

# A CONTROLLING ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK NÖVELÉSÉBEN

## *OPPORTUNITIES TO APPLY THE CONTROLLING IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES*

**SÜTŐ DÁVID** Vállalkozásfejlesztés MA szakos hallgató  
Debreceni Egyetem

### ABSTRACT

In Hungary, 99.9% of all operating enterprises are small- and medium sized enterprises. Within the corporate sector, the micro-, small- and medium-sized enterprises have significant weight independently of the economic development and management culture, having regard also to their employment headcount rate and financial performance. The livelihood and welfare of large sections of society depend on the survival and performance of the enterprises belonging to the sector. In order to overcome this obstacle and to be able to meet the demands created by the globalization, international competition and the society, the small- and medium-sized enterprises should align their strategy with their environment. The most effective tool of it is the controlling that the SMEs can use as a support in order to increase the efficiency of their managerial decisions. In my treatise, I examine the opportunities to measure the performance of small- and medium-sized enterprises..

### **1. Bevezetés – Kis- és középvállalkozások jelentősége Magyarországon**

Magyarországon a kis- és középvállalkozások (kkv-k) fogalmának meghatározását, fejlődésük támogatását a 2004. évi XXXIV. törvény szabályozza. A kis- és középvállalkozások fejlődését több évtizede folyamatosan vizsgálják hazánkban és nemzetközi viszonylatban is. A tartós figyelmet alapvetően a gazdaságok foglalkoztatási politikája indokolja, a szektorban tevékenykedők ugyanis a foglalkoztatottak mintegy kétharmadát teszik ki (Nyers – Szabó 2003:1). Többek között ennek köszönhető, hogy a kis- és középvállalkozások alapvető szerepet töltenek be napjaink gazdaságaiban. Szerepük a gazdasági növekedés előmozdításában különösképpen gazdasági lassulás, visszaesés idején jelentős. A fejlett piacgazdaságok növekedése a vállalkozói szektortól jelentős mértékben függ: a számos létrejövő



megújuló és megszűnő vállalkozás tartja mozgásban a gazdaságot. A KKV-k többsége ugyan megmarad kicsinek, és viszonylag rövid életkort él meg – 90%-uk a működésük első öt évében tönkremegy –, ebben a dinamizmusban rejlik azonban a szektor legnagyobb jelentősége is: amikor a nagy multinacionális vállalatok elbocsátásra kényszerülnek, KKV-k olyankor is alakulnak, és lekötik a felszabaduló munkaerő számottevő részét (Csapó 2009). A kkv-k jelentősége azonban túlmutat a gazdasági növekedéshez és a munkahely-teremtéshez való hozzájárulásukon (Dajnoki 2014), hiszen számos más, társadalmi tekintetben kedvező hatású jelenségnek, mint például az önkifejezés, önérvényesítés lehetősége által biztosított életminőség-javulásnak, a differenciáltabb áru- és szolgáltatás-kínálatnak, a teljesítménymotiváció növelésének, a gyakorlati szakképzés színvonala emelkedésének, vagy akár a környezetterhelés csökkenésének a terjedésében is komoly szerepet játszanak (Zeiler 2003). A KSH (2014) kiadványa szerint a kkv-k 2012-ben összesen közel 45 ezer milliárd forint árbevételt értek el, a teljes vállalkozási szektor teljesítményének 58%-át. Mindezek alapján alátámasztott Kiss (2014) véleménye is, szerinte a kis- és középvállalkozások (kkv) gazdasági értéktermelésének és társadalmi értékteremtésének jelentősége ma már vitán felül áll. Ezért egyre nagyobb figyelem irányul a tevékenységüket és eredményességüket befolyásoló tényezők megismerésére is. Egy ilyen terület lehet a tanulmány tárgyát képező kis- és középvállalkozások vezetői döntéstámogatását szolgáló controlling tevékenység bevezetése a kis- és középvállalkozásoknál.

