

A CONTROLLEREK SZERVEZETI SZEREPÉNEK VÁLTOZÁSA - A HAZAI HELYZETKÉP EGY KÉRDŐÍVES KUTATÁS ALAPJÁN

A CHANGE IN THE ORGANIZATIONAL ROLE OF CONTROLLERS – THE HUNGARIAN SITUATION BASED ON A QUESTIONNAIRE SURVEY

Bajnai Péter¹

¹ *Kontrolling Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Debreceni Egyetem, Magyarország*

Kulcsszavak:

controlling
döntéstámogatás
digitalizáció
szervezeti szerep
business partner

Keywords:

controlling
decision support
digitalization
organizational role
business partner

Összefoglalás

A szerző a szakirodalom alapján bemutatja a vállalati controlling funkció kialakulását, alapvető feladatait, majd a controlleri szerep fejlődését. A szakirodalom eredményei alapján kérdőíves kutatás került elvégzésre a magyarországi controllerek és vállalati vezetők körében. A kitöltők válaszai alapján a szerző képet ad a controlleri munka helyzetéről. A leíró jellegű, nem reprezentatív, iránymutató kutatás eredményei szerint a válaszadók a szakirodalomban leírtakhoz hasonlóan vélekednek a controlling ideális szerepéről, amitől azonban a munkavégzésük során tapasztaltak eltérnek. A kitöltők szervezeteinél a controllerek főként jelentő szerepben vannak jelen, a döntéstámogató navigátori és a fejlett business partneri szerep ritkábban jelenik meg. A válaszadók inkább egyetértenek azzal, hogy a jövő változásokat hozhat a controlleri feladatokban, szerepük erősödni fog.

Abstract

Based on the literature, the author presents the development of the corporate controlling function, its basic tasks, and the development of the role of the controller. Based on the results of the literature, a questionnaire survey was conducted among Hungarian controllers and managers. Based on the answers of the respondents, the author gives an idea of the situation of the work of controller. According to the results of the descriptive, non-representative, guiding research, the respondents think about the ideal role of controlling similarly to those described in the literature, but it differs from those experienced during work. Controllers mainly take the role of reporters in the organizations of respondents, the roles of decision supporter navigators and advanced business partners are less frequent. Respondents tend to agree that the future may bring changes to controller tasks, and their role will be strengthened.

1. Bevezetés

A vállalati controlling terület, melynek alapvetően a tervezés és az elemzés általi döntéstámogatás a feladata, az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb jelentőségűvé vált. A globalizáció, a fogyasztói igények gyors változása, a verseny erősödése vagy a digitális transzformáció mind olyan külső és belső környezeti változások, amelyek egyre inkább pótolhatatlanná teszik a controlleri munkát a vállalatok számára. A controlling lényegében egy támogató funkció, amelynek központi feladata, hogy segítse a vállalat vezetőit a lehető legjobb döntések meghozatalában. Munkájuk legfontosabb eleme az információ: összegyűjtik, elemzik és rendszerezik azt, az alapján terveznek, értékelnek, ellenőriznek. Alapvetően ezek a feladatok jellemzik a controlling klasszikus munkáját, azonban mint szinte minden más vállalati terület, a belső elvárások és a külső kihívások eredményeként a controlling is folyamatosan fejlődik és változik.

Kialakulása óta jellemző a szakterületre a tendencia, hogy a hagyományos számviteli és pénzügyi, leginkább ellenőrző jelleg felől egyre szélesedik a „látóköre”, növekszik szerepének fontossága. A controllerek a számviteli és pénzügyi terület szakértőiből a döntéshozatali támogató vállalati navigátorokká, sőt, a menedzsment széles látókörű partnereivé válhatnak. Ez a trend már évek óta jellemzi a területet, de teljes bizonyossággal korántsem jelenthető ki, hogy a controllerek szerepe a klasszikushoz mérten teljesen megváltozott – a fejlődés üteme országonként, iparáganként, illetve a vállalati méret és a szervezeti kultúra függvényében is eltérő lehet.

A következőkben a kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalom segítségével feltárássra kerül, hogy honnan ered és hagyományosan mit jelent a controlling, illetve, hogy a controllerek milyen feladatokat látnak el, milyen vállalati szerepeket töltenek be a controlling különböző fejlettségi szakaszaiban. Az szakirodalom által biztosított alapokon építkezve került összeállításra egy kérdőív, amelynek a témához kapcsolódó kérdéseit 92 válaszadó töltötte ki. A kutatásban résztvevő szakemberek válaszai alapján képet kaphatunk a magyarországi vállalkozásoknál jelen lévő controlleri munka helyzetéről, jövőjéről.

2. Módszer

A kutatás első lépéseként a dokumentumelemzés módszere került alkalmazásra, ami olyan adatgyűjtési eljárás, melynek alapja kész produktumok vizsgálata, és célja a vizsgált anyag fő tartalmának azonosítása. A controlling fejlődésének szakirodalmi elemzése a Scopus és Google Scholar adatbázisokban a „controlling”, „management accounting”, „business partner”, „navigator” „digitalization”, „decision support” (és az utóbbi három magyar megfelelője) keresőszavakra kapott cikkek feldolgozásával készült el.

A szakirodalom által leírt folyamatok hazai megjelenésének vizsgálata érdekében lezajlott egy kérdőíves kutatás, melynek keretein belül controllerek és controlling jellegű feladatokat (elemzés, tervezés, előrejelzés, teljesítménymérés, stratégia nyomon követése, stb.) ellátó vállalati vezetők kerültek megkérdezésre. Az adatgyűjtés ideje alatt 92 olyan kitöltő válasza érkeztek be, akik jelen cikk szempontjából releváns véleménnyel rendelkezhetnek. A kitöltők 78,3%-a controller, a 21,7%-a controlling feladatokat is ellátó vállalati vezető, olyan vállalatnál, ahol van elkülönült controlling szervezet/pozíció is. A kitöltők vállalatát tekintve azok 56,5%-a működik korlátolt felelősségű társaságként, 34,8%-a zártkörűen, 6,5%-a pedig nyilvánosan működő részvénytársaságként; 2,2% az egyéb választ jelölte meg. Tulajdonosi viszonyokat tekintve a vállalatok 63%-a többségében magyar, 37%-a többségében külföldi tulajdonosi háttérrel rendelkezik.

