

**Szent István Egyetem  
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Gödöllő**



Doktori (PhD) értekezés tézisei

***A vállalati pénzügyi stratégia kapcsolata a  
szervezeti pénzügyi kultúra tényezőivel***

**Tóth Róbert János**

**Gödöllő  
2020**



## **A doktori iskola**

**megnevezése:** Szent István Egyetem  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**tudományága:** Gazdálkodás és Szervezéstudományok

**vezetője:** **Prof. Lakner Zoltán Ph.D.**  
**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

## Bevezetés

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). A válság után bekövetkezett változások megfelelő tudatosságot, elhatározottságot igényelnek meg a piaci szereplőktől, amely gondolat elvezet a dolgozat egyik központi vezérfonalához, vagyis a megfelelő szintű pénzügyi kultúra szükségességéhez. A pénzügyi kultúra folyamatos fejlesztése egyre gyakrabban megfogalmazott célkitűzés a nemzetgazdaságokban, így hazánkban is, hiszen a pénzügyi kultúra szintje, annak minősége 4 valamennyi gazdasági szereplő közös érdeke (Béres, 2013; Dembinski, 2018; Béres, 2013; Botos et.al., 2012; Németh, 2016). A pénzügyi kultúra minőségének javítása természetesen az állam érdeke is, hiszen azon országok, amelyek magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkeznek, többnyire versenyképesebb pozícióban helyezkednek el (Klapper, 2012; Jakovác-Németh, 2017). Mikroökonómiai szinten kijelenthető, hogy a magasabb szintű pénzügyi kultúrával bíró 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 is. 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. 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 igyekszik rávilágítani a felelős és tudatos gazdálkodásban, valamint a gazdálkodó szervezeten belüli és kívüli pénzügyi kultúra jelentőségére, a vállalatok teljesítményére gyakorolt hatására igyekszik rávilágítani.

## A téma aktualitása

Kutatásom fő célja új információk létrehozása a vállalati pénzügyi kultúra területén, mégpedig a magyar KKV szektorra fókuszálva. Kutatási témaköröm kiválasztásakor az azzal kapcsolatos releváns irodalmakat áttanulmányoztam, ötleteket nyerve a korábbi kutatásokból és meglelve azt a rést, amivel nem, vagy csak kevesen foglalkoztak még. 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 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 alap gondolata, 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.

## Célkitűzések, hipotézisek

A kutatásom célkitűzéseit a következőképpen fogalmaztam meg:

Vizsgálni kívánt részterületek	
<b>I.</b>	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.
<b>II.</b>	Vizsgálja a pénzügyi kultúra elemeit vállalati szintű megközelítésben.
<b>III.</b>	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.
<b>IV.</b>	Azonosítsa a szervezeteken kívüli pénzügyi kultúra rendszerét.
<b>V.</b>	Vizsgálja, hogy az exporttevékenység, az innovációs tevékenység és a bizalom milyen kapcsolatrendszerben áll a vállalati pénzügyi kultúrával.
<b>VI.</b>	Vizsgálja, hogy az üzleti környezetet hogyan értékelik a vállalatok és az hatással van-e a vállalati pénzügyi kultúra alakulására.

A célkitűzésekhez szorosan kapcsolódva a hipotéziseket a szakirodalom áttekintése és szintézise után fogalmaztam meg. A kutatásom hipotézisei a következők:

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

- **HP 2.** A vállalatok export tevékenységének erőssége kiváltja a vállalat pénzügyi tudatosságának igényét, így a pénzügyi kultúrája fejlesztésének igényét is.
- **HP 3.1.** A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások pénzügyi eredményeire, működésük eredményességére.
- **HP 3.2.** A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások pénzügyi döntéseinek kimenetelére.
- **HP 3.3.** A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások kockázatvállalására.
- **HP 3.4.** A vállalat mérete hatással van a vállalkozások pénzügyi kultúrájának minőségére.
- **HP 4.** A vállalaton belüli humán tőke képzése, fejlesztése hatással van a vállalati pénzügyi kultúra szintjére.
- **HP 5.** A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalat növekedésére.
- **HP 6.** A vállalatok innovációs tevékenységének erőssége kiváltja a vállalat pénzügyi tudatosságának igényét, így a pénzügyi kultúrája fejlesztésének igényét is.
- **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 közvetetten is hat a vállalatok pénzügyi kultúrájára, ugyanis előbbiek – feltételezésem szerint – befolyásolják, hogy mennyit fordít a vállalat képzésekre, ami közvetlenül hat a pénzügyi kultúrára.