## 2. Kis- és középvállalkozások és a controlling tevékenység

Sinkovics (2007) kiemeli, hogy a KKV-knak egyre inkább szüksége van egy egyszerű, egyben áttekinthető controlling rendszerre, de mivel a KKV-k vezetői nincsenek szakmailag felkészülve még a kérdések, illetve szükségletek megfogalmazására sem, nagyon fontos volna, hogy az egyszerű KKV vezetők controlling továbbképzéseken vegyenek részt. Ezután egy új kiindulási pontot kellene létrehozni a szervezeti felépítésben, éppúgy, mint a működési rendszerben. A rendszer kiépítésnek első feladatáknak a vállalat-, a munkakör-, és a folyamatszervezést említi, melynek kialakítása után a számviteli rendet kettős célúvá kell fejleszteni. A könyvelőnek kellene a pénzügyi számvitelt a vezetői számviteli feldolgozásokkal kiegészíteni, mivel külön vezetői számvitel kialakítására és működtetésére sok esetben nincs lehetőségük. Első feladatként a 6-os, 7-es számlaosztályokba való könyvelést említi, mégpedig úgy, hogy a vezetőket bevonjuk a kontírozásba, ezáltal hatékonyan el tudjuk különíteni, mely költségek hol és miért merültek fel, mit érintenek. melyek a közvetett közvetlen, és működési költségek.

Ma már a multinacionális vállalatok mellett a kis- és középvállalkozások számára is egyértelművé vált a controlling rendszer fontossága, ám a KKV-nak problémát jelent egy komplett controlling rendszer bevezetése, ezért legtöbbször csak a számviteli- könyvviteli munka összetevőjeként, bizonyos controlling funkció-





kat vesznek igénybe. Más megközelítésben a könyvelő szakma szempontjából is adódnak problémák, mivel controlling tevékenységgel és szolgáltatásnyújtással kapcsolatos igényeket eddig nem kellett kielégíteniük, így szakmailag nincsenek is erre felkészülve. (Sinkovics, 2011)

Papp (2010) meggyőződése, hogy a KKV vállalatoknak legalább annyira szüksége van controlling rendszerre, mint a nagyvállalatoknak, viszont a nagyoknál bevált módszereket nem szabad egy az egyben alkalmazni a KKV-k esetén, teljesen más megközelítésmód szükségeltetik. Ebben a szegmensben a tulajdonos általában a cégvezető, akinek a legfontosabb feladata a cégérték növelése, ezen szempontra nagy hangsúlyt kell fektetniük a controllereknek, mivel minden döntés következménye azonnal és drasztikusan jelentkezik. A KKV-kre jellemző tulajdonságok felfoghatók problémaként, illetve lehetőségként is a controller szakma részére. Ezek között szerepel a szervezeti felépítés letisztultságának hiánya, melyet nem a controllernek kell megszüntetnie, ám a munkatársak teljesítményét mérnie kell, valamint az, hogy egy- két ember kezében van a cég know-how-ja, a vezetők nem igazán tudják, hogy mit is várjanak el a gazdasági szakemberektől, például a könyvelőjüktől várják a controlleri pozíció teljes vagy részleges betöltését, miközben a könyvelői szakma erre nincs felkészülve. Sok esetben nincs stratégiai és operatív tervezés, alkalmaznak valamilyen tervezést, amely a bevételeket foglalja magában, ám nem vetik össze a terveket a tényekkel, a gördülő tervezési eljárást sem alkalmazzák, ami pedig hatékony lehet a KKV-kat illetően. Kiemelten fontosnak ítéli meg a likviditási egyensúlyt, és azt tanácsolja, hogy a vállalat ne több lábbon álljon, hanem a meglévőn legyen minél több ujj, mivel az azonos piaci környezetben azonos tudást több projektben felhasználó vállalkozásoknak van a legnagyobb esélyük a sikerre.

Rizmayer (2008) fontosnak tarja, hogy a KKV-k megismerjék „nagyok” által használt technikákat, valamint megpróbálják saját formájukra alakítani, mivel a controlling már bizonyította eredményességét. Szerinte a könyvelőknek kellene a controlling feladatokat, mivel ők ülnek legközelebb a tűzhez, ki tudják alakítani és működtetni a vezetői számviteli rendszert, amíg a vezető fel nem ismeri, hogy a controllingot önálló funkcióként kellene kezelni. Ezzel véleményem szerint az a probléma, hogy a legtöbb KKV-nak nincs lehetősége belső könyvelő alkalmazására, a külső könyvelők pedig túl vannak terhelve, sok céget könyvelnek és nincsenek megfelelően képezve a controlling szakterülettel kapcsolatosan.

