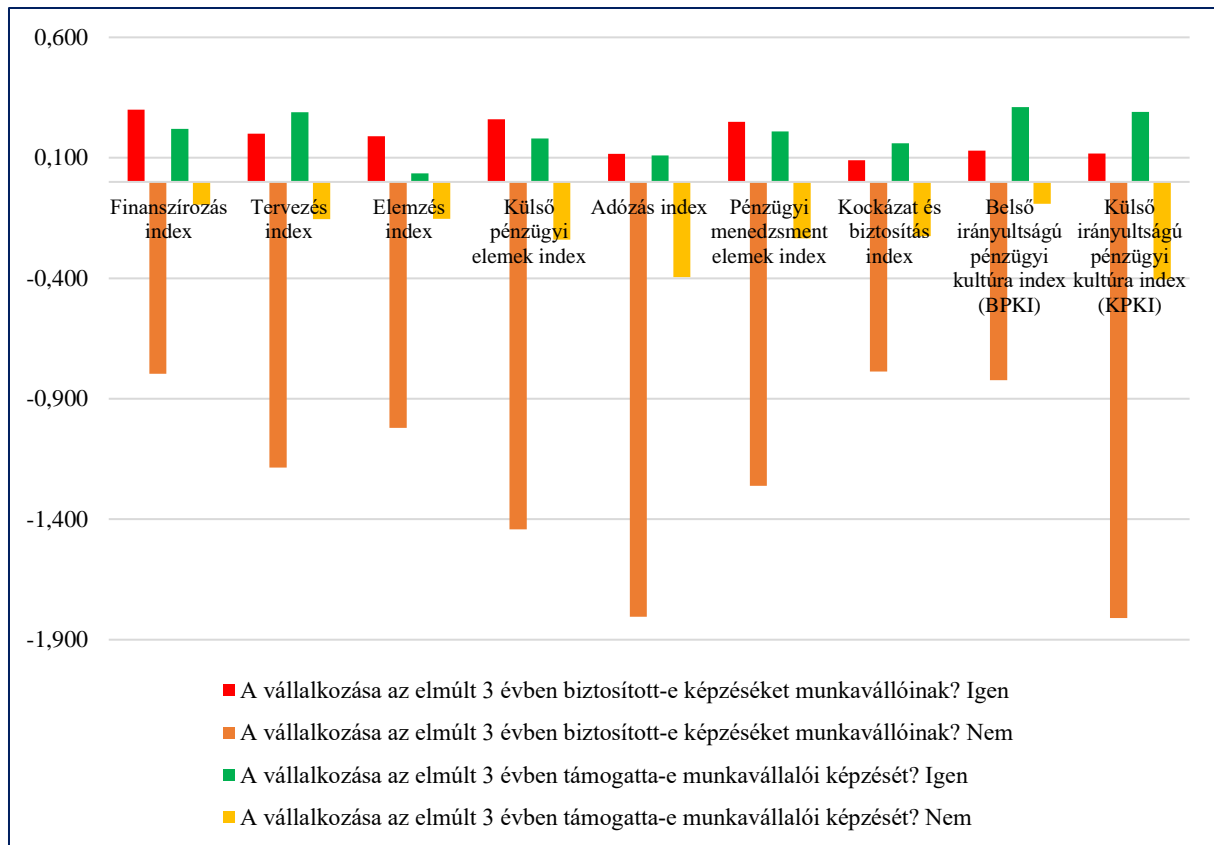
HP 4.: A vállalaton belüli humán tőke képzése, fejlesztése hatással van a vállalati pénzügyi kultúra szintjére.

A vállalatoknak válaszolni kellett arra a kérdésre, hogy az elmúlt 3 évben volt-e képzés a cégen belül. Jelen kutatás során a képzés alatt a munkavállalók át- és továbbképzését értem, olyan keretek formájában, mint OKJ képzés, rövidebb tanfolyamok, felsőoktatás (alap és mesterképzések), de ide sorolható továbbá a belső, vállalati képzések, tréningek is, vagy éppen egy külső cég coaching, mentori tevékenysége. Összességében a képzések megvalósításának formájánál 3 kategóriát határoztam meg. Ezek a következők: (1) belső vállalati képzés saját lebonyolításban, (2) külső képző cég igénybevételével, (3) oktatási intézményeknél megvalósított képzés. A kutatás során megkérdeztük a képzés szintjét is, amely lehetett (1) saját szervezésű, vállalkozáson belüli képzés, (2) OKJ-s képzés és a (3) felsőoktatási képzés.

A kutatás során alapvetően azt vizsgáltam, hogy a cégek támogatták-e a munkavállalók szakmai képzettségének fejlődését. Ebbe beletartozik valamennyi vállalaton belüli és kívüli képzés. Ezen elemzésben a varianciaanalízis és Pearson-féle korrelációs modellt alkalmaztam.

Amennyiben megvizsgáljuk a pénzügyi kultúra elemeinek átlagértékét azoknál a vállalatoknál, amelyek támogatták a humán tőke fejlesztését, akkor a következő képet kapjuk:

- Minden olyan vállalat, amely támogatta munkavállalói képzését – történjen az vállalaton belüli vagy cégen kívüli formában –, az magasabb pénzügyi kultúrával rendelkezik minden index tekintetében (kivéve az adózás index), mint azok a cégek, amelyek nem támogattak képzéseket. Ez a különbség a következő PKI-k esetén szignifikáns ($p < 0,05$):
 - Finanszírozás index
 - Elemzés index
 - Külső pénzügyi elemek index
 - Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)
- Minden olyan vállalat, amely munkavállalói számára belső képzést biztosított, szignifikánsan magasabb ($p = 0,000$) PKI-kal rendelkezik – minden mutató tekintetében.



26. ábra: A képzések és a vállalati pénzügyi kultúra kapcsolata

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Ebből arra következtethetünk, hogy a belső képzést biztosító vállalkozások magasabb pénzügyi kultúrával rendelkeznek, mint azok, amelyek csupán cégen kívüli formában támogatják a képzéseket.

A kutatás során kitértem arra is, hogy a vállalkozások az elmúlt 3 évben milyen összegben támogatták munkavállalóik szakmai előrehaladását. Az adatokat elemezve megállapíthatjuk, hogy a vizsgált időszakban a vállalkozások növelték a munkavállalói képzésre fordított kiadásait. További pozitívum, hogy azon vállalkozások aránya, amelyek legkisebb összeggel – azaz kevesebb mint 50.000 Ft-tal – támogatták a képzéseket, folyamatosan csökkent. Az adatok egyértelműen azt igazolják, hogy a vállalatok egyre többet fordítanak a munkavállalók fejlesztésére. Összefoglalva megállapítható, hogy a vállalkozások felismerték a képzés, a továbbképzés vállalkozásuk teljesítményére ható jelentőségét és egyre többen és többen áldoznak rá.

Természetesen a képzési költségek mértékét is összevettem a vállalati pénzügyi kultúra mértékével, azaz azt vizsgáltam, hogy azok a cégek, amelyek többet költenek a képzésekre, magasabb pénzügyi kultúrával rendelkeznek-e, mint azok, amelyek lényegesen kevesebb összeget áldoznak arra.

A válaszokból egyértelműen kimutatható, hogy a képzésekre fordított összegek és a pénzügyi kultúra között (annak minden indexe tekintetében) szignifikáns, közepes-erős pozitív kapcsolat van (13. táblázat).

13. táblázat: Képzésre fordított összegek és a PKI-k közötti kapcsolat Pearson-féle korrelációs együtthatója

	<i>r</i>	Sig.	p
Finanszírozás index	0,515	0,000	***
Tervezés index	0,641	0,000	***
Elemzés index	0,625	0,000	***
Külső pénzügyi elemek index	0,568	0,000	***
Adózás index	0,431	0,000	***
Pénzügyi menedzsment elemek index	0,676	0,000	***
Kockázat és biztosítás index	0,456	0,000	***
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	0,611	0,000	***
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	0,549	0,000	***
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$			

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A fentieken túl megvizsgáltam az egy főre jutó képzési összeggel történő összevetést is (14. táblázat). Amennyiben kiszűrjük a vállalat méretének torzító hatását, már kissé vegyesebb a kép. Ebben az esetben is számos esetben szignifikáns a kapcsolat, de némileg gyengébb, mint a fenti esetben, illetve a finanszírozás index, elemzés index és a belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI) esetében nincs szignifikáns kapcsolat.

14. táblázat: Az 1 főre jutó képzési költségek és a PKI-k közötti kapcsolat Pearson-féle korrelációs együtthatója

	<i>r</i>	Sig.	p
Finanszírozás index	0,020	0,701	
Tervezés index	0,133	0,011	*
Elemzés index	0,063	0,226	
Külső pénzügyi elemek index	0,221	0,000	***
Adózás index	0,179	0,001	***
Pénzügyi menedzsment elemek index	0,105	0,044	*
Kockázat és biztosítás index	0,175	0,001	***
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	0,044	0,405	
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	0,261	0,000	***
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$			

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A fentiek alapján kijelenthető, hogy szignifikáns összefüggés van a vállalati humán vagyon képzése és a vállalatok pénzügyi kultúrája között. Megállapítható, hogy minél fejlettebb egy vállalat pénzügyi kultúrája, annál inkább jellemző, hogy többet áldoz a cég a különböző belső és külső képzések megvalósítására. Tekintve, hogy a számítások szignifikáns eredményeket mutatnak, így megfogalmazható a tézis. Az alapvető összefüggés az, hogy minél többet fordít egy vállalat munkavállalói képzésére, annál magasabb pénzügyi kultúrával rendelkezik. A tézisben azonban ezt a *14. táblázat* alapján árnyalni kell, mivel ez a megállapítás nem veszi figyelembe a vállalat méretét (alkalmazottak létszámát). Ha ezt kiszűrjük (az egy főre jutó képzési költséggel), akkor egy pontosabb, már korántsem evidens tézishez jutunk:

Tézis 4: Minél többet áldoz egy vállalat alkalmazottai képzésére, annál nagyobb külső irányultságú pénzügyi kultúrával rendelkezik.

Fontos rávilágítani ugyanakkor, hogy a statisztikai módszerek korlátoltasága, valamint a megfigyelési korlátok (nem állnak rendelkezésre hosszú, idősoros adatok) miatt, nem tudjuk megmondani, hogy melyik változó viselkedik okként és melyik okozatként. A korreláció ugyanis nem jelent kauzalizációt.

10.5. A növekedés és a vállalati pénzügyi kultúra kapcsolata

HP 5.: A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalat növekedésére.

Miért is fontos a vállalati növekedés? Egyértelműen megállapítható, hogy az üzleti szférában a növekedés tekinthető az egyik legfontosabb tényezőnek, tekintve, hogy a növekedéssel lehet biztosítani a hosszútávú értékteremtést. Számos kutatás alátámasztja, hogy hosszútávon a növekedés az egyetlen dolog, amely képes jelentős értéket teremteni egy vállalkozás tulajdonosai számára. A vállalatok vezetői a növekedést, mint fogalmat, az emelkedő árbevétellel azonosítják. Mindezek tudatában a menedzsment nagyon ragaszkodik minden évben, minden negyedévben és minden hónapban az árbevétel rátájának növekedéséhez, miközben elfelejti, hogy nem az értékesítési árbevétel bővülése az egyetlen és utolsó lehetőség a vállalati növekedés mérésének és a vállalat hosszú távú jövedelmezőségének biztosításához. Mindemellett a növekedés realizálásának mutatójaként olyan tényezők is szerepelhetnek, mint a vállalatoknál az alkalmazottak létszáma („humán tőke mennyisége és annak minősége”), a vállalat tulajdonában álló tárgyasult eszközök összege, de akár a szervezeti struktúra bővülése és a szervezeti kultúra minőségének fejlődése is. A vállalatok növekedése azért is fontos, mert egy ország gazdaságának teljesítményében az erős középvállalati réteg hatalmas jelentőséggel bír. Amennyiben azonban a magyarországi helyzetet vizsgáljuk, megállapítható, hogy nálunk pontosan ez a réteg hiányzik. Így egyértelmű, hogy stratégiai célként szükséges megfogalmazni, hogy a magyar gazdasági szerkezetben is alakuljon ki egy erős, tőkeerős, motivált középvállalati szegmens.

A megkérdezett vállalkozások minősítették, hogy a meglévő üzleti környezet mennyiben támogatja a vállalat növekedését, bővülését. Ezen elemzéshez a Pearson-féle korrelációs modellt alkalmaztam. Ezt az értékelési skálát összevetve a PKI egyes mutatóival, a korrelációt mérő Pearson mutatók jól jelzik a kapcsolat szorosságát (15. táblázat): minél magasabb a pénzügyi kultúra szintje, annál inkább növekedést támogató környezetet észlelnek a megkérdezett vállalatok. A korrelációs együtthatók minden esetben szignifikánsak. Legsorosabb a kapcsolata az elemzés indexszel, a külső pénzügyi elemek indexszel, az adózás indexszel és a pénzügyi menedzsment elemek indexszel van.

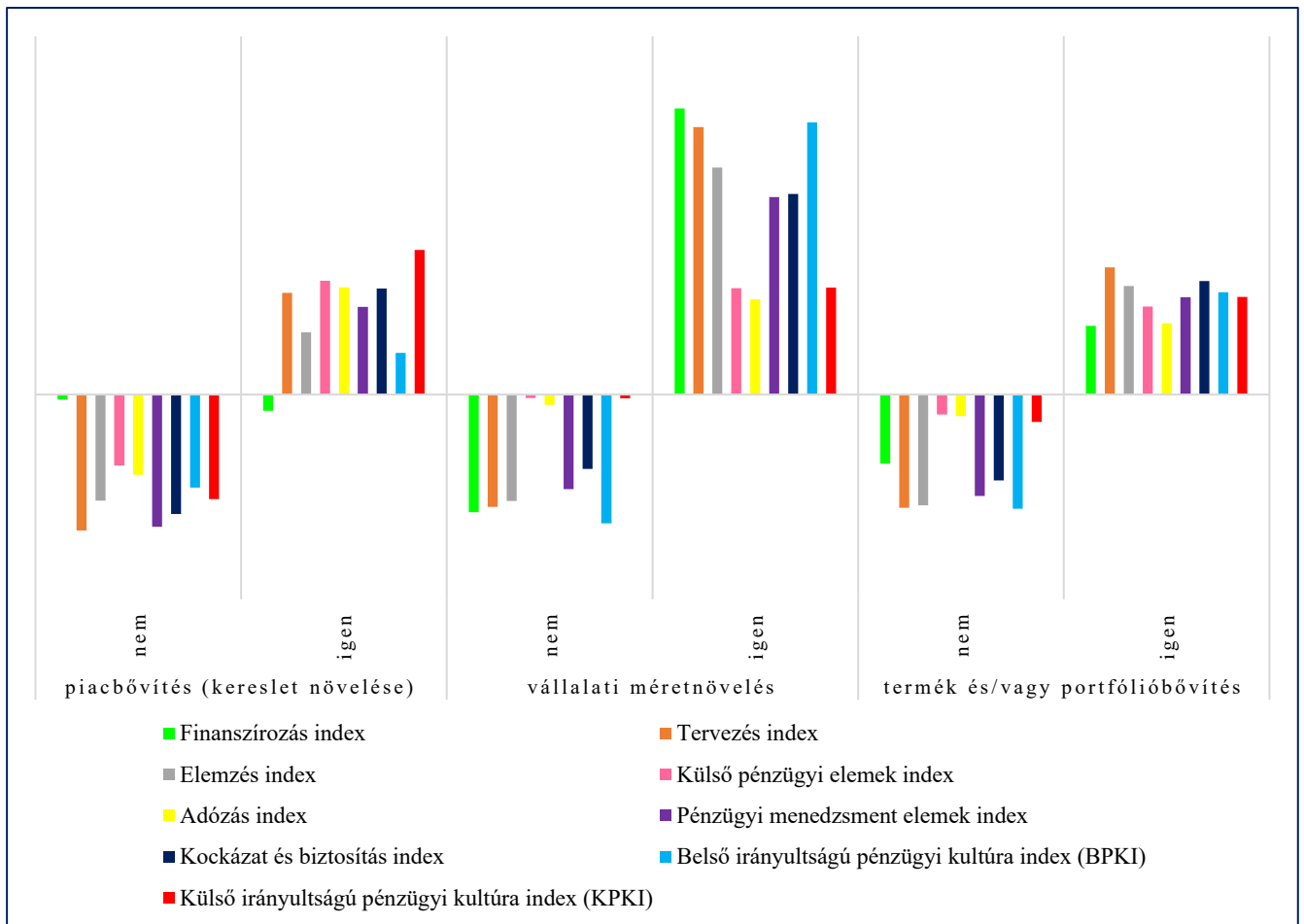
15. táblázat: Pearson-féle korrelációs együtthatók a pénzügyi kultúraindexek és a növekedést támogató üzleti környezet között

	<i>r</i>	Sig.	p
Finanszírozás index	0,360	0,000	***
Tervezés index	0,371	0,000	***
Elemzés index	0,466	0,000	***
Külső pénzügyi elemek index	0,463	0,000	***
Adózás index	0,364	0,000	***
Pénzügyi menedzsment elemek index	0,461	0,000	***
Kockázat és biztosítás index	0,391	0,000	***
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	0,401	0,000	***
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	0,476	0,000	***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Ha megvizsgáljuk azt, hogy a vállalatok hosszútávú stratégiájának elemei között szerepelnek-e növekedési célok, és e szerint differenciáljuk a pénzügyi kultúra egyes elemeit, szintén szisztematikus képet kapunk (27. ábra).

- A piacbővítés és a finanszírozás index kivételével minden esetben, ha bármely növekedési cél megjelenik a vállalat stratégiájában, akkor a pénzügyi kultúra átlag feletti.
- A piacbővítés esetén szignifikáns ez az eltérés a következő esetekben ($p < 0,05$):
 - o Tervezés index
 - o Pénzügyi menedzsment elemek index
 - o Kockázat és biztosítás index
 - o Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)
- A vállalati méretnövekedés esetében a következő esetekben ($p < 0,05$):
 - o Finanszírozás index
 - o Tervezés index
 - o Elemzés index
 - o Pénzügyi menedzsment elemek index
 - o Kockázat és biztosítás index
 - o Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)
- A termék és/vagy portfólióbővítés esetén a következő esetekben ($p < 0,05$):
 - o Tervezés index
 - o Elemzés index
 - o Pénzügyi menedzsment elemek index
 - o Kockázat és biztosítás index
 - o Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)



27. ábra: Az üzleti stratégia növekedés elemeinek kapcsolata a pénzügyi kultúrával
 Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Ezek alapján megállapítható, hogy azok a vállalatok, melyek céljai között szerepelnek növekedési elképzelések, magasabb pénzügyi kultúrával rendelkeznek, mint azok, akiknek nincsenek ilyen céljaik. Ugyanilyen kapcsolat van a támogató környezet észlelése és a pénzügyi kultúra között: minél magasabb a pénzügyi kultúra, annál inkább növekedést támogató környezetet érzékelnek a megkérdezett vállalatok.

Tézis 5: A magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások nagyobb hangsúlyt fektetnek a tudatos növekedésre.

10.6. Innováció és a vállalati pénzügyi kultúra kapcsolata

HP 6.: A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalatok innovációs tevékenységére.

A vállalatok innovációval kapcsolatos magatartását összevettem a pénzügyi kultúraindex egyes összetevőivel, valamint a külső és a belső PKI-vel is – varianciaanalízis módszer alkalmazásával – (16. táblázat). Az F-próbastatisztika eredményeiből tisztán kirajzolódik a kapcsolat a két változó között: minden PKI mutató tekintetében jelentős eltérés látható az innovációs magatartás egyes kategóriáiban.

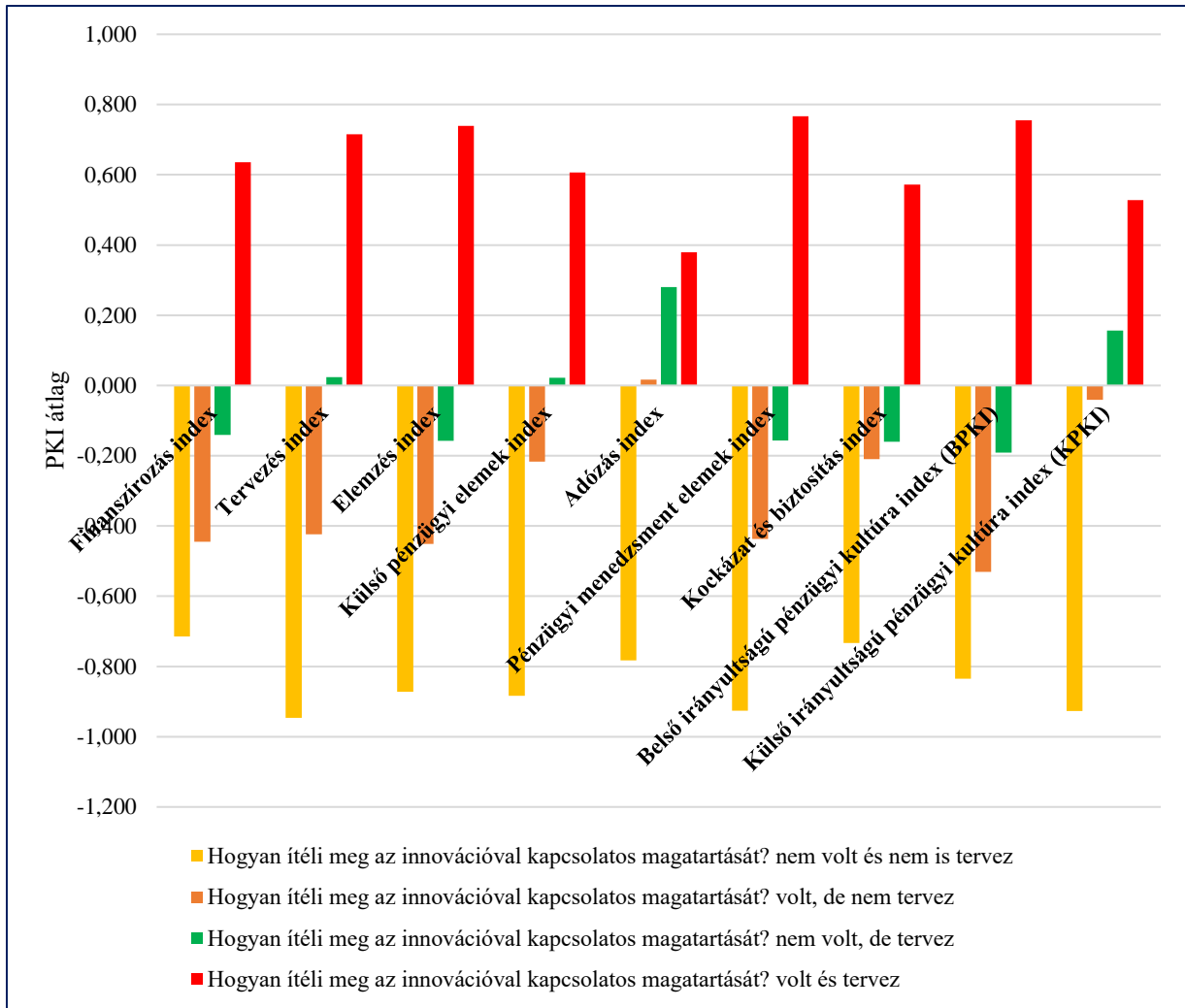
16. táblázat: Innovációs magatartás és pénzügyi kultúra

	Hogyan ítéli meg az innovációval kapcsolatos magatartását?				F	Sig.	p
	nem volt és nem is tervez	volt, de nem tervez	nem volt, de tervez	volt és tervez			
Finanszírozás index	-0,714	-0,445	-0,141	0,635	89,287	0,000	***
Tervezés index	-0,946	-0,424	0,024	0,715	162,749	0,000	***
Elemzés index	-0,872	-0,451	-0,157	0,739	153,988	0,000	***
Külső pénzügyi elemek index	-0,884	-0,217	0,022	0,607	102,299	0,000	***
Adózás index	-0,782	0,017	0,280	0,380	52,701	0,000	***
Pénzügyi menedzsment elemek index	-0,926	-0,437	-0,157	0,767	182,599	0,000	***
Kockázat és biztosítás index	-0,733	-0,210	-0,160	0,572	71,324	0,000	***
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	-0,835	-0,531	-0,191	0,755	158,541	0,000	***
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	-0,927	-0,041	0,156	0,528	93,083	0,000	***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Az átlagokat megfigyelve az egyes kategóriákban látható, hogy a legmagasabb PKI mutatók (minden összetevő tekintetében) azoknak a vállalatoknak van, amelyek már korábban is hajtottak végre innovációt és a jövőben is terveznek. Legalacsonyabb az adózás részindexe ezeknek a vállalatoknak, de így is szignifikánsan magasabb, mint a többi kategória átlaga. Legalacsonyabbak a PKI mutatók az innovációban egyáltalán nem érintett vállalatok esetében, minden mutató tekintetében jóval átlag alatt alakulnak ezek a mutatók (28. ábra).



