

A KONTROLLING ÉS A FORGÓTŐKE-GAZDÁLKODÁS KAPCSOLATA

Bagdács Péter

Absztrakt: A tanulmány rámutat arra, hogy globális gazdasági környezetben fokozódik a vállalati érintettek információs igénye. Különösen a vezetői döntéshozatal hatékonyságának biztosítása érdekében válik fontossá a megfelelő időben történő információszerzés és feldolgozás. A gazdasági elemzés, azon belül is a forgótőke-működő tőke hatékonyság vizsgálata kiemelt szerepet kap, mely során a kontrolling szemlélet és módszerek alkalmazása elengedhetetlen. Megállapítható, hogy a kontrolling fogalma az évtizedek során folyamatosan fejlődött, különböző nemzetközi megközelítések alakultak ki, mint a német koordinációs funkcióra és az angolszász menedzsment kontrollra épülő szemlélet. A forgótőke-működő tőke hatékonyság és a pénzügyi kontrolling területe szorosan összefügg, a készletek és követelések kezelése például közvetlenül befolyásolja a vállalat likviditását, így támogatva a vállalati működést és döntéshozatalt. Tulajdonképpen a forgóeszköz-működő tőke hatékonyságát mérő mutatók a pénzügyi kontrolling területének kulcsmutatói a likviditás- és cash-flow menedzsment területéhez kapcsolódóan. A tanulmány további fontos megállapítása, hogy szignifikáns összefüggés áll fenn a forgótőke-működő tőke hatékonyság és a jövedelmezőség között, azaz a hatékony forgótőke-működő tőke gazdálkodás magasabb jövedelmezőséggel is együtt jár számos empirikus kutatási eredmény alapján.

Abstract: The study highlights that the information needs of corporate stakeholders are increasing in the global economic environment. In particular, ensuring the effectiveness of managerial decision-making makes it crucial to obtain and process information in a timely manner. Economic analysis, especially the examination of working capital efficiency, plays a key role and the application of controlling perspectives and methods is essential. It can be concluded that the concept of controlling has continuously evolved over the decades, with various international approaches developing, such as the German coordination function and the Anglo-Saxon management control perspective. The efficiency of working capital and financial controlling are closely interconnected, as the management of inventories and receivables directly impacts the company's liquidity, thus supporting business operations and decision-making. In fact, the indicators measuring working capital efficiency are key metrics in financial controlling, particularly in relation to liquidity and cash-flow management. Another important finding of the study is that there is a significant correlation between working capital efficiency and profitability, meaning that effective working capital management is associated with higher profitability, according to numerous empirical research findings.

Kulcsszavak: működő tőke, forgótőke, kontrolling, pénzügyi kontrolling, pénzügyi tervezés, likviditásmenedzsment

Keywords: working capital, controlling, financial controlling, financial planning, liquidity management

1. Bevezetés

Nem vitatható, hogy a mai, egyre inkább globalizálódó, gyors ütemben változó gazdasági környezetben a vállalkozások valamennyi érintettjének egyre fokozódik az információs igénye. Ahogyan azt Lukács (2005) is kiemeli, a vállalkozás belső és külső érintettjeinek információs igénye egyaránt arra vonatkozóan jelentkezik, hogy a jövőben a vállalkozáshoz kapcsolódóan a magasabb igénykielégítés milyen mértékben valószínűsíthető. A belső érintettek közül a minél magasabb vállalati teljesítményben érdekelt vállalatvezetést fókuszba helyezve elmondható, hogy a

megalapozott döntéshozatalhoz elengedhetetlen, hogy a megfelelő időben, megfelelő mennyiségű és minőségű információ álljon rendelkezésre.

Több tudományos mű (Körmendi–Kresalek, 2006; Birher et al., 2009; Paár et al., 2021) a gazdasági elemzést említi olyan módszerként, amely a gazdasági vezetés nélkülözhetetlen eszközeként biztosítja az előzőekben említett megnövekedett információs igény kielégítését.

A gazdasági elemzés kiemelt területe a forgóeszköz-gazdálkodás, a vállalati teljesítményre gyakorolt hatása jelentős (Pupos et al., 2009; Fenyves et al., 2016). Emellett hangsúlyozandó, hogy a hatékony forgóeszköz-gazdálkodáshoz elengedhetetlen a kontrolling szemlélet és módszerek alkalmazása, amely a vállalati értéket is jelentősen befolyásolja (Kiss, 2016a; 2016b).

2. A kontrolling különböző fogalmi megközelítései

A kontrolling definíciója az elmúlt évtizedek során folyamatos fejlődésen ment keresztül a nemzetközi és a hazai szakirodalomban egyaránt. Megállapítható, hogy a kontrolling fogalmának értelmezése jelentős eltéréseket mutat a különböző országokban a gazdasági és kulturális sajátosságok függvényében. A legismertebb irányzatok közé tartozik a német és az angolszász modell, de mellettük fontos szerepet játszik a francia, skandináv, japán és kelet-európai megközelítés is. Ezek a rendszerek eltérő fókuszpontokat helyeznek előtérbe, például a pénzügyi ellenőrzést, a stratégiai tervezést, a rugalmasságot vagy a minőségfejlesztést.

2.1. A kontrolling klasszikus német megközelítése

A kontrolling fogalmának tudományos igényű meghatározása Németországban kezdődött és a mai napig fontos szerepet tölt be a német nyelvű országok vállalatirányításában. Horváth (1993) az elsők között definiálta a kontrolling fogalmát, megfogalmazása szerint a kontrolling a vállalatvezetés egyik alrendszerét jelenti és biztosítja a tervezés, ellenőrzés, valamint az információellátás koordinációját. Látható, hogy az előbbi értelmezés a kontrollingot nem önálló döntéshozói funkcióként, hanem a vállalatirányítást támogató eszközeként írja le, amelynek elsődleges feladata a különböző menedzsmentfunkciók összehangolása.