A kérdőívben több válaszlehetőseges feleletválasztós zárt kérdések, illetve hétfokozatú Likert-skála típusú kérdések kerültek alkalmazásra. A válaszok kiértékelése leíró jellegű, a zárt kérdések esetében megoszlási viszonyszámok, a Likert-skálát használó kérdések esetében pedig átlagok kerültek kiszámításra; a kapott eredmények kör- és sávdigramokon kerültek ábrázolásra. A kiértékelés és a vizualizáció az IBM SPSS 22 és a Microsoft Excel szoftverek segítségével zajlott le. A kérdőív nem reprezentatív, eredményei iránymutató jellegűnek tekinthetőek, amelyek képet adnak a kutatásban résztvevők helyzetéről és véleményéről – az eredmények jó alapul szolgálhatnak további, részletesebb kutatások lefolytatásának.

3. Szakirodalmi háttér

3.1. A controlling kialakulása és alapvető feladata

A controller szó a kora újkorban a francia nemességnél megjelenő comptroller, contrerolleur pozíció nevéből származhat: az ő feladatuk volt a pénzek felügyelete, kincstárnokként tevékenykedtek. A francia forradalom idején a nemesség egy része a tengerentúlra menekült, ezután ragadhatott meg a név az amerikai szóhasználatban, ahol az angolosított controller szót kezdetben az egyes cégek pénzgazdálkodásának felügyeletét végző munkatársak elnevezéseként használták [24]. A Magyarországon controllingként ismert terület azonban nem amerikai, hanem német alapokon nyugszik. A Németországban használt controlling ugyan az angol kifejezésből származik, de az 50-es évek óta történő szakmai használata során elvált az eredeti szó ellenőrzési, felügyeleti jelentésétől, annál szélesebb feladat- és szerepkört fed le [20].

A német nyelvterületen, és az ahhoz szorosabban kapcsolódó országokban (így hazánkban is) tehát *controllingként* terjedt el a számviteli és pénzügyi munkán alapuló, kezdetben leginkább a költségek alakulását elemző, tervező és ellenőrző tevékenység. Természetesen hasonló szakterület kialakult az angolszász gazdasági kultúrában is, azonban annak megnevezéseként a *management accounting* terjedt el. A két koncepció közötti hasonlóságokkal és eltérésekkel számos kutató foglalkozott [1] [3] [36]. A főleg képzési háttérükben és szakmai szerveződésükben különböző területeket a fejlődésük szempontjából nagyon gyakran szinonimaként kezelik, így jelen cikkben is egyszerre megjelennek a controlling és a management accounting feladat- és szerepváltozásával kapcsolatos írások. A továbbiakban a könnyebb követhetőség kedvéért a hazánkban is elterjedt controlling megnevezést használom, de ugyanúgy megjelennek az angolszász koncepcióról szóló kutatások is.

A controlling definícióját az elmúlt évtizedekben sok szakértő próbálta megragadni. Horváth szerint a controlling lényegében a vezetés egyik alrendszer, melynek feladata, hogy koordinálja az elemzést, a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást [18]. A német szakirodalom a 90-es évek elején leginkább tevékenységi alapon határozta meg a controllingot: míg a vezetés az eredményért felel, addig a controlling az átláthatóságért, melyet információszolgáltatás és döntéstámogatás által biztosít [40]. A controlling a szervezet tevékenységének nélkülözhetetlen része, ami magában foglalja a vezetés partneri támogatását a döntéshozatalban, a tervezésben és a teljesítményimenedzsmentben, valamint szakértelmet biztosít a pénzügyi beszámolásban és ellenőrzésben, ezzel segítve a vezetést a szervezet stratégiájának kialakításában és végrehajtásában [44]. Alapvető feladataiként ez alapján megnevezhető a releváns információk gyűjtése és szolgáltatása, az elemzés, a tervezés, az értékelés, az ellenőrzés, valamint a vezetői döntéstámogatás, mindez az eredményesség és a hatékonyság szem előtt tartásával, cél- és jövőorientált módon [17]. A controllingról, annak tevékenységi köréről elmondható, hogy a teljes vállalati rendszerrel összefonódik, illetve, hogy már tervezéskor, a célok kijelölésekor is jelen van. Ahogy tudjuk, az egyik fő feladata a menedzsment támogatása az aktuális üzleti kihívásoknak és trendeknek megfelelően, ám ezen feladatok bővülnek, a változások állandók és ezekre a controllingnak is reagálnia kell, ennek egyik példája a *controller community* növekvő jelentősége is [42].

A szakterület eredeti koncepciója szerint a controllerek a fenti feladatokat tisztán számviteli és pénzügyi információk alapján végzik, az elemző-tervező munkájuk főként a költségekre, az eredményekre, a befektetési és finanszírozási kérdésekre irányul. A bevezetésben már említett gazdasági-társadalmi változások eredményeként azonban a controlleri szakmának is változnia, fejlődnie kell, ez a folyamat pedig már kezdetét is vette [2] [8] [11] [38] [19].

A pénzügyi folyamatok pontos megértéséhez és a döntéshozatal hatékony támogatásához a controllereknek szükséges kiszélesíteni látókörüket. A controlleri nézőpont multidiszciplinárisává válása már a 80-as évek végétől megkezdődött olyan új jellegű elemzési és tervezési technikák által, mint a tevékenység alapú költségszámítás (ABC) vagy a Balanced Scorecard modell [22] [23]. A controlling fejlődése a költségek meghatározására és a pénzügyi ellenőrzésre való összpontosítás felől az erőforrások hatékony felhasználásán keresztül történő értékteremtés felé tart [44]. Manapság a controllerek szerepköre az információs igényeket már

előre felismerő vezetői döntéstámogatás felé mozdul el, munkavégzésük során egyenesen a szervezet belső üzleti tanácsadóiként működnek, multifunkcionális csapatok tagjaiként [37] [13] [32].