## Anyag és módszer

Szükség van a hipotézisek szisztematikus vizsgálatára, hogy eldönthessük azoknak elfogadhatóságát vagy elutasítását, hogy helytálló következtetésekre juthassunk, nehogy bármi téveset elfogadjunk, amely korábbi meggyőződéseinkkel, hiedelmeinkkel, kialakult rutinjainkkal egybecseng.

### Anyag

#### *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 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 találhatóak. 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.

#### *A vizsgálatba vont vállalkozások köre*

A szakirodalom áttekintését követően kutatási módszertanomban a **kérdőíves** megkeresést alkalmazó **kvantitatív adatgyűjtést** választottam. Az adatfelvétel célja a kitöltő vállalkozásoktól információk kérése a vállalati pénzügyi kultúra helyzetéről, amelyet az alábbi témakörök szerint igyekeztem vizsgálni:



## **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 eszközrendszer
  - 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 befektetéseik 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

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.

### ***Reprezentativitás és a megbízhatóság***

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 alkalmaz<sup>1</sup>
  - 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)<sup>2</sup>. Az optimális mintaelemszám meghatározásához az elemzések során 95%-os konfidencia intervallummal terveztem. Végeredményként **511 vállalkozás kitöltésére hagyatkozva** a hipotézisek tesztelését el lehetett végezni. (1) A mintaelemszám tehát:  $n=511$ , a (2) hibahatár: 4,31% és a (3) 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.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> KSH: A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2017. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv17.pdf>

- A tevékenység szerint célszerű az összevont gazdasági ágak sokasági eloszlását követni.
- 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.

## **Módszertan**

A kutatást a szakirodalomban javasolt útmutatás alapján végeztem, továbbá kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy az eredmények kiértékelése a legmegfelelőbb statisztikai módszerek alkalmazásával történjen. Az alkalmazott kutatómódszertani eszközöket a hipotéziseimhez, valamint a kérdőívekből nyert primer adatbázis adataihoz illesztettem.

### ***Kvantitatív kutatás***

Kutatásom alapját egy részletes kérdőíves felmérés jelentette. 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 választását 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. 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.

Az alkalmazott elemzési módszereim a következők voltak:

- Keresztábra és asszociációs szorosság
- Pearson-féle Khi négyzet ( $\chi^2$ ) próba
- Cramer-féle asszociációs együttható
- Faktoranalízis
- Klaszteranalízis
- Útmodellek - Többszörös lineáris regresszió

## Új és újszerű tudományos eredmények

A kutatásom során végzett vizsgálatok és elemzések számos új és újszerű eredmény megszületését tették lehetővé. A következőkben jelen disszertáció ***Hiba! A hivatkozási forrás nem található.*** 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 újszerű 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:

**TI:** *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, és 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 hamradik 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, kiegyensúlyozottan 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 újszerű és tudományos alapvető összefüggés az, hogy minél többet fordít egy vállalat munkavállalói képzésére, annál magasabb pénzügyi kultúrával rendelkezik. 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 rendelkezik.*

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 minségének 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 kutatási 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 felérékelte a pénzügyi tudatosság és pénzügyi kultúra fontosságát és gazdaságossági jelentőségét.

HIPOTÉZIS	A hipotéziseket a kutatási eredmények	TÉZIS
<p><b>HP 1.</b> A vállalaton belüli, valamint vállalaton kívüli pénzügyi működést mérő változók alapján felállítható a vállalati pénzügyi kultúra index.</p>	<p><b>IGAZOLTÁK</b>  <math>KMO=0,848</math>;  <math>\chi^2=1282,047</math>;  <math>p=0,000</math>;  <math>TVE=64,812\%</math></p>	<p><b>Tézis 1:</b> 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 –.</p>
<p><b>HP 2.</b> A vállalatok export tevékenységének erőssége kiváltja a vállalat pénzügyi tudatosságának igényét, így a pénzügyi kultúrája fejlesztésének igényét is.</p>	<p><b>IGAZOLTÁK</b>  <math>p &lt; 0,05</math></p>	<p><b>Tézis 2.:</b> A hazai kis-és középvállalkozások exporttevékenysége javítja a vállalati pénzügyi kultúra pozitív irányú változását.</p>