Horváth szerzőtársával a későbbiekben tovább pontosította a fogalmat: „a kontrolling a vezetés funkcionális alrendszere, amely biztosítja a tervezési, ellenőrzési és információs funkciók integrált működését a vállalati célok elérése érdekében.” (Horváth–Mayer, 2011, 6. p) Ebben a megközelítésben már megjelent a célorientált vállalatirányítás gondolata, amely a későbbi kontrollingfejlődés egyik meghatározó elemévé vált.

Látható, hogy a német irányzat a koordinációs funkcióra és a vezetői döntések támogatására helyezi a hangsúlyt. Ez a megközelítés továbbra is meghatározó Európában, különösen a német nyelvterületen. A vállalatirányítási rendszerek működésében (ERP, Enterprise Resource Planning), mely kulcs szerepet játszik a kontrolling számára szükséges adatgyűjtésben, elemzésben és jelentéskészítésben és a tervezésben, előny ez a precíz, szabályalapú és erősen pénzügyi fókuszú megközelítés, kiválóan támogatja a gyártó- és ipari vállalatokat, ahol a

költségkontroll, a tervezés és a pontos elszámolás kiemelten fontos (Tasi, 2011). Azonban a digitális transzformáció és az adatvezérelt döntéshozatal hatására a német kontrolling is átalakul és egyre nagyobb szerepet kapnak a modern analitikai eszközök, mint például a Business Intelligence (BI) és Big Data elemzések, ahogyan azt (Szabó, 2018) is kiemeli. A merev struktúrák némileg hátrányt jelenthetnek az agilis működésű vállalatok számára, ezért a német modell egyre inkább rugalmasabbá válik.

2.2. Az angolszász „menedzsment kontroll” szemlélet

Az angolszász szakirodalomban a kontrolling kifejezés kevésbé terjedt el, helyette a „menedzsment kontroll” fogalom vált dominánssá. Anthony–Govindarajan (2007) meghatározása szerint a menedzsment kontroll egy olyan folyamatot jelent, amely biztosítja, hogy a szervezeti erőforrásokat hatékonyan és eredményesen használják fel a szervezeti célok elérésére érdekében. Ez a definíció egyértelműen eltér a német kontrollingfelfogástól, mivel az erőforrások felhasználásának hatékonyságára és a teljesítményértékelésre helyezi a hangsúlyt, míg a német megközelítés a vezetés támogatására és a koordinációra fókuszál.

A „menedzsment kontroll” szemlélet a későbbiekben tovább fejlődött, a kontrolling már a szervezeti magatartás befolyásolásának eszközeként került definiálásra, amely biztosítja, hogy a vezetők és alkalmazottak úgy viselkedjenek, hogy az a szervezet stratégiai céljainak elérését szolgálja (Merchant–Van der Stede, 2017). Ez a viselkedésorientált szemlélet egyértelmű különbséget jelent a német koordinációs funkciót hangsúlyozó irányzathoz képest.

Az angolszász kontrolling az üzleti világ globális standardjává vált, különösen a multinacionális vállalatok esetében. Ez a modell piaci és részvényesi érték központú és az elemzések, előrejelzések, valamint a gyors stratégiai döntéshozatal dominálnak benne, kevésbé fókuszál a költségek mikro-szintű kontrolljára, mint a német modell. Az angolszász rendszer még mindig globális szinten meghatározó, különösen a szolgáltatási és technológiai szektorban, de az erős pénzügyi orientációja miatt sok kritika éri (Musinszki, 2013). Az elmúlt évek fenntarthatósági és etikai kihívásai (pl. ESG-irányelvek, környezeti felelősség, vállalati átláthatóság) miatt ez a modell átalakulóban van, mivel egyre több vállalat próbálja integrálni a fenntarthatósági szempontokat a kontrolling rendszerébe.

2.3. Egyéb megközelítések

A francia megközelítés a német és az angolszász modellek között helyezkedik el. Legfőbb sajátossága, hogy erős hangsúlyt fektet a stratégiai tervezésre, a vezetői döntéshozatal támogatására és a teljesítménymenedzsmentre. A francia rendszerben a „contrôle de gestion” fogalma alatt nem csupán a pénzügyi kontrollt értik, hanem az üzleti folyamatok széles körű ellenőrzését is, amelyet gyakran összekapcsolnak a vállalatirányítási funkciókkal. A francia modell, amely globálisan kevésbé elterjedt, nagymértékben támaszkodik a budgeting és a cost control rendszerekre és hasonlóan a német rendszerekhez kevésbé rugalmas, nehezen alkalmazkodik a gyorsan változó

üzleti környezethez, működésében a fenntarthatósági szempontokat nagyobb hangsúllyal szükséges megjeleníteni (Bollinger, 2020).

A skandináv országokban (pl. Svédország, Norvégia, Dánia, Finnország) a kontrolling rendszerek kiemelten rugalmasak és emberközpontúak. Az északi modell egyik legfontosabb sajátossága, hogy a pénzügyi és operatív kontrolling mellett nagy hangsúlyt fektet a szervezeti kultúrára, az együttműködésre és a bizalomra épülő vállalatirányításra. A kontrolling szerepe nem kizárólag a költségkontrollra és a teljesítménymérésre korlátozódik, hanem a vezetői döntéshozatal támogatását is szolgálja. A skandináv országokban az etikus vállalatirányítás, a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás (CSR) alapelvei erősen beépülnek a kontrolling rendszerbe (Gond et al., 2012). Emiatt az északi vállalatok gyakran alkalmaznak Balanced Scorecard (BSC) és más stratégiai menedzsment eszközöket, amelyek nemcsak a pénzügyi mutatókat, hanem a dolgozói elégedettséget, az innovációt és a fenntarthatósági szempontokat is figyelembe veszik (Sharma, 2009).