28. ábra: A PKI értékek az innovációs magatartás egyes kategóriáiban
 Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A hipotézist a Cramer-féle V asszociációs szorosságot mérő mutatóval is alátámasztom, az alábbiak szerint:

17. táblázat: a Cramer-féle V asszociációs szorosságot

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,969	0,000
	Cramer's V	0,559	0,000
N of Valid Cases		509	

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Tekintsük a KPKI és BPKI indexek alakulását, valamint az innovációs gyakorlat négy kategóriáját, és vizsgáljuk meg a minta megoszlását e két dimenzióban. Az alábbi keresztábrában jól látható ez az összefüggés: kirajzolódik a szisztematikus kapcsolat. A teszt szerint jelentősen befolyásolja az egyik kategória szerinti hovatartozás a másik kategória

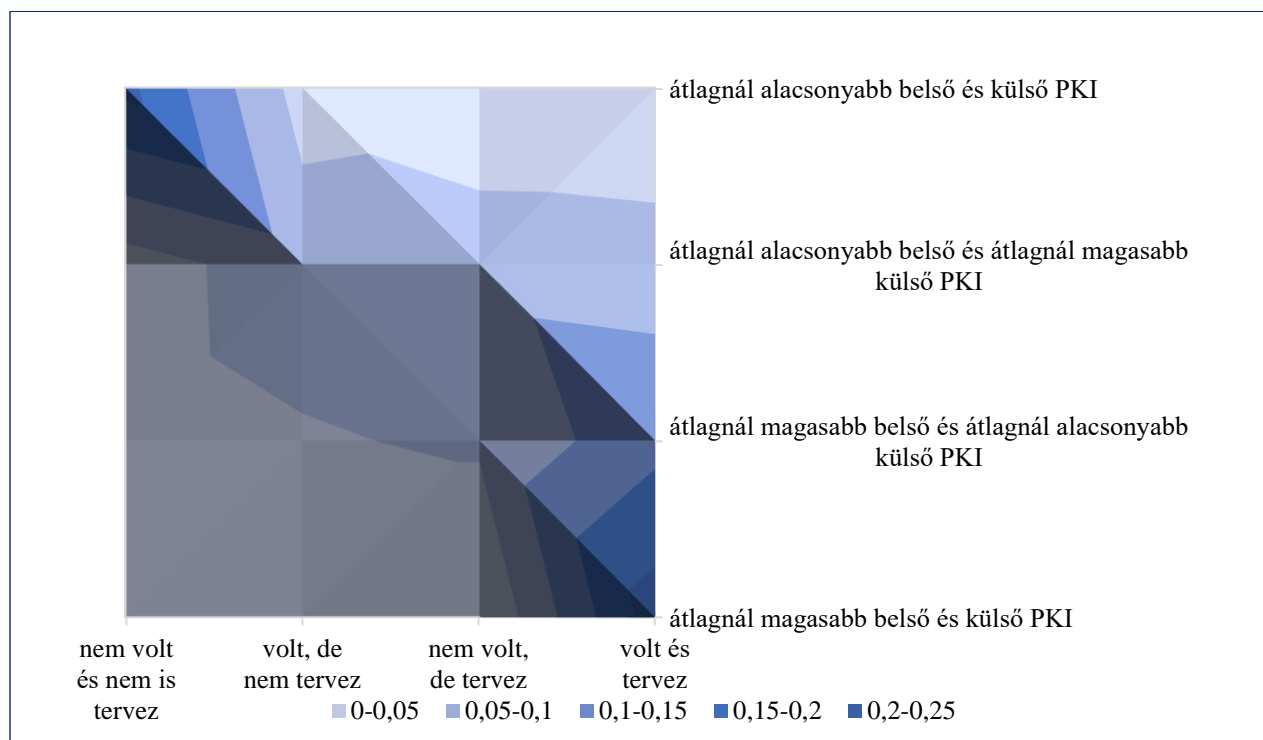
szerinti hovatarozást (a teszt azonban oksági összefüggés kimutatására nem alkalmas). A mutató közepesen erős, szignifikáns kapcsolatra utal ($V= 0,559$; $p= 0,000$).

18. táblázat: A BKPI és KPKI mutatók megoszlásai az innováció területén

	Hogyan ítéli meg az innovációval kapcsolatos magatartását?				Total
	nem volt és nem is tervez	volt, de nem tervez	nem volt, de tervez	volt és tervez	
átlagnál magasabb belső és külső PKI				22,6%	22,6%
átlagnál magasabb belső és átlagnál alacsonyabb külső PKI	2,6%	4,5%	5,7%	13,6%	26,3%
átlagnál alacsonyabb belső és átlagnál magasabb külső PKI	2,8%	7,7%	8,4%	7,7%	26,5%
átlagnál alacsonyabb belső és külső PKI	21,4%	2,9%	0,2%		24,6%
Total	26,7%	15,1%	14,3%	43,8%	100,0%

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Ezt a kapcsolatot szemlélteti a lenti denzitásdiagramm (29. ábra). Jól átható, hogy a diagramm két sarkában csoportosul a vállalatok legnagyobb része: a bal felső sarokban azok, akik nem innováltak és nem is terveznek, illetve átlagnál alacsonyabb BKPI és KPKI mutatókkal rendelkeznek (21,4%), a jobb alsó sarokban pedig az átlag feletti PKI mutatókkal rendelkező vállalatok, akik már korábban is hajtottak végre innovációkat és terveznek a jövőben is (22,6%).



29. ábra: A BKPI és KPKI mutatók szerinti kategóriák és innovációs kategóriák szerinti mintamegoszlás

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A fenti teszt eredményei azt igazolják, hogy a pénzügyi kultúra és az innovációs tevékenység között összefüggés mutatható ki. Mindez alapján a hipotézis elfogadható, és az alábbiak szerint tézissé formálható.

Tézis 6: A vállalatok innovációs tevékenységének mértéke függ a társaságot jellemző pénzügyi kultúra szintjétől.

10.7. Az üzleti környezet, a bizalom, a képzések és a vállalati pénzügyi kultúra összefüggései

Hipotézis 7.1.: A szekunder kutatásaim eredményei, valamint a fenti empirikus eredmények alapján úgy gondolom, hogy az, hogy egy vállalat hogyan ítéli meg az üzleti környezetet – *amelyben működik* – és milyen bizalommal van a környezete felé, azok közvetlenül befolyásolják a vállalati pénzügyi kultúra minőségét.

Hipotézis 7.2.: Az üzleti környezet megítélése és az általános bizalom szintje közvetetten is hatnak a vállalatok pénzügyi kultúrájára, ugyanis – *feltételezésem szerint* – befolyásolják azt, hogy mekkora összeget fordít a vállalat képzésekre, ami pedig közvetlenül hat a pénzügyi kultúrára.

A fenti hipotézisek igazolására egy **konceptuális komplex kauzális modellt**, az **útmodellt** alkalmaztam, amelynek változóit az alábbiak szerint választottam meg a hipotézisek, illetve a módszer követelményei alapján:

1. Hogyan ítéli meg a magyar üzleti környezetet? (5= kiváló, 1=gyenge, egyáltalán nem támogató)
2. Bizalom
 - ✓ vezetők és beosztottak közti bizalom
 - ✓ tulajdonos és menedzsment közti bizalom
 - ✓ beszállítókkal szemben fennálló bizalom
 - ✓ vevőkkel szemben fennálló bizalom
 - ✓ hitelintézetekkel szemben fennálló bizalom
 - ✓ gazdálkodási környezettel kapcsolatos bizalom
 - ✓ az állam működésével, gazdaságpolitikával kapcsolatos bizalom

Ezeket a változókat könnyebb kezelhetőség érdekében aggregáltam exploratív faktoranalízis segítségével (függelék), melynek eredményei a lent bemutatott faktorok.

3. Vállalati képzések (egy főre jutó átlagos képzési költségek)
4. PKI mutatók
 - ✓ BPKI
 - ✓ KPKI

A bizalom mutatón kívül a modell minden összetevője vagy mért mutató (környezet megítélése, képzések), vagy konstruált, de már korábban elkészített mutató (BPKI és KPKI). A bizalom mutatót azonban még elő kell állítani. Ez faktoranalízis segítségével történik, hasonló módon, mint ahogy a PKI mutató előállítását történt.

Az összevonandó hét mutató aggregálásához faktoranalízist használtam főkomponens módszerrel, Kaiser normalizációval és varimax rotációval. Az analízis során a legfontosabb teljesítménymutatók megfelelnek a statisztikai módszertanban elvárt szinteknek: a Kaiser-Meyer-Olkin statisztika értéke 0,811, a Bartlett-féle szférikus teszt szignifikáns ($\chi^2=974,924$; $p=0,000$).

A hét egyedi index összevonása után két faktor keletkezett. Ezek a hét mért változó által magyarázott teljes varianciának összesen a 63,739%-át magyarázzák. A kikombinálódott faktorok rotált faktorsúlya a domináns komponenseken meghaladják a 0,6-os értéket. Ezek alapján a modell jól illeszkedik. A komponensek tartalmuk alapján a következők szerint nevezhetők el: az első faktor a mikrokörnyezeti bizalommal összefüggő változókat tömöríti, míg a második a makro környezettel kapcsolatosakat (19. táblázat).

19. táblázat: Rotált komponensmátrix

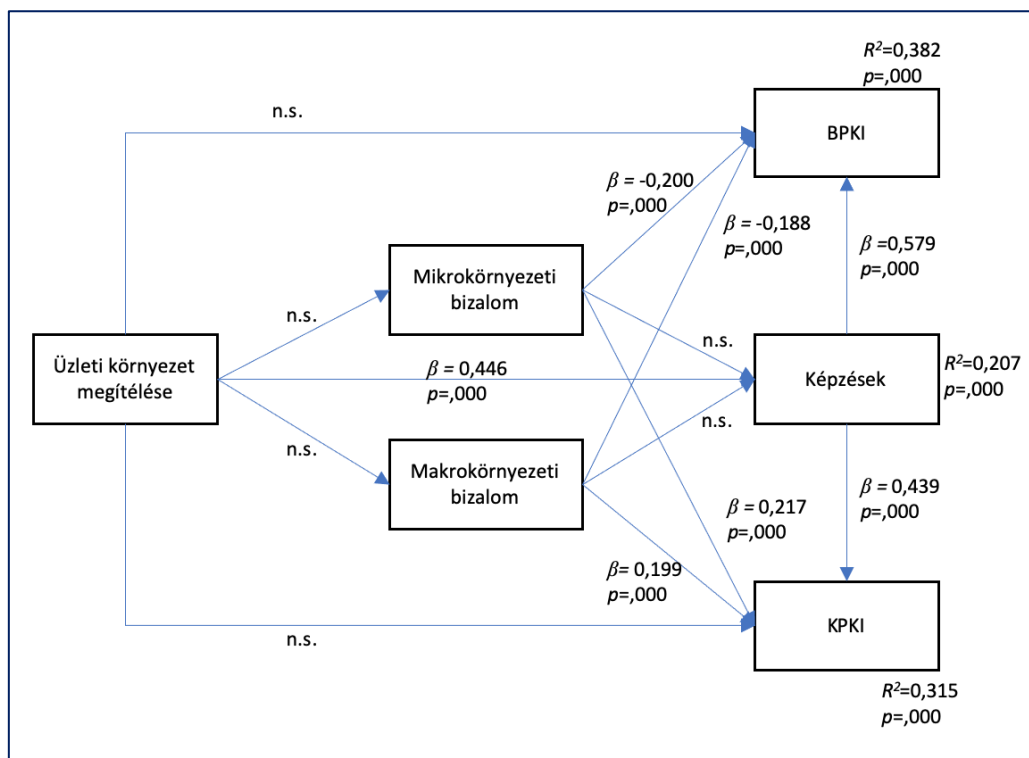
	Component	
	mikro környezettel kapcsolatos bizalom	makro környezettel kapcsolatos bizalom
vezetők és beosztottak közti bizalom	0,823	0,069
tulajdonos és menedzsment közti bizalom	0,805	0,115
vevőkkel szemben fennálló bizalom	0,636	0,412
beszállítókkal szemben fennálló bizalom	0,619	0,429
az állam működésével, gazdaságpolitikával	0,048	0,856
gazdálkodási környezettel kapcsolatos bizalom	0,253	0,816
hitelintézetekkel szemben fennálló bizalom	0,247	0,673

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

Ezek után rendelkezésre áll minden mért és aggregált változó az útmodell előállításához. Az apriori információk, a szakirodalom és a korábbi elemzések alapján azt feltételezem, hogy **az üzleti környezet megítélése közvetlenül hat a pénzügyi kultúrára, és közvetetten is a mikro- és makrokörnyezet mediatív hatásán keresztül.** Ez a mediatív hatás tovább bővíthető a képzésekkel is, azaz az üzleti környezet a képzéseken keresztül is hat a pénzügyi kultúrára. A modell részsámításai és ok-okozati kapcsolatai a következő ábra szerint alakultak. A 30. ábrában a változók közötti kapcsolatot jelelő nyilakon a standardizált regressziós együtthatók és azok szignifikanciaszintje láthatók. A magyarázott változókon pedig (ha szignifikáns a részmodell) a determinációs együttható látható, illetve a modell illeszkedésének szignifikanciaszintje is. Az együttható arra utal, hogy a magyarázó változók milyen arányban magyarázzák az eredményváltozó varianciáját. A modell illeszkedése pedig akkor szignifikáns, ha $p<0,05$.

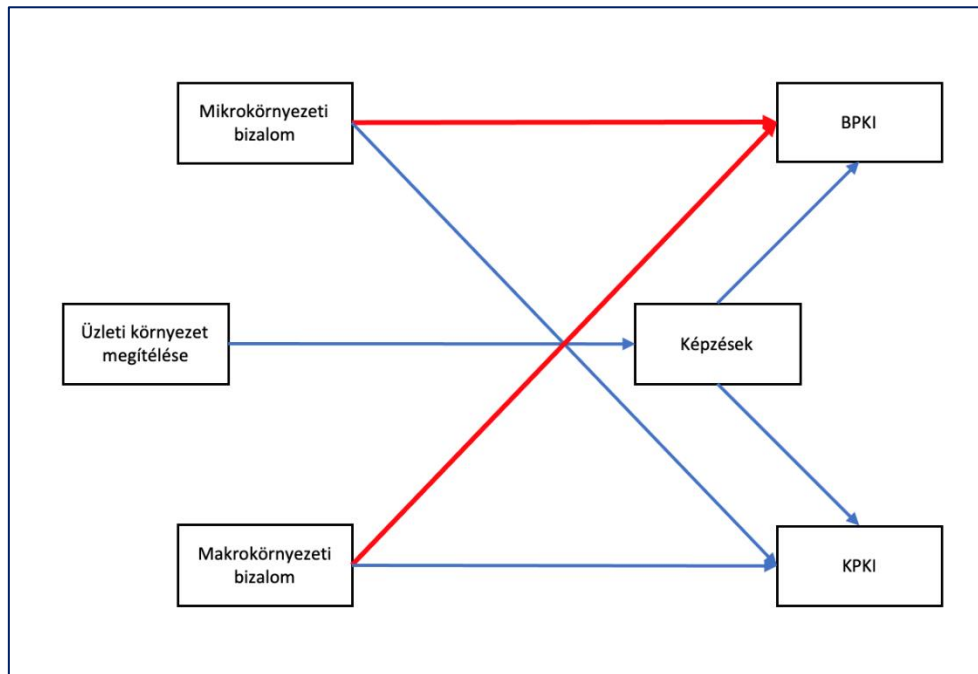
A következő kapcsolatok figyelhetők meg a modellben:

- A **belső pénzügyi kultúraindexet** közvetlenül magyarázzák a megvalósított képzések és az azokra fordított összegek nagysága, illetve a kétféle környezeti bizalom. Azonban ez utóbbi kettő fordított irányban, azaz: amennyiben magas a bizalom, akkor alacsony a belső pénzügyi kultúra, és fordítva is igaz ($p=0,000$). Mindebből arra lehet következtetni, hogy a bizalom fontosabb, mint a tudatos pénzügyi eszközök alkalmazása, azaz sok esetben a tradíció alapján megvalósuló döntéshozatal a jellemző, nem pedig a pénzügyileg átgondolt és alátámasztott döntési mechanizmus. Mindez pedig kockázatot hordozhat magában.
- A **külső pénzügyi kultúraindexet** csakugyan e három tényező (üzleti környezet megítélése, makrokörnyezeti bizalom, mikrokörnyezeti bizalom) befolyásolja közvetlenül, de ezek mind egyenes irányban, azaz: minél jobbnak ítéli egy vállalat üzleti környezetét, minél magasabb bizalommal rendelkezik a mikro- és makrokörnyezet irányába, annál magasabb külső pénzügyi kultúrával rendelkezik és vice versa.
- Az üzleti környezet megítélése közvetlenül nem befolyásolja a pénzügyi kultúra alakulását, csak közvetetten, a képzéseken keresztül.
- A képzésekre fordított összeg nagysága közvetlenül magyarázza a pénzügyi kultúrát, legerősebben a belsőt, de a külsővel is erős magyarázó kapcsolata van.



30. ábra: Oksági modell konceptuális felépítése
Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A modell szignifikáns kapcsolatait kiemelve az alábbi ábra szerinti magyarázó modell adódik (31. ábra). A modell a belső PKI és a külső PKI mutatókat szignifikánsan magyarázó változókat tartalmazza. A piros jelölés negatív bétákat jelöl, azaz itt fordított a magyarázat iránya: például a magas mikrokörnyezeti bizalom alacsony belső PKI mutatóval társul.



31. ábra: Szignifikáns kapcsolatok az útmodellben
Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

A fenti eredményket figyelembe véve a következő tézisek fogalmazhatók meg.

Tézis 7.1.: A magas belső irányultságú pénzügyi kultúrával rendelkező vállalatok alacsony mikro és makrokörnyezeti bizalommal rendelkeznek. A környezeti bizalom fordítottan arányos a belső irányultságú pénzügyi kultúrával és egyenesen arányos a külső irányultságú pénzügyi kultúrával.

Tézis 7.2.: Az üzleti környezet közvetlenül nem befolyásolja a vállalatok pénzügyi tudatosságát. Ugyanakkor a kedvező üzleti környezet támogatja a belső és/vagy külső képzések megvalósítását, amely pedig magával vonja a magasabb szintű vállalati pénzügyi kultúrát, azaz javítja a pénzügyi tudatosságot.

11. A HIPOTÉZISEK ELLENŐRZÉSE

A feltáró kvantitatív kutatás alapján megfogalmazott hipotéziseket természetesen ellenőriztem, amely során megállapítható, hogy valamennyi előfeltételezésem az alkalmazott statisztikai módszerekkel igazolást nyert.

20. táblázat: A kutatási hipotézisek ellenőrzése

HIPOTÉZIS	A hipotéziseket a kutatási eredmények	TÉZIS
HP 1. A vállalaton belüli, valamint vállalaton kívüli pénzügyi működést mérő változók alapján felállítható a vállalati pénzügyi kultúra index.	IGAZOLTÁK $KMO=0,848$; $\chi^2=1282,047$; $p=0,000$; $TVE=64,812\%$	Tézis 1: A vállalaton belüli pénzügyi menedzsment eszköztár egyes elemei, valamint a vállalaton kívüli, de a vállalati pénzügyi működésére hatást gyakorló komponensek megfelelő kombinálásával kialakítottam a vállalati pénzügyi kultúra indexet. Az index további két részre bontható. Egyrészt a belső irányultságú pénzügyi kultúra indexre (BPKI) – Tervezés részindex, Elemzés részindex, Pénzügyi menedzsment elemek részindexe, valamint a Finanszírozás részindex –, másrészt a külső irányultságú pénzügyi kultúra indexre (KPKI) – Adózás részindex, Külső pénzügyi elemek részindex, és Kockázat és biztosítás részindex –.
HP 2. A vállalatok export tevékenységének erőssége kiváltja a vállalat pénzügyi tudatosságának igényét, így a pénzügyi kultúrája fejlesztésének igényét is.	IGAZOLTÁK $p < 0,05$	Tézis 2.: A hazai kis-és középvállalkozások exporttevékenysége javítja a vállalati pénzügyi kultúra pozitív irányú változását.
HP 3.1. A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások pénzügyi eredményeire, működésük eredményességére.	IGAZOLTÁK $p < 0,01$	Tézis 3.1.: A magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások pénzügyileg eredményesebben, kiegyensúlyozottabban végzik üzleti tevékenységüket.
HP 3.2. A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások pénzügyi döntéseinek kimenetelére.	IGAZOLTÁK $p < 0,01$	Tézis 3.2.: A hazai kis-és középvállalkozások magas szintű pénzügyi kultúrája javítja a meghozott döntések pozitív irányú kimenetelét.
HP 3.3. A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások kockázatvállalására.	IGAZOLTÁK $p < 0,039$	Tézis 3.3.: A hazai kis-és középvállalkozások magas szintű pénzügyi kultúrája magával vonja a tudatos kockázatkezelést.
HP 3.4. A vállalat mérete hatással van a vállalkozások pénzügyi kultúrájának minőségére.	IGAZOLTÁK $p < 0,01$	Tézis 3.4.: A hazai kis-és középvállalatok körében a nagyobb vállalati méret (létszám és árbevétel alapján) magasabb pénzügyi tudatosságot, magasabb szintű pénzügyi kultúrát eredményez.