Szóka (2007) véleménye szerint szükséges a KKV controlling, és azt a menedzsment segítőjeként mutatja be, amely a vezetés munkáját könnyíti meg. Felhívja a figyelmet a könyvelőirodák alkalmatlanságára a controlling működtetését illetően, és ezt azzal magyarázza, hogy közel azonos számlatükör és könyvelőprogram nem fogja biztosítani az összes könyvelt céget tekintve a plusz információkat, nem valószínű, hogy rendelkeznek controlling ismeretekkel, vagy nem is akarnak controlling feladatokat ellátni, feltéve, hogy a cégvezetőknek van igényük controllingra, vagy alapszinten sem ért a számvitelhez és elkerüli a témát. Lehet, hogy





speciális KKV controlling nincs, a lényeg az, hogy a cégek alkalmazzanak controlling módszereket esetleges módosításokkal megvalósítva.

Hanyecz (2006) szerint is szükséges a KKV controlling, mert segítséget nyújt a gazdasági folyamatokban rejlő kiszámíthatatlanság ellen. A controllingot a módszerek, eszközök kombinációjaként értelmezi, a rendszerszemléletet és a szervezetséget emeli ki.

A szakirodalom tanulmányozása során arra a megállapításra jutottam, hogy a kis- és középvállalkozások számára szükség volna a controlling elemek használatára azért, hogy megfelelő színvonalon menedzselhessék vállalkozásukat. Viszont a KKV-nak nincs pénzük egy különálló controllert foglalkoztatni, így úgy gondolom, ezt a hiányt célszerű lenne a könyvelőknek betölteni, mégpedig controlling ismeretek megszerzésével és hasznosításával.

### 3. A controlling feladata, szerepe a vállalkozások életében

A controlling szerepe Magyarországon a 90-es évek óta folyamatosan fejlődött és felértékelődött, egy vezetési funkcióvá vált. A szakirodalom tanulmányozása során mégis jelentős különbségekre bukkanhatunk a controlling fogalmával kapcsolatban, ezért szükséges tisztázni, hogy téves elgondolás az, mely szerint a controllingot az ellenőrzéssel azonosítják.

Horváth (1995) megközelítésében a controlling a vezetés egyik alrendszere, amely a vállalkozás céljainak megvalósítása érdekében támogatja a vállalat vezetését a környezet változásának folyamatos megfigyelésével, felismerésével és a változásokhoz történő alkalmazkodással. Ezt a külső – belső környezet megfigyeléseivel, illetve a célkitűzések megállapításával, valamint a kettő összehasonlításával tudja elérni. Tehát a szervezet ebben az esetben a controlling eszközöket szem előtt tartva folytatja a vezetést.

„A controlling tehát a szervezetek irányítási rendszerének egyik kiemelt alrendszere, amely az irányítás (vezetés) funkciói közül a tervezést (stratégiai és éves operatív) vállalja fel és a terv- tény adatok tervmegvalósulásának felügyeletével, illetve azok összevezetésével az eltérések elemzését végzi. Ezen feladatok koordinálását, szabályozását saját szervezettel és információs rendszerrel látja el. Ebből adódóan megfelelő irányítástechnikai és döntés- előkészítési segédeszközt ad a vezetés számára a környezeti változások dinamikus követéséhez (Körmendi–Tóth, 2011:11)”.

Anthony (2007) a menedzsment kontroll folyamatát helyezi előtérbe, melynek során a vezetés azért befolyásolja a szervezet tagjait, hogy azok a szervezet stratégiáját megvalósítsák.

„Controlling alatt a menedzsment és a controller együttműködését értjük. is controlling feloleli az alaptevékenységre és a gazdálkodási folyamatokra a célmeghatározás, a tervezés, és a kontroll teljes folyamatát. A controlling olyan tevékenységet foglal magába, mint a döntéshozatal, értelmezés, előírás és szabályozás. Ebből következően a vezetőknek kell végezniük a controlling tevékenységet, hiszen ők