A skandináv kontrolling rendszer az utóbbi években egyre népszerűbb, mivel a vállalatok egyre inkább a fenntarthatóságra, etikus üzleti gyakorlatokra és az agilis működésre helyezik a hangsúlyt, ezáltal jól illeszkedik a modern vállalatirányítási trendekhez. A skandináv országok vezető szerepet töltenek be a zöld kontrolling, ESG (Environmental, Social, and Governance) és CSR (Corporate Social Responsibility) rendszerek fejlesztésében, ami miatt egyre több nemzetközi vállalat alkalmazza ezt a megközelítést.

A japán vállalatirányítási és kontrolling rendszer szorosan összefügg több, hatékonyságot és folyamatos fejlődést elősegítő menedzsment módszertannal. Ezek közé tartozik a Kaizen (folyamatos fejlesztés), a Lean menedzsment, a Total Quality Management (TQM) és a Just-in-Time (JIT) rendszer, amelyek mind jelentős hatást gyakorolnak a kontrolling és forgótőke-gazdálkodás területére.

A Kaizen filozófiája a folyamatos, apró lépésekben történő fejlesztésre épül, amely a vállalati működés minden szintjére kiterjed. A kontrolling szempontjából ez azt jelenti, hogy a vállalatok rendszeresen elemzik a teljesítménymutatókat, az erőforrás-felhasználást és a költségeket, majd azonosítják azokat a pontokat, ahol hatékonyságjavítás lehetséges. A Kaizen szemlélet beépül a pénzügyi és operatív kontrollingba is, hiszen a mutatószámok folyamatos figyelése és a kis léptékű beavatkozások segítenek elkerülni a nagyobb pénzügyi problémákat (Muradov, 2024).

A Lean menedzsment célja az erőforrások optimális felhasználása és a felesleges folyamatok (pl. túltermelés, készletezés, várakozási idők) csökkentése. A kontrolling rendszer szempontjából a Lean alkalmazása azt jelenti, hogy a vállalat nemcsak pénzügyi, hanem működési mutatókat is figyel a hatékonyság növelése érdekében. Martínez-Jurado–Moyano-Fuentes (2014) rámutat arra, hogy a Lean és a pénzügyi kontrolling kapcsolata különösen fontos a forgótőke-gazdálkodásban, hiszen a Lean csökkenti a készletszinteket, optimalizálja a cash-flow menedzsmentet és gyorsabb forgási sebességet tesz lehetővé.

A TQM célja a minőségbiztosítás és a teljes szervezetet átfogó minőségorientált gondolkodás. Ez nemcsak a termékek és szolgáltatások minőségére vonatkozik,

hanem az üzleti folyamatokra is. A kontrolling ebben az esetben a minőség mérhető mutatóinak folyamatos figyelését, a nem megfelelő teljesítményű területek azonosítását és a minőségjavító intézkedések pénzügyi hatásainak elemzését foglalja magában (Talha, 2004). Egy jól működő TQM rendszer hozzájárulhat a költségek csökkentéséhez, hiszen kevesebb hibából eredő selejt, újragyártás és ügyfélpanasz jelentkezik.

A Just-in-Time (JIT) rendszer lényege, hogy a vállalatok csak akkor és annyit gyártanak vagy szereznek be, amennyire éppen szükség van, így minimálisra csökkentik a készletezési költségeket. A JIT egyik legfontosabb hatása a pénzügyi kontrollingra az, hogy optimalizálja a forgótőke-felhasználást, csökkenti a készletekben lekötött tőkét és javítja a likviditást (Lander–Liker, 2007). Ugyanakkor kockázatot is hordoz magában, hiszen, ha az ellátási lánc akadozik, az a gyártás leállítását is okozhatja.

A japán kontrolling korábban főként a gyártásban volt meghatározó, az utóbbi években azonban az adatvezérelt kontrolling, lean menedzsment és az ipar 4.0 rendszerek térnyerése miatt egyre nagyobb figyelmet kap, a globális cégek versenyképességi okokból egyre inkább integrálják a japán módszereket a vállalatirányítási rendszereikbe.

A kelet-európai országok, köztük Magyarország, Lengyelország, Csehország és Szlovákia kontrolling rendszerei átmenetet képeznek a német és az angolszász modellek között. A régióban a kontrolling hagyományosan erősen pénzügyi orientációjú, azaz kezdetben inkább a számviteli és költségellenőrzési funkciókra koncentrált.