A digitalizáció térhódításával, ma már a vállalatok fontosnak tartják, hogy a külvilág – az üzleti partnereik, jövőbeni lehetséges befektetők vagy csak az egyszerű érdeklődők – felé is megfogalmazzák stratégiájukat, küldetésüket, ugyanis az így közvetített értékrendjüknek üzenet értéke van. Ugyanakkor létezik egy „belső stratégia” is (ez jellemzően nem publikus), amely közvetlenül a menedzsmentnek szól. A két stratégia alapjaiban ugyan nem tér(het) el egymástól, ugyanakkor controlleri szempontból eltérő eszközrendszert használ [5].

A controllerek alapvetően információkkal dolgoznak, az elérhető információk pedig egyre hatalmasabb mennyiségben állnak rendelkezésre. A digitalizáció egyúttal megteremti annak a lehetőségét, hogy a menedzsment a jelentéseken keresztül a tényleges és tervezett adatok felhasználásával képes időben felismerni a vállalati problémákat, így eredményesen tud reagálni a vállalati kihívásokra [6] [33]. A digitalizáció egyszerre jelenti a verseny feltételeinek megváltozását, de egyszerre jelenthet kiugrási potenciált is induló és érett vállalkozásoknak egyaránt. Több digitalizációs problémával is találkozhat egy controller. A digitális üzleti modellek kialakításával összefüggésben fel kell ismerni, hogy az innováció során fel kell használni a digitalizációval elérhető előnyöket, újításokat. A teljesítménymérés során a hagyományos KPI-ok általában nem alkalmazhatók a digitális üzleti modellre, így egy új mérési rendszert kell kialakítani, ehhez pedig az erőforrások át kell csoportosítani, ami pedig változásmenedzsment feladat [43].

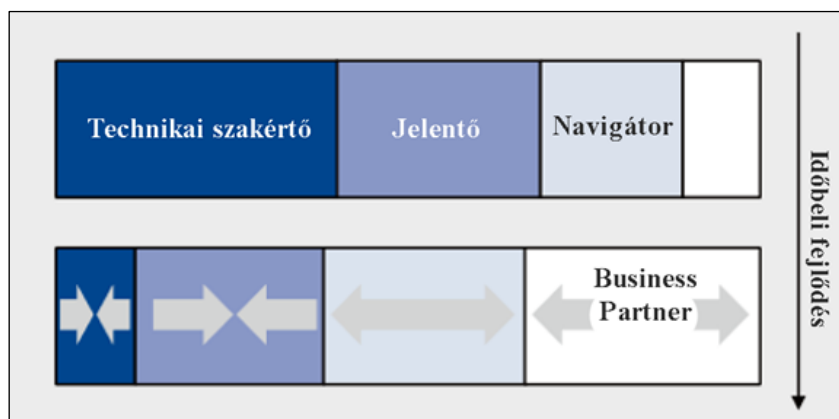
Az internet elterjedése, az automatizált és hálózatba kapcsolt eszközök, a mesterséges intelligencia fémjelezte digitalizáció a vállalati élet minden területét érinti már, és ez különösen igaz a controllingra. A proaktívan és hatékonyan kihasznált digitális technológiai lehetőségek (ERP rendszerek, prediktív és preskriptív tervezés, robotikus automatizáció, mesterséges intelligencia, stb.) teljesen átalakíthatják a controllerek munkáját. A digitalizáció folyamatosan újabb üzleti modelleket fejleszt, ezek értékelését és az üzleti stratégiához való kapcsolódást szoftverekkel és elemzéssel lehet segíteni [7]. A kvantitatív és retrospektív jellegű munkáik az automatizáció miatt visszaszorulhatnak, így előtérbe kerülhetnek a kvalitatív és prediktív jellegű feladatok, melyek elvégzésében szintén segítségükre lehetnek a digitális eszközök, módszerek [4] [10] [29] [30] [31] [34] [39] [41].

A controlleri munkavégzés fejlődését Möller és társai [31] négy szereppel írják le (1. ábra). A szerzők szerint a controllerek alapvetően technikai szakértők, a következő szinten jelentő, beszámoló controllerekké válnak, majd navigátorokként már a menedzsment mellé emelkednek, mielőtt elérnék a proaktív döntéstámogató business partneri szerepet (ez utóbbi a cikk egészében az angol megnevezéssel lesz illetve, ennek oka, hogy a német nyelvű kutatásokban is így szerepel, a szerzők nem fordították le azt saját nyelvükre). A leírt szerepek között nem határozható meg szigorú, minden vállalatra ugyanúgy jellemző időbeli evolúció – a controllerek ilyen jellegű átalakulása sok tényező függvénye, azonban mindenképpen megfigyelhető a modernebb szerep felé való elmozdulás tendenciája, ahogy azt az ábra is bemutatja. Fontos azt is megjegyezni, hogy a szerepekre nem jellemző a kizárólagosság sem, tehát előfordulhat, hogy egy controller végez ugyan hagyományos, technikai szakértőkre és jelentőkre jellemző feladatokat, de ezen túlmenően már navigátorként is tevékenykedik – a hangsúly azon van, hogy melyik szerep válik elsődlegessé a controlleri munkavégzés során.

A technikai szakértők a költségek elemzésével és kalkulációjával, illetve az éves zárás és a konszolidáció lebonyolításával foglalkoznak [31]. Az angol nyelvű szakirodalomban bean-counterként, vagyis babszámlálóként is említett szakember feladata az adatrögzítés, a költségek könyvelése, a pénzügyi jelentések elkészítése, és gyakran a fejlettebb controlling rendszerek bevezetése is [14] [16] [15] [35].

A következő szinten találhatóak a jelentő controllerek, akik már tervezéssel is foglalkoznak, és feladatuk, hogy pontos és releváns számviteli és pénzügyi információkat szolgáltatassanak a vezetőknek [31]. Az ERP rendszerek bevezetése magával hozhatja a jelentők megjelenését, mivel az integrált rendszer jóvoltából lecsökken az egyszerű adatrögzítésre

fordított idő, ami miatt a controllerek több figyelmet fordíthatnak a döntéstámogató munkára [26] [15].