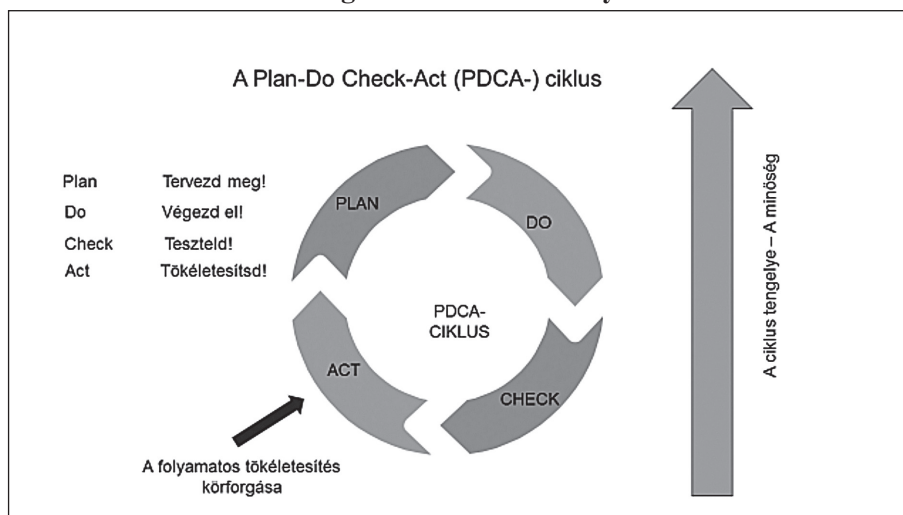


döntenek az elérendő célokról és azok elvárt mértékéről, ők határozzák meg a tervek tartalmát, őket terheli a felelősség az eredményekért.” (Horváth, 1995)

A controlling rendszer működésének feltétele különböző eszközök alkalmazása, amelyhez információt a számviteli információs rendszer biztosíthat (Böcskei et al. 2015a). . Ilyen lehet például: a vezetői számvitel, az informatikai támogatás, illetve olyan controlling szervezet kialakítása, amely elősegíti a controlling rendszer hatékony működését, valamint controllingot támogató szervezési módszerek.

A controlling rendszer vagy tevékenység helyét, szerepét a vállalatirányításban írja le a PDCA-ciklus, amely a folyamatos tökéletesítés körforgása. Legfontosabb alapelve az ismétlődés – amennyiben egy hipotézis igazolásra, vagy elutasításra kerül, a ciklus ismételt elindításával további új ismeretekhez juthatunk (Demeter et al 2009).

**1. ábra: A PDCA ciklus**  
**1. diagram: a The PDCA cycle**



*Forrás: Saját szerkesztés*

A tanulmány további részében a „check” ellenőrizd, tesztelt az aktuális eredményeket területtel foglalkozom, amely során be szeretnék mutatni olyan vállalati teljesítménymérési módszereket, eszközöket, amelyeket akár egy kis- és közép-vállalkozás is alkalmazhatna.

#### **4. A vállalati teljesítménymérés lehetséges eszközei**

Egy vállalkozás összetett működésének jellemzéséhez szükséges mutatószámok kiválasztása nem egyszerű feladat. A kiválasztott eljárásoknak alkalmazkodniuk kell az elemezni kívánt cég tevékenységéhez, méretéhez, és az elemzés által elérendő



célhoz. A számviteli beszámolók elemzése esetén rengeteg egyszerűbb, valamint bonyolultabb mutatószámommal, összefüggérendszerrel találtam szemben magamat, ezért a hatalmas információtartalommal rendelkező adatbázis helyett, egy olyan rendezett, egyszerű „mutatószám – csokrot” szerettem volna összeállítani, melyet a szakirodalmi ajánlások alapján a kis és középvállalkozások, még magas szintű számviteli- pénzügyi szaktudás nélkül is napi szinten, bátran alkalmazhatnak a vezetői döntéseik, valamint a mindennapos működésük megkönnyítése érdekében. A mutatók értékeit, összetevőit előre meghatározott időszakonként, például negyedévente, vagy félévente ajánlott összehasonlítani a tervezett és tényleges értékekkel, így az eltérésekből kiderülhet, hogy a vállalkozás a tervezett úton halad-e. Ezzel a módszerrel vezetőknek lehetőségük nyílik a működés közbeni beavatkozásra.