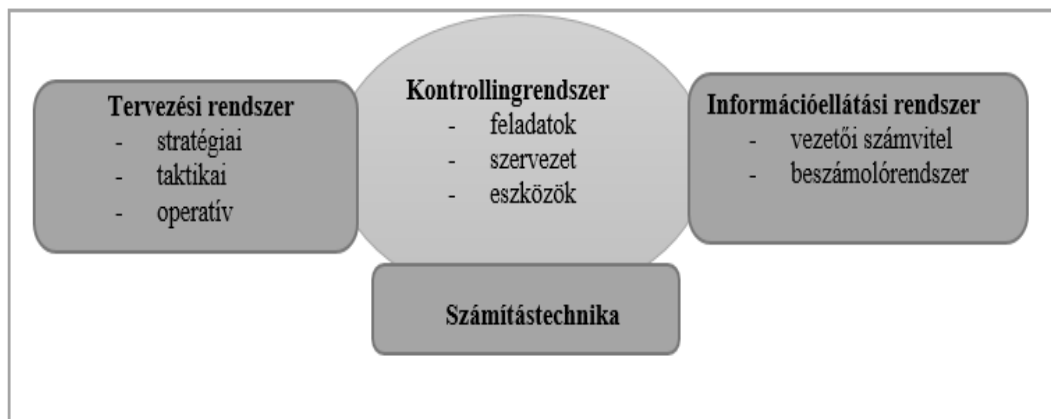
Magyarországon a kontrolling tevékenység a rendszerváltást követően vált hangsúlyossá és ahogyan az már korábban kiemelésre került, a fogalmi meghatározása a német koncepcióra épült, ahogyan azt Horváth (1993) és Horváth–Mayer (2011) definíciói is mutatták. Blumné–Zéman (2014) meghatározása már a kontrolling stratégiai szerepét is kiemeli, a kontrollingot a vállalatvezetést támogató rendszerként említik a szerzők, amely nemcsak a tervezés és ellenőrzés eszköze, hanem a stratégiai célok elérését is elősegíti. Ez a szemlélet közelít az angolszász teljesítménymenedzsment felfogáshoz, mivel már a stratégiai irányítást is integrálja a kontrollingrendszerbe. Az utóbbi évtizedekben egyre nagyobb szerepet kap a modern kontrolling eszközök alkalmazása, például a Big Data elemzés, a BI (Business Intelligence) rendszerek és az adatvezérelt döntéshozatal, miközben egyre inkább figyelmet fordítanak a fenntarthatóság és az innovációs szempontokra is (Demeter et al., 2019).

3. A kontrolling rendszere és folyamata, funkcionális alrendszerei

A kontrolling komplexitásából adódóan elengedhetetlen annak rendszerszintű integrálása. Ez az integráció lehetővé teszi a vállalati folyamatok alaposabb megértését és elemzését, egyértelműen szemléltetve például a tervezés, az ellenőrzés, valamint az információáramlás közötti logikai kapcsolatot, ahogy azt Chikán (2003) is hangsúlyozza. A kontrolling rendszert a vállalati működésben koordinációs eszközként alkalmazzák, amely összhangot teremt a tervezési,

ellenőrzési és információellátási funkciók között. Az 1. ábra bemutatja a kontrolling rendszer helyét a vállalatban belül, valamint annak szerepét az egyes funkciók közötti kapcsolat biztosításában.

1. ábra: A kontrolling rendszer integrált elhelyezkedése

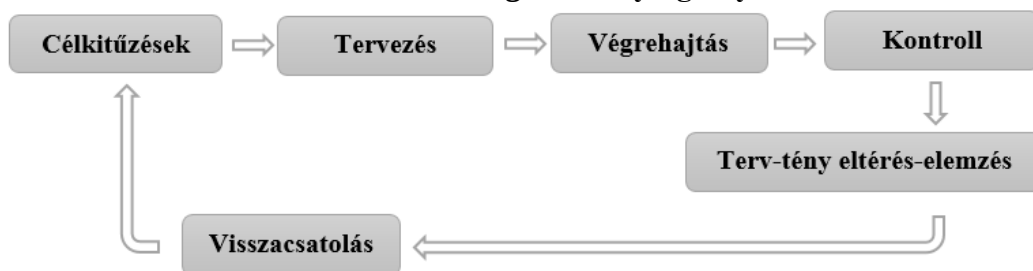


Forrás: saját szerkesztés Horváth-Partners (1997) alapján.

Ahogy az 1. ábra is mutatja, a kontrolling rendszere a szervezeten belül összekapcsolja a stratégiai, taktikai és operatív tervezési rendszereket az információellátási rendszerrel, amely egyaránt magában foglalja a vezetői számvitelt és a pénzügyi számvitel által támogatott beszámolósi rendszert. A kontrolling rendszer biztosítja a szükséges eszközöket is a megfelelő koordinációhoz, illetve konkrét feladatok végrehajtását is magában foglalja (Körmendi-Tóth, 1998). A kontrolling rendszere szoros kapcsolatban áll a számítástechnikai háttérrel is, hiszen a támogató szoftverek, mint az ERP (Enterprise Resource Planning) rendszerek, integrált módon kezelik a vállalati folyamatokhoz kapcsolódó adatokat és hatalmas információs bázist biztosítanak a kontrolling számára.

A kontrolling rendszer egy visszacsatolós folyamatot valósít meg, amelyet a 2. ábra illusztrál.

2. ábra: A kontrolling tevékenység folyamata



Forrás: saját szerkesztés Schmalen (2002) alapján.

A 2. ábra alapján látható a kontrolling tevékenység folyamat jellege. A folyamat alapját a célok meghatározása jelenti, a kontrolling feladata ehhez kapcsolódóan

abban áll, hogy a szervezet számára reálisan megvalósítható célok kijelölését támogassa. A kontrolling a tervezés területén is kulcsfontosságú a módszertani megalapozás és a szakmai ellenőrzés tekintetében egyaránt. A kontrolling szerepe a tervek végrehajtása során is kiemelkedő, úgynevezett teljesítménymutatók segítségével követi nyomon a tervek megvalósulásának sikerességét, terv-tény eltérés-elemzéseket végeznek a kontrollerek, természetesen javaslatokat is megfogalmaznak a szükséges beavatkozásokra vonatkozóan. Kiemelt jelentősége van a kontrolling tevékenység folyamatában a folyamatos visszacsatolásnak is (Chikán, 2003).

Véry (2004) kiemeli, hogy a vállalat funkcionális területeinek vezetői is végeznek kontrolling feladatokat, így értelmezhetővé válnak úgynevezett funkcionális kontrolling területek, melyek egy-egy szakterületet helyeznek a fókuszba.