1. ábra: A controllerek szerepének átalakulása
 Forrás: Saját szerkesztés Möller és társai [31] alapján

Az úgynevezett navigátorokat az 1960-as évektől kezdve említi a német szakirodalom. Ők már szorosan a menedzsment mellett tevékenykednek, konkrét döntéstámogatók, segítik a stratégia kialakítását és megvalósítását, azonban tevékenységük még inkább reaktív [31]. Ebben a szakaszban történhet meg specializált controlling funkciók kialakítása a szervezetben, mint a termelési, logisztikai vagy marketing controlling [15].

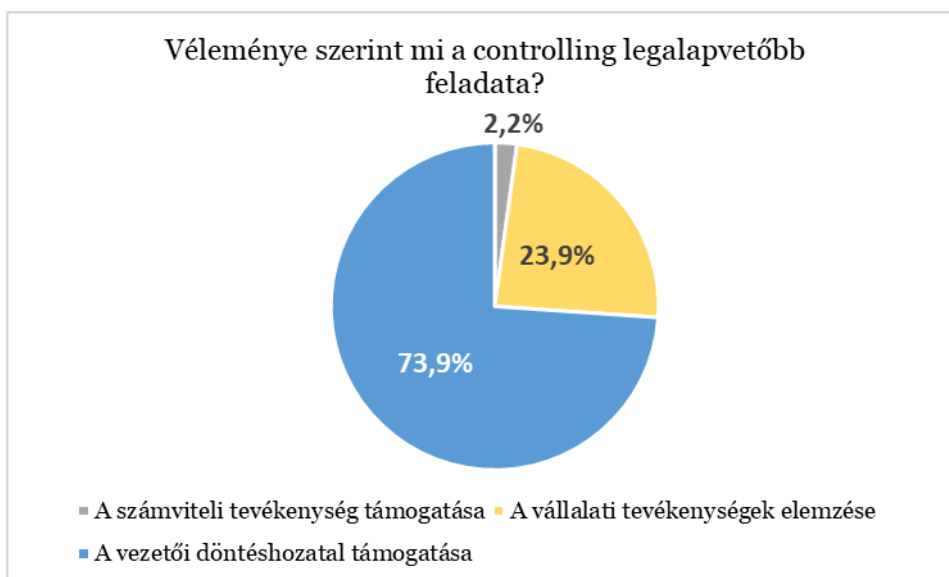
Úgy tűnik azonban, hogy a jövő az úgynevezett business partneri szerepé. A controllerek ezen a szinten a menedzsment tagjaivá válva [16] analitikai és üzleti tudásukat, interperszonális készségeiket [12] felhasználva segítik a stratégia megvalósítását. Munkájuk olyan területekre is kiterjed, mint a kockázat-, és az ügyfélkapcsolat-menedzsment, illetve a stratégiakialakítás [9][21]. Stransky és társai [41] megfogalmazása szerint a controller válhat az igazság egyetlen forrásává („a single source of truth”).

Érdeemes még megemlíteni Küpper és szerzőtársai [25] írását, akik egy korábbi kutatás alapján a controllerek három típusát írják le, ezek pedig a regisztrátori, a navigátori és az innovátori szerepek. Az első könnyen párhuzamba állítható a fent leírt technikai szakértői típussal, míg a harmadik megfeleltethető napjaink business partneri szerepének.

4. A kérdőíves kutatás eredményei

A témában megjelent tudományos művek és a területtel foglalkozó tanácsadócégek írásai alapján leszögezhető, hogy a controllerek által végzett feladatok nem teljesen egységesek, szerepük nem kőbe véssett. A fentiekben feltárt háttér alapján a következőkben bemutatásra kerülnek a kérdőíves kutatás eredményei, melynek segítségével képet kaphatunk a kutatásban résztvevő hazai vállalatoknál jelen lévő controlling rendszerek helyzetéről, fejlettségük szintjéről, a controllerek és a vezetők szerepváltozással kapcsolatos attitűdjéről.

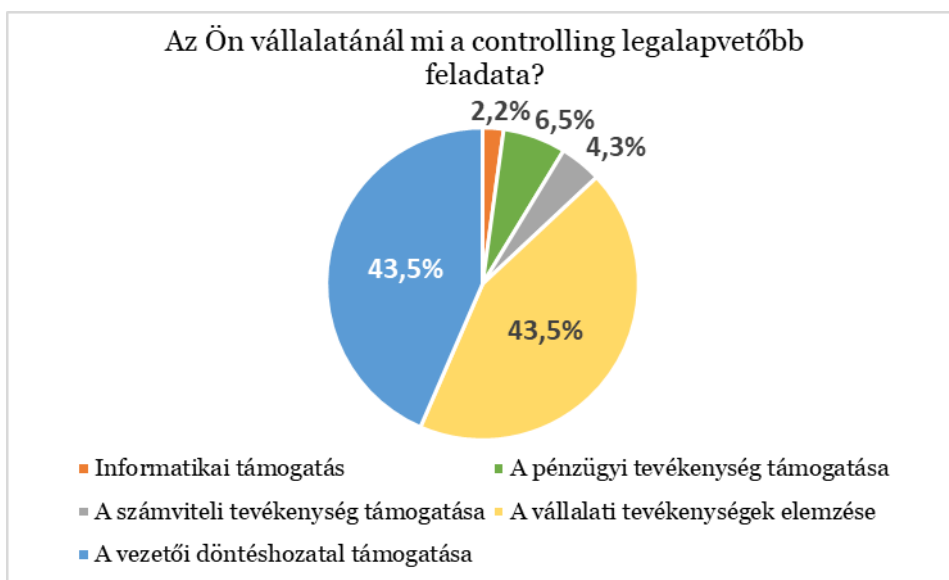
A 2. ábrán látható, hogy a válaszadók többsége (73,9%) szerint a controlling legalapvetőbb feladata a vezetői döntéshozatal támogatása. 23,9% szerint a vállalati tevékenység elemzése az elsődleges, s mindössze 2,2% nyilatkozott úgy, hogy a legalapvetőbb feladat a számviteli tevékenység támogatása. A további válaszlehetőségekként megadott pénzügyi tevékenység támogatását és informatikai támogatást senki sem jelölte meg, mint ideálisan elsődleges feladatot.