<p>HP 4. A vállalaton belüli humán tőke képzése, fejlesztése hatással van a vállalati pénzügyi kultúra szintjére.</p>	<p>IGAZOLTÁK $p < 0,044$</p>	<p>Tézis 4: Minél többet áldoz egy vállalat alkalmazottai képzésére, annál nagyobb külső irányultságú pénzügyi kultúrával rendelkezik.</p>
<p>HP 5. A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalat növekedésére.</p>	<p>IGAZOLTÁK $p < 0,05$</p>	<p>Tézis 5: A magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások nagyobb hangsúlyt fektetnek a tudatos növekedésre.</p>
<p>HP 6. A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalatok innovációs tevékenységére.</p>	<p>IGAZOLTÁK $p = 0,000$</p>	<p>Tézis 6: A vállalatok innovációs tevékenységének mértéke függ a társaságot jellemző pénzügyi kultúra szintjétől.</p>
<p>HP 7.1.: A szekunder kutatásaim eredményei alapján, valamint a fenti empirikus eredmények alapján úgy gondolom, hogy az, hogy egy vállalat hogyan ítéli meg az üzleti környezetet – amelyben működik – és milyen bizalommal van a környezete felé, azok közvetlenül befolyásolják azt, hogy milyen pénzügyi kultúrával rendelkezik.</p>	<p>IGAZOLTÁK $p = 0,000$</p>	<p>Tézis 7.1.: A magas belső irányultságú pénzügyi kultúrával rendelkező vállalatok alacsony mikro és makrokörnyezeti bizalommal rendelkeznek. A környezeti bizalom fordítottan arányos a belső irányultságú pénzügyi kultúrával és egyenesen arányos a külső irányultságú pénzügyi kultúrával.</p>
<p>HP 7.2.: Az üzleti környezet megítélése és a bizalom közvetetten is hatnak a vállalatok pénzügyi kultúrájára, ugyanis előbbiek – feltételezésem szerint – befolyásolják azt, hogy mennyit fordít a vállalat képzésekre, ami közvetlenül hat a pénzügyi kultúrára.</p>	<p>IGAZOLTÁK $p = 0,000$</p>	<p>Tézis 7.2.: Az üzleti környezet közvetlenül nem befolyásolja a vállalatok pénzügyi tudatosságát. Ugyanakkor a kedvező üzleti környezet támogatja a belső és/vagy külső képzések megvalósítását, amely pedig magával vonja a magasabb szintű vállalati pénzügyi kultúrát, azaz javítja a pénzügyi tudatosságot.</p>

Forrás: saját elemzés alapján a szerző szerkesztése, 2019

12. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A kutatásom során végzett vizsgálatok és elemzések számos új eredmény megszületését tették lehetővé. A következőkben jelen disszertáció 9.5. *Célkitűzések, hipotézisek és módszerek* című fejezetében megfogalmazott hipotéziseimhez kapcsolódva mutatom be a legfontosabb téziseket.

A hazai kis-és középvállalkozásoktól visszaérkező, vállalati pénzügyi tudatosságra vonatkozó adatok feldolgozása, valamint a megfogalmazott hipotézisek igazolására indított kutatási eredmények új megállapításokat eredményeztek. A hazai kis-és közepes méretű vállalatok körében végzett reprezentatív, primer és empirikus kutatás eredményeként igazolást nyert, hogy a pénzügyi kultúra nem csupán a lakosság szintjén értelmezhető (Habschik et. al., 2007; Marcolin et. al, 2006; Botos et.al, 2012), hanem az üzleti szférában, a vállalkozások szintjén is. Az elemzéseket követően a vállalatok szintjén a pénzügyi kultúrát az alábbiak szerint definiáltam: **„A vállalati pénzügyi kultúra egyrészt azoknak a vállalaton belüli pénzügyi menedzsment eszköztárába tartozó ismereteknek és eszközöknek, másrészt a vállalaton kívüli, makrokörnyezeti pénzügyi változóknak a tudatos és vállalatspecifikus alkalmazása, amely a vállalat eredményességét, hatékonyságát és versenyképességét javítja.”**

Kutatásaim alapján úgy tűnik, hogy új tudományos eredményként fogadható el az alábbi tézis megállapítása:

T1: *A menedzsment eszköztár egyes elemei, valamint a vállalaton kívüli, de a vállalati pénzügyi működésére hatást gyakorló komponensek megfelelő kombinálásával kialakítottam a vállalati pénzügyi kultúra indexet. Az index további két részre bontható. Egyrészt a belső irányultságú pénzügyi kultúra indexre (BPKI) – Tervezés részindex, Elemzés részindex, Pénzügyi menedzsment elemek részindexe, valamint a Finanszírozás részindex –, másrészt a külső irányultságú pénzügyi kultúra indexre (KPKI) – Adózás részindex, Külső pénzügyi elemek részindex, valamint Kockázat és biztosítás részindex –.*

Összefüggés vizsgálatokkal megállapítottam és igazolást nyert, hogy a vállalati pénzügyi kultúra minősége és a vállalatok exporttevékenysége között statisztikailag kimutatható kapcsolat van. Ennek alapján el lehet mondani, hogy az exporttevékenység kiváltja a tudatosabb üzleti tevékenységet, és javítja a vállalatok pénzügyi tevékenységét és tudatosságát. **A második hipotézisre kapott kutatási eredmények és az így megfogalmazott tézis**, jelentős új információval bírnak a hazai KKV-k vezetői számára a jövőbeli piaci törekvések kialakítása érdekében. Azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az exportpiaci megjelenés sokkal stabilabb, tudatosabb működést von magával, ami pedig egyértelműen javítja a vállalkozások üzleti helyzetét, versenyképességét (lásd: Tóth korábbi kutatásai, pl. 2016).

T2: A hazai kis-és középvállalkozások exporttevékenysége javítja a vállalati pénzügyi kultúra pozitív irányú változását.

Új tudományos értékű megállapítások fogalmazhatók meg a **3. hipotézis kutatási vizsgálatát követő eredményekből** is, miszerint a vállalkozások gazdálkodása és a vállalati pénzügyi kultúra minősége között összefüggések mutathatók ki. A harmadik hipotézis keretében négy területet elemeztem – a feldolgozott szakirodalmak alapján –, amelyek a következők voltak: eredményesség, pénzügyi döntések kimenetele, kockázatvállalás, végül a vállalat méretének jelentősége.

T3.1.: A magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások pénzügyileg eredményesebben, kiegyensúlyozottabban végzik üzleti tevékenységüket.

T3.2.: A hazai kis-és középvállalkozások magas szintű pénzügyi kultúrája javítja a meghozott döntések pozitív irányú kimenetelét.

T3.3.: A hazai kis-és középvállalkozások magas szintű pénzügyi kultúrája magával vonja a tudatos kockázatkezelést.

T3.4.: A hazai kis-és középvállalatok körében a nagyobb vállalati méret (létszám és árbevétel alapján) magasabb pénzügyi tudatosságot, magasabb szintű pénzügyi kultúrát eredményez.

A 4. hipotézis igazolására elvégzett kutatás igazolta, hogy a hazai kis-és közepes méretű vállalatok körében az alkalmazottak képzése és a pénzügyi kultúra szintje között pozitív irányú a kapcsolat. Az új és tudományos alapvető összefüggés az, hogy minél többet fordít egy vállalat munkavállalói képzésére, annál magasabb pénzügyi kultúrával rendelkeznek. A pontosabb és részletesebb elemzés alapján azonban a következő tézis került megfogalmazásra:

Tézis 4: Minél többet áldoz egy vállalat alkalmazottai képzésére, annál nagyobb külső irányultságú pénzügyi kultúrával rendelkeznek.

Mindebből arra tudunk következtetni, hogy azok a vállalatok, amelyek körében a humán tőke képzésére nagy hangsúlyt fektetnek, sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a külső környezet elemzésére, megfigyelésére, és ezáltal a külső irányultságú pénzügyi kultúra minőségének javítására. A mai turbulens világban mindez rendkívül pozitívként értelmezhető.

Az **ötödik hipotézis** keretében a vállalati növekedés és a pénzügyi kultúra közötti összefüggést vizsgáltam. A hazai kis-és közepes méretű vállalatok körében végzett kutatásom eredményei azt igazolták, hogy azok a vállalatok, amelyek céljai között szerepelnek növekedési elképzelések, magasabb pénzügyi kultúrával rendelkeznek, mint azok, akiknek nincsenek ilyen céljaik.

Tézis 5: *A magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások nagyobb hangsúlyt fektetnek a tudatos növekedésre.*

A vizsgálatból kiderült, hogy a vállalatok többsége a mérsékelt növekedést célzó stratégiát alkalmazza legnagyobb arányban, mindezt tudatos körülmények között.

A **hatodik hipotézis** a vállalatok innovációs tevékenységével kapcsolatos magatartást vizsgálta, a vállalati pénzügyi kultúra vonatkozásában. Az alkalmazott tesztek eredményei azt igazolták, hogy a pénzügyi kultúra és az innovációs tevékenység között összefüggés mutatható ki, így ez alapján a megfogalmazott hipotézis elfogadható, és az új tudományos ismeretté, tézissé formálható.

Tézis 6: *A vállalatok innovációs tevékenységének mértéke függ a társaságot jellemző pénzügyi kultúra szintjétől.*

Mindezt, valamint a 2. tézist figyelembe véve ajánlasként megfogalmazható a hazai KKV-k számára az, hogy helyezzenek nagy hangsúlyt a pénzügyi kultúra, az export-, valamint az innovációs tevékenység „mágikus háromszögére”. Ezek együttes alkalmazása lehetőséget biztosít a vállalkozások számára a versenyképességi helyzetük javítására.

Végül egy komplexebb összefüggést kerestem az üzleti környezet megítélése, az általános bizalom szintje, a képzésekre fordított összegek, valamint a vállalati pénzügyi kultúra minősége között. Hasonló összefüggéseket kutattak a következő szerzők: Plakovic (2015), Avlijas et.al (2014), Bire et.al, (2019), Rifai (2017), Shalahuddinta (2014), Purnamawati et.al. (2017) – akiknek korábbi kutatásai inspiráltak arra, hogy a hazai sajátosságokat azonosítsam. A 7.1. és 7.2. hipotézisek igazolására lefolytatott vizsgálatok eredményei alapján két új tudományos tézis is megfogalmazható az alábbiak szerint:

Tézis 7.1.: *A magas belső irányultságú pénzügyi kultúrával rendelkező vállalatok alacsony mikro és makrokörnyezeti bizalommal rendelkeznek. A környezeti bizalom fordítottan arányos a belső irányultságú pénzügyi kultúrával és egyenesen arányos a külső irányultságú pénzügyi kultúrával.*

Tézis 7.2.: *Az üzleti környezet közvetlenül nem befolyásolja a vállalatok pénzügyi tudatosságát. Ugyanakkor a kedvező üzleti környezet támogatja a belső és/vagy külső képzések megvalósítását, amely pedig magával vonja a magasabb szintű vállalati pénzügyi kultúrát, azaz javítja a pénzügyi tudatosságot.*

Végső konklúzióként elmondhatjuk, hogy – véleményem szerint – jelen doktori értekezés valamennyi tézise, a hazai kis- és középvállalatok körében megerősítette és felérkelte a pénzügyi tudatosság és pénzügyi kultúra fontosságát és gazdaságossági jelentőségét.

13. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Nagyobb távlatokban vizsgálódva megállapítható, hogy Magyarország jól teljesített az eltelt közel egy évtizedben. Mindezt igazolja, hogy kikerült hazánk a túlzott deficit eljárásból, majd a hazai GDP átlagosan 3,5%-kal nőtt, és hazánkban javult a költségvetés egyenlege a legjelentősebb mértékben, mintegy 7 százalékponttal. Az államadósság ráta mintegy 20 százalékkal mérséklődött (85%-ról mintegy 65%-ra), és a magyar államadósság devizakitettsége jelentősen (több mint 50%-al) csökkent. Érdeemes rávilágítani, hogy a vállalati devizahiteleket az MNB Növekedési Hitelprogramja kiszorította. Egyértelműen megállapítható, hogy Magyarország éllovas a növekedésben, annak ellenére, hogy a külső környezet kedvezőtlenebb lett az elmúlt 6-8 hónapban (az európai országok konjunktúrája egyre gyorsabb ütemben romlanak). Kijelenthető, hogy kiegyensúlyozott és stabil gazdasági növekedés jellemzi tehát hazánkat.

Egyre több jel utal azonban arra, hogy a világgazdaság az egyensúlytalanság állapotába kerül, vagy már abban az állapotban is van. Az elmúlt 12-16 hónapban elindult világgazdasági lassulás várhatóan Kelet-Közép-Európába is be fog gyűrűzni, ezért teljes gazdaságpolitikai szinten érdemes felkészülni mind erre. Elsődleges feladata lesz hazánknak, hogy az elmúlt időszakban elért eredményeket és lendületet hosszabb távon is legyen képes fenntartani. Ehhez azonban továbbra is kellenek a sikeres, motivált és a sikerért elkötelezett vállalkozások.

Magyarország versenyképességének növelésében elvitathatatlanul meghatározó szerepe van a KKV-szektornak. Mindezt figyelembe véve megállapítható, hogy ezen szektor gazdasági szereplőinek fejlesztése és fejlődése nélkülözhetetlen a gazdasági és társadalmi növekedéshez egyaránt.

Magyarország Kormányának szándékával teljesen egybecsengő véleményem és következtetésem az, hogy a **KKV-szekort a lehető leghamarabb helyzetbe kell hozni**, és versenyhelyzetét, hatékonyságát és termelékenységét jelentősen javítani kell. Meglátásom szerint mindezt csak célzott és következetes lépések sorozataként lehet elérni, amelynek alapját a vállalatok pénzügyi tudatosságának, pénzügyi kultúrájának fejlesztésében látom.

Jelen dolgozat elsősorban mikroszinten, azaz vállalati szinten igyekezett feltárni a vállalati pénzügyi kultúra jelentőségét, annak mérésének meghatározását. A disszertáció foglalkozott többek között azzal is, hogy a vállalati pénzügyi kultúra, a vállalati versenyképesség, az exportképesség, valamint az innováció között milyen kapcsolat húzódik meg.

A dolgozat igazolta, hogy

- vállalaton belüli és a szervezeten kívüli pénzügyi változók figyelembevételével kialakítható a vállalati pénzügyi kultúra indexe;

- a vállalati pénzügyi kultúra fejlettsége és az exporttevékenység között pozitív irányú, szignifikáns kapcsolat áll;
- a vállalati pénzügyi kultúra minősége, valamint a pénzügyi döntések kimenetele, a vállalat mérete, a kockázatkezelés kidolgozottsága, és a vállalat eredményessége között szignifikáns kapcsolat húzódik meg;
- a vállalati pénzügyi kultúra minősége és a humán tőke képzése, és az arra fordított összeg között szignifikáns kapcsolat mutatható ki;
- a vállalati pénzügyi kultúra fejlettsége és a cégek tudatos növekedése között statisztikailag igazolható kapcsolatrendszer mutatható ki;
- a vállalati pénzügyi kultúra szintje és az innovációs tevékenység között is statisztikailag igazolható a pozitív irányú összefüggés;
- végezetül az üzleti környezet megítélése, az általános bizalom szintje, a képzésekre fordított összegek, valamint a vállalati pénzügyi kultúra minősége között is összefüggések azonosíthatók.

Fentiek alapján megállapítható és javasolható, hogy a vállalatok kiemelten foglalkozzanak a vállalati pénzügyi kultúra jelentőségével. Ennek érdekében javasolt a tudatos vállalatvezetés és stratégiakötés alkalmazása. A kapott kvantitatív eredmények vonatkozásában, a lentiekben szereplő a kis- és középvállalat menedzsereinek szóló javaslataimat a Balanced Scorecard (BSc) modell *pénzügyi*, valamint a *tanulás és fejlődés* nézőpontja alapján fogalmazom meg:

A. A pénzügyi szempontú javaslatok

I. Javasolt a cash-flow egyensúly fenntartására való törekvés

A legtöbb kisvállalkozás – de sok esetben a közepes vállalatok – számára a cash flow egyensúlyának fenntartása az egyik legjelentősebb probléma, ugyanakkor ez jelenti a vállalat túlélésének és növekedésének egyik legfontosabb alapfeltételét. Ha ez a mérőszám pozitív, az azt jelenti, hogy a vállalkozás likviditása megfelelő, ami lehetőséget teremt arra, hogy eleget tegyen a folyó fizetési kötelezettségeinek, gyarapítsa vagyonát, törlessze meglévő külső tartozásait, esetleg pénzügyi tartalékot is képezzen. Ezzel ellentétben a negatív cash flow annyit jelent, hogy a vállalat likvid vagyona mérséklődik. A fő cél az lenne, hogy a kiadásokat a lehető legalacsonyabban, a bevételeket pedig a lehető legmagasabb szinten tartsa a cég.

Fentiekre tekintettel a cash flow folyamatos nyomon követése kiemelt fontossággal bír valamennyi vállalkozás életében. Természetesen vannak olyan eszközök, amelyek bevezetése javíthatja a cég cash flow-ját. Egyik ilyen eszköz lehet a fizetési határidők optimalizálása, csökkentése, valamint az új ügyfeleink hitelképességének ellenőrzése. Természetesen ez érzékeny terület, hiszen a túl feszes ügyfélminősítés ügyfélvesztést is eredményezhet, míg laza ügyfélpolitika esetében jelentős veszteségek alakulhatnak is. Ezért

javasolt pl. egy faktorcég szolgáltatásainak igénybevétele. Nem csak az ügyfeleken keresztül javítható a vállalat cash flow-ja, hanem a cégen belül is. Ilyen lehet a vállalat folyamatainak optimalizálása, gyorsítása: a termék lehető leggyorsabb kiszállítása, majd ezt követő azonnali számlázás, vagy éppen a fizetési határidők folyamatos monitoringozása és a szükséges intézkedések eszközölése. A cash-flow területén is nagyon fontos, hogy legyen előrejelzése a cégnek. Ennek jelentősége abban áll, hogy váratlan események mindig bekövetkezhetnek egy vállalkozás életben, amelyre elsősorban a kisebb cégek tudnak lassabb válaszokat adni. Amennyiben rendelkezik egy cég cash-flow előrejelzéssel, akkor nem kell azzal tölteni az időt, hogy egy-egy váratlan, nem várt esemény milyen hatással lesz a cégre, hanem azonnal a megoldási stratégiák kidolgozására lehet koncentrálni.

II. Javasolt a tudatos költségmenedzsment alkalmazása a tudatos tervezés részeként

A jelenlegi piaci turbulencia, azaz a gyorsan változó piaci környezet rugalmasságot, magasfokú alkalmazkodó készséget, agilitást, megoldásokra való törekvést követel meg a ma vállalkozóitól. Mindzet figyelembe véve a vállalkozásoknak törekedniük kell arra, hogy olyan eszközzel alkalmazzanak az operatív és stratégiai működésük során egyaránt, amelyekkel a működését minél inkább biztosítva látják. Ennek megoldásai közé sorolhatjuk a stratégiai tervezést, az üzleti tervezést, a pénzügyi stratégia tervezést, az emberi erőforrás tervezést, a befektetési és beruházási tervezést, a megtakarítási tervezést, végül a költségtervezést. A vállalati menedzsment akkor tud jó döntést hozni, ha minden szükséges információ naprakész és ha pontosan látja a várható költségszintet, annak esetleges változásának irányát. Mindezt figyelembe véve megállapítható, hogy a vállalkozások esetében a nyereséget termelő működés az elsődleges cél, ezért valamennyi cég életében szükség van egy tudatos költséggazdálkodásra, költségmenedzsment tevékenységre. Kijelenthető, hogy a költségek pontos ismerete lényegesen fontosabb, mint a várható árbevétel mértéke, ugyanis a költségek ismeretében már meghatározható, hogy mekkora árbevételre van szükség a nyereségképződéshez. A költségek esetében is fontos a befektetői szemlélet, ami azt jelenti, hogy valamennyi költségnek meg kell térülnie, azaz a költségnek ki kell termelje önmagát, továbbá az elvárt profitot. Nem hagyható figyelmen kívül a megfelelő költségstruktúra kialakítása, aminek az alapja az optimalizálás, ami azonban nem egyenlő a költségcsökkentéssel. Mindez azt is jelenti, hogy a mindennapi működés során léteznek olyan költségnemek, amelyeket mérsékelni szükséges, azonban vannak olyan költségek is, amelyek csökkentése a fejlődés gátja lehet.

III. Javasolt a tudatos finanszírozási struktúra biztosítása a pénzügyi tervezés részeként

A KKV-k jelenlegi magas készpénzállománya, az alacsony eladósodottsága, valamint a kedvező üzleti környezet biztos alapot jelenthetnek a vállalati beruházások megvalósulásának, így a kívánatos mértékű vállalati növekedésnek. Ugyanakkor a

vállalatokat körülvevő külső hazai és nemzetközi környezet rohamos változása folyamatos mozgásra, megújulásra kényszeríti a cégeket. Az ehhez való alkalmazkodási képességet jelentős mértékben befolyásolja azonban avállalatok pénzügyi- és tőkeszerkezete. Felmerülhet a kérdés, hogy mi az optimális, van-e optimális szerkezet. Arra kell törekedniük a vállalatvezetőknek, hogy tartsák szem előtt azt, hogy az tekinthető optimális tőkeszerkezetnek, amely mellett a vállalat a leghatékonyabban használja fel a saját és az idegen forrásokat, azaz a piaci alapú hitelek bevonása megfelelően támogatja a dinamikus fejlődést, ugyanakkor nem teszi ki felesleges hitelkockázatnak a szervezetet. Itt is felhívjuk a figyelmet, hogy a saját tőke és az idegen tőke arányának optimális szerkezete tudatos pénzügyi tervezést igényel. A tudatos tervezés kell, hogy a vállalati működés alapját adja.

IV. Javasolt a megfelelő beruházási és befektetési politika kialakítása

Az elmúlt években jelentős növekedés tapasztalható valamennyi eszköszegmens (pl. a gép-, és gépjárműpark) korszerűsítésének területén. Ennek háttérében alapvetően a hatékonyság- és a versenyképesség javítására való törekvés húzódik meg, és ma már egyre több cég ismeri fel ezen beruházások megvalósulásának hosszú távú költségcsökkentő hatását. Fontos tudatosítani azt a vállalatokban, hogy a beruházások akkortól válnak igazán a gazdaság hajtómotorjává, ha már nem csak az elmaradt beruházási igényt valósítják meg, hanem új, bővítő beruházások révén képesek a céget növekedési pályára állítani. Ahhoz azonban, hogy megfelelő beruházások valósulhassanak meg, szükséges megtervezni annak pénzügyi forrásigényét, forrástérképét. A cégeknek ma már számolniuk kell a szűkülő uniós források állományára is. Megállapítható, hogy azok a vállalatok járnak jól, amelyek már mafelkészülnek azokra az időkre is, amikor esetleg más, alternatív csatornákon keresztül tudnak hozzájutni a beruházáshoz szükséges pénzügyi forrásokhoz. Összességében kijelenthető, hogy jól felépített beruházási és befektetési politikára, tervre van szükség, amely részletesen tartalmazza a megvalósítás pénzügyi forrásait is.

A fenti négy részterület eredményes megvalósítása lefedi a profitlelokat, a megfelelő megtérülést és jövedelmezőséget, továbbá segíthetnek az általános költségcsökkentési, hatékonysági elvárásoknak való megfelelésnek is.

B. A tanulás és fejlődés szempontú javaslatok

I. Javasolt a fejlődésre és megújulásra nyitott légkör biztosítása a menedzsment és a munkavállalók körében egyaránt

A 21. században a vállalkozások körében az egyik legfontosabb versenyképességi tényezőnek az agilitás képessége tekinthető, amely biztosítja a vállalat valamennyi belső

érintettje számára – alkalmazottak, menedzserek és tulajdonosok –, hogy gyors, rugalmas és testreszabott válaszokat legyenek képesek adni a felmerülő kihívásokra. Napjainkban rendkívül fontos egy olyan vezetési megközelítés alkalmazása, amely a széleskörű együttműködésre, nyitottságra és a folyamatos fejlődésre épít. Simon Hayward *Az agilis vezető* című könyvében egyenesen úgy fogalmaz, hogy „A tanulás iránti vágyak és nyitottságnak elsődlegesnek kell lennie a vállalatvezetésben, amelyhez jól strukturált és a munkavállalók számára is világos tanulási kultúra, illetve keretrendszer tartozik”. Ehhez írásba foglalt képzési stratégia kidolgozása javasolt, és egyénre szabott fejlődési pályák meghatározása, amelyek egyszerre szolgálják a humán tőke és a vállalat fejlődését.