A funkcionális kontrolling alrendszerek Fenyves (2020) alapján a következők:

- humánkontrolling,
- logisztikai kontrolling,
- marketingkontrolling,
- pénzügyi kontrolling.

A humánkontrolling sajátos terület, mivel az emberi tényezővel szoros kapcsolatban van, amely stratégiai fontosságú, képes értéket teremteni, motiválható, képes döntéseket hozni, emellett azonban egyéni törekvései vannak. A logisztikai kontrolling a logisztika, beszállítás, átfutási idők, termékszerkezet területeit foglalja magában. A marketingkontrolling helyzetelemzések készítésével, marketing célok megfogalmazásával, piaci szegmensek meghatározásával, marketing költségvetési tervek, értékesítési programok kidolgozásával áll kapcsolatban. A pénzügyi kontrolling pedig a pénzügyi folyamatok megtervezését, elemzését, a negatív pénzügyi folyamatok feltárását, javaslatok kidolgozását jelenti.

4. A pénzügyi kontrolling a forgóeszköz-gazdálkodás hatékonyságának szolgálatában

A pénzügyi kontrolling a vállalat pénzügyi teljesítményének figyelemmel kísérésére, elemzésére és optimalizálására összpontosító menedzsment eszköz, amely segíti a vezetőséget a pénzügyi döntések meghozatalában (Zéman, 2016). Célja a vállalat pénzügyi helyzetének javítása, a költségek és bevételek kontrollálása, valamint a pénzügyi kockázatok minimalizálása (Böcskei et al., 2015). Ezen belül a kontroller folyamatosan monitorozza a pénzügyi adatokat, elemzi azokat és javaslatokat tesz a vállalat pénzügyi stratégiájának vonatkozásában.

4.1. A pénzügyi kontrolling területei és jelentősége

A pénzügyi kontrolling legfontosabb területei Hágen–Méhesné (2014) alapján a következők:

- költségkontrolling,
- bevétel- és nyereségkontrolling,
- pénzügyi tervezés és előrejelzés,

- likviditás- és cash-flow menedzsment,
- befektetési döntések és a tőkebevonás,
- kockázatkezelés.

A költségkontrolling a vállalat költségeinek és kiadásainak nyomon követésére összpontosít. A kontroller figyeli a termelési költségeket, az értékesítési költségeket, az adminisztratív költségeket és azonosítja a túlzott vagy indokolatlan kiadásokat.

A költségkontrolling egyik célja a költséghatékonyság növelése, amely a nyereség maximalizálását támogatja. A bevételkontrolling az értékesítési teljesítmény monitorozására összpontosít, figyeli az eladásokat, az árbevételt, a nyereségkontrolling során a pénzügyi kontroller azt is vizsgálja, hogy a bevételek milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat nyereségéhez és elemzi a nyereség és a költségek közötti egyensúlyt. A pénzügyi tervezés és előrejelzés a jövőbeli pénzügyi eredmények meghatározására szolgál. A kontroller segít a költségvetés és az éves pénzügyi terv elkészítésében, valamint folyamatosan figyeli a tényleges és tervezett eredmények közötti eltéréseket. Az előrejelzés során pedig segít a vállalat számára, hogy előre jelezze a pénzügyi kockázatokat, a jövőben rejlő lehetőségeket és veszélyeket. A likviditás- és cash-flow menedzsment szintén fontos területe a pénzügyi kontrollingnak, célja a vállalat likviditásának biztosítása, vagyis annak figyelemmel kísérése, hogy a vállalat elegendő pénzeszkővel rendelkezik-e a napi működés finanszírozásához. A cash-flow menedzsment a megfelelő pénzáramlások biztosításában segít, hogy a kötelezettségek időbeni teljesítése megvalósuljon. Ezek mellett a pénzügyi kontrolling a vállalat befektetéseinek, a tőkebevonásnak a hatékonyságát is figyelemmel kíséri, valamint kezeli a pénzügyi kockázatokat, például az árfolyam-ingadozásokat, a hitelkockázatokat, illetve a kamatkockázatokat.

A pénzügyi kontrolling jelentősége tehát abban áll, hogy:

- biztosítja a pénzügyi stabilitást,
- az erőforrások hatékony felhasználását,
- támogatja a döntéshozatalt,
- hozzájárul a kockázatok minimalizálásához, kezeléséhez,
- a pénzügyi teljesítmény optimalizálásához (Boda-Szlávik, 2005).

Ahogy látható volt a pénzügyi kontrolling egyik kiemelt területe a likviditás- és a cash-flow menedzsment. Ez a terület szorosan összefügg a forgóeszköz-gazdálkodással. A megfelelő likviditás azt jelenti, hogy a vállalkozás képes kifizetni a rövid távon fennálló kötelezettségeit, ezeknek a legfőbb fedezete a forgóeszköz állomány, azaz azok az eszközök, amelyek rövid távon pénzzé tehetők, tehát a készletek, követelések, értékpapírok és maga és rendelkezésre álló pénzeszköz állomány (Pupos et al., 2009). A hatékony forgóeszköz-gazdálkodás a vállalat napi szintű működését biztosítja, hiszen a forgóeszközök kezelése, például a készletek és követelések optimális szinten tartása közvetlen hatással van a vállalat likviditására. Ha a vállalat túl sok pénzt köt le a készletekben vagy nem tudja időben behajtani a követeléseit az csökkentheti a pénzeszköz állományt, ami likviditási problémát okozhat.

