

**SZENT ISTVÁN EGYETEM**

**GAZDÁLKODÁS ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA**

**GÖDÖLLŐ**

**A PÉNZÜGYMENEDZSMENT RENDSZERÉBEN ALKALMAZOTT  
CONTROLLING TEVÉKENYSÉG ÉS KAPCSOLATRENDSZERŰK ÉRTÉKELÉSE**

**DOKTORI (Ph. D.) ÉRTÉKEZÉS TÉZISEI**

Készítette:

**Komáromi Kálmán**

**Gödöllő  
2013**

## **A doktori iskola**

**megnevezése:** **Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

**tudományága:** **gazdálkodás- és szervezéstudományok**

**vezetője:** **Dr. Szűcs István**  
**MTA doktora (közgazdaságtudomány), egyetemi tanár**  
**SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar**  
**Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet**

**Témavezető:** **Dr. habil. Zéman Zoltán**  
**egyetemi docens**  
**SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar**  
**Pénzügyi és Számviteli Intézet**

---

Az iskolavezető jóváhagyása

---

A témavezető jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS .....	4
2. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	7
2.1. Szakirodalmi források feldolgozása .....	7
2.2. Saját felmérés bemutatása .....	7
3. SAJÁT VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI .....	11
3.1. A pénzügyi vezetés vizsgálatának eredményei .....	11
3.2. A controlling tevékenység pénzügyi irányultsága vizsgálatának eredményei	12
3.3. A controlling eszközrendszer vizsgálatának eredményei .....	14
3.4. Útmodellek a pénzügyi controlling magyarázatára.....	15
3.6. Új és újszerű tudományos eredmények.....	16
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK .....	18
5. ÖSSZEFOGLALÁS.....	21

## 1. BEVEZETÉS

A pénzügyi vezetés feladatai és a megoldásuk érdekében felhasznált információk köre az utóbbi évtizedekben egyre gyorsuló ütemben nőtt. Mindez a különböző információrendszerek alkalmazásának, fejlesztésének, fejlődésének szükségességét vonja maga után.

A 2008-ban kibontakozott pénzügyi, gazdasági válság nyomán Magyarországon kialakult pénzügyi zavarok, a makrogazdasági és pénzügyi helyzet gyors változása nagymértékben rontották a vállalkozások előrelátását. A pénzügyi szektor válsága gyorsan szélesedett általános gazdasági válsággá, ami piaci zavarokon, a rendelésállományok elhúzódnán, a fogyasztás visszaesésén keresztül számos vállalat megszűnéséhez vezetett. A piaci változások, a magas kamatlábak, a devizaárfolyamok hektikus ingadozása, a finanszírozási – köztük a hitelfelvételi – lehetőségek beszűkülése, feltételeinek szigorodása, költségének növekedése, a bizonytalanabbá váló beszállítói-vevői kapcsolatok a vállalatok vezetőit arra ösztönözték, hogy csökkentsék költségeiket, fokozzák a pénzügyi stabilitásuk megőrzését az azonnali fizetőképesség, a konzervatív finanszírozási stratégiák és az egészségesebb pénzügyi szerkezet kialakításán, fenntartásán keresztül. (Bod et al. 2009)

A pénzügyi menedzsment nem tekint vissza hosszú múltra. A vállalatok pénzügyi irányításának feladatai, eszközei a pénzügyi vezetés napjainkban betöltött szerepéig sok változáson mentek keresztül, aminek okait a gazdasági-vállalati fejlődés és ezzel összhangban a vállalati feladatok összetettségének növekedése, valamint a pénzügyi tudományok fejlődése és ezek alkalmazásának elterjedése magyarázza.

A pénzügyi vezetés a 20. század eleji vállalatoknál kezdetekben a megfelelő tőke mennyiséget, valamint a vállalati likviditást kellett, hogy biztosítsa, amelynek a szerepe az 1920-as évek során tovább erősödött. Az 1950-es évektől a pénzügyi terület feladatainak folyamatos bővülését lehetett tapasztalni (pl. megjelent a tőkeköltségvetés módszertanának alkalmazása, a pénzügyi források optimális szétosztása, a kockázat és a hozam kapcsolatrendszer). Napjainkra a tőkeszerzés és a likviditás biztosításán túl a pénzügyi műveletek ellenőrzésén és irányításán keresztül részévé vált többek között a pénzforgalom, a cash-flow biztosítása, a banki kapcsolattartás, a vállalati működés finanszírozásának biztosítása, a számlakibocsátás és ellenőrzés, az elszámolási rend irányítása, a pénzügyi tervezés, az elemzés, a beruházások és a befektetések értékelése, amelyek mind a pénzügyi vezetés feladatkörébe tartoznak. (Sóvágó, 2006)

A pénzügyi vezetésnek nemcsak a feladatai gyarapodtak, hanem a felelőssége is, és napjainkra már nemcsak a pénzügyi stabilitást, biztonságot megőrző, valamint információszolgáltató szerepe van a vállalati legfelső vezetés felé, hanem sok esetben a legfelső vezetés stratégiai partnereként is tevékenykedik. Részt kell vennie a stratégia megalkotásában, a beruházási döntések meghozatalában, biztosítani kell a gazdálkodás szabályosságát, a vállalat átláthatóságát és a törvényi előírásoknak való megfelelést.

Ennek a kibővült feladatkörnek az ellátásához mind a külső környezetből származó, mind belső vállalati információkat gyűjtenie kell, érzékelnie, értelmeznie és reagálnia kell a változásokra. Mindez kiemeli a problémamegoldás és ezen keresztül a megfelelő információk biztosításának szükségességét, vagyis felértékelődik a megbízható, jó információ és az alkalmazott információs rendszer szerepe. Az információs rendszerek ugyanis működésük során adatgyűjtést, rendszerezést, adattárolást és ellenőrzést végeznek, biztosítják a naprakész adatokat, és a döntés-előkészítés igényeihez igazodva elvégzik a céltudatos információ előállítását, és az eredményeket, információkat továbbítják az illetékes döntéshozó felé. (Raffai, 2003)

A controlling egy olyan döntés-előkészítő információs rendszer, ami a tervezés, a tervtény eltéréselemzés funkcióinak elvégzésével a vállalatot a pénzügyi menedzsment által

kiemelt célok hatékony elérésére felé koordinálja (rendszerkialakító és rendszer összehangoló formában). (Horváth, 1990)

A controlling is egy fiatal vállalati funkciónak tekinthető, hiszen a kialakulását a 20. század elejére teszik a szakirodalom képviselői. Mivel a rendszerelméleti megközelítés szerint egy információs rendszernek tekinthető (Gál, 1997), ezért illeszkednie kell a döntéselőkészítés igényeihez, így követve a vezetés információigényének változását. Ezen felül a controllingot a vezetők által végzett tevékenységként, a vezetési folyamat részének, menedzsment funkcióként is értelmezik. (Bodnár, 1997)

A controlling fejlődése során tehát követte a vezetői igényeket, és tevékenységén belül egyrészt megszilárdultak az alapfunkciók (tervezés, terv-tény eltéréselemzés, információszolgáltatás), de a vállalatok fejlődésével, a vállalati méretek növekedésével, valamint egyes (vállalatonként eltérő) funkcionális területek súlyának növekedésével megjelentek a funkcionális vállalati tevékenységek controlling támogatásának feladatai és kialakult annak eszközrendszere.

A pénzügyi controlling tevékenység egy ilyen funkcionális controlling területnek tekinthető, azonban a vállalati gazdálkodás összefüggéseiből adódóan mégsem lehet elkülöníteni az általános controllingtól, amit az is jelez, hogy a különböző szerzők által megfogalmazott controlling koncepciók több-kevesebb mértékben tartalmaznak a pénzügyi vezetés támogatására alkalmazható módszereket is.

A controlling tehát pénzügyi irányultságában a pénzügyi menedzsment vállalati stratégiához igazodó stratégiai és operatív pénzügyi céljainak megvalósításához szükséges információigény biztosítását kell, hogy szolgálja, a pénzügyi tervezésre, a mérésre, az elemzésre irányuló eszközök, módszerek felhasználásával.

Véleményem szerint, amennyiben a controlling tevékenység kiszolgálja a pénzügyi vezetés igényeit, akkor hozzájárul a pénzügyi menedzsment céljainak megvalósításához, vagyis a kívánt likviditás (rövid és hosszú távú), a jövedelmezőség, a pénzügyi stabilitás eléréséhez és ezen keresztül a vállalati értéknek növeléséhez.

A disszertáció célja, hogy feltárja és értelmezze a pénzügyi menedzsment és a controlling kapcsolatrendszerét. A pénzügyi menedzsment feladatrendszerét nagymértékben meghatározza a vállalat mérete és annak összetettsége, ami véleményem szerint a pénzügyi folyamatok és döntési szempontok gyarapodásával és összetettségének növekedésével jár együtt. Ahogy nő a pénzügyi menedzsment feladatainak összetettsége, úgy a controlling tevékenységnek is igazodnia kell a pénzügyi vezetés igényeihez a döntéstámogatási igényeket illetően.

Mindezek alapján a következő hipotéziseket fogalmaztam meg kutatásommal kapcsolatban:

1. A vállalati méret hatására nő a pénzügyi menedzsment pénzügyi funkcióinak összetettsége, és ennek eredményeképpen a pénzügyi funkció változáskövető képessége.
2. A vállalati méret pozitívan befolyásolja a controlling tevékenység pénzügyi irányultságát annak alkalmazhatóságát, és ezen keresztül a javítja a pénzügyi vezetés/menedzsment eredményességét.
3. A pénzügyi funkcióra nehezedő információs-koordinációs feladatok növekedése a controlling információrendszer alkalmazásának pénzügyi irányú kiszélesedését eredményezi.
4. A változáskövetés szükséglet növeli a controlling rendszer pénzügyi irányultságát stratégiai és operatív szinten, ami
  - megmutatkozik a controlling feladatokban,
  - és az alkalmazott eszközökben.