2. ábra: A válaszadók véleményének megoszlása a controlling legalapvetőbb feladatával kapcsolatban (n=92)

Forrás: Saját szerkesztés a kapott adatok alapján

A következő kérdés ezzel szemben arra kereste a választ, hogy mi a controlling elsődleges feladata konkrétan a kitöltők vállalatánál (3. ábra) – az így kapott eredmények pedig lényegesen eltérnek a 2. ábrán látottaktól. A vezetői döntéshozatal támogatását 28 fővel kevesebben jelölték meg, az összes válaszadó 43%-a, ez ugyanannyi, mint ahányan a vállalati tevékenységek elemzését választották. Összesen 10,8% szerint vállalatuknál a controlling elsődleges feladata a számviteli és pénzügyi tevékenység támogatása, 2,2% szerint pedig az informatikai támogatás. A két ábra összehasonlítása alapján látszik, hogy a válaszadók körében eltérés fedezhető fel a controlling ideális és ténylegesen ellátott vállalati feladata között.

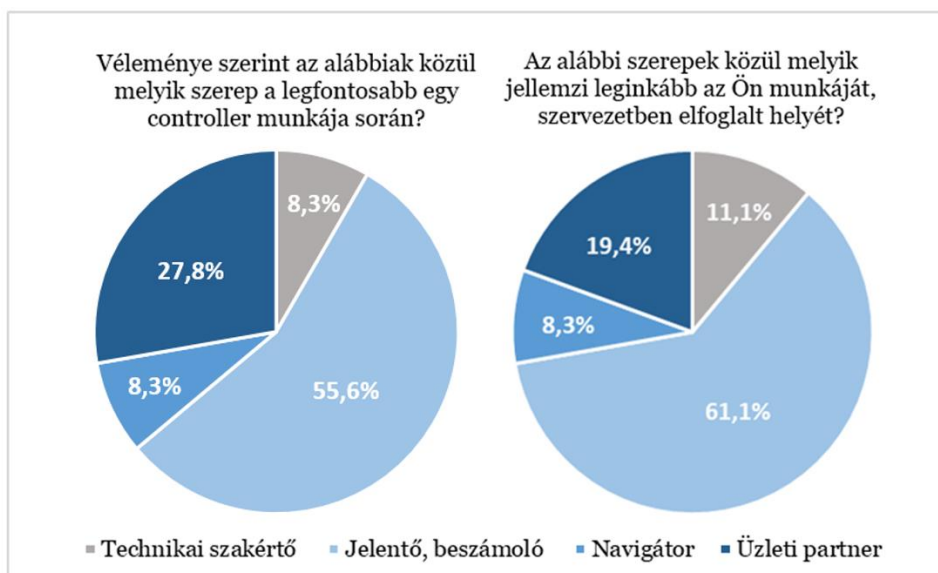


3. ábra: A válaszadók véleményének megoszlása a controlling legalapvetőbb feladatával kapcsolatban, a saját vállalatukat tekintve (n=92)

Forrás: Saját szerkesztés a kapott adatok alapján

A következőkben a szakirodalom által is feltárt négy controlleri szerep került a válaszadók elé (a megnevezésen túl rövid leírást is olvashattak mindegyik szerepről, tulajdonképpen a fentebb megjelenő szakirodalmi leírás összefoglalóját).

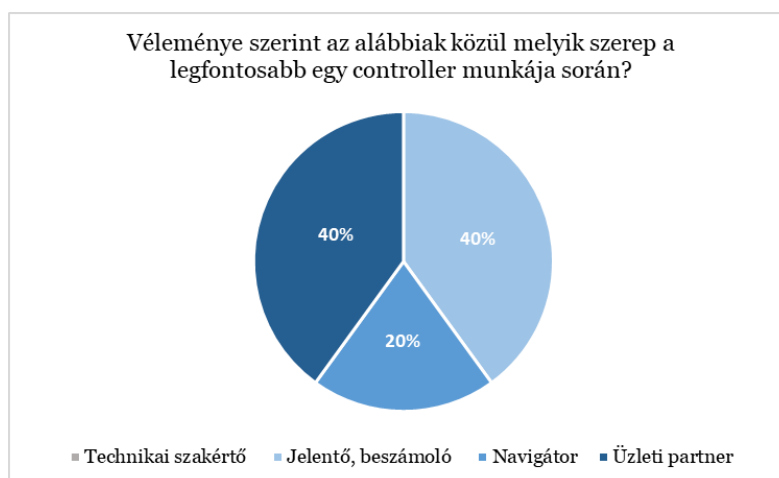
A kérdőívet controllerként kitöltő válaszadók (n=72) véleménye látható a 4. ábrán.