A cash-flow menedzsment a vállalat pénzáramlásainak tervezését és ellenőrzését jelenti. A forgóeszköz-gazdálkodás közvetlenül befolyásolja a vállalat cash-flowját, mivel a forgóeszközök változása a pénzáramlásokat is befolyásolja. A hatékony forgóeszköz-gazdálkodás a cash-flow menedzsment egyik kulcseleme, mert a készletek, követelések és értékpapírok gyors pénzzé tétele segít fenntartani a vállalat napi működéséhez szükséges készpénzáramlást. Ha a vállalat hatékonyan kezeli a készletek beszerzését és értékesítését, illetve gyorsabban behajtja a követeléseket, akkor a pénzáramlás stabil marad és elkerülhetők a pénzügyi nehézségek.

Tulajdonképpen a forgóeszköz-működő tőke hatékonyságát mérő mutatók a pénzügyi kontrolling területének kulcsmutatói a likviditás- és cash-flow menedzsment területéhez kapcsolódóan.

4.2. A forgóeszköz-gazdálkodás hatékonyságát mérő mutatószámok

A forgótőke-gazdálkodás az egyik legfontosabb döntési terület, amellyel a vezetőknek foglalkozniuk kell, mivel ez befolyásolja a vállalat likviditását és jövedelmezőségét (Appuhami, 2008; Mullins–Komisar, 2009; Padachi et al., 2012). A készletekkel, követelésekkel, értékpapírokkal, pénzeszközökkel való gazdálkodás mellett azonban indokolt a kamattal nem terhelt rövid lejáratú kötelezettségek vizsgálata is. Guthmann–Dougall (1948) működő tőkeként definiálta a forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek különbségét.

A téma jelentőségét az is alátámasztja, hogy egyre növekvő számban születnek forgótőke-működő tőke menedzsmenthez kapcsolódó, empirikus eredményeket is tartalmazó kutatások.

Az áttanulmányozott forgótőke-működő tőke hatékonysággal foglalkozó források az alábbi témákat érintették tőként:

- a forgótőke-működő tőke hatékonyság és a vállalatok jövedelmezősége közötti kapcsolat vizsgálata;
- forgótőke-működő tőke befektetések és a vállalatok tőkeberuházásai közötti összefüggés vizsgálta (Lazaridis–Tryfonidis, 2006; Vishnani–Shah, 2007; Mathuva, 2010; Abuzayed, 2012; Deloof, 2003; Raheman–Nasr, 2007; Sharma–Kumar, 2011)
- egyéb aspektusok: például a forgótőke-működő tőke a különböző iparágakban, a KKV szektorban, a forgótőke-működő tőke és az ellátási lánc menedzsment kapcsolata, forgótőke-működő tőke és a működési cash flow kapcsolata, valamint a forgótőke-működő tőke hatékonyságának összetett mérőszámai (Ghosh–Maji, 2004; Nazir–Afza, 2007; Mohamad–Saad, 2010; Aktas et al., 2015; Singh, 2008; Hofmann–Kotzab, 2010).

Számos kutató a forgótőke-működő tőke hatékonyság mérésére a CCC - Cash Conversion Cycle, azaz a pénz konverziós ciklust alkalmazta (Deloof, 2003; Padachi, 2006; Gill et al., 2010; Mathuva, 2010; Enqvist et al., 2014), de emellett számos tudományos mű az NTC - Net Trade Cycle, azaz a működési ciklus hosszán keresztül vizsgálta a forgótőke-működő tőke hatékonyságot. Az egyéb mérőszámok között megjelent továbbá a forgóeszközök összes eszközhöz viszonyított aránya, a rövid lejáratú kötelezettségek összes eszközhöz viszonyított aránya, különböző

likviditási mutatók is (Smith–Begemann, 1997; Singh–Pandey, 2008; Danuletiu, 2010).

A vállalkozások jövedelmezősége a leggyakrabban a ROA - Return on Asset, azaz az eszköz arányos jövedelmezőség alapján kerül mérésre (Shin–Soenen, 1998; Padachi, 2006; Singh–Pandey, 2008; Ching et al., 2011; Sharma–Kumar, 2011), de emellett hangsúlyosan jelenik meg a GOP - Gross operating profit, a nettó működési eredmény (Shin–Soenen, 1998; Deloof, 2003; Gill et al., 2010) és a NOP - Net operating profit, a nettó működési eredmény is (Raheman–Nasr, 2007; Zariyawati et al., 2009; Raheman et al., 2010).

Több tudományos mű szignifikáns összefüggést állapított meg a forgótőke-működő tőke hatékonyság és a jövedelmezőség között, azaz a hatékony forgótőke-működő tőke gazdálkodás magasabb jövedelmezőséggel is együtt járt (Shin–Soenen, 1998; Deloof, 2003; Narware, 2004; Padachi, 2006; Raheman–Nasr, 2007; Zariyawati et al., 2009; Raheman et al., 2010; Enqvist et al., 2014).

4. Következtetések

A mai gyorsan változó, digitalizált és fenntarthatósági kihívásokkal teli gazdasági környezetben a kontrolling és vállalatirányítási rendszereknek egyszerre kell biztosítaniuk a pénzügyi stabilitást, a stratégiai rugalmasságot és az adatvezérelt döntéshozatalt. A német kontrolling erős pénzügyi kontrollt és precíz költségmenedzsmentet biztosít, az angolszász modell stratégiai teljesítménymenedzsmentre és erőforrás-hatékonyságra épít, míg a skandináv rendszer fenntarthatósági és etikai szempontokat integrál. A japán megközelítés a folyamatos fejlesztést és hatékonyságnövelést támogatja, ami a digitalizációval és az ipar 4.0 fejlődésével egyre fontosabbá válik. A globalizáció, az ESG-követelmények, a magas infláció és a piaci bizonytalanság miatt egy rugalmas, adatvezérelt és fenntarthatóság-központú hibrid kontrolling rendszer kialakítása lenne szükséges véleményem szerint, amely ötvözi a német precizitást, az angolszász stratégiát, a skandináv fenntarthatóságot és a japán hatékonyságot.