Hipotéziseim igazolásához a szakirodalom feldolgozására és interjúkra építve kérdőíves felmérést végeztem a közepes és nagyvállalatok pénzügyi menedzsmentet támogató controlling tevékenység gyakorlati jellemzőinek feltérképezésére. A visszaérkezett válaszok vizsgálatához az SPSS (ver 16) statisztikai programcsomagot használtam fel. A kutatás során kiemelten kezeltem a pénzügyi funkció fejlettségét, a pénzügyi menedzsment által érzékelt gazdasági változásokat, az alkalmazott információs rendszereket, a controlling pénzügyi feladattámogatását, a pénzügyi eredményességre gyakorolt hatását és a controlling által alkalmazott pénzügyi eszközrendszert. Ezeket a szempontokat felhasználva több kritérium alapján is a mintasokaságból klasztereket képeztem, majd a tényezők közötti hatáskapcsolatokat útmodellekkel (lineáris regresszió) írtam le.

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

### 2.1. Szakirodalmi források feldolgozása

A disszertáció megírásához magyar és nemzetközi szakirodalmi forrásokat használtam fel. A pénzügyi menedzsment cél és feladatrendszerét számos szakmai forrás tárgyalja. A szakirodalmazás során a pénzügyi menedzsment és a pénzügyi controlling rendszerek lehatárolására és kapcsolódási pontjainak azonosítására, valamint a feladatrendszerükben bekövetkező változások azonosítására törekedtem, valamint megvizsgáltam a magyarországi controlling koncepciók pénzügyi irányultságát.

### 2.2. Saját felmérés bemutatása

A dolgozatom bevezetésében megfogalmazott hipotézisek vizsgálatához a szakirodalmi feldolgozást követően elvégeztem a téma kvalitatív felmérését nagyvállalatok (pl. Wallis Zrt, Budapesti Elektromos Művek NyRt, Tesco-Global Áruházak Zrt, Budapesti Közlekedési Központ ZRt) vezér- illetve controlling és gazdasági igazgatóival folytatott félig strukturált interjúk segítségével. A szakirodalmi feldolgozásra valamint az interjúkból leszűrt tanulságok alapján állítottam össze a később használt kérdőív struktúráját.

A kérdőíves felmérést több csatornán keresztül végeztem. A felmérés egyrészt a Magyar Controlling Egyesületen keresztül, másrészt a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ közreműködésével online felületen, valamint szakmai rendezvényeken személyesen elvégzett kérdezéssel történt. A lekérdezés során a visszaérkezett és értékelhető válaszok száma 128 volt.

A kérdőíves felmérés során abból a feltevésből indultam ki, hogy a funkcionális controlling tevékenység elkülönített megjelenéséhez egy bizonyos vállalati méretet el kell érnie a vállalatnak. Ebből az következik, hogy pénzügyi controlling tevékenység vizsgálatát érdemben nem lehet elvégezni, csak a legalább közepes vagy attól nagyobb vállalati méret esetén. Így a megkérdezett vállalatok is ezekbe a méretkategóriákba tartoztak.

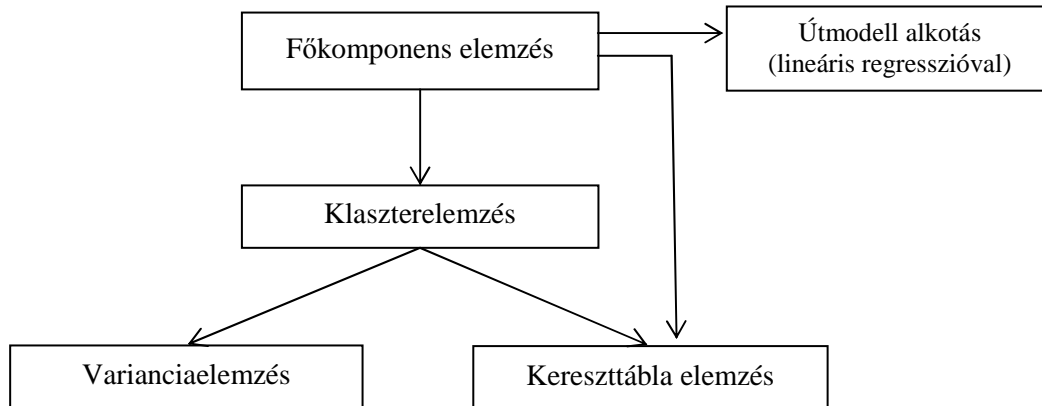
Mivel a pénzügyi controlling tevékenység a pénzügyi menedzsment, vagyis a pénzügyi funkciót irányító vezetők döntéshozókészítő információszolgáltatását hivatott elvégezni, ezért az első kérdéskörben a vállalati pénzügyi menedzsment lehatárolására állítottam össze kérdéseket.

Ezt követte a pénzügyi controlling tevékenységének körülhatárolását célzó kérdéscsoport, ami egyrészt feltételezte, hogy a pénzügyi controlling tevékenységet a vállalkozások az általános controlling tevékenységbe ágyazva végzik el, és így a pénzügyi controlling inkább a controlling rendszer pénzügyi irányultságán keresztül érhető tetten. Ebből következően a controlling tevékenység pénzügyi irányultsága a pénzügyi folyamatok feltérképezettségén, tervezésén, monitoringján és a beavatkozásokon keresztül, valamint az alkalmazott eszközrendszeren keresztül mérhető le.

A kérdőív harmadik egységében az alkalmazott controlling eszközök körére kérdeztem rá, míg a negyedik kérdéskör lényegében a vállalatok szegmentálására vonatkozó kérdéseket tartalmazta.

A visszaérkezett kérdőívek elemzéséhez a Statistical Package for Social Sciences (SPSS v 16.0) programcsomagot alkalmaztam. A kérdőív kérdéseire adott válaszok közötti összefüggések feltárására **a faktorelemzés (főkomponens elemzés), a varianciaanalízis, a keresztábra elemzés, valamint a regresszió analízis** statisztikai módszereit használtam fel.

Mivel számos kérdés esetében a megkérdezetteknek több válaszlehetőségük volt és rendszerint 1-től 5-ig terjedő skálán adhatták meg válaszaikat a vállalati pénzügyi és controlling rendszerekkel kapcsolatban, ebből következően érdemesnek tartottam megvizsgálni a megadott válaszlehetőségeknek a megkérdezettek válaszaik alapján kimutatható összetartozását. (1. ábra)



1. ábra: A statisztikai vizsgálat menete Forrás: Saját szerkesztés

Ehhez **faktorelemzést, szűkebben főkomponens elemzést** alkalmaztam. A változók főkomponens elemzésre való alkalmasságának vizsgálatához Bartlett-tesztet valamint a Kaiser– Meyer– Olkin (KMO) kritériumot alkalmaztam. A **Bartlett-teszttel** azt vizsgáltam, hogy a változók az alapsokaságban korrelálatlanok-e, mivel a főkomponens elemzés alapvető feltétele a változók közötti korrelációs kapcsolat megléte. Teljesülését a 0,05-nél kisebb szignifikanciaszint mellett fogadtam el. A **KMO érték** az összes változóra vonatkozó érték, és a főkomponens elemzésre való alkalmasság egyik legfontosabb mérőszáma. Ha a KMO érték nem éri el a 0,5-ös értéket akkor az adatok nem alkalmasak faktorelemzésre. A különböző, létrehozott főkomponenseim KMO értéke minden esetben meghaladták ezt a határértéket.

Az adatok főkomponens elemzésre való alkalmasságának vizsgálatát követően szakirodalmi és szakmai szempontok alapján főkomponenseket alkottam, amelynek során nem volt céлом több dimenzió elkülönítése a szakmai szempontok alapján megalkotható dimenziókon felül, vizsgálva a különböző elemek összetartozását. Mivel a főkomponensek belső összetétele egy rendkívül fontos jellemző, ezért minden főkomponens esetében vizsgáltam az összetartozónak vélt változók faktorsúlyait, ami az eredeti változó és az adott főkomponens közötti korrelációt mutatja. Értékei -1 és 1 között változhatnak. Kifejezi, hogy az adott változó mekkora súllyal vesz részt a főkomponens kialakításában. Minél nagyobb az érték, annál erősebb a szerepe a vizsgált tényezőnek a főkomponensben, a negatív előjel pedig a többi, elemzésbe bevont változóval való ellentétes kapcsolatra utal. Azonban nem kell eltávolítani az előjellel bíró változót, a módszer képes kezelni az ilyen elemeket, mondhatni „beforgatja” azokat, hogy a többi változóval együtt kerülhessen az elemzésbe. Főkomponenseimben egyik faktor sem rendelkezett negatív faktorsúllyal. A faktorsúly nagysága is fontos tényező a standard hibából következően, ezért ügyeltem arra, hogy a minta elemszámhoz illeszkedő faktorsúllyal rendelkezzenek a faktorok. Vizsgálataim során a 0,45-es faktorsúlyt tekintettem alsó határértéknek.

A főkomponensbe foglalt faktorok másik fontos mutatója kommunalitás. A főkomponensek kialakításánál a végső főkomponensek meghatározásánál ezt alkalmaztam elsődleges szűrő feltételnek. A kommunalítások ugyanis azt mutatják meg, hogy egy változó varianciájának mekkora részét fedi le az összes faktor együttesen, azaz mekkora a közös varianciarány. A szakirodalomban található hüvelykujjszabály szerint a 0,25-ös kommunalitás szintnek kell teljesülnie a főkomponensek esetében, ezért ezt az értéket



alkalmaztam én is az elemzéseim során. A főkomponensekbe foglalt faktorok jellemzőinek vizsgálata után **Cronbach-alfa** értéket határoztam meg a kialakított főkomponensek megbízhatóságának vizsgálatára, mely a belső konzisztencia és megbízhatóság vizsgálatára alkalmazott együttható. Az együttható értéke annál magasabb minél nagyobb a korreláció az elemek között. A Cronbach-alfa értékek tekintetében minden esetben a 0,7-es szintet meghaladó eredményt kaptam.