#### **4.1. Pénzügyi teljesítmény mérése mutatószámok segítségével**

A kis és középvállalkozások controlling lehetőségeit és controlling eszközeit és ajánlatos mutatószámait számos munka (Szóka, 2007; Tarnóczy- Fenyves, 2010; Böcskei et al 2015b, Kiss-Orbán, 2015) tárgyalta az elmúlt években, melyeket alapul vettem a cég vizsgálatának folyamatában mind a mutatók kiválasztásában, mind pedig azok értékelésében. Ilyen mutatószámok lehetnek a vagyoni helyzet, a rövid távú pénzügyi helyzet, a hosszú távú pénzügyi helyzet, forgási sebesség helyzet elemzésének különböző mutatószámai. Az egyre nagyobb verseny és információ igény, a megváltozott szociális és társadalmi környezet szükségessé tette, hogy a hagyományos teljesítménymérésben (a számviteli beszámolók adataiból számolt mutatók) gyökeres változás következzen be. Ez azt jelentette, hogy az addigi gyakorlathoz képest, teljesen új szemlélet jelent meg, már a hagyományos teljesítménymérési mutatók, módszerek nem elégítették ki az igényeket. Johnson és Kaplan (1987) rámutatott arra, hogy a pénzügyi teljesítménymutatók nem tükrözik a modern szervezet versenykörülményeiben és stratégiáiban bekövetkező változásokat. A számvitel adatai nem hangsúlyozzák ki azokat az elemi részeket, amelyek a kedvező, vagy kedvezőtlen jövőbeli pénzügyi eredményekhez vezetnek. Az egyik fő probléma a számviteli adatokkal, hogy a gazdasági események láncolatának idő-távját nem terjeszti ki azok pénzügyi következményeire. A '90-es évek elején indult változást, a „teljesítménymérés forradalmának” is nevezik: 1994 és 1996 között 3.615 cikk jelent meg a teljesítménymérés témakörben; ez azt jelenti hogy minden munkanap minden ötödik órájában egy újabb módszer jelent meg. Számos szerző dolgozott ki és vezetett be új teljesítménymérési rendszert, amelyekkel igyekeztek pótolni a hagyományos teljesítménymérés hiányosságait (Zsidó, 2015).

#### **4.2. Balance Scorecard alkalmazása a vállalati teljesítmény mérésében**

Kétségtelenül, a legszélesebb körben használt teljesítménymérési rendszer a Kaplan és Norton páros által kifejlesztett Balanced Scorecard (Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer). Kaplan és Norton kutatásai szerint, a menedzserek tudatában vannak annak, hogy a mérés milyen hatással van a teljesítmény alakulására, ennek





ellenére ritkán tekintik a mérési rendszert stratégiájuk szerves részeként (Kaplan – Norton, 1993).

A Balanced Scorecard (BSC) a szervezet jövőképét és stratégiáját fordítja le olyan átfogó kiegyensúlyozott mutatószámrendszerre, amely kijelöl egyben egy teljesítményértékelési és menedzsment rendszert is. A középpontban továbbra is a hosszú távú pénzügyi célok elérése áll, azonban ezek mellett magában foglalja a pénzügyi célok eléréshez szükséges egyéb tényezőket is. A BSC által figyelembe vett négy egyenértékű szempont: a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok valamint a tanulás és fejlődés. A BSC alkalmazásával a vállalat menedzserei a pénzügyi teljesítményen túl megérthetik, hogy a vállalat miként teremthet értéket a jövőbeli fogyasztói számára, ehhez milyen területen kell fejleszteni a belső folyamatokat, és milyen beruházásokat kell a jövőbeli teljesítmény növelése érdekében megtenni. A mutatókat egy felülről lefelé irányuló folyamat (top down) során a szervezet (vállalat vagy üzleti egység) küldetéséből és stratégiájából vezetik le, így a rendszer nem más, mint a küldetésnek és a stratégiának konkrét célokká és mutatókká történő lebontása. A mutatók egyensúlyt teremtenek a vevők és a tulajdonosok számára fontos külső mutatók, a kritikus működési folyamatokat, s a fejlődési tanulási kapacitást jellemző belső mutatók között. A mutatószám-rendszer kiegyensúlyozott, hiszen egyaránt tartalmazza a múlt teljesítményét bemutató eredménymutatókat, és az eredményt leginkább befolyásoló tényezőket, a teljesítményokozókat. (Hágen – Kondorosiné, 2011)

A helyesen kialakított Balanced Scorecard eredménymutatók és teljesítményokozók kombinációjából áll. Szem előtt kell tartani azt, hogy az eredménymutatók önmagukban a teljesítményokozók nélkül nem jelölik ki az utat a kívánt eredménye eléréséhez. A teljesítményokozók képesek arra, hogy irányt szabjanak a működésnek, de nem adnak arról információt, hogy a megtett lépések és a megfigyelhető tendenciák a kívánt eredmény elérése irányába hatnak-e. A jól felépített Balanced Scorecard megfelelő arányban tartalmazza az eredménymutatókat (utólagos jelzőszámok), valamint a teljesítményokozókat (előremutató jelzőszámokat) a kiválasztott üzleti egység stratégiájával kapcsolatban (Szívós, 2007).