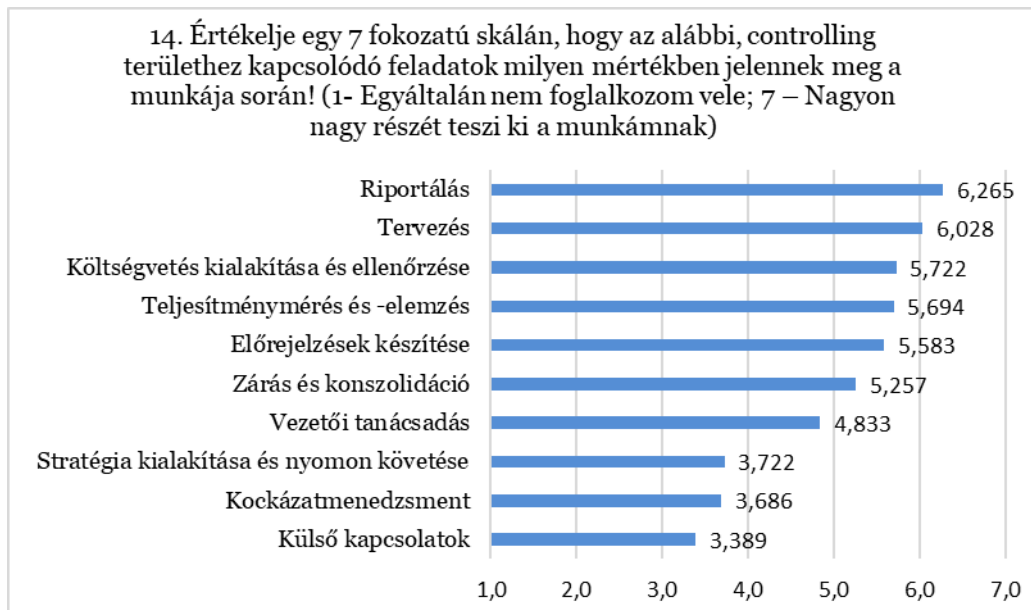
4. ábra: A válaszadó controllerek véleményének megoszlása a legfontosabb szereppel, és az ő maguk által betöltött szereppel kapcsolatban (n=72)
 Forrás: Saját szerkesztés a kapott adatok alapján

Az előzőkhez hasonlóan itt is előbb megkérdezésre került a véleményük a controller ideális szerepéről, majd pedig arról, hogy konkrétan a saját munkájukat melyik szerep jellemzi a legjobban. A válaszadók 55,6%-a szerint a jelentő, beszámoló szerep a legfontosabb, ezután pedig a szakirodalom szerint „legfejlettebb” business partneri szerep következik (27,8%). A technikai szakértői és a navigátori szerepeket ugyanúgy 8,3% gondolta a legfontosabbnak. A saját munkájuk jellemzésekor az arányok kissé eltolódnak a hagyományosabb szerepek felé. Business partnerként a válaszadók 19,4%-a, navigátorként 8,3%-a jellemzi magát, jelentőnek pedig 61,1% tartja magát, míg technikai szakértőnek 11,1%.

A kérdőívet kitöltő vállalati vezetőknek a 4. ábrán látható kérdések közül az első lett feltéve, miszerint mely szerepet tartják a négy közül a legfontosabbnak a controllerek munkája során. A kitöltők alacsony (n=20) száma ellenére érdemes vetni a válaszokra egy pillantást. A 5. ábra tanúsága szerint a válaszadó vezetők fontosnak tartják, hogy a controllerek vállalati szerepe erősebb legyen, a jelentésen és beszámoláson túl a menedzsment mellett működő, akár proaktív szerepet is vállaljanak. 40% jelölte meg a business partneri, 20% pedig a navigátori szerepet, a legklasszikusabb technikai szakértői, „babszámlálói” szerepet pedig egyikőjük sem tartja a legfontosabbnak.



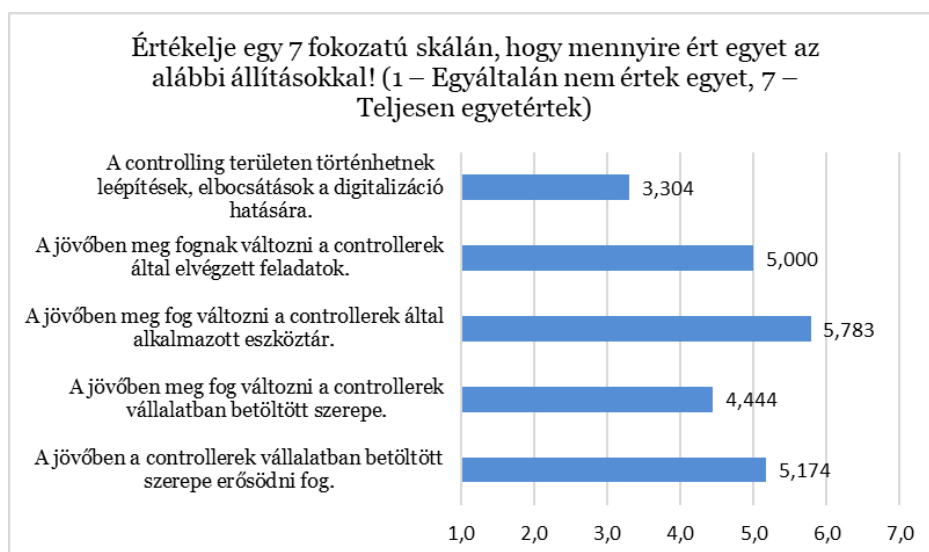
5. ábra: A válaszadó vezetők véleményének megoszlása a legfontosabb controlleri szereppel kapcsolatban (n=20)
 Forrás: Saját szerkesztés a kapott adatok alapján



6. ábra: A válaszadó controllerek által végzett feladatok előfordulásának gyakorisága (n=72)

Forrás: Saját szerkesztés a kapott adatok alapján

A 6. ábrán olvasható kérdés arra kereste a választ, hogy a kutatásban résztvevő controllerek munkájának mekkora részét teszik ki az egyes, szakirodalom által controlleri tevékenységekként megjelölt részfeladatok. A válaszadók hétfokozatú Likert-skálán osztályozták az egyes feladatokat, ahol az 1 azt jelentett, hogy egyáltalán nem foglalkozik azzal, a 7 pedig, hogy nagyon nagy részét teszi ki a munkájának. A legnagyobb átlagos értéket riportálás és a tervezés kapták, ezután következik költségvetés kialakítása és ellenőrzése, a teljesítménymérés és -elemzés, majd a zárás és konszolidáció. 5 alatti, de még a közepesnél magasabb értéket kapott a vezetői tanácsadás, a közepesnél alacsonyabb kategóriába pedig stratégia kialakítás és nyomon követése, a kockázatmenedzsment és a külső kapcsolatokkal való foglalkozás került. Összességében elmondható, hogy a válaszadó controllerek leginkább jelentői, beszámolóí feladatokat végeznek a munkájuk során, a navigátori, de méginkább a tipikus business partneri feladatokkal kevésbé foglalkoznak.