Elemzésem következő lépésében **klaszterelemzést végeztem**. A klaszterelemzés során a cél a típuskeresés, vagyis az elemzésbe bevont változók mentén csoportok alkotása. Elemzéseim során a megalkotott főkomponenseket használtam fel csoportok kialakítására, mivel a főkomponensek sok információt ragadnak meg egy-egy dimenzióban.

A klaszteranalízis során hierarchikus és **nem hierarchikus** módszereket lehet alkalmazni. A hierarchikus eljárásokat viszonylag kis elemszám esetén lehet alkalmazni, mivel a kiindulási állapotban sokszor egy elem is klaszter alkot. Mivel az elemszámom 128 db volt, ezért erre való tekintettel a nem hierarchikus klaszterelemzési eljárását alkalmaztam. Ez az eljárás nem tekint minden elemet külön klaszternek, hanem előzetesen kell meghatározni a létrehozni kívánt klaszterszámot. A nem hierarchikus klaszterképzés emellett akkor használható még jól, ha a kiugró adatok, használt távolságmértékek, irreleváns változó jelenléte kevésbé befolyásolják a kapott eredményeket. A módszer hátrányaként említhető, hogy a klaszterek számát előre meg kell adni, és a klaszterközpontokat is ki kell választani, ami sokszor gyengébb eredményeket ad, mint a hierarchikus módszerek, viszont – ami az elemzésem szempontjából fontos – típuskeresésre kitűnően használható.

A nem hierarchikus klaszterképzés módszerei közül is a **K-közép eljárást alkalmaztam**. Ez a módszer nem páronként hasonlítja össze az egyes eseteket, hanem a klaszterbe kerülés az egyes elemek, valamint az ideiglenes klaszterközpontok közötti távolság függvénye, így az adott elem abba a klaszterbe kerül, amelynek a középpontjához a legközelebb esik. A csoportba sorolás elvégzését követően az egyes csoportok középpontját újra kell számolni, és újból csoportokat kell képezni egészen addig folytatva az iterációt, amíg stabil középpontok nem jönnek létre. A vizsgálataim során addig ismételtem a klaszterek számának lehatárolását, amíg elfogadható elemszámmal rendelkező, szakmai szempontok alapján igazolható csoportokat nem kaptam. Ennek eredményeképpen két vagy három csoportba soroltam a mintasokaságot.

Az előzőekben ismertetett eljárásokat követően **varianciaanalízist**, valamint **keresztáblákat** alkalmaztam.

A varianciaanalízis egy olyan magyarázó modell, ami a független változó(k) hatását vizsgálja a függő változó(k)ra. Abban különbözik a keresztábla elemzéstől, hogy feltétlenül meg kell határozni azt, hogy az elemzésbe bevont változók közül melyik befolyásolja a másikat. Továbbá fontos, hogy a független változók magas, a függetlenként bevont elemek pedig alacsony mérési szintűek legyenek. Így a meghatározott klaszterek esetében vizsgáltam, hogy milyen jellemzőket mutatnak a pénzügyi tervezés, az alkalmazott információs rendszerek, beszámolás gyakorisága és pontossága tekintetében.

A variancia vizsgálat részeként elvégeztem az **F-próbát**. Az F-próba értéke akkor elfogadható, ha a próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje kisebb, mint 0,05, vagyis ebben az esetben tapasztalható szignifikáns különbség pl. a pénzügyi tervezés területén, az alkalmazott információs rendszerek tekintetében.

**Keresztábla elemzéssel** általában két változó közötti összefüggés vizsgálható, lényegében az tehát két nem metrikus változó esetében végzett gyakorisági elemzés. Előnyeként említhető az egyszerűség valamint a könnyű értelmezhetőség.

A keresztábla elemzés esetében több statisztikai mutatószám is alkalmazható a változók közötti összefüggés leírására, én erre a Khi-négyzet értékeket alkalmaztam.

A **Pearson-féle Khi-négyzet** statisztikai módszer az összefüggés szignifikanciáját méri a két változó esetében. A mutató esetén alkalmazott nullhipotézis az, hogy nincs statisztikai összefüggés a változók között. A Khi-négyzet érzékeny a mintanagyságra, vagyis kis elemszámú minta esetében előfordulhat, hogy nem mutat szignifikáns eredményt, míg egy nagyobb elemszámú mintánál már igen. A szignifikancia szintje azért lényeges, mert ezzel igazolható a kapcsolat megléte, vagyis a Khi-négyzet értékből számolható a kapcsolat erőssége.

A kereszttábla elemzést egyes klaszterek vizsgálatánál alkalmaztam, hogy megtudjam milyen megoszlásban helyezkednek el a mintasokaság klaszterekbe sorolt elemei egy másik szempont szerint megalkotott klaszterben.

A vizsgálataim utolsó részében **útmodelleket** alkalmaztam a különböző megállapítások közötti összefüggés feltárására. Légyegében magas szintű változókat (főkomponenseket) kapcsoltam össze szakmai-logikai érvek alapján, és a köztük lévő kapcsolatot és annak irányát próbáltam útmodellen keresztül magyarázni.

Az útmodell lényegében egymásra épülő lineáris regressziós elemzések sorozata. Az ilyen típusú regresszió elemzés egy metrikus függő és egy vagy több (szintén metrikusnak tekinthető) független változó kapcsolatának erősségét tárja fel. Ki kell emelni, hogy a regresszió elemzés<sup>1</sup> során meg kell határozni szakmai érvek alapján, hogy melyik változót tekintik függő és melyiket független változónak.

Az útmodell elkészítése során alkalmazott lineáris regresszió a függő és független változó közötti ún. nulladrendű lineáris korrelációt bontja két részre. Az egyik rész a független változó (végső) függő változóra gyakorolt közvetlen hatását mutatja meg, a másik rész pedig a független változó más köztes változókon keresztül gyakorolt hatását jelenti. A modellek alkalmazásához a korábbiakban már említett szakmai logikai hatásláncolatot, azaz lényegében a kiindulási független és a végső függő változó közötti közvetlen és más közbeeső változókat közbeiktató közvetett kapcsolattrendszer kell megalkotni.

A közvetlen és közvetett változó közötti kapcsolatot a  $\beta$  (béta) értékekkel írtam le. A  $\beta$  felvehet pozitív és negatív értéket is, s az előjel jellemzi a kapcsolat irányát. A kapcsolat erősségét a  $\beta$  érték nagysága adja, tehát minél nagyobb a béta értéke, annál erősebb kapcsolatról lehet beszélni. A  $\beta$  értéke, akkor elfogadható, ha szignifikáns a függő és a független változó közötti kapcsolat, vagyis a 0,05-nél kisebb szignifikancia érték (T-próba) kapcsolódik a  $\beta$ -hoz.

Az útmodell esetében a modellhez kapcsolódó hiba értékét az „adjusztált  $R^2$ ” érték felhasználásával lehet megkapni, ugyanis a kapcsolat megmagyarázott mértékét jelenti az  $R^2$  értéke.

---

<sup>1</sup> A továbbiakban regressziós modell, elemzés alatt a lineáris regressziót értem.

### 3. SAJÁT VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI

#### 3.1. A pénzügyi vezetés vizsgálatának eredményei

A szakirodalmi feltárás során a különböző szerzők eltérő tartalmi elemeket felvonultatva írták le a vállalati pénzügyi funkciót és az azt irányító pénzügyi menedzsmentet, ezért fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a vállalatok mennyiben valósítják meg a felsorolt pénzügyi funkció stratégiai és operatív elemeit. Elemzésem első lépéseként változók számának csökkentése céljából változócsoportokat képeztem a pénzügyi funkció stratégiai és operatív feladatait szétválasztva. A stratégiai feladatcsoport (összesített variancia: 46,389%, faktorok: hosszú távú pénzügyi tervezés, pénzügyi politika, tőkestruktúra/tőkebefektetés, kockázatkezelési politika, kockázat-hozam optimalizálás) és az operatív feladatcsoport (összesített variancia: 42,072%, faktorok: tranzakciók feldolgozása, lekötött/működő tőke menedzsment, rövid távú pénzügyi tervezés, vezetői jelentések/elemzések, költség menedzsment, belső audit) főkomponenseket hoztam létre.

A főkomponenseket klaszterképzésre használtam fel, és így megalkottam a Fejlett (n: 53), az Operatív súllyal fejlődő (n: 26), valamint a Fejletlen pénzügyi funkcióval (n: 26) rendelkező csoportokat. A mintasokaság visszaigazolta, hogy pénzügyi vezetés szerepe növekszik a vállalaton belül, ami a pénzügyi funkció által gyűjtött és szolgáltatott információk körében, összetettségében valamint a stratégiai döntéshozatalban betöltött szerepében nyilvánul meg.

A csoportokat a vállalati mérettel keresztátlába állítva azt tapasztaltam, hogy a nagyvállalatok 64,4%-a tartozik a Fejlett, míg a közepes vállalatok 63,3%-a a Fejletlen pénzügyi funkcióval rendelkezők csoportjába, vagyis a nagyobb vállalatoknak fejlettebb a pénzügyi funkciója. A különböző fejlettségű pénzügyi funkcióval rendelkező vállalatcsoportok esetében nem találtam alapvető különbséget az eredményterv (Fejletlen: 4,66 Operatív súllyal fejlődő: 4,85, Fejlett: 4,71), a mérlegterv (Fejletlen: 4,21 Operatív súllyal fejlődő: 4,35, Fejlett: 4,47) és a cash-flow tervek (Fejletlen: 4,32 Operatív súllyal fejlődő: 4,46, Fejlett: 4,47) alkalmazása között. Ez azt jelzi, hogy ezeket a pénzügyi terveket általánosan alkalmazzák a vizsgált vállalatok, amit a kapott átlagos pontszámok minimális eltérése is igazol.