II. *Bizalmon nyugvó légkör és együttműködés*

A fentiekben ismertett agilis vállalatvezetés és munkavégzés során kiemelt jelentőséggel bír az egymás iránti bizalom. A vállalati eredményesség, hatékonyság és termelékenység egyik eszköze lehet a bizalom. Amíg az alkalmazottaknak bízniuk kell egymás szakértelmében, addig a menedzsereknek a munkavállalók képességeiben és elkötelezettségében. Egyértelműen kijelenthető, hogy a vállalat menedzsmentjének egyik alapvető feladata, hogy olyan légkört legyen képes teremteni, amelyben a munkavállalók motiváltak, hatékonyan tevékenykednek, nyitottak, így szívesen kipróbálnak új dolgokat, nyitnak új ismeretek elsajátítása felé. Ebben meghatározó szerepet képviselnek a közvetlen, személyes, bizalmon nyugvó kapcsolatok, amelyek „biztosítják a belső kohéziót ahhoz, hogy a szervezetek agilis módon legyenek képesek reagálni a körülmények gyors és folytonos változására” – fogalmaz könyvében Simon Hayward.

További kutatási irányok

1. A fentieket figyelembe véve javasolt jelen dolgozat makrogazdasági szintű kiterjesztése. Meglátásom szerint fontos lehet annak jövőbeni vizsgálata, hogy a cégek pénzügyi kultúrájának szintje milyen mértékben képes befolyásolni egy nemzetgazdaság versenyképességét, valamint annak GDP arányos növekedését. Ehhez azonban szükséges egy célzott állami program kidolgozása – pl. a jelenleg futó Vállalkozói Mentorprogram alapján –, amely lehetőséget teremt az elért eredmények visszamérhetőségére. Tényleges eredménykimutatást azonban csak akkor lehetséges kimutatni, amennyiben mérhetővé válnak a programok. A visszamérhetőséggel ténylegesen kimutatható lehetne, hogy a vállalatok pénzügyi gazdálkodásának tudatossága milyen mértékben képes hozzájárulni a nemzetgazdaság versenyképességének javulásához, valamint a gazdasági növekedéshez. Mint láttuk, a pénzügyi tudatosság, az exportképesség és az innovációs tevékenység között összefüggések mutathatóak ki. Ezen felsorolás utolsó két eleméről már köztudott, hogy az javítja egy nemzetgazdaság versenyképességét. Véleményem szerint itt az idő, hogy

nemzetgazdasági szinten is igazolható legyen, hogy a fejlett vállalati pénzügyi kultúra szintén képes pozitív irányba fejleszteni egy ország gazdaságát. A fentiek alapján a jövőbeni kutatás egyik alapvető hipotéziseként fogalmazható meg azon állítás, hogy a magasabb vállalati pénzügyi kultúra szintje pozitív hatást gyakorol a teljes nemzetgazdaság fejlődésére, növekedésére. Ezen kutatási folyamat során javasolt lenne multidiszciplináris megközelítést alkalmazni, a gazdaságpszichológia, a gazdaságszociológia és a humán tudományok eszközeinek bevonásával.

2. A további kutatás lehetséges tartalmi iránya a vállalati pénzügyi kultúra index valamennyi változó használatának együttes, vállalati szintű bevezetése és annak eredményeinek részletes bemutatása **esettanulmány módszerével**.
3. A fentiekén túl javasolt a **kauszalizáció vizsgálata idősoros adatok alapján**, kiemelten az innováció és az exporttevékenység vonatkozásában. Idősoros elemzésekkel egyértelműen azonosíthatóvá válik ezen kapcsolatrendszerben az ok és az okozat, amely ismeretében továbbfejleszhető a vállalatok tudatos működtetése és irányítása.

14. ÖSSZEFOGLALÁS

Az elmúlt években tapasztalt dinamikus GDP bővülés fenntartásához elkerülhetetlenül szükség van egy versenyképességi fordulatra, amelyre többek között az Innovációs és Technológiai Minisztérium, a Pénzügyminisztérium, a Nemzeti Versenyképességi Tanács, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Magyar Nemzeti Bank elemzései is rávilágítanak. Valamennyi szakértő közös álláspontja az, hogy a versenyképességi fordulat elengedhetetlen ahhoz, hogy a hazai GDP tartósan 4-5 százalék közelében stabilizálódhasson. Mindebben a magyar KKV-szektor meghatározó szerepet képvisel, és hatékony operatív és stratégiai működésük egyaránt szükséges ahhoz, hogy ez a kitűzött cél elérhető lehessen. Ehhez azonban szükséges, hogy a vállalkozások megfelelő pénzügyi tudatossággal működjenek, kellő pénzügyi kultúra mellett hozzák meg gazdasági és pénzügyi döntéseiket.

Elemzői és kutatói tevékenységem során az elmúlt években kerestem azt a rést, amelyet még Magyarországon nem, vagy kevesen kutattak mások. Jelen kutatás újszerűsége abban nyilvánul meg, hogy KKV-szektor fókusszal a pénzügyi kultúra értelmezését és változóit nagyon kevesen és kevésbé részletesen tanulmányozták. Így jutottam el a vállalati pénzügyi tudatosság, valamint annak a vállalati működésre gyakorolt jelentőségének vizsgálatához. Kutatásom egyik fő célja volt a pénzügyi kultúra vállalati szintű definiálása – a magyar KKV szektorra fókuszálva –, és ehhez kapcsolódóan, annak mérhetőségét biztosító vállalati pénzügyi kultúra index kidolgozása.

Mind ehhez a releváns szakirodalmak széleskörű feldolgozása volt szükséges, melynek során közel 300, a szakterületet érintő publikációt olvastam el és dolgoztam fel. A disszertáció bevezető részében bemutatásra kerültek a hazai és nemzetközi kutatások alapjai és eredményei. Ezek alapján sikerült megteremtteni a doktori értekezés modelljét, amely alapvetően a vállalaton belüli és kívüli pénzügyi tényezőkre, változókra terjed ki (lásd 8. fejezet). A szakirodalom feldolgozás során megfogalmazott célkitűzésekhez igazodva kerültek kialakításra hipotéziseim, 7 területre fókuszálva, mindösszesen 11 darab.

A releváns szakirodalom áttekintése, a kutatási modell ismertetése, valamint a hipotézisek véglegesítése után a feltáró kutatásom anyagát és módszereit ismertettem. Az értekezés elkészítése érdekében kvantitatív adatgyűjtést végeztem. A tézisek kialakítása érdekében 511 hazai kis-és középvállalat megkeresésével kérdőíves felmérést végeztem el. Az így rendelkezésemre álló adatokat az SPSS szoftver segítségével, különböző vizsgálati módszerekkel teszteltem (keresztábra, asszociációs szorosság, varianciaanalízis, faktoranalízis, valamint útmodellek). A kutatási céljaimhoz kapcsolódó hipotéziseim mind statisztikailag igazolódtak.

A doktori értekezésben igazolt eredményeket felhasználva, további szakirodalmak feldolgozásával szélesebb körű vizsgálatok végezhetőek el a nemzetgazdaság egészére

kiterjesztve. Ennek körében a vállalati pénzügyi kultúra a nemzetgazdaságra versenyképességére gyakorolt hatását javasolt vizsgálni. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a disszertáció kutatási módszertanának továbbfejlesztésével részletesebb eredmények is nyerhetők.

Meglátásom szerint a doktori értekezésem eredményei és a megfogalmazott javaslatok a szakpolitikának és a gyakorló szakembereknek, vállalkozóknak egyaránt hasznosak. Az elemzések révén született következtetések releváns új és sokat mondó információval bírnak a hazai vállalatok vezetői számára. Meggyőződésem, hogy a dolgozatban jelen lévő tudományos eredmények segítik és támogatják a vállalatokat a jövőbeli, optimális (pénzügyi) döntések meghozatalában.

15. SUMMARY

To maintain the dynamic GDP growth of the recent years a turnaround in competitiveness is needed, as analyses by the Ministry for Innovation and Technology, the Ministry of Finance, the National Competitiveness Council, the Hungarian Chamber of Commerce and Industry and the National Central Bank show. It is a common position of all experts that a turnaround in competitiveness is inevitable to stabilise domestic GDP growth at 4-5%. The Hungarian SME sector has a decisive role, its efficient operative and strategic functioning are both required to achieve this aim. However, this also requires an adequate level of financial awareness and financial culture to make economic and financial decisions.

As an analyst and researcher in the past few years I was looking for a topic area that had not been studied at all or not by many, in Hungary. The novelty of the present paper lies in the fact that the definition of financial culture and its variables has only been studied by a few and in less detail in the context of the SME sector. This led to the study of corporate financial awareness, and its significance in corporate operations. One of the main aims of the study was to define corporate financial culture, focusing on the Hungarian SME sector, and in this context to develop the corporate financial culture index to ensure measurability.

This required extensive literature review, during which I read and processed nearly 300 related professional publications. The introduction section of the dissertation presented the basics and the results of domestic and international research. Based on these the model of the doctoral dissertation was developed, which includes mainly internal and external financial factors and variables. Based on the research aims developed after having reviewed relevant literature, the hypotheses were formulated, altogether 11, focusing on 7 areas.

After reviewing relevant literature, presenting the research design and finalising the hypotheses, the materials and methods of the exploratory research were detailed. To complete my dissertation, I conducted quantitative data collection. To develop the thesis 511 domestic small and medium-sized enterprises were asked to take part in my questionnaire survey. The received data were tested using SPSS software and various analytical methods (crosstabs, association, variance analysis, factor analysis and route models). My hypotheses related to the research aim were all statistically proven true.

Using the proven results of the present doctoral dissertation and further literature review, more extensive studies can be conducted extended to the whole national economy. In this framework, it is advisable to examine the effect of corporate financial culture on the competitiveness of the national economy. It has to be noted though that by further developing the research methodology of the dissertation more detailed results could be gained.

I believe that the results and the recommendations of my doctoral dissertation are useful for policy-makers, practising professionals and entrepreneurs alike. The conclusions drawn from analysis provide relevant, novel and meaningful information to domestic company leaders. I am convinced that the scientific results of the paper help and support companies in optimal (financial) decision-making in the future.

16. IRODALOMJEGYZÉK

1. **Abraham, S.** (2015): How Quantitative Easing Affects the Labor Market. Investopedia. Forrás: [http:// www.investopedia.com/articles/investing/021315/ quantitative-easing-and-labor-market.asp](http://www.investopedia.com/articles/investing/021315/quantitative-easing-and-labor-market.asp)
2. **Ackoff, R. L.** (1970): A Concept of Corporate Planning. John Wiley & Sons. New York. USA
3. **Agrawal, A. – Knoeber, C. R.** (2012): Corporate governance and firm performance. Oxford Handbook in Managerial Economics. Oxford: Oxford University Press.
4. **Akerlof, George A. – Shiller, Robert J.** (2011): Animal Spirits, avagy a lelkitényezők szerepe a gazdaságban és a globális kapitalizmusban. Corvina Kiadó, Budapest. p.266. pp. 99.
5. **Akerlof, G. A. – Shiller R. J.** (2009): Animal Spirits, avagy a lelki tényezők szerepe a gazdaságban és a globáliskapitalizmusban. Princeton University Press (fordította Felcsuti Péter)
6. **Aldi, B.E. – Herdjiono I. – Maulany, G. – Fitriani** (2018): The Influence of Financial Literacy on Entrepreneurial Intention. Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), volume 92
7. **Allée, A.** (2005): Offene Bücher - mehr Profit. In: Harvard Business Manager 27, Nr. 1, pp. 50–52.
8. **Altman, M.** (2012): Implications of behavioural economics for financial literacy and public policy. J. Socio-Econ. 41 (5), 677–690.
9. **Andrews, K.J.** (1987): The Concept of Corporate Strategy, 3Richard d Irwin; Subsequent edition, pp. 245.
10. **Ansoff, H. I.** (1965): Corporate Strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill. pp.60-75;80-86.
11. **Aribawa, D.** (2016): Pengaruh literasi keuangan terhadap kinerja dan keberlangsungan UMKM di Jawa Tengah. Jurnal Fakultas Hukum UII, 20(1), 1-13.
12. **Atkinson, A. – Messy, F.** (2012). A pénzügyi kultúra mérése: Az OECD / Nemzetközi Pénzügyi Képzési Hálózata (INFE) kísérleti kutatásának eredményei. OECD Pénzügyi, Biztosítási és Magán-nyugdíjpénztári Műhelytanulmányok, 15, OECD Publishing
13. **Asenge, E. L. – Anyebe, S.O. – Nomhwange, S.T.** (2016): Financial Literacy and New Venture Performance in Developing Economies. International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS) Volume 01 - Issue 03 www.ijlrhss.com || pp. 01-05
14. **Avlijas, G. – Avlijas, R. – Heleta, M.** (2014). Financial Literacy as a Factor in Reducing Entrepreneurial Risk. Finiz 2014 – Entrepreneurship, Singidunum University International Scientific Conference, 2014, 112-114. doi: 10.15308/finiz-2014-112-114.
15. **Balaton Károly – Tari Ernő** (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Bologna – Tankönyvsorozat, Budapest: Aula Kiadó. 48-109. o.
16. **Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő** (2017): Stratégiai menedzsment. Akadémiai Kiadó. Budapest. p. 338. pp. 28.
17. **Balog Ádám** (2018): A KKV-szegmens hitelezési folyamatainak elemzése a hitelgaranciák tükrében, az Európai Unióban. Hitelintézeti Szemle, 17. évf. 1. szám, 2018. március, pp. 62–82.

18. **Barabási-Albert László** (2003): Behálózva: A hálózatok új tudománya. Hogyan kapcsolódik minden egymáshoz, és ez mit jelent a tudományban, az üzleti és a mindennapi életben. Libri Kiadó. Budapest. pp. 320. p.226-227.
19. **Bartlett A. – Chandler A.** (1997), The Corporate Report and the Private Shareholder: Lee and Tweedie Twenty Years On, *British Accounting Review* 29. (pp.245-261)
20. **Bárczi Judit – Zéman Zoltán** (2015): A pénzügyi kultúra és annak anomáliái, *Polgári Szemle: Gazdasági és társadalmi folyóirat* 11: (1-3) pp. 101-108. pp.
21. **Benczes István – Kutasi Gábor** (2010): Költségvetési pénzügyek. Akadémiai Kiadó, Budapest, 357. p. pp. 21.
22. **Berend T. Iván** (1998): *Decades of Crises: Central and Eastern Europe before World War II*. Berkeley-Los Angeles. University of California Press
23. **Bernanke, B.** (2004): The Great Moderation. Remarks by Governor Ben S. Bernanke. At the Meetings of the Eastern Economic Association. Washington, DC.
24. **Bernanke, B.** (2019): Monetáris politika egy új korban. In: Fejlődés vagy Forradalom, a makrogazdasági politika újragondolása a Nagy Recessziót követően. Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest. pp. 51-103.
25. **Bire, A.R. – Sauw H.** (2019): The Effect of Financial Literacy towards Financial Inclusion through Financial Training. *International Journal of Social Sciences and Humanities*. Vol. 3 No. 1, April 2019, pages: 186~192
26. **Békés G. – Halpern L. – Koren M. – Muraközy B.** (2011): Still standing: how European firms weathered the crisis and The third EFIGE policy report. BRUEGEL BLUEPRINT SERIES. Letöltve: http://bruegel.org/wpcontent/uploads/imported/publications/Blueprint_15_EFIGE.pdf
Letöltés dátuma: 2017. január 27.
27. **Bélyácz Iván** (szerk) (2017): A vállalati növekedés tapasztalati az 1993-2012 közötti időszakban. Akadémiai Kiadó. Budapest. pp.243.
28. **Béres Dániel** (2013): A pénzügyi kultúra - mi is ez valójában? *Pénzügyi Szemle Online*. Letöltés dátuma: 2018. március 17. <http://www.penzugyiszemle.hu/vitaforum/a-penzugyi-kultura-mi-is-ez-valojaban>
29. **Béres D. – Huzdik K.** (2012): A pénzügyi kultúra megjelenése makrogazdasági szinten, *Pénzügyi Szemle*, 322-336., https://asz.hu/storage/files/files/penzugyiszemle/2012/322_336_beres_huzdik.pdf
30. **Blanchard, O.** (2012): Monetary Policy in the Wake of the Crisis. In: Blanchard et.al.: In the wake of the crisis. *Leading Economists Reassess Economic Policy*. The MIT Press.
31. **Blanchard, O. – Summers, L. H.** (2019): A stabilizációs politika újragondolása: Fejlődés vagy forradalom. In: Fejlődés vagy Forradalom, a makrogazdasági politika újragondolása a Nagy Recessziót követően. Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest. pp. 32-47.
32. **Blomquist, K. – Hurmelinna, P. – Seppanen, R.** (2005): Playing the cooperation game right – balancing trust and contracting, *Technovation*. Vol. 25. No. 5. pp. 497-504.
33. **Bloom, N. – Sadun, R. – Reenen, J. V.** (2012): Does management really work?. *Harvard Business Review*, Vol. 90. No. 11. November, pp. 76-82.
34. **Bod Péter Ákos** (2014): Bevezetés a gazdaságpolitikába. Akadémiai Kiadó. Budapest. pp. 220.
35. **Bod Péter Ákos** (2018): Magyar gazdaságpolitika – tűzközelből. Akadémiai Kiadó. Budapest. p.161. p. 11-13.

36. **Botos Katalin – Botos J. – Béres Dániel – Csernák J. – Németh Erzsébet** (2012): Pénzügyi kultúra és kockázatvállalás a közép-alföldi háztartásokban. *Pénzügyi Szemle*, 3, 291-309. o.
37. **Bruhn, M. – Zia, B.** (2013): Stimulating Managerial Capital in Emerging Markets: The Impact of Business Training for Young Entrepreneurs. *Journal of Development Effectiveness*, Vol. 5. No. 2. 232–266. o. <https://doi.org/10.1080/19439342.2013.780090>.
38. **Burton, J.** (1995): Composite strategy: the combination of collaboration and competition. *Journal of General Management*. Band 21. Nr. 1. 3-28.
39. **Carroll, A. B.** (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
40. **Chandler, A.D.** (1972): *Strategy and Structure*. MIT, Cambridge, USA
41. **Chen, I. J. - Paulraj, A. - Lado, A. A.** (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>
42. **Chikán Attila** (2004): Versenyképesség: kutatási model, fogalmak. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Szakmai kollokvium, május 26.
43. **Chikán Attila** (2013): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó. Budapest. pp. 616. p. 506.
44. **Chikán Attila** (2012): Bizalom és versenyképesség. In: Muraközy László (szerk.): *A bizalmatlanság hálójában. A magyar beteg*. Corvina Kiadó, Budapest. 252 p., pp.102-114.
45. **Chikán Attila - Czakó Erzsébet** (2009): Versenyben a világgal – vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Budapest, Akadémia Kiadó, 402 p.
46. **Chikán, A., Czakó, E., Lesi, M.** (2006): Állami szerepvállalás a vállalatok versenyképessége szempontjából. In: Ágh, A., Tamás, P., Vértes, A. (szerk.): *Stratégiai kutatások – Magyarország 2015. Tanulmányok Magyarország versenyképességéről*. 2006. január, Új Mandátum Könyvkiadó, pp. 33-61.
47. **Claessens, S.** (2009): Competition in the Financial Sector: Overview of Competition Policies. *World Bank Research Observer*, 24(1): 83–118. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkp004>.
48. **Claessens, S. – Laeven, L.** (2004): What Drives Bank Competition? Some International Evidence. *Journal of Money, Credit and Banking*, 36 (3), June: 563–583. <https://doi.org/10.1353/mcb.2004.0044>.
49. **Coase, R. H.** (1937): The nature of the firms. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.
50. **Covey, S., Merrill, R.** (2011): *A bizalomsebessége - A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat*. Bayer, A. (ford.) Budapest: HVG Könyvkiadó, pp. 40-313.
51. **Cohen, D., Prusak L.** (2001): *In Good Company. How Social capital makes organizations work?* Harvard Business School Press. Boston. pp. 224.
52. **Cole, S.–Paulson, A.–Shastry, G. K. (2012):** Smart Money: The Effect of Education on Financial Behavior. Harvard Business School Working Paper, No. 09-071. <http://academics.wellesley.edu/Economics/gshastry/cole-paulson-shastry-financial%20behavior.pdf>.
53. **Csath Magdolna** (2004): *Stratégiai tervezés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. pp. 355. p. 12.
54. **Csath Magdolna** (2010): *Versenyképesség-menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. pp. 335. p. 36-37;

55. **Csath Magdolna** (szerk.) (2014): Közgazdaságtan. Társadalom-gazdaságtan, makroökonómiai alapok, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, ISBN: 978-615-5491-41-2; p. 245, 147-162.
56. **Csath Magdolna** (2019): Bevesszük a kanyart? Tudás – Érték – Jövő. Kairosz Kiadó. Budapest. p. 214.
57. **Csath Magdolna** (2018): Tudás- és innovációalapú versenyképesség, A költségvetési bevételek növelésének lehetőségei a digitalizáció és robotizáció korában, Pénzügyi Szemle, 2018/1, pp. 65 – 79.
58. **Csiszárík-Kocsir Ágnes** (2019): Ügyfeleket megtartó banktermékek és a pénzügyi tudatosság kapcsolata. Polgári Szemle, 15. évf. 1–3. szám, 2019, 145–157., DOI: 10.24307/psz.2019.0909
59. **Czakó Erzsébet – Reszegi László (szerk.)** (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó. Budapest. pp.620. p. 174.
60. **Czakó Á. – Husz I. – Szántó Z.** (2011): Meddig nyújtózkodjunk? – A magyar háztartások és vállalkozások pénzügyi kultúrájának változása a válság idő- szakában. BCE Innovációs Központ Nonprofit Kft. Budapest
61. **Dahmen, P. – Rodríguez, E.** (2014): Financial Literacy and the Success of Small Businesses: An Observation from a Small Business Development Center. Numeracy, Vol. 7. Iss. 1 Article 3. doi: <http://dx.doi.org/10.5038/1936-4660.7.1.3>
62. **Damayanti, R. - Sayed Samer, A. - Bin Rahim, A. - Marwati, F.S.** (2018): Factors that influence financial literacy on small medium enterprises: a literature review. Opción, Año 34, No. 86. pp. 1540-1557
63. **Damodaran A.** (2011): Applied Corporate Finance, John Wiley and Sons, Hoboken, NJ, USA, 738 p.
64. **Das, T.K., Teng, B. S.** (2004): The Risk Based View of Trust: a Conceptual Framework, Journal of Business and Psychology, Vol 19. No 1, pp. 85-119
65. **Delic, A. – Peterka, S. A. – Kurtović, I.** (2016): Is there a relationship between financial literacy, capital structure and competitiveness of smes?. Ekonomski Vjesnik./Econviés. God. XXIX, BR. 1/2016. pp. 37-50.
66. **Deloitte** (2017): Fintech by the numbers - Incumbents, startups, and investors adapt to fintech evolution, Deloitte Centre for Financial Services. Elérhető: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financialservices/dcfs-fintech-by-the-numbers.pdf>
67. **Donnersmarck, A.** (2004): Vertrauensmanagement in unternehmensübergreifenden Netzwerken. In: Supply Chain Management, 4., Nr. 3, pp. 64–65.
68. **Doney P.M., Cannon J.P.** (1998): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, vol.61 April, pp. 35-51.
69. **Drexler, A.–Fischer, G.–Schoar, A.** (2014): Keeping it simple: Financial literacy and rules of thumb. American Economic Journal: Applied Economics, Vol. 6. No. 2. 1–31. o. [http:// dx.doi.org/10.1257/app.6.2.1](http://dx.doi.org/10.1257/app.6.2.1).
70. **David A. Garvin – Amy C. Edmondson – Francesca Gino** (2008): Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, Mars.86(3):109-16.
71. **De Silva, S.** (1997): Human Resources Development for Competitiveness: A Priority for Employers, Paper presented to the ILO Workshop on Employers Organisation in Asia Pacific in the Twenty-First Century, May
72. **De Geus, A.** (1988): Planning as learning. Harvard Business Review. March-April. pp.70-74.