Az előbbi tendenciáknak való megfelelés, a versenyképesség megőrzése és a hosszú távú fenntartható működés biztosítása egyre inkább megköveteli a pénzügyi folyamatok tudatos és hatékony menedzselését. Az információs igények növekedése, a belső és külső érintettek folyamatos nyomása, valamint a gyorsan változó piaci körülmények miatt a pénzügyi kontrolling szerepe felértékelődött. A vonatkozó kutatások egyértelműen alátámasztják, hogy a pénzügyi kontrolling rendszer integrált működtetése nélkülözhetetlen a vállalat eredményes irányítása és a pénzügyi stabilitás fenntartása érdekében. Kiemelten fontos területként azonosítható a forgóeszköz-gazdálkodás, amelynek hatékonysága közvetlenül befolyásolja a vállalat likviditását és jövedelmezőségét.

A feldolgozott források alapján az is megállapítható, hogy a forgótőke-működő tőke-gazdálkodás és a vállalati jövedelmezőség között szoros összefüggés áll fenn, számos empirikus kutatás (Deloof, 2003; Shin–Soenen, 1998; Padachi, 2006; Raheman–Nasr, 2007) igazolta, hogy a hatékony működő tőke-menedzsment hozzájárul a vállalat jövedelmezőségének növeléséhez. Ugyanakkor figyelembe kell

venni a jövedelmezőség és a likviditás közötti szükséges kompromisszumot is, hiszen a túlzottan óvatos készlet- és követeléskezelés ronthatja a likviditást, míg a követelések gyors behajtása akár az értékesítés csökkenését is eredményezheti. Elengedhetetlen a forgótőke-működő tőke optimalizálása, amely a vállalati érték maximalizálásának egyik kulcsa. A pénzügyi kontrolling fő feladata, hogy megfelelő mutatószámokkal támogassa a vállalatvezetést e kompromisszum kezelésében. A tanulmányban bemutatott indikátorok, mint például a Cash Conversion Cycle (CCC), a Net Trade Cycle (NTC), a különböző likviditási mutatók, valamint a jövedelmezőségi mutatók (ROA, GOP, NOP) alkalmazása elősegíti a vállalati működés pénzügyi hatékonyságának folyamatos nyomon követését és értékelését.

Irodalomjegyzék

- Abuzayed, B. (2012): Working capital management and firms' performance in emerging markets: the case of Jordan. *International Journal of Managerial Finance*, 8 (2): 155–179.
- Aktas, N., Croci, E., Petmezas, D. (2015): Is working capital management value-enhancing? Evidence from firm performance and investments. *Journal of Corporate Finance*, 30 (1): 98–113.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2007): *Management control systems*. McGrawHill, Boston.
- Appuhami, B. A. R. (2008): The impact of firms' capital expenditure on working capital management: an empirical study across industries in Thailand. *International Management Review*, 4 (1): 11–24.
- Birher I., Pucsek J., Sándor L., Sztanó, I. (2009): *Vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése*. Perfekt Kiadó, Budapest.
- Blumné Bán E., Zéman Z. (2014): Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák. *Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 6 (1-2): 439–447.
- Boda Gy., Szlávik P. (2005): *Kontrolling rendszerek*. KJK Kerszöv, Budapest.
- Bollinger, S. (2020). La place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation. *ACCRA*, 7 (1): 63–83.
- Böcskei E., Bács Z., Fenyves V., Tarnóczy T. (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében. *Controller Info*, 3 (3): 7–14.
- Chikán A. (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
- Ching, H. Y., Novazzi, A., Gerab, F. (2011): Relationship between working capital management and profitability in Brazilian listed companies. *Journal of Global Business and Economics*, 3(1): 74–86.
- Danuletiu, A. E. (2010): Working capital management and profitability: a case of Alba county companies. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 1(12): 1–36.
- Deloof, M. (2003): Does working capital management affect profitability of Belgian firms? *Journal of Business Finance and Accounting*, 30(3/4): 573–588.
- Demeter, K., Losonci, D., Nagy, J., Horváth, B. (2019). Tapasztalatok az Ipar 4.0-val–egy esetalapú elemzés. *Vezetéstudomány*, 50 (4): 11-23.
- Enqvist, J., Graham, M., Nikkinen, J. (2014): The impact of working capital management on firm profitability in different business cycles: evidence from Finland. *Research in International Business and Finance*, 32 (C): 36–49.
- Fenyves V. (2020): *Controlling*. Campus Kiadó, Debrecen.
- Fenyves V., Bács Z., Tarnóczy T. (2016): A forgótőke menedzsment jelentősége a vezetői döntésekben. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 8 (1): 40–42.
- Ghosh, S.K., Maji, S. G. (2004): Working capital management efficiency: a study on the Indian cement industry. *Management Accountant*, 39 (4): 363–372.
- Gill, A., Biger, N., Mathur, N. (2010): The relationship between working capital management and profitability: evidence from the United States. *Business and Economics Journal*, 7 (4): 1–9.

- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management accounting research*, 23 (3): 205–223.
- Guthmann, H. G., Dougall, H. E. (1948): *Corporate Financial Policy*, 2nd edn. Prentice-Hall. Inc., New York.
- Hágen I. Zs., Méhesné B. Sz. (2014): A vállalati kontrolling alkalmazásának jelentősége. *Controller Info*, 2 (1): 33–38.
- Hofmann, E., Kotzab, H. (2010): A supply chain-oriented approach of working capital management. *Journal of Business Logistics*, 31 (2): 305–330.
- Horváth & Partners (1997): *Controlling*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Horváth P., Mayer, R. (2011): Was ist aus der Prozesskostenrechnung geworden? *Controlling & Management*, 55 (2): 5–10.
- Horváth P. (1993): *Controlling: a sikeres vezetés eszköze*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Kiss A. (2016a): Value Creation and Different Dimensions of Value in Corporate Practice. *Annals of the University of Oradea Economic Science*, 25 (1): 651–660.
- Kiss A. (2016b): The Empirical Examination of Changes Related to Value Drivers in the Effects of the 2007-2008 Crisis. *APSTRACT - Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 10 (4-5): 31–36.
- Körmendi L., Tóth A. (1998): *Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában*. WEKA Szakkiadó Kft., Budapest.
- Körmendi L., Kresalek P. (2006): *A vállalkozások elemzésének módszertani alapja*. Perfekt Kiadó, Budapest.
- Lazaridis, I., Tryfonidis, D. (2006): Relationship between working capital management and profitability of listed companies in the Athens stock exchange. *Journal of Financial Management and Analysis*, 19 (1): 26–35.
- Lukács, E. (2005): Vállalatelméletek meghatározó csoportja - a magatartási elméletek. *Gazdaságtudományi Közlemények*, 4 (1): 35–49.
- Martínez-Jurado, P. J., Moyano-Fuentes, J. (2014). Lean management, supply chain management and sustainability: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 85: 134–150.
- Mathuva, D. (2010): The influence of working capital management components on corporate profitability: a survey on Kenyan listed firms. *Research Journal of Business Management*, 4 (1): 1–11.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. (2017): *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (4th edition)*. FT Prentice Hall, USA.
- Mohamad, N. E. A., Saad, N. M. (2010): Working capital management: the effect of market valuation and profitability in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5 (11): 140–148.
- Mullins, J. W., Komisar, R. (2009): *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*. Harvard Business Press, Boston.
- Muradov, S., Siddiqova, M., Karimov, B. (2024). Conditions and environment through the Kaizen method. *Modern Science and Research*, 3 (5): 794–808.
- Musinszki Z. (2013). *Kontrolling*. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- Narware, P. C. (2004): Working capital and profitability – an empirical analysis. *Management Accountant*, 39 (6): 491–493.
- Nazir, M. S., Afza, T. (2007): Is it better to be aggressive or conservative in managing working capital? *Journal of Quality and Technology Management*, 3 (2): 11–21.
- Lander, E., Liker, J. K. (2007). The Toyota Production System and art: making highly customized and creative products the Toyota way. *International journal of production research*, 45 (16): 3681–3698.
- Paár D., Ambrus R. A., Szóka, K. (2021): *Gazdasági elemzés a beszámolók információi alapján*. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron.

- Padachi, K. (2006): Trends in working capital management and its impact on firm's performance: an analysis of Mauritian small manufacturing firms. *International Review of Business Research Papers*, 2 (2): 45–58.
- Padachi, K., Howorth, C., Narasimhan, M. S. (2012): Working capital financing preferences: the case of Mauritian manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs). *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 8 (1): 125–157.
- Pupos T., Peter Z., Demeter Gy. (2009): The interpretation of working capital and the elements, working capital management. *Studies in Agricultural Economics*, 110: 85–104.
- Raheman, A., Nasr, M. (2007): Working capital management and profitability – case of Pakistani firms. *International Review of Business Research Papers*, 3(1): 279–300.
- Raheman, A., Afza, T., Qayyum, A., Ahmed, B. A. (2010): Working capital management and corporate performance of manufacturing sector in Pakistan. *International Research Journal of Finance and Economics*, 47: 156–169.
- Schmalen, H. (2002): *Általános üzleti gazdaságtan*. Axel Springer Budapest Kiadó, Budapest.
- Sharma, A. (2009). Implementing balance scorecard for performance measurement. *ICFAI Journal of Business Strategy*, 6 (1): 7–16.
- Sharma, A. K., Kumar, S. (2011): Effect of working capital management on firm profitability: empirical evidence from India. *Global Business Review*, 12 (1): 159–173.
- Shin, H. H., Soenen, L. (1998): Efficiency of working capital management and corporate profitability. *Financial Practice and Education*, (8): 37–45
- Singh, J. P., Pandey, S. (2008): Impact of working capital management in the profitability of Hindalco industries limited. *The UIP Journal of Financial Economics*, 6 (4): 62–72.
- Singh, P. (2008): Inventory and working capital management: an empirical analysis. *ICFAI University Journal of Accounting Research*, 7 (2): 53–73.
- Smith, M. B., Begemann, E. (1997): Measuring associations between working capital and return on investment. *South African Journal of Business Management*, 28 (1): 1–4.
- Szabó Z. (2018): A digitális transzformáció kihívásai a közszolgálat-fejlesztésben. Kézirat. Budapest
- Talha, M. (2004): Total quality management (TQM): an overview. *The bottom line*, 17 (1): 15–19.
- Tasi M. (2011): *Vállalatirányítási rendszerek*. Edutus Főiskola, Budapest
- Véry Z. (2004): *Ágazati és funkcionális controlling*. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt., Budapest.
- Vishnani, S., Shah, B. K. (2007): Impact of working capital management policies on corporate performance – an empirical study. *Global Business Review*, 8 (2): 267–281.
- Zariyawati, M. A., Annuar, M. N., Taufiq, H., Rahim, A. A. (2009): Working capital management and corporate performance: case of Malaysia. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 5 (11): 47–54.
- Zéman Z. (2016): A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai. *Gazdaság és társadalom*, 8 (2): 77–91.