A Fejlett pénzügyi funkció esetében ezen felül fontos szerepe van a finanszírozási tervnek (4,35), a beruházási és a befektetési tervnek (4,59) valamint a pénzügyi kockázatok (kitétségek) tervezésének (4,12) is, tehát a fejlettség a pénzügyi funkció összetettebb hatásösszefüggés kezelésében jelenik meg.

A Fejlett pénzügyi funkció összetettebb feladatellátása sokrétű információt igényel. Ezt alátámasztotta a csoport esetében tapasztalt információs rendszer alkalmazása.

A számviteli információs rendszer esetében nem fedeztem fel szignifikáns különbséget a csoportok között, ami rendszer információinak általános alkalmazására utal (Fejletlen: 4,00 Operatív súllyal fejlődő: 4,92, Fejlett: 4,41). A Fejlett funkció szignifikánsan elkülönülve a másik két csoporttól a legmagasabb átlagos értékekkel alkalmazza a vezetői számviteli (Fejletlen: 3,98 Operatív súllyal fejlődő: 4,04, Fejlett: 4,53), a funkcionális területek beszámolási (Fejletlen: 3,55, Operatív súllyal fejlődő: 3,73, Fejlett: 4,24), az adattárház (Fejletlen: 3,12 Operatív súllyal fejlődő: 3,36, Fejlett: 4,00) és controlling rendszereket (Fejletlen: 3,92 Operatív súllyal fejlődő: 4,39, Fejlett: 4,59). A riportok gyakorisága és megbízhatósága esetében nem kaptam szignifikáns különbséget a csoportok között. A leggyakrabban éves, féléves negyedéves és havi beszámolókat készítettek a megkérdezettek, a

beszámolóknak megbízhatóságával túlnyomórészt a fejlett pénzügyi funkcióval rendelkezők voltak a legelégedettebbek.

A vizsgálatok szempontjából a soron következő fontos kérdés a pénzügyi menedzsment változáskövetésének vizsgálatára irányult, így itt is először redukáltam a változók számát. Megalkottam a működési tendenciák (összesített variancia: 59,075%, faktorok: a pénzügyi funkció összetettsége nő, a vállalat funkcionális területeinek vezetése szorosabb munkakapcsolatba kerül a pénzügyi vezetéssel, gyakrabban, több információt kell szolgáltatni a pénzügyi vezetés felé az operatív működés során, a pénzügyi vezetés látja el a pénzügyi funkció menedzsmentfeladatait stratégiai és operatív szinten) és a szervezési- vezetési tendenciák (összesített variancia: 61,622%, a vállalatnál a pénzügyi funkció és a pénzügyi vezetés jelentősége nő, a pénzügyi vezetés koordinációs feladatai megnöttek, a pénzügyi vezetés súlya nő stratégiai kérdésekben, a pénzügyi vezetést információval kiszolgáló, koordinációt támogató vállalati rendszerek jelentősége nő) főkomponenseket. Ezekből a főkomponensekből a Tendenciákat nem érzékelők (n: 50), a Tendenciákat mérsékelten érzékelők (n: 53), a Tendenciákat érzékelők (n: 18) klasztereket alkottam. A mintában szereplő nagyvállalatok 63,2%-a tartozik a Tendenciákat érzékelők, 21,1%-a a Tendenciákat mérsékelten érzékelők csoportjába. A közepes vállalatok közül 46,1% a Tendenciákat nem érzékelők és közel ugyanekkora hányad (48%) a Tendenciákat mérsékelten érzékelők csoportjába sorolható.

A csoportok között szignifikáns különbséget fedeztem fel a controlling rendszer (érezékelők: 4,71, mérsékelten érzékelők: 4,06, nem érzékelők: 3,96), a vezetői számviteli rendszer (érezékelők: 4,71, mérsékelten érzékelők: 4,06, nem érzékelők: 3,96), a számviteli beszámoló rendszer (érezékelők: 4,56, mérsékelten érzékelők: 4,17, nem érzékelők: 3,72) a funkcionális területek beszámolóit (érezékelők: 4,38, mérsékelten érzékelők: 3,71, nem érzékelők: 3,56) és alkalmazása esetén.

Az információs rendszerek esetében a Tendenciákat érzékelők esetében a legmagasabb átlagos értéket a controlling rendszer és a vezetői számviteli rendszer érte el. A tendenciákat érzékelők és követők csoportja több információs rendszert is felhasznál ahhoz, hogy a szükséges információkat begyűjtse, feldolgozza és így a döntéseinek előkészítéséhez felhasználja. A controlling rendszer szerepét ki kell emelni ebben a kontextusban, mivel egyik meghatározó szerepe a változások észlelése és az ezekre való reagálás.

A pénzügyi funkció feladatai klasztercsoport valamint a pénzügyi funkció tendenciakövetése klaszterek esetében megvizsgáltam a csoportok metszetét, és megállapítottam, hogy a fejlett pénzügyi funkcióval rendelkezők 64,7%-a, vagyis közel kétharmada a tendenciákat érzékelők csoportjába, míg 23,5%-uk a tendenciákat mérsékelten követők csoportjának a része. Az operatív súllyal fejlődők csoportjának közel fele a tendenciákat nem érzékelők csoportjának a része, míg a fejletlen pénzügyi funkcióval rendelkezők közel fele- fele arányban tartoznak a tendenciákat nem érzékelők és tendenciákat mérsékelten érzékelők csoportjába. A tendenciákat érzékelők 68,8%-a fejlett pénzügyi funkcióval, a tendenciákat nem érzékelők csoportjának 59,5%-a fejletlen pénzügyi funkcióval rendelkezik, vagyis **a fejlett pénzügyi funkció jobb változásérzékelést tesz lehetővé.**

### **3.2. A controlling tevékenység pénzügyi irányultsága vizsgálatának eredményei**

A vállalati pénzügyi controlling tevékenységének vizsgálata során abból -a szakirodalomban megfogalmazott- feltételezésből indultam ki, hogy a pénzügyi controlling és a funkcionális controlling terület nem jelenik meg szervezetileg önállóan, hanem a már meglévő controlling szervezetnek kell ezt a feladatot ellátni, vagyis alapvető feladatainak szélesedését eredményezi. Ez a pénzügyi irányultság lényegében széles spektrumon mozoghat, amit az is jelez, hogy egyes controlling szakirodalmak a controlling feladatai közé sorolnak több-

kevesebb, a pénzügyi célokhoz kapcsolódó olyan döntéstámogatást, mint a jövedelmezőség, a likviditás, a pénzügyi stabilitás.

Felmérésem következő részében a controlling tevékenység pénzügyi irányultságát vizsgáltam. Ennek a felmérésére két kérdés válaszai alapján kérdésenként két-két főkomponenst képeztem. Az első két főkomponens közül az egyik „A controlling tevékenység pénzügyi irányultsága” [(összesített variancia: 58,70%, faktorok: a controlling a pénzügyi tervek értékeit funkcionális területekre és vezetési szintekre bontja le, és ellenőrzi azokat; a controlling a pénzügyi funkcióhoz kapcsolódó intézkedések (pl.: beruházás, kintlévőségek behajtása stb.) hatását kimutatja a pénzügyi tervekben, a controlling átláthatóvá teszi a pénzügyi folyamatokat és azok hatását, a sikeres vállalati vezetés megvalósításához szükség van a pénzügyi funkcióra orientálódó controlling tevékenységre; a controlling képes megfelelő információkkal támogatni a pénzügyi vezető döntéseit stratégiai szinten; a controlling tevékenység képes átláthatóvá tenni a pénzügyi folyamatok és a vállalati értéknövelés kapcsolatát]. A másik főkomponens a következő: „A controlling hatása a pénzügyi tevékenység eredményességére” (a controlling operatív szinten képes a megfelelő információkkal támogatni a pénzügyi vezető döntési tevékenységét, a controlling tevékenységnek köszönhetően javul a vállalat jövedelmezősége; a controlling tevékenységnek köszönhetően csökken a vállalat pénzügyi kockázata; a controlling tevékenységnek köszönhetően javul a vállalat likviditása; a controlling tevékenység biztosítja a pénzügyi vezetőnek a cash-flow összegeinek és időbeli ütemezésének a változó körülményekhez és lehetőségekhez történő alkalmazkodás érdekében a befolyásolási képességet; a pénzügyi tervek és a controlling kölcsönhatása pozitívan járul hozzá a pénzügyi vezetés eredményességéhez) elnevezést kapta. A két főkomponenst felhasználva két klasztert képeztem: controlling pénzügyi irányultság nélkül (n: 68), controlling pénzügyi irányultsággal (n: 56). A klaszterek esetében azt tapasztaltam, hogy a nagyvállalatok 82,4%-ánál a controlling a pénzügyi irányultsággal bír, míg a közepes vállalatok 60,7%-a a controlling pénzügyi irányultság nélküli csoportba tartozik.

A különböző pénzügyi tervek elkészítése során minden elem esetében jól elkülönülnek a két csoport válaszai. A „controlling pénzügyi irányultsággal” csoport esetében az eredményterv készítése (4,436), a mérlegterv készítése (4,375), a beruházási terv (4,385), a finanszírozási terv, cash-flow tervezése (4,161) érték el a legmagasabb átlagpontoszámokat, vagyis a controlling jól segíti ezeket a tervezési területeket. A „controlling pénzügyi irányultság nélkül” csoportnál a pénzügyi tervek elkészítésének támogatása az eredményterv (4,118) és a mérlegterv (3,897) esetében a legmagasabb, a többi terv elkészítésében közepes támogatást nyújt a controlling. A „controlling pénzügyi irányultsággal” csoport esetében a szakirodalom alapján vizsgált pénzügyi controlling funkciókat jól, illetve középestről jobb mértékben támogatja a controlling a pénzügyi tervek folyamatok monitoringját (3,911) a pénzügyi tervek, folyamatok elemzését (3,911), a pénzügyi tervek, folyamatok ellenőrzését (4,000) támogatja.