<p><b>HP 3.1.</b> A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások pénzügyi eredményeire, működésük eredményességére.</p>	<p><b>IGAZOLTÁK</b> <i>p &lt; 0,01</i></p>	<p><b>Tézis 3.1.:</b> A magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások pénzügyileg eredményesebben, kiegyensúlyozottan végzik üzleti tevékenységüket.</p>
<p><b>HP 3.2.</b> A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások pénzügyi döntéseinek kimenetelére.</p>	<p><b>IGAZOLTÁK</b> <i>p &lt; 0,01</i></p>	<p><b>Tézis 3.2.:</b> A hazai kis-és középvállalkozások magas szintű pénzügyi kultúrája javítja a meghozott döntések pozitív irányú kimenetelét.</p>
<p><b>HP 3.3.</b> A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalkozások kockázatvállalására.</p>	<p><b>IGAZOLTÁK</b> <i>p &lt; 0,039</i></p>	<p><b>Tézis 3.3.:</b> A hazai kis-és középvállalkozások magas szintű pénzügyi kultúrája magával vonja a tudatos kockázatkezelést.</p>
<p><b>HP 3.4.</b> A vállalat mérete hatással van a vállalkozások pénzügyi kultúrájának minőségére.</p>	<p><b>IGAZOLTÁK</b> <i>p &lt; 0,01</i></p>	<p><b>Tézis 3.4.:</b> A hazai kis-és középvállalatok körében a nagyobb vállalati méret (létszám és árbevétel alapján) magasabb pénzügyi tudatosságot, magasabb szintű pénzügyi kultúrát eredményez.</p>
<p><b>HP 4.</b> A vállalat belüli humán tőke képzése, fejlesztése hatással van a vállalati pénzügyi kultúra szintjére.</p>	<p><b>IGAZOLTÁK</b> <i>p &lt; 0,044</i></p>	<p><b>Tézis 4:</b> Minél többet áldoz egy vállalat alkalmazottai képzésére, annál nagyobb külső irányultságú pénzügyi kultúrával rendelkezik.</p>
<p><b>HP 5.</b> A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalat növekedésére.</p>	<p><b>IGAZOLTÁK</b> <i>p &lt; 0,05</i></p>	<p><b>Tézis 5:</b> A magasabb szintű pénzügyi kultúrával rendelkező vállalkozások nagyobb hangsúlyt fektetnek a tudatos növekedésre.</p>
<p><b>HP 6.</b> A vállalati pénzügyi kultúra szintje hatással van a vállalatok innovációs tevékenységére.</p>	<p><b>IGAZOLTÁK</b> <i>p = 0,000</i></p>	<p><b>Tézis 6:</b> A vállalatok innovációs tevékenységének mértéke függ a társaságot jellemző pénzügyi kultúra szintjétől.</p>
<p><b>HP 7.1.:</b> 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</p>	<p><b>IGAZOLTÁK</b> <i>p = 0,000</i></p>	<p><b>Tézis 7.1.:</b> 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>működik – és milyen bizalommal van a környezete felé, azok közvetlenül befolyásolják azt, hogy milyen pénzügyi kultúrával rendelkezik.</p>		
<p><b>HP 7.2.:</b> 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><b>IGAZOLTÁK</b></p> <p><math>p = 0,000</math></p>	<p><b>Tézis 7.2.:</b> 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

## Következtetések, javaslatok

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. Érdemes 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. 2019. első negyedévében 5,3, a másodikban 4,9, a harmadikban 5 százalékkal nőtt a hazai GDP.

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 kapcsolattrendszer 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 stratégialkotás 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 vagyona, 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 ügyfeleinken 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 cash-flow 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 eszközrendszer 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 hátterében 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 profitcélokat, 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 vágyunk és nyitottságunk 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 gazdaságpszichológia 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.



## 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 hozzájáruljanak a gazdasági és pénzügyi döntéseikhez.

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 megteremteni a doktori értekezés modelljét, amely alapvetően a vállalat belüli és kívüli pénzügyi tényezőkre, változókra terjed ki (lásd **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** 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 nyerhetőek.

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.

## Az értekezés témaköréhez kapcsolódó tudományos publikációk

### Magyar nyelvű folyóiratcikkek:

1. **Tóth Róbert**, Mester Éva (2015): A magyarországi kkv-k aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei. *ECONOMICA (SZOLNOK)* (vol. 8. 1.) pp. 74-90.
2. Mester, Éva; **Tóth, Róbert** ; Túróczi, Imre (2018): A vállalatok stratégia-alkotására ható tényezők: A gazdasági növekedés, a társadalmi fejlődés a fenntarthatóság és a versenyképesség. *ECONOMICA (SZOLNOK)* 9 : 1 pp. 39-48. , 10 p.
3. **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.
4. **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.
5. **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
6. **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.
7. **Tóth Róbert** – Gyurcsik Petronella – Túróczi Imre (2019b): A vállalati pénzügyi kultúra és innováció szerepe Magyarország versenyképességének javításában. *Polgári Szemle*. 15. évfolyam: 4-6. szám pp. 392-404.
8. **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.
9. 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.
10. **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.
11. **Tóth Róbert** – Szük Krisztina – Sisa Krisztina – Szijártó Boglárka (2019): Az oktatás és szakképzés szerepe a vállalati (és