7. ábra: A válaszadók véleménye a controlleri munka megváltozásával kapcsolatban (n=92)

Forrás: Saját szerkesztés a kapott adatok alapján

A 7. ábrán látható állítások, melyeket a résztvevő controllerek és vezetők is értékelték az előzőhöz hasonló hétfokozatú skálán, a controlleri szakma jövőjével kapcsolatosak. A kitöltők inkább érzik úgy, hogy a legnagyobb hatású külső és belső környezeti változás, vagyis digitalizáció hatására nem fognak leépítések történni a controlling területen (3,304). A jövőbeli szerepváltozással kapcsolatos állítás is a közepeshez közeli átlagos értéket kapott, de már a pozitív tartományban (4,444), a válaszadók tehát inkább egyetértenek az állítással, de összességben a vélemény nem annyira erős. Leginkább a jövőbeli eszköztár-változással értenek egyet a válaszadók (5,783), de 5-től magasabb átlagos értéket kapott a controlleri szerep erősödéséről szóló állítás is (5,174).

5. Következtetések

Mind a controlling, mind pedig a management accounting területtel foglalkozó szakirodalom egyetért abban, hogy a külső és belső környezeti változások eredményeként a területen dolgozó szakemberek feladatai, vállalati szerepei folyamatosan változnak, sőt, napjaink digitális forradalmának hatására még jelentősebb átalakulás előtt állnak. A szakmai evolúció következtében a controllerek hagyományos, számviteli és pénzügyi adatokat rögzítő és feldolgozó technikai szakértői szerepe a tervező és elemző jelentői szerep felé mozdult el, amely után a következő lépcsőfok a menedzsment mellett tevékenykedő, döntéstámogató navigátor, majd a proaktív, vezetői készségekkel rendelkező business partner, az *igazság egyetlen vállalati forrása*.

A hazai controllerek és controlling jellegű feladatokat is ellátó vezetők részvételével lezajlott kérdőíves kutatás eredményei szerint a válaszadók összességében a szakirodalomhoz hasonlóan vélekednek a controlling ideális szerepéről [28]. Elsődleges feladatának a többség a vállalati döntéstámogatást nevezi meg, viszonylag fontosnak tartják a fejlett navigatori és business partneri szerepeket is, azonban a saját munkavégzésükkel kapcsolatban ettől némileg eltérő válaszokat adnak. A valóságban nagyobb a jelentőségük a vállalati tevékenység elemzését elsődleges feladatuknak tartó jelentő, beszámoló controllereknek, akiknek munkavégzése főként a riportálásra, a tervezésre, a költségvetés- és teljesítménymenedzsmentre terjed ki. Továbbra is jelen van a hagyományos, számviteli és pénzügyi támogatást nyújtó technikai szakértői szerep, a fejlett döntéstámogatói feladatok pedig kisebb gyakorisággal jelennek meg, amely Lakatos és társai [27] tanulmányában is kifejtésre került. A válaszadók inkább egyetértenek azzal, hogy a jövőben a controlleri eszközök és feladatok változni fognak, a controllerek szerepe pedig erősödni fog.

6. Köszönetnyilvánítás

A publikáció megjelenése az EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 – „Tehetségből fiatal kutató” – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban című projekt keretében valósult meg.

Irodalomjegyzék

- [1] Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2000). Occupational identity of management accountants in Britain and Germany. *European Accounting Review*, 9 (4), pp. 477-498.
- [2] Baldvinsdóttir, G., Burns, J., Nørreklit, H., & Scapens, R. W. (2009). The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 22 (6), pp. 858-882
- [3] Becker, A. & Messner, M. (2005). After the scandals: A German-speaking perspective on management accounting research and education. *European Accounting Review*, 14 (2), pp. 417-427
- [4] Béresné, M. B., Lakatos, V. & Tömöri, G. (2020): Az intellektuális tőke hatékonysága, mint meghatározó innovációs tényező. *International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények* 5(1), pp. 419-428.
- [5] Böcskei, E & Hágen, I. (2017). Menedzsment-control - a számviteli mutatószámoktól a versenyképes stratégiáig. *Acta Carolus Robertus* 7 : 2 pp. 19-36.
- [6] Böcskei, E. & Kis, V. (2020a): Interplay of ERP and controlling: future business skills of entrepreneurship education. *Journal of entrepreneurship education* Volume 23 : Special Issue 2 pp. 1-16.
- [7] Böcskei, E. & Kis, V. (2020b): Software as intangible asset – evaluation models, use of qualitative and quantitative methods. *Controller Info* VIII. évf. 2020. 2. szám pp. 53-58.