Ezt követően azt vizsgáltam meg, hogy a controlling mennyiben támogatja az operatív és a stratégiai tevékenységek tekinthető pénzügyi feladatokat. Ehhez szintén a már korábbiakban alkalmazott főkomponens- képzési eljárást alkalmaztam, így megalkottam a stratégiai pénzügyi tevékenységek controlling támogatása (összesített variancia: 57,77%, faktorok: optimális finanszírozási szerkezet biztosítása, a tőkeköltség megfelelő szintje, a források hatékony felhasználása, a (tárgyi eszköz) beruházások megtérülése, a vállalati érték növelése, megfelelő szintű jövedelmezőség biztosítása, az infláció kezelése, a források költségének és az eszközök megtérülésének kapcsolata); operatív pénzügyi tevékenység controlling támogatása (összesített variancia: 53,93%, faktorok: az eszköz és a forrás szerkezetnek megfelelő összhangja, a vevő és a szállítóállomány összhangja, a megfelelő készletszintek, a megfelelő készletforgási sebességek biztosítása, a vevők és szállítók fizetési határidejének

összhangja, a megfelelő cash-flow biztosítása, a pénzügyi kockázatok felmérése, kezelése, a megfelelő szintű likviditás biztosítása, a megfelelő valutanem megválasztása a különböző tranzakciókhoz) főkomponenseket.

A főkomponensek segítségével a „Nem támogat a controlling” (n: 20), „Enyhe controlling támogatás” (n: 49), „Erős controlling támogatás” (n: 37) csoportokat képeztem klaszterelemzéssel. A nagyvállalatok 61,1%-a esetében Erős controlling támogatás, míg a közepes vállalatok legnagyobb arányban az Enyhe controlling támogatás kategória jellemezhető csoportba tartoznak (51,1%).

A pénzügyi tevékenységek controlling támogatása klaszterek és a controlling rendszer által felhasználható információs rendszerek esetében azt állapítottam meg, hogy ahogyan nő a controllingnak a pénzügyi tevékenységek felé irányuló támogatása, úgy nőnek a válaszok átlagos értékei az egyes klaszterekben. Az erős controlling támogatással jellemzett csoportban a controlling rendszer (4,47), a funkcionális területek beszámolási rendszerei (4,41), a menedzsment információs rendszer (4,29), a vezetői számviteli rendszer (4,26), a számviteli rendszer (4,11) kaptak 4 feletti átlagot, ami a rendszerek jelentőségét is mutatja.

A csoportok között szignifikáns eltérést csak a vezetői számvitel és a controlling rendszerek esetében nem tapasztaltam. A csoportok esetében a különböző pénzügyi tervek és a pénzügyi controlling funkciók vizsgálatánál szignifikánsan elkülönültek a csoportátlagok. Az Erős controlling támogatás elnevezésű csoportban a mérlegterv (4,541), a mérlegterv készítés (4,649), a finanszírozási terv (4,568), a cash-flow tervezés (4,432), a beruházási terv (4,487) kapták a legmagasabb átlagot. Tehát a controlling fontos szerepet játszik a pénzügyi tervezés majdnem teljes spektrumának elvégzésében. Kevésbé jelentős szerepet játszik a befektetési tervek (3,568) és a pénzügyi kockázatok tervezésében (3,722).

A pénzügyi controlling funkció megvalósítása az „Erős controlling támogatás” csoportban a legjelentősebb, így a pénzügyi tervek, folyamatok monitoringja (4,243), a pénzügyi tervek, folyamatok elemzése (4,108), a pénzügyi tervek, folyamatok ellenőrzése (3,946), a pénzügyi diagnózis kialakítása (3,919) esetében jelentős a controlling szerepe. Az „Enyhe controlling támogatás” csoportban a pénzügyi controlling funkciók esetében a controlling közepesen fontos szerepet játszik.

A controlling pénzügyi irányultságának vizsgálatánál utolsó szempontrendszerként a pénzügyi funkció alkalmazását segítő tényezőkre kérdeztem rá. A controlling alkalmazásának korlátait sokszor a működési terület nem megfelelő meghatározása, feltárása (pl. a pénzügyi folyamatok megfelelő feltárása), a működési rendszer hiányosságai, hibái (pl. adatok megbízhatósága) és kommunikációs, motivációs problémák okozzák.

Utolsó lépésként keresztábrában vizsgáltam a pénzügyi tevékenység controlling támogatása, valamint a pénzügyi funkció tendencia érzékelését megtestesítő klasztereket, mivel a controlling -funkcionalitása révén- a tendenciák követését teszi könnyebben megvalósíthatóvá. A tendenciákat érzékelők csoportjának legnagyobb részénél (73,3%-a) a controlling erősen támogatja a pénzügyi feladatokat. A tendenciákat mérsékelten követők esetében is jelentős ez a szerep, bár arányait tekintve csak a második legnépesebb csoport esetében igaz, hogy erős a pénzügyi feladatok controlling támogatása. A tendenciákat nem érzékelők esetében vagy enyhe (51,2%), vagy nincs (30,2%) támogatva a pénzügyi tevékenység a controlling által.

### **3.3. A controlling eszkörendszer vizsgálatának eredményei**

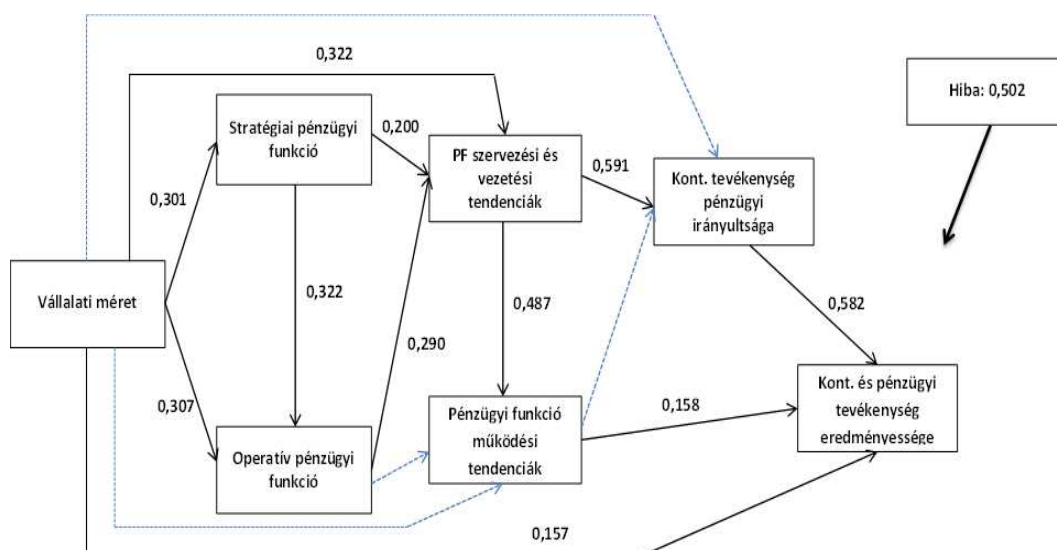
A controlling eszközök vizsgálata szerteágazó kérdés, ami különálló kutatás elvégzését is indokolná, mivel a controlling –a kitűzött célokhoz legjobban igazodva- a vezetés döntéseihez szükséges információkat kell, hogy biztosítsa. Így számos eszközt alkalmazhat ennek

érdekében, attól függően, hogy a vezetési hierarchia mely szintjének kell az információt biztosítani.

Az eszközök értékelése során pusztán főkomponenseket alkottam, hogy igazoljam egyes eszközfélések összetartozását, így megkönnyítve a további elemzések során történő alkalmazást. Elsősorban a pénzügyi elemzést és tervezést támogató eszközökre kérdeztem rá, de minden lehetséges eszközre a terjedelmi korlátok miatt nem kérdeztem rá. Ennek érdekében megalkottam a pénzügyi tervezést támogató controlling eszközök (összesített variancia: 44,72%, faktorok: terv-tény eltéréselemzések, hosszú távú eredmény/jövedelemszámítás, rövid távú eredménytervezés/-számítás, mérlegterv (eszközök és forrásaik terve), cash-flow tervezés/számítás (indirekt), likviditási tervezés/ellenőrzés, pénzszükséglet-pénzfedezet terv, bevételek-kiadások terve), a pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök (összesített variancia: 51,99%, faktorok: működő tőke tervezése, elemzése pénzügyi mutatószámok (eszköz- és forrásszerkezeti, továbbá kombinált mutatók); jövedelmezőségi mutatók (pl. ROE, ROA); forgási sebesség mutatók (pl. eszközök, készletek forgási sebessége); tőkebevonási-kihelyezési vizsgálat; vevőállomány tervezése és elemzése (pl. állomány mérete, fizetési határidők); szállító állomány tervezése és elemzése (pl. állomány mérete, fizetési határidők); mutatószámrendszerek (pl. ROI, ZVEI); források és eszközök összhangjának vizsgálata (pl. vevő-szállító arány); értékorientált vezetést támogató controlling eszközök (összesített variancia: 52,82%, faktorok: nem pénzügyi teljesítmény mérőszámok; súlyozott átlagos vállalati tőkeköltség számítás (WACC); beruházási kalkulációk (statikus, dinamikus); Balanced Scorecard; értékorientált teljesítménymutatók (pl. EVA, DFC, ROIC stb.); pénzügyi kitétség, kockázatelemzés); költségmenedzsmentet támogató controlling eszközök (összesített variancia: 43,07%, faktorok: rugalmas költség számítás, ár- költség- fedezet- nyereség számítás; ár kalkulációs modellek (pl. költség alapú, átlagolás, önköltség alapú, standard költség számítás, zero bázisú költség számítás, termék életciklus számítás) főkomponenseket alkottam meg.