### **4.3. A Tableau de Bord alkalmazása a vállalati teljesítmény mérésében**

Franciaországban széles körben használják a Tableau de Bord (TdB) rendszert. Jelentése „irányítótábla” vagy „műszerfal”. A Balanced ScoreCardhoz hasonlóan, itt is fontos a vállalati stratégiához való kapcsolódás és az ok-okozati kapcsolatokat figyelemmel való kísérése. Kialakításának keretét az OVAR módszer adja, melynek lépései a vállalati célok (O, vagyis Objectifs) meghatározása, az úgynevezett cselekvési változók (VA, vagyis Variable d’action) meghatározása, melyek tulajdonképpen a célok elérését befolyásoló kulcstényezőket, végrehajtandó feladatokat fogalmazzák meg. Ezt követi a végrehajtásért, illetve a cél eléréséért felelős személy (R, vagyis Responsable) megnevezése, az egyes célok és cselekvési változók nyomon követésére alkalmas mutatók meghatározása, majd az „irányítótábla”,



vagyis a különböző szakemberek számára készülő jelentések tartalmának és formátumának kialakítása (Kemény, 2010).

#### **4.4. A teljesítményprizma alkalmazása a vállalati teljesítmény mérésében**

A teljesítményprizma szerzői az érintett megközelítésre építve nyújtanak alapos útmutatót ahhoz, hogy mit, miért és hogyan érdemes mérni ahhoz, hogy menedzselni és fejleszteni is lehessen a szervezet működését. A szerzők szerint a teljesítményprizma kidolgozása három alapvető feltételezésre épül: először is a szervezetek számára – ha hosszú távú túlélésre és sikeres működésre törekednek – többé már nem elfogadható (sőt nem is kivitelezhető) az, hogy csak egy vagy két érintettjük (jellemzően tulajdonosaik és ügyfeleik) érdekeire koncentráljanak; másodsor, egy szervezet leginkább akkor nyújthat valódi értéket valamennyi érintettjének, ha stratégiái, folyamatai és képességei integráltak és összhangban vannak egymással; harmadszor pedig, a szervezeteknek és érintettjeiknek fel kell ismerniük kapcsolataik kölcsönös jellegét; az érintetteknek is hozzá kell járulniuk a szervezet működéséhez amellett, hogy elvárásokat támasszanak vele szemben (Neely et al., 2004). A háromdimenziós modellt úgy alakították ki, hogy kellően rugalmas legyen a felhasználók igényeihez. A prizma alját az érintettek hozzájárulása, a tetejét az érintettek elégedettsége képezi. A prizma oldalait a stratégiák, a folyamatok és a képességek határolják.

#### **4.5. A DEA modell alkalmazása a vállalati teljesítmény mérésében**

A teljesítményértékelésben használt határelemzési módszerek között megkülönböztetnek paraméteres és nem-paraméteres, valamint determinisztikus és sztochasztikus módszereket. A termelés gazdasági jellemzőit figyelembe véve a nem-paraméteres módszerek a legrugalmasabbak, míg a sztochasztikus modellek az adatminőségre vonatkozó feltételezések szempontjából a rugalmasabbak. (Fenyves-Tarnóczy, 2014)

Egyre jobban teret hódít egy új, nem parametrikus determinisztikus módszer, a DEA (Data Envelopment Analysis). Ezt a módszert egyelőre még kevésbé használják profitorientált vállalkozások körében, többnyire a szolgáltató szektorban látunk erre példákat. A DEA modellt – Farell (1957) korábbi munkájára építve – Charnes, Cooper és Rhodes mutatta be 1978-ban (Charnes et al., 1978).

A DEA relatív hatékonysági pontszámokat hoz létre, miközben egyszerre figyelembe vesz több bemenetet és kimenetet. A DEA használatakor nincsen szükség speciális függvényyszerű kapcsolatok megadására az input és az output-jellemzők vonatkozásában, és a hibataghoz sem kell hozzárendelni valamilyen statisztikai eloszlást. A DEA a hatékonyságot, illetve a hatékonytalanságot 0 és 1 közötti értékkel jellemzi (Mohamad-Said, 2013).