- [8] Burns, J., Scapen, R. & Turley, S. (1996). Some further thoughts on the changing practice of management accounting. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 74 (9), pp. 58-59
- [9] Burns, J., Warren, L. & Oliveira, J. (2014). Business partnering: Is it all that good? *Controlling & Management Review*, 58 (2), pp. 36-41.
- [10] Deloitte (2018). Virtual Financial Controller – How digital technologies affect the everyday life of a financial controller. CFO Insight, September 2018. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/CFO-Insights_Virtual-Financial-Controller.pdf
- [11] Fenyves, V. (2019a). Corporate Expectations Regarding the Role of the Controller: Results of a Hungarian Survey. *International Review of Management and Marketing* Vol. 9, No. 6, pp. 145-151. ISSN: 2146-4405. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.8566>
- [12] Fenyves, V. (2019b). Controllereket szembeni munkaerőpiaci elvárások vizsgálata CONTROLLER INFO 7 : 4 pp. 33-40. ,
- [13] Fenyves, V. & Tarnóczy, T. (2019). Examination of the expectations of controllers on the labour market CORPORATE OWNERSHIP AND CONTROL 17 : 1 pp. 60-70.
- [14] Friedman, A.L. & Lyne, S.R. (2001). The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives on Accounting*, 12 (4), pp. 423-451
- [15] Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24 (1), pp. 41-63.
- [16] Granlund, M. & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9 (2), pp. 185-211
- [17] Hágen, I. Zs. & Kondorosiné (2011). *Kontrolling kezdőknek és haladóknak*, Controll 2003 Kft., Debrecen, 204 p. ISBN 978 963 88630 1 0
- [18] Horváth, P. (1997): *Controlling: Út egy hatékony controlling rendszerhez*. KJK. Kft., Budapest. 212 p. ISBN: 963 224 081 2
- [19] Horváth, P & Aschenbrücker, A. (2015). Data Scientist: Der Data Scientist – neue Potentiale für den Controller? In: *Controlling im digitalen Zeitalter*, pp. 45-49
- [20] Jacobs, C. D. & Heracleous, L. (2001). Seeing without being seen: Toward an archaeology of controlling science. *International Studies of Management and Organization*, 31(3), pp. 113-135.
- [21] Järvenpää, M. (2007). Making business partners: a case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16 (1), pp. 99-142
- [22] Kaplan, R. S. & Bruns, W. (1987). *Accounting and Management: A Field Study Perspective*. Harvard Business School Press, ISBN: 0-87584-186-4
- [23] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* (January-February), pp. 71-79.
- [24] Körmendi, L. & Tóth, A. (2007). *A controlling elmélete és gyakorlata*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest, 176 p. ISBN 978 963 394 639 8
- [25] Küpper, H. U., Weber, J. & Zünd, A. (1990). Zum Verständnis des Controlling – Thesen zur Konsensbildung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60 (3), pp. 281-293.
- [26] Lakatos, V. (2011). A KKV-k controlling sajátosságai Kelet-Magyarországon. *Körös Tanulmányok* 14 pp. 17-22.
- [27] Lakatos, V., Béresné, M. B. & Tömöri, G. (2020). Controlling módszerek ismerete és alkalmazásuk az Észak-alföldi régió kis- és középvállalkozásainak gyakorlatában. *International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények* 5(1) pp. 441-452.
- [28] Lakatos, V., Makai, Sz. & Szakács, A. (2021). Méret függő controlling sajátosságok a mezőgazdasági vállalkozások esetén *Controller Info* 11(1) pp. 24-29.
- [29] Marciniak, R., Móricz, P. & Baksa, M. (2020). Lépések a kognitív automatizáció felé: Digitális átalakulás egy magyarországi üzleti szolgáltatóközpontban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(6), pp. 42-55.
- [30] McKinsey (2018). Memo to the CFO: Get in front of digital finance—or get left back. McKinsey on Finance Number 67, July 2018. https://leapfin.cdn.prismic.io/leapfin/5edbd926-dcda-486c-80fa-8cc6d5a9f821_Memo-to-the-CFO-Get-in-front-of-digital-finance.pdf
- [31] Möller, K., Seefried, J., & Wirnsperger, F. (2017). Wie controller zu business-partnern werden. *Controlling & Management Review*, 61(2), pp. 64-67.
- [32] Musinszki, Z. & Nácsa, Cs (2021). Controller feladatok és kompetenciák – egy munkaerőpiaci felmérés eredményei. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek* XVIII. évf. 2021. Különszám pp. 126-135.
- [33] Musinszki, Z., Gyenge, N. & Lipták, K. (2021). Controller kompetenciák és az álláshirdetések - Egy munkaerőpiaci felmérés tapasztalatai. *Controller Info* IX. évf. 2021. 1. szám pp. 9-15.
- [34] Musinszki, Z., Mélypataki, G. & Hajdú, N. (2021): Working Time and the Controller. In: Clare, Novat (szerk.) *Proceedings of The International Conference on New Trends in Management, Business, and Economics Bécs, Ausztria* : Diamond Scientific Publishing (2021) pp. 170-181. ISBN 978-6-0948517-3-5
- [35] Schäffer, U., & Weber, J. (2016). Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern. *Controlling & Management Review*, 60 (6), 6-17.
- [36] Sheridan, T. T. (1995). Management accounting in global European corporations: Anglophone and continental viewpoints. *Management Accounting Research*, 6 (3), pp. 287-294.
- [37] Siegel, G., & Sorensen, J. E. (1999). Counting more, counting less: Transformations in the management accounting profession. *Institute of Management Accountants*, 101.

- [38] Sorensen, J.E. (2009). Management accountants in the United States: practitioner and academic views of recent developments. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G. & Shields, M.D. (szerk.). Handbook of Management Accounting Research, Elsevier, Amsterdam, pp. 1271-1296
- [39] Spieler, S. & Classen, S. (2018). Transformation im Denken und Handeln. Controlling & Management Review 62, pp. 52-57.
- [40] Spremann, E. K. & Zur, E. (1992). Controlling: Grundlagen - Informationssysteme – Anwendungen. Gabler Verlag, Wiesbaden. 870 p. ISBN: 978-3409131384
- [41] Stransky, M., Reder, R., Huber, S., & Hauer, G. (2019). Change of the Role of a Controller through Business Analytics. In Digitalen Wandel gestalten (pp. 75-86). Springer Gabler, Wiesbaden.
- [42] Szóka, K. (2015). Controlling kihívások és trendek 2015-ben. In: Székely, Csaba; Kulcsár, László (szerk.) Strukturális kihívások – reálgazdasági ciklusok: Innovatív lehetőségek a valós és virtuális világokban : Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet, Sopron, Magyarország : Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó (2015) pp. 149-158.
- [43] Szóka, K. (2018): Az új üzleti modell kialakításának feladatai a kontrollerek számára a negyedik ipari forradalom kihívásaihoz igazodva. GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 10 : 2 pp. 45-58.
- [44] Wadan, R., Teuteberg, F., Bensberg, F., & Buscher, G. (2019). Understanding the changing role of the management accountant in the age of industry 4.0 in Germany. In: Proceedings of the 52nd Hawaii international conference on system sciences. ISBN: 978-0-9981331-2-6, pp. 5817-5826