### 3.4. Útmodellek a pénzügyi controlling magyarázatára

Az első útmodell (2. ábra) megalkotása során abból a feltételezésből indultam ki, hogy a vállalati méret alapvetően befolyásolja controlling tevékenységet, valamint a pénzügyi funkcionális controlling terület kiépítését, ami kihat a pénzügyi eredményességre.



2. ábra: Útmodell a vállalati méret és controlling pénzügyi eredményességre gyakorolt hatásának bemutatására Forrás: saját szerkesztés

Az elméleti úton felvázolt kapcsolatrendszer lineáris regresszió elemzéssel tesztelve a teljes modell hibaszázaléka 50,2% azaz az controlling pénzügyi tevékenység eredményességére gyakorolt hatásának („végső” függő változó) magyarázatába bevont független változók a függő változó 49,8%-át magyarázzák.

A végső függő változót közvetlenül magyarázza a vállalati méret. Erre 0,157-es beta értéket igazolt a számításom. A közvetett hatást a közvetett utak erősségének összege adja. A közvetett hatás összesen 0,210, amihez hozzá kell adni a közvetlen hatás értékét – ami 0,157 volt -, hogy megkapjuk a teljes hatást. **A vállalati méret közvetlen és közvetett hatása együttesen 0,367-es regressziós együtthatóval magyarázza a végső független változót, vagyis a controlling pénzügyi eredményességre gyakorolt hatását.**

A második útmodellemben azt vizsgáltam, hogy mennyiben gyakorolnak hatást a pénzügyi funkció tendenciakövetését meghatározó főkomponensek a controlling munka során alkalmazott pénzügyi elemzési módszerekre. A modell hibaszázaléka 51,4% tehát a kiindulási függő változót a bevont független változók 48,6%-ban magyarázzák. Az általam felvázolt kapcsolatrendszer nem igazolta vissza az induló független változó és a végső függő változó közötti közvetlen kapcsolatot. A közvetett hatások értéke összesen 0,340, vagyis a modellbe foglalt **közvetett változókon keresztül – melyek közül kiemelendő a pénzügyi tevékenység controlling támogatása – gyakorol hatást a pénzügyi elemzést támogató controlling eszközök alkalmazására.**

A harmadik útmodellemben ugyanennek a kiindulási független változónak a hatását vizsgáltam a pénzügyi tervezési eszközökre. Közvetlen kapcsolatot itt sem sikerült kimutatni. A közvetett hatás összesített nagysága 0,312, tehát **a pénzügyi funkció szervezeti és vezetési tendenciákra adott válaszai a pénzügyi tevékenység controlling támogatásának függvényében hatnak a pénzügyi controlling által alkalmazott pénzügyi tervezési eszközök alkalmazására.**

### 3.6. Új és újszerű tudományos eredmények

1. A kérdőíves felmérés adatainak elemzése alapján statisztikailag szignifikánsan azonosítottam a stratégiai (a hosszú távú pénzügyi tervezés, pénzügyi politika kialakítása, tőkestruktúra/tőkebefektetés, kockázatkezelési politika kialakítása, kockázat-hozam optimalizálás) és operatív (tranzakciók feldolgozása, lekötött/működő tőke menedzsment, rövid távú pénzügyi tervezés, vezetői jelentések/elemzések, költség menedzsment, belső audit) pénzügyi feladatok összetartozónak ítélt csoportjait.
2. Igazoltam hipotézisemet, miszerint a vállalati méret hatására bővül a pénzügyi menedzsment feladatainak és a pénzügyi funkciónak az összetettsége, és ennek eredményeképpen javul a pénzügyi funkció változáskövető képessége.
3. Útmodell segítségével igazoltam, hogy a vállalati méret közvetlenül és - a meghatározott hatáskapcsolatokon, erőteljesen a controlling tevékenység pénzügyi irányultságán keresztül - közvetetten is befolyásolja és a pénzügyi tevékenység eredményességét.
4. Igazoltam azon hipotézisemet, mely szerint a pénzügyi funkcióra nehezedő információs-koordinációs feladatok növekedése a controlling információrendszer alkalmazásának pénzügyi irányú kiszélesedését eredményezi.
5. Útmodell segítségével (lineáris regresszió) bebizonyítottam, hogy a pénzügyi menedzsment változáskövetés szükséglete hatást gyakorol a controlling alkalmazásában a pénzügyi tervezési feladatokra és elemzési eszközökre. Megállapítottam, hogy nem



található szignifikáns közvetlen kapcsolat a pénzügyi funkció vezetési szervezési tendenciái és a pénzügyi tervezést, elemzést támogató controlling eszközök alkalmazása között, tehát a hatáskapcsolat más főkomponenseken keresztül érvényesül (pl. stratégiai pénzügy tevékenységek controlling támogatása, operatív pénzügyi tevékenységek controlling támogatása).

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A vállalati pénzügyi funkció vizsgálata során a mintában szereplő közepes méretű és nagyvállalatok gyakorlatában a pénzügyi funkció feladatai statisztikailag igazoltan két csoportba, operatív és stratégiai feladatkörökre oszthatóak, melyek jelzik a pénzügyi funkció vállalati döntéshozatalban betöltött szerepét. Ez alapján elmondható, hogy a pénzügyi funkció a vállalati külső és belső környezetéből származó információk széles körét kell, hogy begyűjtse és feldolgozza, ahhoz hogy megfelelő hatékonysággal legyen képes ellátni feladatát. A feladatok megfelelő ellátása szükségessé teszi, hogy a pénzügyi menedzsment szorosan együttműködjön a vállalat felső vezetésével, az információszolgáltatás elvégzése és az ehhez szükséges feltételrendszer kezelését illetően.

A különböző pénzügyi funkcióval rendelkező vállalatcsoportok esetében nem találtam alapvető különbséget a különböző pénzügyi tervelemek (eredményterv, mérlegterv, cash-flow terv) között, ami azt jelzi, hogy ezeket a vizsgált vállalatok általánosan alkalmazzák. A „Fejlett pénzügyi funkció” esetében ezeken felül fontos szerepe van a finanszírozási tervnek, a beruházási és befektetési tervnek, valamint a pénzügyi kockázatok (kitettségek) tervezésének is, ami szintén igazolja, hogy a fejlettség a pénzügyi funkció bonyolultabb hatásösszefüggés kezelésében jelenik meg. Ahhoz, hogy a fejlett pénzügyi funkció képes legyen ellátni sokrétű feladatát, sokrétű információkra van szüksége. Ehhez igazodnak is a csoport esetében tapasztalt információs rendszerbeli alkalmazások. Míg a számviteli információs rendszert minden vállalat alkalmazza kisebb-nagyobb mértékben, addig a fejlett funkció szignifikánsan elkülönülve az operatív súllyal fejlődő és a fejletlen csoportoktól a legmagasabb válaszadási átlagos értékekkel alkalmazza a vezetői számviteli, a funkcionális területek beszámolási, adattárolási és controlling rendszereket. A riportok gyakorisága és megbízhatósága esetében nem kaptam szignifikáns különbséget a csoportok között. A válaszok alapján leszűrhető, hogy leggyakrabban éves, féléves negyedéves és havi beszámolókat készítettek a megkérdezettek. A fejlett pénzügyi funkcióval rendelkező válaszadók átlagosan elégedettebbek a beszámolás minőségével, amit valószínűleg az alkalmazott rendszerek magasabb szintű összehangoltságából adódhat.

A pénzügyi funkció fejlettsége, alkalmazott információs rendszerei, eszközei révén képes érzékelni a vállalatot érő külső és belső hatásokat. Ezekre a hatásokra reagálva hajtja végre a pénzügyi terület vezetése a szervezetét, valamint a munkafolyamatokat érintő változtatásokat. A mintasokaság visszaigazolta, hogy pénzügyi vezetés szerepe növekszik a vállalaton belül, ami a pénzügyi funkció által gyűjtött és szolgáltatott információk körében, összetettségében valamint a stratégiai döntéshozatalban betöltött növekvő súlya jelez a legmarkánsabban.

A tendenciákból megalkotott főkomponens tényezőket felhasználva klasztereket képeztem a mintasokaság vállalataiból (Tendenciákat követők, Tendenciákat mérsékelten követők, Tendenciákat nem követők). Az így kialakított csoportok esetében is megvizsgáltam az alkalmazott információs rendszerekre adott válaszokat. A csoportok között szignifikáns különbséget fedeztem fel a controlling rendszer, a vezetői számviteli rendszer, a számviteli beszámoló rendszer a funkcionális területek beszámolói alkalmazásánál. Minden információs rendszer esetében a Tendenciákat érzékelők érték el a legmagasabb átlagos értéket, ezen belül meghatározónak bizonyult a controlling rendszer és a vezetői információs valamint a számviteli beszámoló rendszer, és nem sokkal maradt el a vezetői információs rendszer, valamint a funkcionális területek beszámolási rendszerei. Tehát kijelenthető, hogy a tendenciákat érzékelők és követők csoportja több információs rendszert is felhasznál ahhoz, hogy a szükséges információkat begyűjtse, feldolgozza és így döntéseihez felhasználja.