- nemzetgazdasági) versenyképesség növelésében. Polgári Szemle, 15. évf. 4–6. szám, 2019, 36–55., DOI: 10.24307/psz.2019.1204
12. **Tóth, Róbert** ; Túróczi, Imre ; Gyurcsik, Petronella (2018): A pénzügyi kultúra értelmezése a hazai mezőgazdasági vállalkozások vonatkozásában – I. rész. A FALU 33 : 1 pp. 77-85. , 9 p. (2018)
  13. Hezam, Leila Melinda ; Pataki, László ; **Tóth, Róbert** (2017): A hazai kis- és középvállalkozások pénzügyi helyzetének controlling elemzése a növekedési stratégia tükrében. CONTROLLER INFO 5 : 2 pp. 48-54. , 7 p. (2017)
  14. Mester, Éva ; **Tóth, Róbert** ; Túróczi, Imre (2017): Ellátási lánc eredményessége, valamint a felmerülő kockázati tényezők a controlling rendszer tükrében. CONTROLLER INFO 5 : 1 pp. 2-7. , 6 p. (2017)
  15. Szijártó, Boglárka ; **Tóth, Róbert** ; Sisa, Krisztina ; Túróczi, Imre (2017): A vezetői számviteli információs rendszer kapcsolata a vállalkozás pénzügyi tervezésével. CONTROLLER INFO 5 : 4 pp. 36-40. , 5 p. (2017)
  16. **Tóth, Róbert** ; Túróczi, Imre ; Gyurcsik, Petronella (2017): A vállalatok jövőorientáltságának és pénzügyi stratégiájának szerepe a vidéki gazdaság erősítésében. A FALU 32 : 4 pp. 61-70. , 10 p. (2017)
  17. Mester, Éva ; **Tóth, Róbert** (2016): Logisztikai vállalatok finanszírozása és a bizalom szerepe a hitelezésben. LOGISZTIKAI TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK 2 : 1 pp. 50-52. , 3 p.

**Idegen nyelvű folyóiratcikkek:**

1. Mester, Éva – **Tóth, Róbert** (2015): Financing SMEs, prospects in Hungary. STUDIA MUNDI - ECONOMICA 2 : 2 pp. 113-126. 14 p.
2. Kozma, Tímea – Gyenge, Balázs – **Tóth, Róbert** (2016): Was Ist Das Geheimnis Des Geschäftserfolgs Nach Der Krise? Geschäftsmodell Im Unternehmen? = What Is The Secret Of A Successful Business Model After Chaotic Period? SELYE E-STUDIES 4 pp. 1-14. , 14 p.
3. Kozma, Tímea ; Gyenge, Balázs ; **Tóth, Róbert** (2015): Supply chain management controlling: a modern concept in logistics and strategy. Selye E-Studies 6 : 1 pp. 101-116. , 16 p.
4. **Tóth Róbert** – Gyurcsik Petronella (2020): Domestic SME competitiveness development areas – Corporate financial culture in focus. Polgári Szemle. *Megjelenés alatt*
5. **Róbert Tóth** – Krisztina Szük – Boglárka Szijártó – Krisztina Sisa (2020): The role of modern day education and qualified workforce in improving corporate and national economic competitiveness. *Megjelenés alatt*

### Tudományos könyv/könyvrészlet:

1. **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
2. **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.