73. **Dembinski, P. H.** (2018): Etika és felelősség a pénzügyi életben. Budapest, KETEG Oikonomia Kutató Intézet Alapítvány
74. **Demeter Endre - Nagy Ádám - Székely Levente** (2011): Pénzügyi kultúra a civil szektorban. CIVIL SZEMLE. 2011/1–2.
75. **Dietmar Vahs – Jan Schäfer-Kunz** (2015): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 7. Gebundene Ausgabe. Schäffer Poeschel Verlag. pp. 832.
76. **DK** (2017): A business nagykönyve, HVG Kiadó, Budapest, pp.356. p. 212-216.
77. **Eniola, A.A. – Harry, E.** (2017): SME Managers and Financial Literacy. Global Business Review 18(3): pp. 1–18.
78. **Eisanhardt, K. M.** (2002): Has strategy changed? MIT Sloan Management Review, Winter. pp.88-91.
79. **Eisanhardt, K.M. – Santos, F. M.** (2002): Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: Pettigrew, A. – Thomas, H. – Whittington, R. (eds) Handbook of Strategy and Management. Sage Publications, pp. 139-164.
80. **E. Szabó, L., Gyenis, B., Gyenis, Z., Rédei, M., & Szabó, G.** (2010). Korrelációk kauzális magyarázata. Filozófiai Szemle, 3(54), 78–97.
81. **Freedman, D., Pisani, R., & Purves, R.** (2005). Statisztika. Budapest: Typotex.
82. **Füstös, L., Kovács, E., Meszéna, G., & Simonné Mosolygó, N.** (2004). Alakfelismerés. Sokváltozós statisztikai módszerek. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó.
83. **Findrik Mária – Szilárd Imre** (2000): Nemzetközi versenyképesség – képességek versenye. Kossuth Kiadó, Budapest. p. 21-23.
84. **Findrik Mária** (2016): Fogyasztási Trendek És Azok Hatása A Versenyképességre. In. Folyamatmenedzsment kihívásai. Szent István Egyetem. p. 51. DOI: 10.21407/folymen.2016.02.51.
85. **Fawley, B. W.–Neely, Ch. J.** (2013): Four Stories of Quantitative Easing. Federal Reserve Bank of St. Louis Review, Vol. 95. No. 1. pp. 51–88.
86. **Fredmund Malik** (2013): Strategie: Navigieren in der Komplexität der neuen Welt. Campus Verlag. Frankfurt. pp.422.
87. **Freisleben Vilmos** (2019): Az etika hatása a befektetési szektorra. In. Etikus Közgazdaságtan. Magyar Nemzeti Bank Kiadó. pp. 225-246.
88. **Fukuyama, F.** (2007): Bizalom - A társadalmi erények és a jólét megteremtése. Somogyi, P. (ford.) Európa Könyvkiadó, Budapest pp. 45 és 488-489.
89. **Galbraith J. R.** (2000): Designing the global corporation. Jossey-Bass, San Fransisco. pp. 312. p. 12-29.
90. **George Friedman** (2012): The next Decade. Empire and Republic in a Changing World. Anchor; Reprint edition. pp. 272.
91. **Gerry Johnson – Richard Whittington – Kevan Scholes – Duncan Angwin – Patrick Regnér** (2015): Strategisches Management. Eine Einführung. 10. aktualisierte Auflage. Pearson Deutschland GmbH. pp. 750.
92. **Ghemawat, P.** (2010): Finding Your Strategy in the New Landscape. Harvard Business Review, March. p. 54–60.
93. **Gill, A. – Biger, N.** (2012): Barriers to small businesses growth in Canada. Jurnal of small businesses and Enterprise Development 19. pp. 656-668.
94. **Goldin, C. – Katz, F. L.** (2008): The Race between Education and Technology. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, London.
95. **Gorton, G.B.** (2012): Misunderstanding Financial Crises – Why We Don't See Them Coming. Oxford University Press, New York. ISBN: 9780199922901 pp. 278.

96. **Görcsi Gergely** (2017): Döntéstámogatás a menedzsment feladatok tükrében. Tudományterületek a multikulturalitás kontextusában. Branches of Sciences in Multicultural Context. 354 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2017.05.12 Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 129-138
97. **Günther, E.** (2008): Ökologieorientiertes Management. Stuttgart. Lucius&Lucius. Böhlau Verlag. Stuttgart. pp. 407.
98. **Grabowska, M.** (2014): Economic value added and competitive position of enterprises: Case research. Business and Economic Horizons, 10, 3, pp 165-176.
99. **Grant R. M.** (1996): Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. Organization Science, Vol. 7, No. 4. (Jul. - Aug., 1996), pp. 375-387. (Magyar kiadás: Siker dinamikus versenykörnyezetben: a szervezeti képesség, mint a tudás integrációja. In.: Grant R.M.: Tudás és stratégia. Alinea Kiadó. Budapest, 2008)
100. **Grifoni, A. – Messy, F.** (2012): Current Status of National Strategies for Financial Education; A comparative analysis and relevant practices, OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private v tanulmányok v 428 Pénzügyi Szemle v 2016/2 Pensions, No. 16, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k9bcwct7xmn-en>
101. **Györffy Dóra** (2017): Bizalom a pénzügyekben. Válság és válságkezelés az Európai Unióba. Typotex Kiadó. Budapest. pp. 259. p.15-16.
102. **Györi Ágnes** (2018): Kis- és középvállalkozások pénzügyi sérülékenysége. Közgazdasági Szemle, LXV. évf., 2018. március. 240–258. o.
103. **Gyurcsik Petronella –Tóth Róbert – Túróczi Imre – Mester Éva – Kozma Norbert** (2019): A tudatos vállalkozásfinanszírozás a Controlling és az alternatív finanszírozási források szemszögéből. CONTROLLER INFO 7: 1 pp. 29-33.
104. **Habschick, M. – Seidl, B. – Evers, J.** (2007): Survey of Financial Literacy Schemes in the EU27, Evers&Jung, Hamburg, http://ec.europa.eu/internal_market/financeservices-retail/docs/capability/report_survey_en.pdf (Letöltve: 2014. szeptember 19.)
105. **Hahn, D. – Hungenberg, H.** (2001): PuK Planungs- und Kontrollrechnung. 6. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag. pp. 1231.
106. **Harsányi Gergely – Pucsek József – Siklósi Ágnes – Sisa Krisztina Andrea – Szijártó Boglárka – Török Martina - Zsófia – Veress Attila** (2016): Teljesítmény mérése a vállalati gyakorlatban – hozam, eredmény vagy cash-flow? In. Folyamatmenedzsment kihívásai. Szent István Egyetem.p. 141-146.
107. **Harrison, F.** (1976): How corporate planning responds to uncertainty. Long Range Planning. no. 4. 9(2):88-93.
108. **Hágen István Zsombor** (2008): A kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése kontrollinggal. Szent István Egyetem. Doktori Értekezés. 203 p.
109. **Hágen István Zsombor – Holló Ervin** (2017): A hazai KKV-k helyzete, versenyképesség, innováció és controlling tükrében. CONTROLLER INFO 2017:(1) pp. 41-48.
110. **Heinz-Georg Baum – Adolf G. Coenenberg – Thomas Günther** (2013): Strategisches Controlling. 5. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart. pp. 500.
111. **Hermann Simon** (2012): Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag. Frankfurt. pp.447. p. 112-121.
112. **Herber A. Simon** (1976): Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization 3rd Edition, New York, Free Press. p. 400.

113. **Hofer, C.W. – Schendel, D.** (1978): Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul, West Publishing Company, p.234.
114. **Horváth Péter** (2009): Controlling: Út egy hatékony controlling rendszerhez. Complex Kiadó. Budapest. pp. 288.
115. **Horváth Péter** (2011): Controlling. 12. Auflage. Vahlen Verlag. München. pp. 832.
116. **Horváth & Partners** (2016): Das Controllingkonzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, 8. Auflage, p. 400, dtv Verlagsgesellschaft, München, pp.113-126.
117. **Hoványi Gábor** (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése. Közgazdasági Szemle, XLVI. évf., 1999. november (1013–1029. o.)
118. **Hung, A. A. – Parker, A. M. – Yoong, J. K.** (2009): Defining and Measuring Financial Literacy. Rand Working Paper, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/working_papers/2009/RAND_WR708.pdf (Letöltve: 2014. szeptember 15.)
119. **Hurta Hilda** (2013): A versengő és a kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében. Doktori értekezés. Szent István Egyetem. p. 12.
120. **J. M. Keynes** (1933): The Means to Prosperity. MacMillan. London.
121. **Jakovác Katalin – Németh Erzsébet** (2017): A pénzügyi kultúra fejlesztésének nemzeti stratégiái: Tapasztalatok és tanulságok. National Strategies for Financial Literacy: Lessons from Experiences. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2017/1, 196–211.
122. **Johnson, G. – Scholes, K.** (2002): Exploring Corporate Strategy. Text and Cases, Prentice Hall Europe. 8 edition. pp. 664. p.300-302.
123. **Johnson, G. – Whittington, R. – Scholes, K. – Angwin, D. – Regner, P.** (2015): Strategisches Management, Eine Einführung. 10. aktualisierte Auflage. Pearson. p.
124. **Jones, R.** (2010): Competition analysis – Porter 5 forces plus. International Business Environment & Strategy. <http://cambridgempa.files.wordpress.com/2010/11/porter-5-plus-nov2010.pdf> Letöltve: 2013. szeptember 16., 16. p.
125. **Juan Enriquez** (2005): As the Future Catches You: How Genomics & Other Forces Are Changing Your Life, Work, Health & Wealth. Crown Business. pp. 259.
126. **Kahn, A.** (2016): Central Bank Governance and the Role of Nonfinancial Risk Management. IMF Working Paper. February 2016. <https://doi.org/10.5089/9781498376051.001>.
127. **Kaplan, R. S. – Cooper, R.** (2001): Költség & Hatás, Integrált költségszámítási rendszerek: az eredményes vállalati működés alapjai. Panem, p. 474. – IFUA Horváth & Partner, Budapest
128. **Karlan, D. – Martin, V.** (2011): Teaching Entrepreneurship: Impact of Business Training on Microfinance Clients and Institutions.” Review of Economics and Statistics 93 (2): 510–27
129. **Karmazin György** (2016): A logisztikai szolgáltatók stratégiai sikertényezői. Akadémiai Kiadó. Budapest. p.196. pp. 35-46.; 89-91.
130. **Katits Etelka – Szalka Éva** (2014): A magyar top 100 növekedési újtai, avagy a „turnaround” értékvezérelt menedzseléssel. In: Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): "A tudomány és a gyakorlat találkozása" Kautz Gyula Emlékkonferencia 2014. június 17. elektronikus formában megjelenő kötete. 20. tanulmány http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/Katits%20Etelka_Szalka%20Eva.pdf, - letöltve: 2015. május 10.

131. **Katits Etelka – Varga Eszter** (2016): A vállalati logisztikai tevékenység az értékteremtés szolgálatában. In: Gyenge Balázs, Kozma Tímea, Tóth Róbert (szerk.): Folyamatmenedzsment kihívásai: Versenyképességi tényezők a 21. században. 209 p. Gödöllő: PerfActa, pp. 73-113.
132. **Katits Etelka** (2017): A haladó vállalati (életciklus) pénzügyek: Pénzügyek változ(tat)ások idején. Soproni Egyetem Kiadó. p. 10.
133. **Katits Etelka – Zsupanekné Palányi Ildikó** (2017): A vállalati növekedés teóriái – áttekintés és értékelés. 50-90. In.: Bélyácz Iván (szerk) (2017): A vállalati növekedés tapasztalati az 1993-2012 közötti időszakban. Akadémiai Kiadó. Budapest.
134. **Kecskés András** (2016): Kihívások az árnyékbankrendszer jogi szabályozásában. Miskolci Jogi Szemle: A Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Karának folyóirata 11:(2) pp. 42-54
135. **Kim, W. – Mauborgne, R.** (2006): Kék óceán stratégia. Molnár L. (ford.). Budapest: Park Könyvkiadó. pp. 304. p.60-128.
136. **Király Júlia** (2009): A tornádó és a hurrikán – a 2007. év válságos hatásai. In.: A jelen a jövő múltja. Akadémiai Kiadó. Budapest. 2009. 295-332. oldal
137. **Király Júlia** (2019): A tornádó oldalszele: Szubjektív válságtörténet 2007-2013. Park Könyvkiadó, Budapest, p. 430.
138. **Klapper, Leora – Lusardi, Annamaria – Panos, Georgios A.** (2012): Financial Literacy and the Financial Crisis, Netspar Discussion Papers, DP 03/2012-007
139. **Kornai János** (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. <http://www.kornai-janos.hu/Kornai1983%20Burokratikus%20es%20piaci%20koordinacio%20-%20KSz.pdf>
140. **Kornai János** (2011): Gondolatok a kapitalizmusról. Budapest. Akadémiai Kiadó. p. 248.
141. **Kogut, B.** (2002): International Management and Strategy. In: Pettigrew, A. – Thomas, H. – Whittington, R. (eds) Handbook of Strategy and Management. Sage Publikations, pp. 261-278.
142. **Komáromi Kálmán** (2013): A pénzügymenedzsment rendszerében alkalmazott controlling tevékenység és kapcsolatrendszerük értékelése. Szent István Egyetem. Doktori értekezés. pp. 20-21.
143. **Kolozsi Pál Péter – Lentner Csaba – Parragh Bianka** (2017): Közpénzügyi megújulás és állami modellváltás Magyarországon. Polgári Szemle, 13. évf., 4–6. szám, 2017, 28–51., DOI: 10.24307/psz.2017.1204
144. **Kovács P. – Révész B. – Ország G.** (2013): A pénz- ügyi kultúra és attitűd mérése. Letöltve innen: [http:// www.eco.u-szeged.hu/download.php?docID=40014](http://www.eco.u-szeged.hu/download.php?docID=40014) Letöltés ideje: 2016. november 1
145. **Kovács L.– Terták E.** (2016): Financial Literacy. Panacea or placebo? A Central European Perspective. Verlag Dashöfer, Bratislava, Slovakia, 112.
146. **Kovács Levente** (2017): A pénzügyi kultúra fejlesztése, mint önérdék. In. A pénzügyi kultúra aktuális kérdései, különös tekintettel a banki szolgáltatásokra. p. 7.
147. **Krugman, P.** (1994): competitiveness: a dangerous obsession. Foreign Affairs. Vol 73. No. 2. March/April. pp.28-44.
148. **Kumar N.** (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. Harvard Business Review, Vol. 74. No. 6., pp. 93-106.
149. **Kuruczleki É.** (2016): Magyar társas vállalkozások pénzügyi kultúrájának vizsgálata. financial literacy of hungarian business associations. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar. p.25.
150. **Küpper, H.-U.** (2005): Controlling. 4.Auflage. Stuttgart. pp. 595. p. 30.

151. **Küpper, H.-U. – Weber, J. – Zünd, A.** (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Jg. 60. Heft:3. pp. 281-294.
152. **Lámfalussy Sándor** (2008): Pénzügyi válságok a fejlődő országokban. Akadémiai Kiadó. Budapest. p. 221. pp. 21-22;
153. **Lentner Csaba** (2013): Bankmenedzsment, Bankszabályozás és pénzügyi fogyasztóvédelem. Budapest, Nemzeti Közszerológati és Tankönyvkiadó. ISBN: 9789630855914, p. 526.
154. **Lengyel Imre** (2003): Verseny és területi fejlődés. 7. fejezet In: A versenyképesség értelmezése az Európai Unióban, JATE Press, Szeged, p. 258,
155. **Lentner Csaba** (2013): A bankszabályozás tudományos rendszertana és fejlődéstörténete. In: Bankmenedzsment, Bankszabályozás és pénzügyi fogyasztóvédelem. Budapest, Nemzeti Közszerológati és Tankönyvkiadó. pp.77-79.
156. **Lentner Csaba** (2019): A magyar állampénzügyek fejlődéstörténete a dualizmus korától napjainkig. L'Harmattan, Budapest.
157. **Lentner Csaba** (2017): A gazdaságpolitikai tervezés kihívásai nem konvencionális gazdasági térben - gazdasági és jogi közelítésből, GAZDASÁG ÉS JOG XXV. évf:(11) pp. 3-7.
158. **Lentner Csaba** (2007a): A magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezői. Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején, In: Lentner, Csaba (szerk.) Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején: prof. dr. Huszti Ernő DSc. egyetemi tanár a pénzügyi intézményrendszer, a tudomány és a felsőoktatás szolgálatában: tiszteletkötet 75. születésnapja alkalmából. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó, (2007) pp. 271-297. 27 p.
159. **Lentner Csaba** (szerk., 2007b): Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó, 585 p.
160. **Lentner Csaba** (2010): A magyar gazdasági válság és válságkezelés néhány történeti és nemzetközi aspektusa. Pénzügyi szemle 55:(3) pp. 561-584.
161. **Lentner Csaba** (2014): Közpénzügyek és államháztartástan. Nemzeti Közszerológati és Tankönyv Kiadó. Budapest. p.341. 27-58;87-89.
162. **Lentner Csaba et. al.** (2017): Társadalmi felelősség a központi bankok működésében. Hitelintézeti Szemle 16. (2) pp. 64-85.
163. **Luksander A., Németh E., Béres D., Zsótér B.** (2016). Pénzügyi személyiségtípusok és az eladósodást befolyásoló pénzügyi attitűdök empirikus vizsgálata. Közgazdász Fórum, 19 (128), 32–55. o.
164. **Lusardi, A., - Mitchell, O.S.** (2007): Baby boomer retirement security: The roles of planning, financial literacy, and housing wealth. Journal of Monetary Economics, 54, 205-224.
165. **Lusardi, A. – Tufano. P.** (2009): Debt Literacy, Financial Experiences, and Overindebtedness. <https://www.nber.org/papers/w14808.pdf>
166. **Lusardi, A. - Mitchell, O. S.** (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. Journal of Economic Literature, 52(1), 5-44.
167. **Maddala, G. S.** (2004). Bevezetés az ökonometriába. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
168. **Magyar Kereskedelmi és Iparkamara** (2019): Vállalati digitalizációs felmérés, belső anyag.
169. **Magyar Zoltán** (2009): Kisvállalatok stratégiai prioritásainak vizsgálata az észak – alföldi régióban. Doktori disszertáció. Szent István Egyetem. pp. 192. p.40-41.

170. **Magyar Z.** (2012): Pénzügyi kultúra – Közügy vagy magánügy? Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények, 2, 85-93. o.
171. **Mak, Vanessa - Braspenning, Jurgen** (2012): Errare humanum est: Financial Literacy in European Consumer Credit Law, Journal of Consumer Policy, 2012. szeptember, Vol: 35/3, pp. 307–332.
172. **Marcolin, S. – Abraham, A.** (2006): Financial Literacy Research: Current Literature and Future Opportunities, Proceedings of the 3rd International Conference on Contemporary Business Conference Proceedings. Leura, NSW
173. **Marer, Paul** (2013): „Towards a new growth model in Eastern Europe.” In Hare – Turley (2013), 242–260. oldal
174. **Markides, C.-Williamson P. J.** (1995): Corporate Diversification and Organizational Structure: A ResourceBased View. INSEAD Working Paper.
175. **Marriott, D.N. – Mellett, H.J.** (1991): The Financial Awareness of Managers an the Reformed NHS , Occasional Research Papers No.10, London: ACCA
176. **Marriott, D.N. – Mellett, H.J. (1995):** The level of financial skills of National Health Service managers, Financial Accountability & Management, 11(3), 271-282.
177. **Matolcsy György** (2015): Növekedés és egyensúly. Budapest, Kairosz Könyvkiadó Kft. p. 644.
178. **Matolcsy György – Palotai Dániel** (2016): A fiskális és a monetáris politika kölcsönhatása Magyarországon az elmúlt másfél évtizedben. Hitelintézeti Szemle, 15. évf. 2. szám, 2016. június, 5–32. o.
179. **Matolcsy György** (2019): A sikeres válságkezelés a 12 gazdasági fordulat tükrében. In. Polgári Szemle 15. évf. 1-3. szám, pp. 15-45.
180. **Mester Éva – Tóth Róbert – Gyenge Balázs – Kozma Tímea**(2015): A bizalom szerepe a finanszírozási döntésekben = Role of the confidence in the financing decisions. In: Fenyvesi, Éva; Vágány, Judit (szerk.) MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK, SOKSZÍNŰ VÁLASZOK : 7. Tudományos Szimpózium Budapest, Magyarország : Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, (2015) pp. 36-37. , 2 p.
181. **Mester Éva – Tóth Róbert** (2016): Logisztikai vállalatok finanszírozása és a bizalom szerepe a hitelezésben. Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok 2 : 1 pp. 50-52.
182. **Mester Éva - Tóth Róbert - Gyenge Balázs - Kozma Tímea** (2016): A bizalom és a pénzügyi döntések szerepe a vállalati gazdálkodásban. http://epa.oszk.hu/03400/03448/00009/pdf/EPA03448_multidisziplinaris_2016_2_094-114.pdf. pp. 104.
183. **Mester Éva – Tóth Róbert – Kozma Tímea** (2017): A vállalkozások újszerű finanszírozásának lehetőségei a stratégia és egy új üzleti modell fókuszába. N. In: Bene, Szabolcs (szerk.) XXIII. Ifjúsági Tudományos Fórum Keszthely, Magyarország : Pannon Egyetem Georgikon Kar, (2017) pp. p-p. 8 p.
184. **MesterÉva** (2016): A bankok versenyképessége. In: Gyenge, Balázs; Kozma, Tímea; Tóth, Róbert (szerk.) Folyamatmenedzsment kihívásai Versenyképességi tényezők a 21. században. Gödöllő, Magyarország: PerfActa. pp. 191-206.
185. **Mcknight, D. H.– Chervany, N. L.** (2001): Conceptualizing Trust: A Typology and E-Commerce Customer Relationships Model. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2001/0981/07/09817022.pdf

186. **Mellár Tamás** (2015): Szemben az árral. Rendhagyó közgazdasági előadások. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp.331. p. 207-234.
187. **Miles Raymond E. – Charles C. Snow** (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process The Academy of Management Review. Vol. 3, No. 3 (Jul., 1978), pp. 546-562
188. **Mills, K. G. – McCarthy, B.** (2014): The State of Small Business Lending: Credit Access during the Recovery and How Technology May Change the Game. Harvard Business School, Working Paper 15-004. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2470523>.
189. **Mintzberg, H.** (1978): Patterns in strategy formation. Management Science. Mai. p. 934-948.
190. **Mintzberg, H.** (1987): Crafting strategy. Harvard Business Review No. 4. 65. pp. 66-75.
191. **Mintzberg, H.** (1993): The pitfalls of strategic planning. California Management Review, Fall, 1993. pp. 32-47.
192. **Mintzberg, H.** (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall. International Limited, London. pp. 464. 24. p
193. **Moenaert, R.K. – Souder, W.E.** (1990): An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model. Journal of Product Innovation Management, 7.: p. 213–229.
194. **Moorman, C.** (1995): Organizational Market-Information Processes – Cultural Antecedents and New Product Outcomes. Journal of Marketing Research, 32. 3.: p. 318–335.
195. **Muraközy László** (2011): Összefonódó költségvetési kihívások a 21. század Európájában. Közgazdasági Szemle, LVIII. évf., 2011. július–augusztus. p. 592–618. pp. 606.
196. **Muraközy László** (2012): Államok kora. Az európai modell. Akadémiai Kiadó, Budapest. 368. p. pp. 11. ISBN: 978-963-05-9165-2
197. **Muraközy László** (szerk.) (2013): Minden egész eltörött. Útteremtés és útfüggőség válságos környezetben. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 90-96.
198. **MNB** (2019): Versenyképességi program 330 pontban. MNB. <https://www.mnb.hu/letoltes/versenykepességi-program.pdf>
199. **Nagy László** (2017): Az adórendszer hatása a vállalati versenyképességre és a tőkebeáramlásra Nemzetközi összehasonlítás a közép-kelet-európai térségben. Pénzügyi Szemle- 2017/1. pp. 21-36.
200. **Nemény Judit** (2008): A monetáris politika keretei Magyarországon. Hitelintézeti Szemle. 2008. Hetedik Évfolyam 4. SZÁM 321-334.
201. **Németh Erzsébet** (2016): Pénzügyi kultúra fejlesztési programok felmérése – Kutatási Jelentés, Állami Számvevőszék, Budapest. ISBN 978-615-5222-12-2, p. 52
202. **Némethné Gál Andrea** (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. február. p. 181–193.
203. **Némethné Gál Andrea** (2008): A kis- és középvállalkozások banki hitelezésének alakulása (1999–2007). Hitelintézeti Szemle. 2008. Hetedik Évfolyam 3. Szám. pp. 265-288.
204. **Nonaka, I. and Takeuchi, H.** (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York. p.289.
205. **Northcott, R.** (2008). Can ANOVA measure causal strength? The Quarterly Review of Biology, 83(1), 47–55.