Mivel feltételeztem, hogy a fejlettebb pénzügyi funkció a változások jobb követését teszi lehetővé, ezért megvizsgáltam a két klasztercsoport metszetét, és vizsgálataim során megállapítottam, hogy a fejlett pénzügyi funkcióval rendelkezők 64,7%-a, vagyis közel kétharmada a tendenciákat érzékelők csoportjába tartozik, míg 23,5%-uk a tendenciákat mérsékelten követők csoportjában tagja. Az operatív súllyal fejlődők csoportjának közel fele a tendenciákat nem érzékelők csoportjába tartozik, míg a fejletlen pénzügyi funkcióval rendelkezők közel fele-fele arányban tartoznak a tendenciákat nem érzékelők és tendenciákat mérsékelten érzékelők csoportjába.

A controlling szakirodalmak tanulmányozása során az egyes szerzők a gyakorlati controlling tevékenység megfigyelése során leírják, hogy a meghatározott controlling koncepciók kisebb- nagyobb mértékben, de magukba foglalnak bizonyos pénzügyi tervezési, elemzési eljárásokat, ezért a pénzügyi controlling, mint funkcionális controlling tevékenység nem különíthető el teljes mértékben, és az nem függetleníthető az általános controlling tevékenységtől. A felmérésem második egysége a pénzügyi controlling irányultságának feltérképezésére irányult. Ennek vizsgálatához állításokat fogalmaztam meg. Az állításokra kapott válaszokra alapozva főkomponenseket alkottam, majd klaszterelemzéssel két csoportba rendeztem a mintasokaságot (Controlling pénzügyi irányultsággal, Controlling pénzügyi irányultság nélkül<sup>2</sup>).

A „controlling pénzügyi irányultsággal” csoportra szignifikánsan jellemző a különböző pénzügyi tervek széleskörű támogatása, azonban kiemelkedően az eredményterv, a mérlegterv, a cash-flow terv a finanszírozási terv, valamint a beruházási terv esetében mutattak a válaszok magas átlagot (viszonylag alacsony szórás értékek mellett), míg a pénzügyi kockázatok és a befektetések tervezése kevésbé jellemzi azt a csoportot (de a controlling pénzügyi irányultság nélküli csoportot még kevésbé).

A pénzügyi controlling funkciók esetében is szignifikáns különbséget mutattak a csoportok. A controlling pénzügyi irányultsággal csoport esetében a pénzügyi tervek, folyamatok elemzése, ellenőrzése, monitoringja érte el a legmagasabb értékeket, ugyanakkor az itt kapott válaszok átlagai minimum két tizeddel alacsonyabbak a tervezés támogatására adott válaszoknál, vagyis a controlling támogatása a tervezés során valamivel jobban érzékelhető, mint a tervek, folyamatok elemzése, ellenőrzése esetében. Még kevésbé jellemző a pénzügyi diagnózis kialakítása, a pénzügyi tervek, folyamatokra vonatkozó intézkedési javaslatok kidolgozása, valamint a pénzügyi tervek, folyamatok újragondolása.

Az alkalmazott információs rendszerek esetében a controlling pénzügyi irányultsággal csoport szignifikánsabban magasabb átlagos értékekkel elsősorban a controlling rendszert használja, ami erősíti azt a megállapítást, hogy nem különülhet el a pénzügyi controlling tevékenység az általános controllingtól. Négy feletti átlaggal jellemezhető a funkcionális területek beszámolóinak, a vezetői információs, valamint a számviteli beszámoló rendszerek alkalmazása is.

A mintasokaságot a különböző stratégiai és rövid távú pénzügyi feladatok controlling támogatásánál tapasztalható jellemzők alapján további klaszterekbe rendeztem (Nem támogat a controlling, Enyhe controlling támogatás, Erős controlling támogatás). Ezeknél a csoportoknál is szignifikáns különbséget találtam a különböző pénzügyi tervezési területek és a pénzügyi controlling funkciók controlling támogatása esetében.

Az erős controlling támogatással jellemezhető csoportnál a controlling pénzügyi irányultsággal csoportnál tapasztalt tervelemek esetében és a pénzügyi controlling funkcióknál mutattam ki kiemelkedő átlagokat. A pénzügyi controlling funkciók esetében itt megjelent a pénzügyi diagnózis kialakulása is, amely jelentősebb választágot

---

<sup>2</sup> A pénzügyi controlling tevékenységgel kapcsolatban a szakirodalmak tanulmányozása során tett megállapítás természetesen a kialakított csoportokra nézve is érvényes, tehát a Controlling pénzügyi irányultság nélkül elnevezésű csoport esetében is szükséges, hogy a controlling végezzen a pénzügyi funkcióhoz kapcsolódó tervezést, elemzést.

eredményezett. Mindez azt mutatja, hogy a controllingnak a pénzügyi vezetés felé irányuló döntéstámogatása – a különböző pénzügyi feladatok támogatása irányából vizsgálva – markánsabban elkülönülő eredményeket mutat.

Mivel a korábbi elemzéseim során már kimutattam, hogy a pénzügyi funkció tendenciakövetését a controlling rendszer, mint információs rendszer nagyban támogatja, ezért megvizsgáltam a pénzügyi funkció tendenciaklasztereinek és a pénzügyi feladatok controlling támogatása klaszterek metszetét. A tendenciákat érzékelők csoportjának legnagyobb hányada erős controlling támogatással jellemezhető. Az erős controlling támogatással rendelkezők csoportján belül első helyen a tendenciákat mérsékelten követők szerepelnek, és csak másodikon a tendenciákat érzékelők csoportja. Ez azzal magyarázható, hogy a mintasokaságban nagyobb súlyt képviseltek a közepes vállalatok mint a nagyvállalatok.

A mintasokaság controlling pénzügyi támogatását segítő tényezők között az előrejelzés pontosságának és fontosságának növelését, valamint a vállalaton belüli kommunikációt jelölték meg a vizsgálatba bevont szervezetek a legmagasabb összesített átlaggal. Az erős controlling támogatással jellemezhető csoport esetében jóval több tényező játszik magas és felismert szerepet a controlling tevékenység javítását illetően, mind a pénzügyi-funkcionális (pl. a megfelelő pénzügyi ismeretek, a pénzügyi folyamatok feltárása, a pénzügyi folyamatok és az értékteremtés kapcsolatának feltárása) mind a rendszer (a beérkező adatok megbízhatósága, az IT támogatás erősítése), mind a kommunikációs és humán jellemzők (pl. a vezetői elkötelezettség, a controllingnak a szervezeten belüli elfogadottsága) esetében.

A mintasokaság válaszainak elemzése során megalkotott főkomponensek segítségével útmodelleket készítettem egyrészt a vállalati méret és a controlling tevékenység pénzügyi eredményességre gyakorolt hatásának, másrészt a pénzügyi funkció tendenciakövetésének a controlling tevékenység során alkalmazott pénzügyi eszközök alkalmazására gyakorolt hatásának leírására.

A vállalati méret és a controlling pénzügyi eredményességre gyakorolt hatása között közvetlen és közvetett összességében pozitív irányú hatáskapcsolatot fedeztem fel, tehát a vállalati méret közvetlenül és közvetetten is – meghatározott főkomponenseken keresztülvezetően – befolyásolja a controlling pénzügyi eredményességre gyakorolt hatását. A pénzügyi funkció tendenciakövetésének a controlling munka során alkalmazott pénzügyi eszközökre (pénzügyi tervezési és elemzési eszközök) gyakorolt hatását közvetlen kapcsolattal nem tudtam igazolni, de közvetetten fennáll a kapcsolat, ami mindkét eszközcsoport esetében pozitív irányú.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

A gazdasági, vállalati fejlődés a pénzügyi menedzsment, a vállalati pénzügyi funkció feladatainak döntéshozatali szerepeinek kiszélesedését okozta. A pénzügyi vezetőknek már nem csak a likviditás, a jövedelmezőség, a megfelelő finanszírozási szerkezet és az ezek működtetéséhez szükséges operatív- és keretrendszerek hatáskörébe tartozó információs rendszerek igazgatása tartozik. Közelebb került a legfelső vállalati vezetés vállalaton belül betöltött szerepéhez, a stratégiai döntéshozatalhoz, nemcsak információszolgáltató szerepében, de partnerként is, tehát összességében véve jelentősége nőtt.

A vállalatok a huszadik század végén és azt követően a piaci liberalizáció és globalizáció következtében erősödő gazdasági versenyében rákényszerültek a racionális gazdálkodásra, az erőforrások hatékony felhasználására. A pár éve kialakult pénzügyi válság, melynek nyomán általánosnak tekinthető gazdasági válság bontakozott ki, a tőkeforrások korlátosságára is kiemelten felhívta a figyelmet, és az a gazdaság szereplőit is számos kihívás elé állította. A válság a pénzügyi szféráról „átragadt” a reálgazdaságra, kihatott a fogyasztásra, a gazdasági kapcsolatokra, és a vállalatokat helyzetük átértékelésére ösztönözte. A külső finanszírozási lehetőségek korlátozódtak, a megszerzésük szigorúbb feltételek teljesítését tette szükségessé, a szállító-vevő kapcsolatok fizetési követelményei rugalmatlanabbá váltak, a jó fizetőképesség és a pénzügyi biztonság felértékelődött, ami a pénzügyi vezetés saját szervezétére, illetve a vállalati alrendszerekhez fűződő kapcsolatában is a pénzügyi menedzsmentre nehezedő nyomást erősítette. Ahhoz, hogy ilyen feltételek mellett a pénzügyi menedzsment képes legyen jó döntéseket hozni, az információk szélesebb körének feldolgozására képes, a döntéshozatal igényeit előtérbe helyező információs rendszereket kell alkalmazni. A controlling egy olyan vezetési alrendszer, ami a tervezés, az ellenőrzés és a döntéstámogató információs szolgáltatás feladatainak ellátásával koordinálja az információkat felhasználó vezetők munkáját, ezzel segítve a vállalati célok hatékony megvalósítását.