### Konferencia kiadványban megjelent cikkek magyar nyelven:

1. **Tóth, Róbert** ; Gyurcsik, Petronella ; Mester, Éva ; Kozma, Norbert ; Túróczi, Imre (2018): A felelős hitelezés és a vállalati pénzügyi tudatosság kapcsolatrendszer. In: Földi, Péter; Borbély, András; Kápolnai, Zsombor; Zsarnóczky, Martin Balázs; Bálint, Csaba; Fodor-Borsos, Eszter; Gerencsér, Ilona; Gódor, Amelita Kata; Gubacsi, Franciska; Nyíró, András; Szeberényi, András (szerk.) Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók IV. Téli Konferenciája : Konferenciakötet. Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége, (2018) pp. 34-40. , 7 p.
2. Gyurcsik, Petronella ; **Tóth, Róbert** ; Csapó, Ildikó (2017): Tőkeszerkezet a gyakorlatban - egy kérdőíves felmérés eredményeinek bemutatása. In: Dorisz, Györfő; Vivien, Kleschné Csapi; Zsolt, Bedő (szerk.) ICUBERD 2017 : Book of Papers Pécs, Magyarország : University of Pécs, (2017) pp. 316-328. , 13 p.
3. Mester, Éva ; **Tóth, Róbert** ; Kozma, Tímea (2017): a vállalkozások újszerű finanszírozásának lehetőségei a stratégia és egy új üzleti modell fókuszában. In: Bene, Szabolcs (szerk.) XXIII. Ifjúsági Tudományos Fórum. Keszthely, Magyarország : Pannon Egyetem Georgikon Kar, (2017) pp. p-p. , 8 p.
4. Tóth, Róbert (2016): A magyarországi kis- és közepes vállalkozások jelentősége a versenyképességben. In: Kozma, Tímea (szerk.) Ellátási lánc- és folyamatmenedzsment Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó, (2016) pp. 8-13. , 6 p.
5. **Tóth, Róbert** ; Kozma, Tímea (2016): A vállalati életciklus szakaszok értékelése a gyakorlatban, különös tekintettel a finanszírozási helyzetre. In: Takácsné, György Katalin (szerk.) Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között : XV. Nemzetközi Tudományos Napok. Gyöngyös, Magyarország : Károly Róbert Főiskola, (2016) pp. 1597-1605. , 9

6. **Tóth, Róbert** ; Gyenge, Balázs ; Kozma, Tímea (2016): Logisztikai vállalkozások finanszírozási lehetőségei. In: Takácsné, György Katalin (szerk.) Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között : XV. Nemzetközi Tudományos Napok. Gyöngyös, Magyarország : Károly Róbert Főiskola, (2016) pp. 1585-1595. , 11 p.

**Konferencia kiadványban megjelent cikkek idegen nyelven:**

1. **Tóth Róbert** – Gyurcsik Petronella – Túróczi Imre – Mester Éva – Kozma Norbert (2018): A felelős hitelezés és a vállalati pénzügyi tudatosság kapcsolatrendszer, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Téli Konferencia, Szent István Egyetem
2. Gyurcsik, Petronella – **Tóth, Róbert** – Csapó, Ildikó (2018): The importance of financial strategy and capital structure in the light of competitiveness SME sector, with reference to the role of financial consultancy. In: Dinya, László; Baranyi, Aranka (szerk.) XVI. Nemzetközi Tudományos Napok : „Fenntarthatósági kihívások és válaszok” - A Tudományos Napok Publikációi. Gyöngyös, Magyarország : EKE Líceum Kiadó, (2018) pp. 769-776. , 8 p.
3. Gyurcsik, Petronella – **Tóth, Róbert** – Pataki, László (2018): Analysis of the funding and financial situation of businesses in the primary and secondary sector in Hungary. In: Illés, Bálint Csaba (szerk.) Proceedings of the International Conference “Business and Management Sciences: New Challenges in Theory and Practice” / "Gazdálkodás- és szervezéstudomány: Új kihívások az elméletben és gyakorlatban" nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete : Volume I / I. kötet. Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó, (2018) pp. 161-167. , 7 p.
4. **Tóth, Róbert** – Gyurcsik, Petronella – Mester, Éva – Túróczi, Imre (2018): Analysis of sme funding strategies in the light of financial awareness. In: Illés, Bálint Csaba (szerk.) Proceedings of the International Conference “Business and Management Sciences: New Challenges in Theory and Practice” / "Gazdálkodás- és szervezéstudomány: Új kihívások az elméletben és gyakorlatban" nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete : Volume I / I. kötet Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó, (2018) pp. 177-183. , 7 p.
5. Mester, Éva – **Tóth, Róbert** (2017): An Analysis Of Hungarian Corporate Competitiveness And Business Environment With A Special Focus On The Sme Sector. In: Keresztes, Gábor (szerk.) Tavaszi Szél = Spring Wind 2017 [tanulmánykötet] 2.. Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége, (2017) pp. 334-339. , 6 p.

6. Kozma, Tímea – Gyenge, Balázs – **Tóth, Róbert** (2018): Supply Chain Management Controlling – A Modern Concept In Logistics And Strategy. In: Szent, István University Gödöllő; J, Selye University; University, of Debrecen (szerk.) 8th International Conference of Young Researchers : “New Drivers in the Economy” Gödöllő, Magyarország :Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, (2015) pp. 193-208. , 16 p.