206. **Nunoo, J. – Andoh, F. K.** (2012). Sustaining small and medium enterprises through financial services utilization: Does financial literacy matter? Agricultural & Applied Economics Association's 2012 AAEA Annual Meeting, Seattle, Washington, 12–14 August 201
207. **növekedés.hu**: <https://novekedes.hu/elemezsek/igy-valtak-mindenhatova-a-jegybankok>
208. **OECD** (2005): Improving Financial Literacy. Organisation for Economic Co-operation and Development.
209. **OECD** (2012): Innovation in the crisis and beyond. OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012: 21-57. Letöltve: <http://www.oecd.org/sti/sti-outlook-2012-highlights.pdf> 2017. január 02.
210. **Oláh Judit – Popp József - Erdei Edina** (2019): Az Ipar 5.0 megjelenése: ember és robot együttműködése. LOGISZTIKAI TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK 5: 1 pp. 12-19. 8 p.
211. **Onuonga, S. M.** (2014). Financial development and economic growth in Kenya: An empirical analysis 1980-2011. International Journal
212. **Ország Gáborné – Kosztopulosz Andreász – Kovács Péter** (2015): Dél-alföldi kis- és középvállalkozások pénzügyi kultúrája. Bankszövetség. <http://bankszovetseg.hu/Public/gep/2015/168-185-Orszag.pdf>
213. **Parragh L.** (2019): Figyelő – Konferencia. TOP 200. Budapest
214. **Pataki László – Gyurcsik Petronella** (2017): Pénzügyi tervezés teoretikus és empirikus megközelítése a finanszírozás és a tőkeszerkezet kontextusában. Gazdaság és társadalom 9:3-4pp. 5-23.
215. **Paul Krugman** (2012): Elég legyen a válságból! MOST! Akadémiai Kiadó. Budapest. pp. 287. p. 29-30.
216. **Parragh László** (2017): (<https://www.magyaridok.hu/belfold/az-oktatasi-rendszernek-nagy-szerepe-van-versenykepesseg-noveleseben-2100295/?fbclid=IwAR3MInJqlxX4ihd4dGZtlUSop1Xnl1T5goZqATlEmYrISJGIRt4-pgH1ss>)
217. **Pál Zsolt** (szerk.) (2017): A pénzügyi kultúra aktuális kérdései, különös tekintettel a banki szolgáltatásokra. A közgazdaságtani-módszertani képzés fejlesztéséért Alapítvány Produkció: Economix Kft. Miskolc, p. 121. p.5.
218. **Penrose, E. T.** (1959): The theory of the growth of the firm. New York. John Wiley.
219. **Pesuth Tamás** (2016): A jegybanki szerepkör újradefiniálása. Pénzügyi Szemle v 2016/1 pp. 35-49.
220. **Philip Kotler – John A. Caslione** (2011): Kaotika. Menedzsment és marketing a turbulencia korában. Manager Könyvkiadó, Budapest. p.190.
221. **Philip Auerswald – Zoltan J. Ács** (2009): Defining Prosperity: In. The American Interest Volume 4, Number 5. Published on: May 1,
222. **Plakalovic, N.** (2012): Financial Literacy and Resultant Stability of the Financial System. Proceedings of the Faculty of Economics, 6, pp. 135–144.
223. **Plakalović, N.** (2015): Financial literacy of smes managers. Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society. pp.409-416. Elérhető: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-13-0/papers/ML15-086.pdf> Utolsó letöltés dátuma: 2019. 11. 17.
224. **Plakalović, N. - Mekinjić, B. - Merkoć, F. – Likac, D.** (2019): Financial literacy and conditions for its improvement. Journal of Faculty of Economics Brcko Volume 13, Issue 1, pp. 1-13

225. **Pollákné Császár, E.** (2004): A vállalati pénzfolyamok menedzselésének változásai és sajátosságai a kis és középvállalati szférában – IT összefüggések és az EU-csatlakozás hatásai, EU working papers 3/2004 (letöltve 2016.06.06: http://epa.niif.hu/00000/00026/00024/pdf/05_pollakne.pdf)
226. **Porter M.** (2008): On Competition: updated and expanded Edition. Harvard Business Review, p.544.
227. **Porter, M.** (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. p. 137-144.
228. **Porter, M.** (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
229. **Porter, M.** (1990): The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. March. April and Macmillan Business, London.
230. **Porter, M.** (1993): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Magyar kiadás, Budapest: Akadémiai kiadó. pp. 356. p. 38-40.
231. **Porter, M.** (1996): What is Strategy? Harvard Business Review November-December:61-78.
232. **Porter, M.E.** (1998): The competitive advantage of nations, with a new introduction by the author. The Free Press. New York. pp.5. 183.p.
233. **Prete, A. L.** (2013). Economic literacy, inequality, and financial development. Economics Letters, 118(1), 74-76. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2012.09.029>
234. **Purnamawati, I. G. A., & Yuniarta, G. A.** (2018): Pelatihan dan Pendampingan Penyusunan Laporan Arus Kas untuk Pengelola Koperasi di Kecamatan Buleleng. Proceeding of Community Development, 1, 189-197. <https://doi.org/10.30874/comdev.2017.25>
235. **Putri, W. W., & Hamidi, M.** (2019): Pengaruh literasi keuangan, efikasi keuangan, dan faktor demografi terhadap pengambilan keputusan investasi (studi kasus pada mahasiswa magister manajemen fakultas ekonomi universitas andalas padang). Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen, 4(1), 398-312.
236. **Reinhart, Carmen M. – Rogoff, Kenneth S.** (2011): This Time is Different Eight Centuries of Financial Folly. Princeton University Press: Princeton. p. 512.
237. **Reinhart, Carmen M. – Rogoff, Kenneth S.** (2010): Growth in Time of Debt. American Economic Review: Papers & Proceedings, Vol. 100, No. 2. 2010) pp. 573–578.
238. **Remund, D. L.** (2010). Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer Definition in an Increasingly Complex Economy. The Journal of Consumer Affairs. 44 (2), 276–295.
239. **Robert S. Kaplan - David P. Norton** (1998): Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer KJK. Kft. Budapest.
240. **Robert S. Kaplan - David P. Norton** (2018): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart. pp.308.
241. **Quinn J. B.** (1980a): Strategies for change: logical incrementalism. Richard D. Irwin, Homewood, IL. p. 222.
242. **Quinn J.B.** (1980b): Managing strategic change. Sloan Management Review, Vol.22. Summer, pp. 3-20.
243. **Reszegi László – Juhász Péter** (2014): A vállalati teljesítmény nyomában. Nem csak tulajdonosoknak és menedzsereknek. Alinea Kiadó, Budapest. ISBN: 978-615-5303-73-9. p. 335., pp. 47-59.
244. **Ribizsár István** (2012): A fenntartható fejlődés közgazdaságtani értelmezése. A TDK világa. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 107-119. o

245. **Rifa'i, A.** (2017): Peran Bank Pembiayaan Rakyat Syariah dalam Mengimplementasikan Keuangan Inklusif Melalui Pembiayaan UMKM. *Human Falah: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 1(1).
246. **Shalahuddinta, A.** (2014). Pengaruh Pendidikan Keuangan Di Keluarga, Pengalaman Bekerja Dan Pembelajaran Di Perguruan Tinggi Terhadap Literasi Keuangan. *Jurnal Pendidikan Akuntansi (JPAK)*, 2(2).
247. **Rugman, A. M. – D’Cruz, J. R.** (1993): The „Double Diamond” Model of International Competitiveness: The Canadian Experience. *Management International Review*, 33. k. Special Issue 2, 32. o.
248. **Sabel, C.F.** (1994): Learning by monitoring. The institutions of economic development. *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press. pp. 137-166.
249. **Salamonné Huszty Anna** (2000): *Jövőkép és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó Budapest.
250. **Samuel, K. Agyei** (2018): Culture, financial literacy, and SME performance in Ghana. *Cogent Economics & Finance*, 6:1463813. DOI: 10.1080/23322039.2018.1463813
251. **Shirakawa, M.** (2010) Revisiting the philosophy behind central bank policy, *BIS Review* 55/2010, Elérhető: <http://www.bis.org/review/r100427b.pdf>, lekérdezve: 2015.02.01.
252. **Senge P. M.** (1990a): *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Random House Business, Century House London. (Magyar Kiadás: *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. HVG Kiadó. Budapest.1998).
253. **Senge, P.M.** (1990b): *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York, pp. 23-48.
254. **Simon J.–Tóth Z.** (2010): A bizalom alakulása a gazdasági és pénzügyi világválság alatt. *Dél-Kelet Európa – South Eastern Europe, International Relations Quarterly*. 1(3). www.southeasteurope.org/pdf/03/DKE_03_M_T_SIMON_TOTH.pdf (Letöltés dátuma: 2016. 07. 13.)
255. **Sinkovics Alfréd** (2010): *Vállalati pénzügyi tervezés*. Complex Kiadó. Budapest. p. 294.
256. **Sóvágyó L.** (2010): *Vállalati pénzügyek alapjai.*: Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő
257. **Sydow, J.** (2006): *Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung*, *Management von Netzwerkorganisationen*, Gabler. Wiesbaden, pp. 385-469.
258. **Stefan Kassay** (2014): *Vállalat és vállalkozás. Gazdaság és pénzügyek: A makro- és mikrogazdasági folyamatok kölcsönhatása a társadalmi-gazdasági fejlődésben*. Gondolat Kiadó. Budapest. pp.661.
259. **Stiglitz, J. E–Greenwald, B. C.** (2014): *Creating a Learning Society. A New Approach to Growth Development and Social Progress*. Columbia University, New York.
260. **Suganya, S. – Sakthivelrani, S. – Durai, K.** (2013): Development and validation of financial literacy scale. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4 (1), pp. 99–104.
261. **Sun, W.** (1988): *The art of strategy: a new translation of Sun Tzu’s classic. The art of war*. New York. Main Street Books pp. 176.
262. **Stock, James – Watson, Mark** (2002): *Has the Business Cycle Changed and Why?* NBER Macroeconomic Annual, MIT Press. 2002. 159-218. p.
263. **Szerb László** (2011): *A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének mérése és vizsgálata*. Magyar Minőség Társaság, Elektronikus Folyóirat. XX. évfolyam 8-9-10. szám.
264. Székelyi, M., & Barna, I.(2004): **Túlélőkészlet az SPSS-hez**. Budapest: Typotex.
265. **Swiss Re** (2015): *Financial repression: The unintended. consequences*. <http://www.terrygrennon.com/wp-content/uploads/2015/04/Financial-Repression-The-UnintendedConsequences.pdf>.

266. **Sych, O. – Pasinovich, I.** (2010): Priorities of financial strategy at the different stages of the life cycle of the enterprise.
https://www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/94102/10_O_Sych_I_Pasinovich_Priorities_of_financial_strategy.pdf
267. **Tarafás Imre** (2016): Kinyílnak-e az őszirózsák? Kitekintés a válság utáni monetáris politikára. *Közgazdasági Szemle*, LXIII. évf. 2016. 5. szám, 548-563. oldal
268. **Terták Elemér** (2014): EU-tagságunk tíz éve a pénzügyi szektor perspektívájából. *Közgazdasági Szemle*. LXI. évf. április. pp. 414-438.
269. **Tóth Róbert, Mester Éva** (2015): A magyarországi kkv-k aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei. *ECONOMICA (SZOLNOK)* (vol. 8. 1.) pp. 74-90.
270. **Tóth Róbert** (2016): A magyarországi kis-és közepes vállalkozások regionális különbségei, In: Csath Magdolna (szerk.): *Regionális versenyképességi tanulmányok*. 319 p. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, 2016. pp.143-179. ISBN:978-963 439001 5
271. **Tóth Róbert – Kozma Tímea – Gyenge Balázs – Mester Éva** (2016a): Hazai vállalkozások finanszírozási gyakorlata. In: Fenyvesi Éva, Vágány Judit (szerk.). *KORKÉP: XXI. századi kihívások*. 280 p. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, 2016. pp. 114-145.
272. **Tóth Róbert – Karmazin György** (2016): Az ellátásilánc-menedzsment szervezeti struktúrájának alapjai. In.: *Logisztika-Informatika-menedzsment logisztika-informatika:(1.)* pp. 50-58.
273. **Tóth Róbert – Mester Éva** (2016): A stratégia szerepe a vállalati működésben: Magyarország regionális különbségei, különös tekintettel a humán tőke szerepére. *A FALU* 31:(4) pp. 57-66.
274. **Tóth Róbert – Gyenge Balázs – Kozma Tímea** (szerk.) (2016): *Folyamatmenedzsment kihívásai: Versenyképességi tényezők a 21. században* Gödöllő: PerfActa, 2016. 209 p.
275. **Tóth Róbert – Szijártó Boglárka – Mester Éva – Túróczi Imre** (2017a): A vállalkozások belső és külső finanszírozási gyakorlata – A finanszírozást megalapozó döntések. *CONTROLLER INFO* V:(2) pp. 28-33.
276. **Tóth Róbert – Mester Éva – Szijártó Boglárka – Túróczi Imre – Zéman Zoltán**(2017b): A vállalkozások beruházási döntéseinek elemzése és kontrollja. *Polgári Szemle*, 13. évf. 1–3. szám, 2017, 51–71., DOI: 10.24307/psz.2017.0906
277. **Tóth Róbert** (2017): A logisztikai vállalatok versenyképességének elemzése, valamint a pénzügyi kultúrának értelmezése ezen ágazatban, *Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok* 3:(1) pp. 34-38.
278. **Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella – Túróczi Imre – Mester Éva – KozmaNorbert** (2018): A felelős hitelezés és a vállalati pénzügyi tudatosság kapcsolatrendszere, *Doktoranduszok Országos Szövetsége, Téli Konferencia, Szent István Egyetem*
279. **Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella** (2019a): Domestic SME competitiveness development areas – Corporate financial culture in focus. *Polgári Szemle. megjelenés alatt*
280. **Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella – Túróczi Imre** (2019b): A vállalati pénzügyi kultúra és innováció szerepe Magyarország versenyképességének javításában. *Polgári Szemle. megjelenés alatt*
281. **Ulrich, D.** (2008): *Human Resource Champions: The new Agenda for adding Value and Delivering results*. Boston. Harvard Business School Press.
282. **Umogbaimonica, E.– Agwa, T. R. - Asenge L. E.**(2018): *Financial Literacy And Performance Of Small AndMedium Scale Enterprises In Benue State, Nigeria.*

- International Journal of Economics, Business and Management Research Vol. 2, No. 04; pp. 65-79.
283. **Vancil R. F. – Lorange P.** (1977): Strategic planning systems. New York. Prentice Hall. Englewood Cliffs. NJ. p. 264.
284. **Varga János** (2017): A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/48_VargaJanos.pdf
285. **Virág Barnabás** (2019): A jövő fenntartható közgazdaságtana. Magyar Nemzeti Bank. p. 494.
286. **Virág Miklós – Kristóf Tamás – Fiáth Attila – Varsányi Judit** (2013): Pénzügyi elemzés, csődelőjelzés, válságkezelés. Kossuth Kiadó. Budapest. pp.301.
287. **Volkart, R. – Alexander, F. Wagner** (2014): Corporate Finance, Grundlagen von Finanzierung und Investition, 6. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Versus Verlag AG, Zürich, 2014
288. **Wagner, W. E.** (2013). Using IBM® SPSS® Statistics for Research Methods and Social Science Statistics (Fourth Edi). Sage Publications.
289. **Walter W. Powell** (1996): Inter-Organizationa Collaboration in the Biotechnology Industry. Journal of Institutional and Theoretical Economics 512. p.197-215.
290. **Wapshott, Nicholas** (2014): Keynes és Hayek. Az összecsapás, amely meghatározta a modern közgazdaságtant. Napvilág Kiadó. Budapest. pp.306.
291. **Weber, J. – Schäffer, U.** (1999): Sicherstellung von Rationalität von Führung als Aufgabe der Controlling? In.: DBW. 59. Jg.(1999): Heft 6. 734-747.
292. **Weber, J. – Schäffer, U.** (2013): Balance Scorecard&Controlling: Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Springer Verlag, Wiesbaden, 255.
293. **Widdowson, Doug – Hailwood, Kim** (2007): Financial literacy and its role in promoting a sound financial system, Reserve Bank of New Zealand, Bulletin, Vol. 70., No. 2., 2007, 37–47. Forrás: www.rbnz.govt.nz/-/media/ReserveBank/Files/Publications/Bulletins/2007/2007jun70-2.pdf
294. **Wiersch, M. A. – Shane, S.** (2013): Why Small Business Lending Isn't What It Used to Be. <https://www.clevelandfed.org/research/commentary/2013/2013-10.cfm>.
295. **Wöhe, G. – Bilstein, J. – Ernst, D. – Häcker, J.** (2013): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. Franz Vahlen München Verlag. pp. 491.
296. **Yutaka, K.** (2013): Does Financial Skill Promote Economic Growth? International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 8
297. **Zéman Zoltán – Gábor Á.** (2012): Az innovatív BSC a controlling alkalmazásában, azaz az innováció kontrollja. Controller, VIII. évfolyam, 2012/11–12, 4–9.
298. **Zéman Zoltán** (2016): A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai. Development of Controlling Trends, Gazdaság és társadalom 2016:(2) pp. 77-91.
299. **Zéman Zoltán – Béhm Imre** (2016): A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára. Akadémiai Kiadó. pp. 19-35.
300. **Zéman Zoltán – Tóth Antal** (2017): Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment. Akadémiai Kiadó. Budapest. pp.210. p. 34.
301. **Zéman Zoltán** (2019): A gazdaságtudomány magyarországi helyzete és kapcsolódási pontjai a gazdasági fejlesztésekkel. Polgári Szemle, 15. évf. 1-3. sz. 298-305.

17. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

1. **Tóth Róbert, Mester Éva** (2015): A magyarországi kkv-k aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei. *ECONOMICA (SZOLNOK)* (vol. 8. 1.) pp. 74-90.
2. **Tóth Róbert** (2016): A magyarországi kis-és közepes vállalkozások regionális különbségei, In: Csath Magdolna (szerk.): *Regionális versenyképességi tanulmányok.* 319 p. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, 2016. pp.143-179.ISBN:978-963 439001 5
3. **Tóth Róbert – Kozma Tímea – Gyenge Balázs – Mester Éva** (2016a): Hazai vállalkozások finanszírozási gyakorlata. In: Fenyvesi Éva, Vágány Judit (szerk.). *KORKÉP: XXI. századi kihívások.* 280 p. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, 2016. pp. 114-145.
4. **Tóth Róbert – Mester Éva** (2016): A stratégia szerepe a vállalati működésben: Magyarország regionális különbségei, különös tekintettel a humán tőke szerepére. *A FALU* 31:(4) pp. 57-66.
5. **Tóth Róbert – Szijártó Boglárka – Mester Éva – Túróczi Imre** (2017a): A vállalkozások belső és külső finanszírozási gyakorlata – A finanszírozást megalapozó döntések. *CONTROLLER INFO V:(2)* pp. 28-33.
6. **Tóth Róbert – Mester Éva – Szijártó Boglárka – Túróczi Imre – Zéman Zoltán** (2017b): A vállalkozások beruházási döntéseinek elemzése és kontrollja. *Polgári Szemle*, 13. évf. 1–3. szám, 2017, 51–71., DOI: 10.24307/psz.2017.0906
7. **Tóth Róbert** (2017): A logisztikai vállalatok versenyképességének elemzése, valamint a pénzügyi kultúrának értelmezése ezen ágazatban, *Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok* 3:(1) pp. 34-38.
8. **Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella – Túróczi Imre – Mester Éva – KozmaNorbert** (2018): A felelős hitelezés és a vállalati pénzügyi tudatosság kapcsolatrendszere, *Doktoranduszok Országos Szövetsége, Téli Konferencia, Szent István Egyetem*
9. **Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella** (2019a): Domestic SME competitiveness development areas – Corporate financial culture in focus. *Polgári Szemle*
10. **Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella – Túróczi Imre** (2019b): A vállalati pénzügyi kultúra és innováció szerepe Magyarország versenyképességének javításában. *Polgári Szemle.*
11. **Tóth Róbert – Túróczi Imre – Pataki László – Zéman Zoltán** (2019): A dél-alföldi régióban működő mezőgazdasági vállalkozások pénzügyi helyzetének elemzése. *A FALU* 34 : 1 pp. 5-10. , 6 p.
12. **Gyurcsik Petronella – Tóth Róbert – Túróczi Imre – Mester Éva – Kozma Norbert** (2019): A tudatos vállalkozásfinanszírozás a Controlling és az alternatív finanszírozási források szemszögéből. *CONTROLLER INFO* 7: 1 pp. 29-33.

13. **Tóth, Róbert – Túróczi, Imre – Gyurcsik, Petronella** (2019): Lehetőségek és kihívások a mezőgazdasági és az élelmiszeripari vállalkozások versenyképességének javításában. A FALU XXXIV. évfolyam pp. 13-19. 7 p.

18. ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Az iparági verseny tényezői – az öttényezős modell (Porter)	13
2. ábra: Porter gyémánt-modellje	16
3. ábra: A vállalatok pénzügyi tevékenységének tartalma	35
4. ábra: A vállalati pénzügyek öt alapvető területe	40
5. ábra: A vállalatirányítási rendszer tagozódása	43
6. ábra: A Balanced Scorecard stratégiai, tervezési és mérési rendszer folyamatmodellje	46
7. ábra: A vállalati versenyképesség elemei a pénzügyi kultúra szemszögéből	77
8. ábra: A disszertáció pénzügyi kultúra modellje	78
9. ábra: Sokaság és minta összevont gazdasági ágak szerinti megoszlása	86
10. ábra: Az egyes specifikus pénzügyi kultúraindexek eloszlásainak boxplot ábrája	94
11. ábra: Mintamegoszlás a pénzügyi kultúraindexek alapján	96
12. ábra: A minta szóródása a külső és a belső PKI szerint	96
13. ábra: A pénzügyi kultúra összefüggései a vállalat korával	98
14. ábra: A pénzügyi kultúra összefüggései a vállalat működési formájával	99
15. ábra: A vállalati PKI-k az egyes ágazati besorolásokban	99
16. ábra: Pénzügyi kultúra exporttevékenység szerinti bontásban	102
17. ábra: Exporttevékenység jellemzői és pénzügyi kultúra	103
18. ábra: Korrelációs együtthatók alakulása a vizsgált változók alakulása és a vállalatok pénzügyi kultúrája között	107
19. ábra: A vállalkozások teljesítményének alakulásának átlaga az elmúlt 5 évben (1: jelentősen romlott; 5 jelentősen javult)	108
20. ábra: A PKI mutatók átlagai az egyes döntési kimeneteli csoportokban	110
21. ábra: A kockázatvállalási hajlandóság és a PKI -k átlagai közötti összefüggés	111
22. ábra: Mennyire vállal kockázatokat vállalata a jövője szempontjából és a PKI -k átlagai	112
23. ábra: A kockázatok mérséklése és a PKI összefüggése	113
24. ábra: Árbevétel és pénzügyi kultúra kapcsolata	114
25. ábra: Pénzügyi kultúra létszám szerinti bontásban	115
26. ábra: A képzések és a vállalati pénzügyi kultúra kapcsolata	117
27. ábra: Az üzleti stratégia növekedés elemeinek kapcsolata a pénzügyi kultúrával	122
28. ábra: A PKI értékek az innovációs magatartás egyes kategóriáiban	124
29. ábra: A BKPI és KPKI mutatók szerinti kategóriák és innovációs kategóriák szerinti mintamegoszlás,	125
30. ábra: Oksági modell konceptuális felépítése	129
31. ábra: Szignifikáns kapcsolatok az útmodellben	130

19. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A doktori értekezés vizsgálatának területei	9
2. táblázat: Ansoff-mátrix, mint a növekedési stratégiák alaptípusai.....	11
3. táblázat: A vállalati pénzügyi kultúra változóinak azonosítása az egyes kutatók eredményei alapján	30
4. táblázat: Megoszlások létszám szerint a sokaságban és a mintában.....	86
5. táblázat: A doktori disszertáció céljai, hipotézisei és módszertana	90
6. táblázat: Az egyes specifikus kultúraindexek összetevői	92
7. táblázat: Normalitásvizsgálat: Kolmogorov-Smirnov teszt eredményei	94
8. táblázat: Rotált faktormátrix.....	95
9. táblázat: A vállalkozások pénzügyi kultúraindexé alapítási idejük szerint	97
10. táblázat: Pearson-féle korrelációs együtthatók és szignifikanciaszintek a a pénzügyi kultúra egyes elemei és a vállalati teljesítmény között.....	106
11. táblázat: Pearson-féle korrelációs együtthatók a PKI összetevői és a vállalatok pénzügyi döntéseinek kimenetelei összefüggésében	109
12. táblázat: Pearson-féle korrelációs együtthatók a PKI-k és a vállalatok válaszai között.....	113
13. táblázat: Képzésre fordított összegek és a PKI-k közötti kapcsolat Pearson-féle korrelációs együtthatója	118
14. táblázat: Az 1 főre jutó képzési költségek és a PKI-k közötti kapcsolat Pearson-féle korrelációs együtthatója	118
15. táblázat: Pearson-féle korrelációs együtthatók a pénzügyi kultúraindexek és a növekedést támogató üzleti környezet között	121
16. táblázat: Innovációs magatartás és pénzügyi kultúra	123
17. táblázat: a Cramer-féle V asszociációs szorosságot	124
18. táblázat: A BKPI és KPKI mutatók megoszlásai az innováció területén	125
19. táblázat: Rotált komponensmátrix.....	128
20. táblázat: A kutatási hipotézisek ellenőrzése	131

20. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A disszertációm egyik legjelentősebb mesteremnek, barátomnak, Dr. Karmazin Györgynek, Gyurinak ajánlom, aki megalapozta és támogatta szakmai fejlődésemet, és önzetlenül segített megvalósítani álmaimat. Köszönöm! †

Köszönetemet szeretném kifejezni témavezetőimnek, **Dr. Túróczy Imrének** és **Prof. Dr. Záman Zoltánnak**, akik számtalan iránymutatást és támogatást nyújtottak jelen disszertáció elkészítésében. Professzoraim aktív közreműködésével kerültek kijelölésre a legfontosabb kutatási kérdések és az azok igazolását szolgáló módszertan. Köszönettel tartozom továbbá azért is, hogy kitartóan biztatottak és bátorítottak a disszertáció megírásának ideje alatt. Közreműködésükkel és támogatásukkal olyan területek nyíltak meg előttem, amelyek a szakmai előmenetelemhez és a további fejlődésemhez nélkülözhetetlenek.

Köszönet illeti a dolgozat megírásában segítséget nyújtó bankár kollégámat, **Mester Évát**, aki gyakorlati tapasztalataival, szakmai tanácsaival folyamatosan irányította kutatásomat, szakmai és tudományos tevékenységemet.

Köszönettel tartozom a **Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola** mindazon tanárainak, akik számos kritikai észrevétellel segítették a disszertáció fejlődését. Külön köszönettel tartozom **Muraközy László** professzor úrnak, amiért szakszeminaristájaként felhívta a figyelmem a monetáris rendszerek vállalati működésre gyakorolt hatásának fontosságára, amely később is jelentősséggel bírt a disszertáció megírása során.

Nem utolsó sorban köszönöm **szüleimnek, páromnak és barátaimnak** a kitartó türelmet és támogatást.

21. MELLÉKLETEK

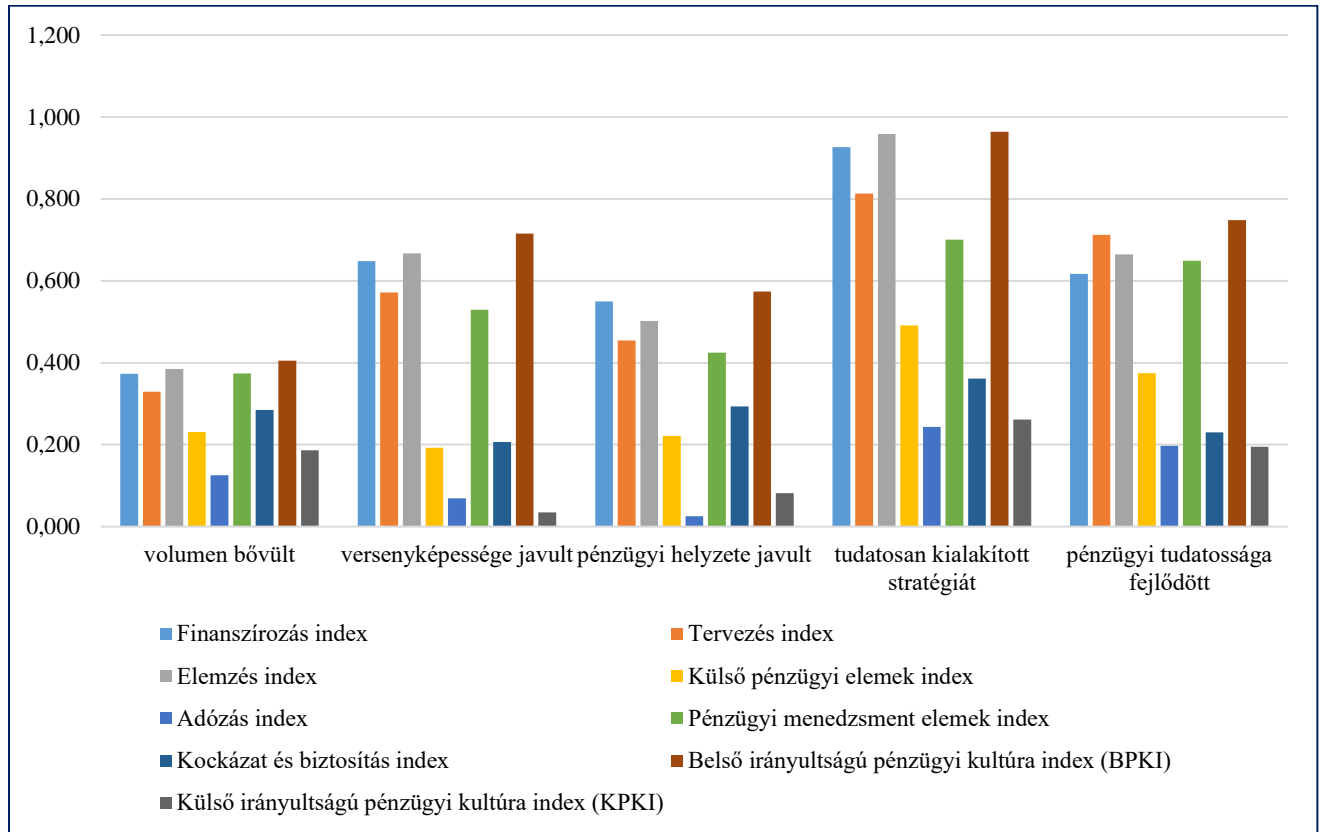
1. Melléklet: A rendezvényre meghívott vállalkozások kiválasztásának szempontrendsze

- **A KKV kategória szerint legyen jelen kis és közepes vállalkozás** (min. 25 vállalati látszám)
- **Ágazat szerint:**
 - Ipari termelő vállalat, B2B és B2C egyaránt
 - Szolgáltató vállalkozás, B2B és B2C egyaránt
 - Kereskedő
- **Élethelyzet szerint:**
 - Gyorsan növekvő (gazella)
 - Generációváltó
- **Speciális helyzetben levő:**
 - Fiatal vállalkozó
 - Női vállalkozó – nem csak egy, hanem több női vállalkozót szeretnénk
- **Piaci szerepe szerint:**
 - Beszállító
 - Exportáló
 - Saját termékkel rendelkezik
- **Területi szempont szerint:**
 - Városi
 - Falusi
- **Egyéb, ha vannak ilyen vállalkozások a látókörükben:**
 - Olyan ágazatokban működő, amelyeknél az ipari digitalizáció szerepe magas
 - Innovatív vállalkozások
 - Olyan vállalkozás, amely együttműködik felsőoktatási vagy kutatási intézménnyel

2. Melléklet: A vállalkozások pénzügyi kultúraindexje jogi formájuk szerint

	e.v.	Bt.	Kft.	Zrt.	egyéb	F	Sig.	p
Finanszírozás index	-0,532	-0,724	0,115	0,429	-0,246	12,786	0,000	***
Tervezés index	-0,793	-0,451	0,105	0,635	0,000	15,601	0,000	***
Elemzés index	-0,714	-0,668	0,134	0,683	-0,629	19,983	0,000	***
Külső pénzügyi elemek index	-0,340	-0,256	0,028	0,558	0,069	4,573	0,001	**
Adózás index	-0,261	0,123	0,037	-0,005	-0,362	1,624	0,167	
Pénzügyi menedzsment elemek index	-0,824	-0,546	0,123	0,716	-0,133	19,142	0,000	***
Kockázat és biztosítás index	-0,528	-0,487	0,077	0,545	0,209	9,257	0,000	***
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	-0,796	-0,741	0,135	0,725	-0,229	22,470	0,000	***
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	-0,324	-0,041	0,033	0,283	-0,069	2,069	0,084	
* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001								

3. Melléklet: Exporttevékenység jellemzőivel bíró vállalatok pénzügyi kultúrája



4. Melléklet: KMO és Bartlett féle teszt eredménye

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1282,047
	df	21
	Sig.	0,000

5. Melléklet: A kutatás alapját szolgáló kérdőív

Tisztelt Cégvezető!

Engedje meg, hogy rövid levelemmel együttműködését kérjem egy, a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások **pénzügyi kultúráját, pénzügyi tudatosságát vizsgáló doktori értekezés** alapját szolgáló kérdőív kitöltésében.

A **Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola** Ph.D. hallgatójaként doktori disszertációhoz primer adatokat gyűjtök a mikro-, kis- és középvállalatok gazdálkodási, finanszírozási tevékenységével, és pénzügyi kultúrájával kapcsolatban.

Az alábbi kérdőívvel a cégvezetők **tervezési, gazdálkodási és finanszírozási tevékenységgel kapcsolatos véleményét kívánom vizsgálni**. Kérem, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével támogassa a kutatás megvalósulását és sikerét! A kérdésekre a válaszadás önkéntes és név nélküli, válaszait csak összesítve használom fel. A pontosabb helyzetkép kialakításához kérem, hogy lehetőség szerint minél több kérdésre szíveskedjen válaszolni. Amennyiben valamelyik kérdésre nem tud, vagy nem kíván válaszolni, úgy azt a kérdést hagyja megválaszolatlanul. Az empirikus kutatás eredményeit – a kiértékelést követően – megküldjük azoknak, akik megadják elérhetőségüket.

Tisztelettel és Köszönettel:

Tóth Róbert
elemző közgazdász
Magyar Kereskedelmi és Iparkamara
Közgazdasági Igazgatóság
Ph.D. Hallgató

Prof. Dr. Zéman Zoltán
és
Dr. Túróczi Imre
doktori értekezés témavezetői

Kitöltő elérhetősége

E-mail cím:

Mikor alapították az Ön cégét? _____ (év)

Milyen gazdálkodási formában működik a vállalkozás? Egyéni vállalkozás Bt. Kft.

Kkt. ZRt. Nyrt. Egyéb

Melyik régióban található a vállalat székhelye?

Budapesten Észak-Alföld Észak-Magyarország Közép-Magyarország
 Dél-Alföld Dél-Dunántúl Közép-Dunántúl Nyugat-Dunántúl

Mely ágazatban tevékenykedik a vállalkozás? *Kérem, jelöljön meg X jellel egyet az alábbiak közül.*

Ipar, energia, gyártás Bányászat mezőgazdaság
 halászat közlekedés, szállítás, hírközlés
 kereskedelem pénzügyi szolgáltatás biztosítás
 Szállítás, raktározás szálláshely szolgáltatás egyéb szolgáltatás
 közigazgatás szociális ellátás kultúra, oktatás, tudomány,
 humán-egészségügyi ellátás egyéb: _____

Mennyi volt a vállalat éves nettó árbevétele 2018-ban? (Millió Ft)

1-15 16-29 30-50 51-100 101-500 501-1000 1001-5000

Mennyi volt a vállalat éves nettó árbevétele 2015-ben? (Millió Ft)

1-15 16-29 30-50 51-100 101-500 501-1000 1001-5000
 kevesebb, mint jelenleg több, mint jelenleg

Foglalkoztatotti létszám

Hány főt foglalkoztat jelenleg a vállalkozás? 1-9 10-19 20-49 50-249 250 felett

Hány főt foglalkoztatott a vállalkozás 2015-ben? 1-9 10-19 20-49 50-249 250 felett

kevesebbet, mint jelenleg többet, mint jelenleg

A vállalkozás tulajdonosi szerkezete

egyetlen, hazai személy a tulajdonos több, hazai magánszemély a tulajdonosok
 hazai és külföldi magánszemélyek a tulajdonosok hazai jogi személy a tulajdonos
 hazai és külföldi jogi személyek a tulajdonosok Egyéb: _____

A cégvezető neme: Nő Férfi

A cégvezető életkora: 25-30 31-35 36-45 46-55 56 –

1. Igénybe vesz-e a vállalkozás külső szakmai segítséget, amelyek a tudatos menedzselést támogatják? (Több válasz is lehetséges)

szakmai folyóirat külső tanácsadó (pénzügy, stratégia, marketing, adózás)
 szakmai konferencia szakmai továbbképzés egyéb: _____
 szakmai könyvek A cégünk saját könyvtárral rendelkezik.

1.1. Megítélése szerint érzékelhető hatása volt-e ezeknek a vállalat pénzügyi helyzetére?

Igen, jelentősen javult a vállalkozás jövedelmi, pénzügyi helyzete.
 Igen, kis mértékben javult a vállalkozás jövedelmi, pénzügyi helyzete.
 Nem tapasztaltam változást a vállalkozás jövedelmi, pénzügyi helyzetében.
 Romlott a vállalkozás jövedelmi, pénzügyi helyzete.

1.2. Amennyiben külső szakmai tanácsadót vesz igénybe, az milyen területre terjed ki?

hitelfelvétel stratégia alkotás szervezetfejlesztés

- pénzügyi helyzet átvizsgálása külpiaci megjelenés segítése termékfejlesztés
 adóoptimalizálás digitalizáció termelésfejlesztés

1.3. Mennyire jellemző vállalatára, hogy belső szakmai képzéseket szerveznek?

- Jellemző, rendszeresen, évente több alkalommal. Jellemző, évente egyszer, kétszer.
 Nem jellemző.

1.4. Amennyiben belső szakmai képzést szerveznek, ki tartja ezeket?

- a tulajdonos a menedzsment valamely tagja az adott szervezeti egység vezetője
 meghívott előadó

2. A vállalaton belül van-e önálló gazdasági vezetés, vagy a tulajdonos látja el ezen funkciót?

- Igen, van önálló menedzsment.
 Nincsen önálló menedzsment, a tulajdonos látja el a vállalat vezetését.
 Igen, van önálló menedzsment, amelynek tagja a tulajdonos is.

3. A vállalkozás tulajdonosa(i) és a menedzsment rendelkezik-e felsőfokú szakmai végzettséggel?

- Tulajdonos(ok):** Igen, valamennyi tulajdonos. Igen, a tulajdonosok többsége Nem
Menedzsment (tagjai): Igen, valamennyi tagja. Igen, többségben Nem

4. A vállalkozás tulajdonosa és a menedzsment a pénzügyi és menedzsment ismereteit az oktatási rendszeren belül, vagy informális csatornákon keresztül sajátította-e el?

- Tulajdonos:** iskolarendszerű képzés informális csatorna
Menedzsment tagjai: iskolarendszerű képzés informális csatorna

5. Alkalmaz-a vállalat elemzési módszereket, amennyiben igen, azok mire terjednek ki?

- Igen, alkalmaz. Nem alkalmaz.
Amire kiterjed: innovációs tevékenység elemzése
 bevételi struktúra elemzése költségstruktúra elemzése
 likviditás elemzése jövedelmezőség elemzése
 vevői igények változásának elemzése külső vállalati környezet elemzése
 a pályázati forrásszerzés lehetőségeinek elemzése versenytárselemzés

6. Az Ön vállalatánál készítenek-e pénzügyi bevételi-kiadási tervvel? Igen Nem

7. A vállalaton belül van-pénzügyi controlling tevékenység? Mire terjed ki?

- Igen, van. Nincs.
Amire kiterjed:
 likviditás-menedzsment jövedelmezőség hatékonyság finanszírozás, tőkeszerkezet
 terv-tény elemzés költségcontrolling

8. Vannak-rendszeres controlling jelentések? Van-hozzá kapcsolódó módszertan?

- Igen, van. Nincs.
 Igen van kidolgozott módszertan, amely alapján készülnek a jelentések.

Nincsen kidolgozott módszertan, a vezetői elvárásnak megfelelően ad-hoc módon készülnek a jelentések.

9. Milyen gyakran fordult elő az utóbbi három évben, hogy probléma volt a vállalkozás fizetőképességével (bérkifizetés, adó befizetése, közműdíj-befizetések, szállítói kifizetés rendben megtörtént)?

- rendszeresen, havi szinten félévente néhány alkalommal
 évente néhány alkalommal minimális alkalommal
 nem voltak problémák a fizetőképességgel

10. A vállalatban van-e likviditás-menedzsment, és amennyiben igen, milyen időtávú előre jelzéssel dolgozik?

- Igen, van Nincs Előrejelzés időintervalluma: _____

11. Az Ön vállalkozására jellemző, hogy mindig van pénzügyi tartaléka, amiből a folyó kifizetéseket biztosítja (akár bérkifizetés, akár a szállítók, akár köztartozás kifizetése)?

- Igen Nem

12. Milyen mértékben okoznak likviditási problémák a következő gazdasági események?

	Egyáltalán nem	Kismértékben	Időnként	Gyakran	Jelentősen
A vállalkozás költségei meghaladják a tervezett szintet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vevők fizetési hajlandóságával kapcsolatos problémák	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás növekedése miatt plusz forgóeszköz szükséglet lépett fel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A tudatos pénzgazdálkodás hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koncentrált szállító kör elfölénye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Az Ön vállalkozására jellemző, hogy mindenkor törekszik arra, hogy rendelkezzen hosszú távú megtakarítással?

- Igen. Nem
 Lekötetlen forintbetét és készpénz Lekötött forintbetét Értékpapír, állampapír
 Ingatlanbefektetés Devizabetét Tőzsdei befektetés

14. Az Ön vállalkozása az elmúlt öt évben pályázott-e sikeresen beruházási vagy más fejlesztési forrásokra?

- Igen. Nem

15. Kapcsolatban áll külföldi vállalatokkal? Vevője vagy beszállítója-e valamely külföldi vállalatnak?

- Igen Nem Vevő Beszállító

16. Amennyiben valamely nagyvállalat beszállítója, milyen előnyöket élvez ezen üzleti kapcsolatból? Kérjük jelölje X-el! Több választás is lehetséges.

- nagyobb biztonságot** jelent a kiszámítható, tervezhető felvásárlóval való kapcsolat;
 tanulási előnyök, hiszen lehetőségünk nyílik tanulni a nagy tapasztalattal rendelkező vállalatától;
 a folyamatos megfelelés igénye, **fejlődésre**, precíz munkavégzésre **készíteti** vállalatunkat;
 kipróbálhatja cégét és termékeit és/vagy szolgáltatásait egy fokozottabb versenykörnyezetben és így országos ismertséget szerezhet;
 a multinacionális vállalat stabil megrendelői háttérrel és **referenciát** jelent a vállalatunk számára;
 a partnerkapcsolat **kontrollált növekedést biztosít** a vállalatunk számára.