Dolgozatommal a pénzügyi menedzsment, valamint a pénzügyi menedzsment támogatásában működő controlling tevékenység (pénzügyi controlling) közötti kapcsolatrendszer feltárását tűztem ki célul, különös tekintettel a pénzügyi menedzsment eredményességére gyakorolt hatást tekintetében.

A kapcsolatrendszer kellő mélységű feltárása érdekében az értékezésben szakirodalmi feldolgozás során tárgyaltam a szakirodalom képviselőinek állásfoglalásait és kutatási eredményeit a pénzügyi menedzsment feladatterületének, valamint a pénzügyi controlling feladatterületének lehatárolása érdekében. Szakirodalmi feldolgozásból leszűrt következtetéseket vállalati vezetőkkel készített félig strukturált interjúk során vitattam meg, és ennek eredményeit ötvözve kérdőívet szerkesztettem, amit közepes és nagyvállalatok vezetőivel töltettem ki.

A kérdőíves lekérdezés eredményeit SPSS statisztikai programcsomaggal értékeltem ki, mely során a lekérdezett jellemzőkből, az egyes változócsoporthoz legjellemzőbb összetartozó csoportjainak azonosítására főkomponenseket képeztem. Ezeket a főkomponenseket több klaszter meghatározására használtam fel, mely klaszterek jellemzését – a klasztert alkotó főkomponensekhez fűződő relációján túl – varianciaanalízissel és keresztábrákkal árnyaltam. Elemzéseimet lineáris regresszióra épülő útmodellek összeállításával zártam, ahol a különböző pénzügyi menedzsmentet jellemző főkomponensek és a pénzügyi controlling tevékenység kapcsolatát vizsgáltam és értékeltem.

Az elvégzett elemzések alapján igazoltam, hogy a vállalati méret hatására nő a pénzügyi menedzsment feladatainak és a pénzügyi funkciónak az összetettsége, és ennek eredményeképpen a pénzügyi funkció változáskövető képessége. A fejlett pénzügyi

funkcióval rendelkező vállalatok jobban képesek érzékelni a külső és belső változásokat, mivel a pénzügyi területet befolyásoló tényezőket a pénzügyi tervezési tevékenységük során szélesebb körben veszik számításba, és jobban építenek a különböző vállalati információs rendszerekre, így a controlling rendszerre is. Megállapítottam, hogy a vállalati méret közvetlenül és közvetetten hatást gyakorol a controlling tevékenység pénzügyi irányultságára és a pénzügyi tevékenység eredményességére.

A pénzügyi menedzsment információs–koordinációs feladatainak növekedése egyre nagyobb mértékben igényli a pénzügyi controlling tevékenység alkalmazását. A pénzügyi controlling szakirodalomban meghatározott funkciói közül a pénzügyi monitoring, a tervek, folyamatok elemzése, ellenőrzése és a pénzügyi diagnózis kialakításának tevékenységei jellemzik leginkább a pénzügyi controlling tevékenységet.

Ráműtattam arra, hogy a pénzügyi vezetésre nehezedő tendenciák leginkább a pénzügyi controlling általi alkalmazásán keresztül hatnak arra, hogy a pénzügyi elemzések során a controlling alkalmazta elemzési eszközök, illetve a pénzügyi tervezés során alkalmazott pénzügyi tervezési eszközök milyen mértékben játszanak szerepet.

**A DISSZERTÁCIÓ SZERZŐJÉNEK AZ ÉRTKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN**  
**MEGJELENT KÖZLEMÉNYEK JEGYZÉKE**

**Tudományos folyóiratban megjelent cikkek angol nyelven**

Komáromi Kálmán (2012): Financial control – An important tool of financial management. *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists*. Vol. XIV. 129-133. p. ISSN 1508-3535

Komáromi Kálmán – Zéman Zoltán – Gergely Anikó (2010): Financial possibilities in horizontal integration. *Journal of International Scientific Publications*. Foundation Science & Education, Bulgaria Vol. 5. 320-327. p. ISSN 1313-2555

Vörös Gyula – Kodenko Jekatyerina – Komáromi Kálmán – Borszéki Éva (2010): „Преимущества и недостатки пропорциональной налоговой системы: НДС в странах ЕС”/”Advantages and shortages of proportional tax-system in the EU countries”. *Bulletin of Agrarian Don Science*. 121-130. p. ISSN 2075-6704

Gergely Anikó – Komáromi Kálmán – Szabó Zoltán (2010): Strategies of place marketing. *Journal of International Scientific Publications*. Foundation Science & Education, Bulgaria Vol. 5. 348-360. p. ISSN 1313-2555

Kodenko Jekatyerina – Komáromi Kálmán – Vörös Gyula – Belovecz Mária – Baranyai Zsolt (2009): The corporate value by the example of an agrarian company. *Journal of International Scientific Publications*. Foundation Science & Education, Bulgaria Vol. 4. 107-115. p. ISSN 1313-8006

Vörös Gyula – Komáromi Kálmán – Kodenko Jekatyerina (2009): The impact of corporate tax rate on FDI inflow. *Journal of International Scientific Publications*. Foundation Science & Education, Bulgaria Vol. 4. 231- 240. p. ISSN 1313-8006

Komáromi Kálmán – Kodenko Jekatyerina (2008): The concentration of agricultural production and procession, and its affect on competitiveness. *Journal of International Scientific Publications*. Foundation Science & Education, Bulgaria Vol. 3. 534-543. p. ISSN 1313-2555,

**Tudományos folyóiratban megjelent cikkek magyar nyelven**

Komáromi Kálmán (2008): Az integrációs folyamatok pénzügyi hatásmechanizmusa a mezőgazdaságban az integráltak és az integráló viszonylatában. *Társadalom – Gazdaság – Társadalom*. 121- 137. p. ISBN 963 9483 0564

Vörös Gyula – Komáromi Kálmán – Kondenko Jekatyerina (2010): Az egykulcsos személyi jövedelemadóról. *Pénzügyi Szemle*. 347- 364. p. ISSN 0031-496-X

**Szakmai folyóiratban megjelent cikkek magyar nyelven**

Zéman Zoltán – Bárczi Judit – Vajnáné Tangl Anita – Komáromi Kálmán (2012): A stratégiai vezetői számvitel kapcsolata a vezetői döntéshozatallal. *A controller – a gyakorló controllerek szakmai tájékoztatója*. 8: 5-12. p. ISSN:1785-7686

Komáromi Kálmán – Zéman Zoltán (2012): Pénzügyi controlling, a pénzügyi menedzsment kiemelt döntéstámogató eszköze. *A controller- a gyakorló controllerek szakmai tájékoztatója*. 9: 3- 5. p. ISSN:1785-7686

**Tudományos konferenciákon elhangzott előadások  
konferencia kiadványban megjelentetve idegen nyelven**

Komáromi Kálmán (2007): The Agricultural Output in Connection System of An Integration. The VI. International Conference of Ph.D. Students, „Section A: Agriculture”. University of Miskolc, Hungary 27-33. p. ISBN 978 963 661 783 7Ö; ISBN 978 963 661 776 9

Komáromi Kálmán – Kodenko Jekatyerina – Vörös Gyula – Halmosi Tímea – Belovecz Mária (2010): The Impact of the horizontal integration on the financial processes of the vertical coordination. 2nd International Conference „Vallis Aurea” Croatia. Pozega, 0595-0603. p. ISBN 978-3-901509-76-6

**Tudományos konferenciákon elhangzott előadások  
konferencia kiadványban megjelentetve magyar nyelven**

Komáromi Kálmán (2006): A termelő-feldolgozó kapcsolatok hatása az eredményességre. X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. CD kiadvány KRF, Gyöngyös. (E:\Poszter\krf75) ISBN 963 229 623 0

Komáromi Kálmán (2007): Az integráció finanszírozásának egy formája az agráriumban: XIII. Ifjúsági Tudományos Fórum. VE GMTK Keszthely, CD kiadvány (E:\6\_Vallalati\_gazdasagtan\04 – Komaromi Kalman)

Vörös Gyula – Halmosi Tímea – Komáromi Kálmán (2007): A magyar személyi jövedelemadó rendszer változásai a rendszerváltástól napjainkig. Versenyképesség- Fejlődés-Reform Tudományos Konferencia, Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron. 16-32. p. ISBN 9789630663878

Kodenko Jekatyerina – Komáromi Kálmán – Vörös Gyula – Belovecz Mária – Halmosi Tímea (2009): Vállalati érték meghatározása egy orosz vállalkozás esetében. Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia KF KFK, Kecskemét. 1268-1272 p. ISBN 978-963-7294-79-2

Vörös Gyula – Komáromi Kálmán (2009) – A magyar személyi jövedelemadó rendszer átalakításának lehetőségei nemzetközi tapasztalatok alapján. Gazdaság és Társadalom– Tudomány és innovatív környezet Nyugat–Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron. 46-64. p. ISBN 978 963 9871 30 4

Zéman Zoltán – Komáromi Kálmán – Kondenko Jekatyerina (2010): Controlling versus számvitel. „Pénzügyi mágiák – pénzügyi kiutak” konferencia. Nyugat–Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron.

Szabó Katalin – Komáromi Kálmán (2010): HR controlling és hatékonyság. Hitel, Világ, Stádium Nemzetközi Konferencia, Nyugat–Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron. E:\docs\poster\Szabo\_Komaromi\_paper.pdf 1-17. p. ISBN 978-963-9883-73-4

Zéman Zoltán – Komáromi Kálmán (2011): A stratégiai vezetői számvitel kapcsolata a vállalati értékkel. VIII. Nemzetközi Konferencia. ME Miskolc– Lillafüred 1-24.p. ISBN:978-963-661-951-0



Komáromi – Gergely Anikó – Komáromi Kálmán – Zéman Zoltán (2011): A marketing controlling szerepe és helye a vállalatban. "Változó környezet – Innovatív stratégiák". Nyugat – Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Sopron. 112-123 p. ISBN 978-9639882-87-1