17. A tervezési premisszák és feltételrendszer meghatározottak-e? Igen Nem
18. Az Ön vállalatának van-e írásba foglalt, tudatosan felépített stratégiája? Igen Nem
19. Készített-e már a cég üzleti tervet? Igen Nem
20. Készít-e a vállalkozás rövid távú operatív tervet? Igen Nem
21. Készít-e a vállalkozása pénzügyi stratégiát? Amennyiben igen, milyen területekre kerül az lebontásra? **TÖBB válasz is lehetséges!**
- Befektetés Vagyonelemzés Tőkeszerkezet
 Költséggazdálkodás Kockázatkezelés Finanszírozási stratégia Növekedés
22. A 2008-as válság időszakához képest hajtott-e végre szervezeti átalakítást? Tudatosabbá tette-e pénzügyi gazdálkodását? Igen. Nem Igen. Nem
23. Milyenek ítéli meg az Ön vállalatának (tulajdonos és/vagy menedzsmnt) kockázatvállalási hajlandóságát (hitelfelvétel, befektetések kezelése, diverzifikáció)?
- alacsony közepes magas
24. Mennyire vállal kockázatokat vállalata a jövője szempontjából?
- Minden esetben bevállalja, így lehet előre jutni.
 Csak akkor vállalja be, ha a kockázati szint mérsékelt és előre jelezhető.
 Soha nem vállal kockázatot, ha tudja, hogy a döntése nagy kockázatot jelent
25. Ön szerint a kockázat pénzügyi elemzési módszerekkel mérsékelhető-e, vagy sem. Jelölje 1-5-ös skálán, ahol az 1-es egyáltalán nem mérsékelhető; 5 szinte teljesen kizárható a kockázat.
- 1 2 3 4 5
26. Áldoz-e cége pénzügyi információk beszerzésére és azok elemzésére a kockázatok csökkentése érdekében? igen nem
- Ha igen, akkor mennyire tartja azt hatékonynak? Jelölje 1-5-ös skálán, ahol 1-es egyáltalán nem hatékony; 5 nagy mértékben hatékony
- 1 2 3 4 5
27. Véleménye szerint mennyire jellemző az Ön vállalatára a tudatos pénzügyi, stratégiai irányítás? jellemző nem jellemző inkább jellemző
28. Hogyan ítéli meg a pénzügyi döntéseinek kimenetelét? Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán
- 1 (kevésbé eredményesek) 2 3 (többnyire eredményesek) 4
 5 (minden pénzügyi döntésünk a vállalatra nézve pozitív kimenetelű)
29. Jelölje véleményét egy 1-től 5-ig terjedő skálán, az alábbi kérdésekben: A szakmai képzettség megalapozza a szakmai döntéseket és azok kimenetele függ a döntéshozó szakmai felkészültségétől. (ahol: 1-es szerint a döntés kimenetele túlnyomórészt a környezeti hatásoktól és a szerencsétől függ; 5-ös a döntések sikeressége a döntéshozó szakmai felkészültségétől függ.) 1 2 3 4 5
30. Ön szerint melyik a fontosabb a képzettség, vagy a tapasztalat, vagy egyik sem lehet teljes a másik nélkül.

- a képzettség az alapvetően meghatározó a tapasztalat az alapvetően meghatározó
 a képzettség és tapasztalat együtt képes megalapozni a jó döntéseket

31. Hogyan viszonyul a vállalkozása a környezeti változásokhoz?

- A változásokat nehezen tudja követni. A változásokra késve reagál.
 A változásokra felkészül, azonnal reagál.

32. Figyelemmel követi-e a Magyar Nemzeti Bank hivatalos kommunikációját, gazdasági és pénzügyi előrejelzéseit? (infláció, új hitelezési konstrukciók stb).

- Igen Nem

33. Amennyiben figyelemmel kíséri azokat, beépíti-e a javasolt eszközöket vállalatának irányításába?

- Igen Nem

34. Pénzügyi döntései előtt figyelembe veszi a következő intézmények elemzéseit, előrejelzéseit? Több válasz is adható!

- Magyar Nemzeti Bank Központi Statisztikai Hivatal Saját bankja makrogazdasági előrejelzései

35. Vállalatát érintő jelentősebb pénzügyi döntések előtt tájékozódik a körülöttünk zajló makrogazdasági folyamatokról?

- Igen, minden esetben. Többnyire igen. Nem foglalkozom vele.

36. Ön vagy a cége figyelemmel kíséri-e az állam működését, gazdaságpolitikai eszközök változását?

- Igen, folyamatosan, és tudatosan alkalmazkodunk azokhoz. A döntéseinknél figyelembe vesszük.
 Többnyire figyelemmel kísérjük. Nem foglalkozunk vele.

37. Ön figyelemmel kíséri a következő állami intézkedéseket? (TÖBB válasz is jó)

- | | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--|
| - Adópolitika változások | <input type="checkbox"/> Igen | <input type="checkbox"/> Nem | <input type="checkbox"/> Alkalmazkodom hozzá |
| - Állami támogatások | <input type="checkbox"/> Igen | <input type="checkbox"/> Nem | <input type="checkbox"/> Alkalmazkodom hozzá |
| - Állami programok, stratégiák | <input type="checkbox"/> Igen | <input type="checkbox"/> Nem | <input type="checkbox"/> Alkalmazkodom hozzá |

38. Véleménye szerint az Ön vállalkozása él az adóoptimalizálás lehetőségével?

- Igen, minden esetben számba vesszük az adótörvények adta lehetőségeket a fizetendő adó optimalizálása érdekében.
 Többnyire átgondoljuk, hogyan tudnánk csökkenteni a fizetendő adót, de nagy hangsúlyt nem fektetünk rá. Nem foglalkozunk vele.

39. Pénzügyi döntései során mérlegeli azok adóvonzatait?

- Igen, minden esetben. Többnyire igen. Nem foglalkozom vele.

40. Véleménye szerint mennyire jellemző, hogy a tőkeszerkezet (külső és belső források arányának) tudatos alakítása hozzájárul a vállalkozás jövedelmezőségének javításához?

(1 – egyáltalán nem jellemző, 5- teljes mértékben igaz)

- 1 2 3 4 5

41. Vállalkozása ismeri-e és alkalmazza-e az egyes korszerű banki és pénzügyi szolgáltatásokat, új termékeket?

- teljeskörű elektronikus bankszolgáltatás használata Banki applikáció használata
 Bankicégkivonat-szolgáltatás Számlaegyenleg-, számlatörténet-lekérdezés, átutalás
 POS-terminál használata

- rendszeresen használjuk időszakosan használjuk

42. Igénybe vesz-e vállalkozása adottságait figyelembe vevő külső tanácsadást, amivel hozzásegíthetik Önt, hogy hitelképpessé váljon? Igen Nem
 Igen Nem
43. Ha igen, kitől vette igénybe? bankjától külső tanácsadótól
44. A vállalkozás az elmúlt 5 év során vett-e igénybe külső forrást, és amennyiben igen, mit? Válaszát kérem X jellel jelölje meg! Több opció is kiválasztható.
 folyószámlahitel forgóeszközhitel beruházási hitel lízing szállítói hitel
 faktoring lombardhitel hitelkártya jelzáloghitel
 tulajdonosi hitel NEM
45. Rendelkezik-e a vállalkozás jelenleg külső pénzügyi forrással? IGEN NEM
 Mindez alapján, hogy ítéli meg vállalatának (Ahol az 1 nagyon gyenge, és az 5 nagyon erős)
 tőkeerősségét 1 2 3 4 5
 eladósodottságát 1 2 3 4 5
46. Alkalmaznak-e különféle biztosításokat? IGEN NEM
 Hitelbiztosítás (vevők nemfizetése elleni kockázatra) Épületbiztosítás Casco
 Felelősségbiztosítás Vagyonsbiztosítás Gépek, szállítmány biztosítása Egyéb
47. Nyitott-e a cégvezetés az új digitalizációs lehetőségek, a technológiai újdonságok iránt?
 Igen Nem Az idősebb generáció kisebb gátat jelent ezen folyamatokban.
48. Véleménye szerint vállalata le van-e maradva a piactól digitalizáció tekintetében? IGEN NEM
49. Egyetért-e azzal, hogy a digitális átalakulás nagyon fontos vagy elengedhetetlen vállalkozásuk sikeres működéséhez? Igen Nem
50. Tesznek-e konkrét lépéseket annak érdekében, hogy vállalatuk digitálisan is fejlődjön?
 TÖBB válasz is lehetséges.
 Igen, elsősorban a vállalaton belüli új generáció képviselői ösztönzik a digitális átállást.
 Igen, igyekszünk a digitális korhoz igazodó stratégiát kialakítani.
 Kevésbe, mivel a mostani generáció gyakran fenntartással fogadja a változás tervezett ütemét.
51. Mi a digitális változás hajtómotorja az Ön esetében?
 Bevételnövekedés, költségcsökkentés új szolgáltatások, termékek bevezetése
 új piacok meghódítása az ügyviteli folyamatok gyorsítása
52. Az Ön vállalata végez-e export tevékenységet (termék és/vagy szolgáltatás vonatkozásában)? Kérjük jelölje X-el!
 Nem végzünk export tevékenységet.
 Igen, kizárólag az Közösségen belül.
 Igen, az Európai Unión belül, és kívül egyaránt végzünk exporttevékenységet.

53. Az elmúlt 5 évben mi jellemzi exporttevékenységét? Kérjük jelölje X-el! Több választás is lehetséges.

- az exportértékesítési volumen bővült
 az exporttevékenység hatására vállalatunk **versenyképessége javult**
 az exporttevékenység hatására vállaltunk **pénzügyi helyzete javult**
 az exporttevékenység hatására vállalatunk **alkalmazotti létszáma bővült**
 az exporttevékenység hatására vállalatunk **írásba foglalt, tudatosan kialakított stratégiát fogalmazott meg**, vagy a korábbi módosította a piaci viszonyoknak megfelelően
 az exporttevékenység hatására vállalatunk **pénzügyi tudatossága fejlődött**

54. Hogyan alakultak az elmúlt 5 évben a következő tételek? Véleménye szerint a tudatos pénzügyi vezetés hozzájárult-e az alábbi pénzügyi kategóriák alakulásához?

	Teljes mértékben romlott	Többnyire romlott	Nem változott	Többnyire javult	Teljes mértékben javult
A vállalkozás <i>likviditása</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás <i>pénzügyi helyzete</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás <i>jövedelmezőségi helyzete</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás <i>árbevétele</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Adózás előtti eredmény</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás <i>nyeresége</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás <i>hosszú távú fennmaradási esélyei</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A <i>pénzügyi forrásokhoz való hozzájutás aránya</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A <i>versenyhelyzete</i> a versenytársakkal szemben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Véleménye szerint a tudatos pénzügyi vezetés hozzájárult-e a fenti pénzügyi kategóriák javulásához? Kérem, értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1 (egyáltalán nem) és az 5 (teljes mértékben igen) 1 2 3 4 5

55. Milyennek ítéli vállalkozását?

- hanyatló stagnáló változó fejlődő dinamikusan fejlődő

56. Növekedés szempontjából milyen stratégiát követ az Ön vállalata?

EGY VÁLASZ LEHETSÉGES

- agresszív növekedési stratégiát; mérsékelt növekedést célzó stratégiát;
 a meglévő pozíciója megőrzésére törekszik; túlélési stratégiát alkalmaz

57. Véleménye szerint a vállalatuk növekedésében mennyire játszik szerepet a pénzügyi tudatosság, a magas szintű pénzügyi kultúra? (1): egyáltalán nem (5) teljes mértékben meghatározza

- 1 2 3 4 5

58. Véleménye szerint a fentiek közül mi tartozik a pénzügyi kultúra elemei közé? Több megoldás is lehetséges. **TÖBB válasz is lehetséges!**

- pénzügyi tervezés likviditás-menedzsment tőkeszerkezet tudatos kialakítása
 biztosítás befektetés, beruházás tudatos kezelése adóoptimalizálás
 folyamatos képzés korszerű pénzügyi szolgáltatások alkalmazása

- aktív controlling tevékenység tanácsadás igénybevétele infláció és jegybanki alapkamat nyomon követése gazdaságpolitikai eszközök nyomon követése cash-flow készítés

59. Mennyire tartja fontosnak vállalkozásában a gazdálkodási folyamatok fejlesztését? Karikázza be az alábbi skálán!

- egyáltalán nem fontos kevésbé fontos inkább fontos nagyon fontos szintet jelöl.

60. Bizalom - Mennyire bízik abban, hogy a következő 5 évben a vállalat árbevétele illetve az adózás előtti eredménye növekedni fog? Kérem, jelöljön meg X jellel egyet az alábbiak közül.

- | <u>Árbevétel</u> | <u>Adózás előtti eredmény</u> |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> egyáltalán nem | <input type="checkbox"/> egyáltalán nem |
| <input type="checkbox"/> kevésbé | <input type="checkbox"/> kevésbé |
| <input type="checkbox"/> inkább igen | <input type="checkbox"/> inkább igen |
| <input type="checkbox"/> biztos vagyok benne | <input type="checkbox"/> biztos vagyok benne |

61. Mennyire tartja saját szerepét meghatározónak a vállalati kultúra, illetve a bizalmi légkör kialakításában? Értékelje egy 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-es azt jelenti, hogy alig van szerepe, míg a 5-ös, hogy domináns szerepe van ebben. 1 2 3 4 5

62. Egy 1-től 5-ig terjedő skálán hányasra értékelné a vállalatánál tapasztalható általános bizalmi légkört? 1 2 3 4 5

63. Bizalom — Az alábbi tényezők Ön szerint mennyiben járulnak hozzá a vállalkozás sikeres működéséhez? Mennyire tartja fontosnak, illetve mennyire elégedett az alábbiakkal?

Kérem, jelöljön meg X jellel egyet az alábbiak közül.

Fontosság: 1: egyáltalán nem 2: nem fontos 3: részben 4: fontos 5: nagyon fontos

Elégedettség: 1: egyáltalán nem 2: nem fontos 3: részben 4: elégedett 5: teljesen elégedett

<u>FONTOSSÁG</u>						<u>ELÉGEDETTSÉG</u>				
1	2	3	4	5	vezetők és beosztottak közti bizalom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	tulajdonos és menedzsment közti bizalom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	beszállítókkal szemben fennálló bizalom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	vevőkkel szemben fennálló bizalom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	hitelintézetekkel szemben fennálló bizalom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	gazdálkodási környezettel kapcsolatos bizalom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	az állam működésével, gazdaságpolitikával kapcsolatos bizalom	1	2	3	4	5

64. Volt-e beruházás az elmúlt 3 évben a vállalkozásánál? Igen Nem

Milyen területen? eszköz, gépbeszerzés szervezetfejlesztés Humán tőke fejlesztése
 informatika Ingatlan Jármű

65. Tervez-e vállalkozása a jövőben beruházást megvalósítani a termelékenység, hatékonyság és versenyképesség javítása érdekében? Igen Nem

- 66. Hogyan ítéli meg a magyar üzleti környezetet?** (5= kiváló, 1=gyenge, egyáltalán nem támogató)
 1 2 3 4 5
- 67. Megítélése szerint az elmúlt három évben, hogyan alakult a hazai üzleti környezet minősége?**
 Teljes mértékben romlott Többnyire romlott Nem változott Többnyire javult
 Teljes mértékben javult
- 68. Hogyan ítéli meg vállalata aktuális üzleti helyzetét?** kiváló, további fejlődési potenciállal
 kiváló megfelelő stagnáló rossz
- 69. Hogyan ítéli meg saját vállalatának versenyképességét?**
 az átlagosnál rosszabb átlagos az átlagnál jobb
- 70. A jelenlegi hazai üzleti környezet (adózás, kamatkörnyezet, finanszírozási forráshoz jutás stb.) mennyire ösztönzi cégét (további) beruházások megvalósítására?** teljes mértékben ösztönzi inkább ösztönzi nem befolyásol kevésbé ösztönzi egyáltalán nem ösztönzi
- 71. A jelenlegi hazai pénzügyi környezet (alapkamat, hitelezés, infláció, árfolyam) mennyire ösztönzi cégét (további) beruházások megvalósítására?**
 teljes mértékben ösztönzi inkább ösztönzi nem befolyásol kevésbé ösztönzi egyáltalán nem ösztönzi
- 72. A jelenlegi forintárfolyam mennyire befolyásolja üzleti tevékenységét?**
 támogatja nem releváns visszafogja
- 73. Megítélése szerint a jelenlegi üzleti környezet mennyire támogatja a vállalatának növekedését, bővülését?**
 Teljes mértékben támogatja Többnyire támogatja Kismértékben támogatja
 Kevésbé támogatja Egyáltalán nem támogatja
- 74. A következő elemek közép és/vagy hosszútávú stratégiája elemét képezik-e? (Több is megjelölhető)**
 piacbővítés (kereslet növelése) vállalati méretnövelés
 termék és/vagy portfólióbővítés egyik sem képezi részét
- 75. A jelenlegi üzleti környezet ösztönzi-e a céget a külpiazi megjelenésre?** igen nem
- 76. Vállalata nyitott-e a külpiazi megjelenésre? (Exportálás)**
 Most is jelen vagyok, de növelném a jelenlételemet
 Most is jelen vagyok, és változatlan jelenlételemet tervezek
 Most is jelen vagyok, de csökkenni fog a jelenlételem
 Nem vagyok jelen, de tervezem a külpiazi megjelenést
 Nem vagyok jelen és nem is tervezem a külpiazi megjelenést
- 77. Mennyire bízik abban, hogy a következő 3 évben az általános üzleti környezet javulni fog?**
 egyáltalán nem kevésbé biztos vagyok benne
- 78. Mennyire bízik abban, hogy a következő 3 évben az Ön vállalatának versenyképessége javulni fog?** egyáltalán nem kevésbé biztos vagyok benne

79. Mennyiben működik együtt középfokú, felsőoktatási, vagy egyéb oktatási intézményekkel?

- Évek óta van együttműködés Esetenként, megbízással
 Nem volt eddig együttműködés Nem volt, de tervezünk együttműködni

80. Szoktak-e ötletet, tapasztalatot, információt cserélni más cégekkel? igen nem

81. Hogyan ítéli meg az innovációval kapcsolatos magatartását?

- korábban nem innováló, de azt tervező vállalat
 korábban volt innováció és a közeljövőben is tervez
 korábban nem innovált és a közeljövőben sem tervez
 korábban volt innováció, de a közeljövőben nem tervez

82. Megítélése szerint az alábbiak közül melyek képezik az innovációs tevékenység legfontosabb akadályát? Több válasz is megjelölhető.

- tőkehiány a vállalkozáson belül,
 külső forrásokból származó finanszírozás hiánya,
 az innováció költségei túl magasak,
 vállalkozókészség, kockáztatási hajlandóság hiánya,
 magasán képzett munkavállalók hiánya,
 belső motiváció hiánya,
 a műszaki, technikai információk hiánya,
 a piaci információk hiánya,
 az innovációhoz szükséges együttműködés hiánya (pl. felsőoktatási intézményekkel),
 innovációt ösztönző üzleti környezet hiánya,
 az új áruk vagy szolgáltatások iránti kereslet bizonytalan.

83. Támogatta-e munkavállalójának szakmai fejlődését, képzését az elmúlt 3 évben?

- Igen Nem

84. A vállalkozása az elmúlt 3 évben milyen típusú képzést támogatott?

(Több válasz is lehetséges)

- Saját szervezésű, vállalkozáson belüli szakmai képzés
 OKJ-s (és/vagy „B” körös képzés)
 Felsőoktatás (főiskola, egyetem)

85. Az Ön vállalkozásánál milyen formában valósult meg a képzés?

- Belső képzés saját lebonyolításban
 Külső képző cég igénybevételeivel

86. Az elmúlt 3 évben éves szinten összesen mekkora összeget fordított a vállalkozása a munkavállalóinak a képzésére? (Kérjük, hogy az alábbi táblázatban „X”-szel jelölje az adott évre és intervallumra vonatkozó információt.)

A képzésre fordított éves költség/év	2016. év	2017. év	2018. év
50.000 Ft alatt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.001-300.000 Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
300.001-500.000 Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
500.001-1 millió Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 - 3 millió Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 - 5 millió Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - 10 millió Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 millió Ft felett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

87. Az elmúlt 3 évben éves szinten mekkora volt a vállalkozás 1 főre jutó képzési költsége?

(Kérjük, hogy az alábbi táblázatban „X”-szel jelölje az adott évre és intervallumra vonatkozó információt.)

Az 1 munkavállalóra jutó képzési költség/év	2016. év	2017. év	2018. év
50.000 Ft alatt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.001-300.000 Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
300.001-500.000 Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
500.001 Ft-1 millió Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 - 3 millió Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - 5 millió Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - 10 millió Ft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 millió Ft felett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Melléklet: A 7. hipotézishez tartozó részeredmények

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	974,924
	df	21
	Sig.	0,000

Communalities

	Initial	Extraction
vezetők és beosztottak közti bizalom - elégedettség	1,000	0,682
tulajdonos és menedzsmenst közti bizalom - elégedettség	1,000	0,661
beszállítókkal szemben fennálló bizalom - elégedettség	1,000	0,567
vevőkkel szemben fennálló bizalom - elégedettség	1,000	0,574
hitelintézetekkel szemben fennálló bizalom - elégedettség	1,000	0,513
gazdálkodási környezettel kapcsolatos bizalom - elégedettség	1,000	0,729
az állam működésével, gazdaságpolitikával - elégedettség	1,000	0,735

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,321	47,441	47,441	3,321	47,441	47,441	2,240	31,999	31,999
2	1,141	16,298	63,739	1,141	16,298	63,739	2,222	31,740	63,739
3	0,675	9,644	73,383						
4	0,630	8,995	82,378						
5	0,454	6,492	88,870						
6	0,435	6,217	95,087						
7	0,344	4,913	100,000						

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
gazdálkodási környezettel kapcsolatos bizalom - elégedettség	0,754	-0,401
beszállítókkal szemben fennálló bizalom - elégedettség	0,742	
vevőkkel szemben fennálló bizalom - elégedettség	0,741	
tulajdonos és menedzsment közti bizalom - elégedettség	0,653	0,485
hitelintézetekkel szemben fennálló bizalom - elégedettség	0,649	-0,304
az állam működésével, gazdaságpolitikával - elégedettség	0,637	-0,574
vezetők és beosztottak közti bizalom - elégedettség	0,633	0,531
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
vezetők és beosztottak közti bizalom - elégedettség	0,823	0,069
tulajdonos és menedzsment közti bizalom - elégedettség	0,805	0,115
vevőkkel szemben fennálló bizalom - elégedettség	0,636	0,412
beszállítókkal szemben fennálló bizalom - elégedettség	0,619	0,429
az állam működésével, gazdaságpolitikával - elégedettség	0,048	0,856
gazdálkodási környezettel kapcsolatos bizalom - elégedettség	0,253	0,816
hitelintézetekkel szemben fennálló bizalom - elégedettség	0,247	0,673
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	0,710	0,704
2	0,704	-0,710
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		

7. Melléklet: Az exporttevékenység hatásai a PKI fejlődésében

	tudatosan kialakított stratégia		F	Sig.	p
	nem	igen			
Finanszírozás index	-0,117	0,927	61,683	0,000	***
Tervezés index	-0,103	0,813	46,199	0,000	***
Elemzés index	-0,121	0,959	66,628	0,000	***
Külső pénzügyi elemek index	-0,062	0,491	15,925	0,000	***
Adózás index	-0,031	0,243	3,823	0,051	
Pénzügyi menedzsment elemek index	-0,088	0,701	33,519	0,000	***
Kockázat és biztosítás index	-0,046	0,361	8,503	0,004	**
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	-0,122	0,964	67,475	0,000	***
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	-0,033	0,261	4,407	0,036	*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

	pénzügyi tudatossága fejlődött		F	Sig.	p
	nem	igen			
Finanszírozás index	-0,098	0,617	32,789	0,000	***
Tervezés index	-0,114	0,712	44,730	0,000	***
Elemzés index	-0,106	0,665	38,522	0,000	***
Külső pénzügyi elemek index	-0,060	0,375	11,646	0,001	***
Adózás index	-0,031	0,197	3,172	0,076	
Pénzügyi menedzsment elemek index	-0,103	0,649	36,559	0,000	***
Kockázat és biztosítás index	-0,037	0,230	4,312	0,038	*
Belső irányultságú pénzügyi kultúra index (BPKI)	-0,119	0,748	49,835	0,000	***
Külső irányultságú pénzügyi kultúra index (KPKI)	-0,031	0,195	3,096	0,079	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$