A DEA-t napjainkban Magyarországon kevésbé használják a profit-orientált vállalatoknál. A magyar nyelvű szakirodalomban a nem vállalati szférában történő alkal-





mazások dominálnak, de ma már egyre gyakrabban profit-orientált szervezetekre vonatkozó alkalmazások találhatók, de számuk még nem túl nagy (Fenyves, 2014).

Egyetértek Zsidó (2015) véleményével, miszerint végignézve a fenti mutatószámokon, modelleken, teljesítménymérési módszereken, értékelve a különböző szempontokat, nézeteket, fontos annak a felismerése, hogy az üzleti teljesítmény mérésében és menedzselésében nem létezik a „legjobb módszer”. A teljesítménymérési módszert mindig az adott vállalkozás stratégiáihoz, céljaihoz és sajátosságaihoz kell igazítani.

## Összefoglalás

Magyarországon a vállalati szférán belül a mikro-, kis- és középvállalkozások gazdasági fejlettségtől és gazdálkodási kultúrától függetlenül foglalkoztatotti létszámarányukat és pénzügyi teljesítményüket figyelembe véve is jelentős súlyt képviselnek. Azért, hogy a kis- és középvállalkozások sikeresen át tudják lépni ezt az akadályt valamint, hogy képesek legyenek megfelelni a globalizáció, a nemzetközi verseny, társadalom támasztotta igényeknek, a stratégiájukat össze kellene hangolniuk a környezetükkel. Ennek leghatékonyabb eszköze a controlling, amelyet a KKV-k támaszként használhatnak a vezetői döntéseik hatékonyságának növelése érdekében. Tanulmányomban a kis és középvállalkozások teljesítménymérési lehetőségeit mutattam be, mint a különböző ismert pénzügyi mutatószámok, a Balanced Scorecard, a Tableau de Bord, a teljesítményprizma és a DEA modell. Bemutatva azt, hogy az üzleti teljesítmény mérésében nem létezik a „legjobb módszer”. A kiválasztott módszert mindig az adott vállalkozás stratégiáihoz, céljaihoz és sajátosságaihoz kell igazítani.



## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Anthony, Robert N.– Govindarajan Vijay (2007): Management control systems. McGrawHill/ Irwin, Boston, 768 p. (ISBN: 078-007-125410-2)
- Böcskei Elvira – Fenyves Veronika -Zsidó Kinga – Bács Zoltán (2015): Expected Risk Assessment— Annual Report versus Social Responsibility SUSTAINABILITY 7:(8) pp. 9960-9972. (2015)
- Böcskei Elvira – Bács Zoltán – Fenyves Veronika – Tarnóczy Tibor (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében CONTROLLER INFO 2015/3: pp. 7-14. (2015)
- Charnes, A. – Cooper, W. W. – Rhodes, E. (1978): Measuring the efficiency of decision making units. European Journal of Operational Research, Vol. 2, p. 429–444, Elsevier Science Publishers B.V.
- Csapó Krisztián (2009): A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségei Magyarországon PhD értekezés Budapest pp. 180.
- Dajnoki Krisztina (2014): Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban. Közép-Európai Monográfiák No12, Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged, 2014. 142.p
- Demeter Krisztina – Gelei Andrea – Jenei István – Nagy Judit (2009): Tevékenységmenedzsment – Termelés és logisztika, értékteremtés, folyamatfejlesztés Aula Kiadó, Budapest pp. 366.
- Farrell, M. (1957): The measurement of productive efficiency. Journal of Royal Statistical Society, Series A, Vol. 120, No. 3., p. 253–281.
- Fenyves V. (2014): Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával, Acta Scientiarum Socialium 40. Kaposvár 133-146
- Fenyves Veronika – Tarnóczy Tibor (2014): Teljesítményértékelés a DEA felhasználásával, Controller Info II. évfolyam 1. szám 54-57. p.
- Hágen István Zs – Kondorosi Ferencné (2011): Controlling kezdőknek és haladóknak, Debrecen, Controll 2003 Kft, 209 p., ISBN: 978-963-88630-1-0.
- Hanyecz Lajos (2011): Modern vezetői Controlling. SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., Budapest, 352 p. (ISBN: 978-963-638-379-4)
- Horváth Péter (1995): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó, Budapest, 228 p. (ISBN: 963-222-906-1)
- Johnson, H. T. – Kaplan, R. (1987): Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard University Press, Boston
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1993): Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, September/October
- Kemény Gábor (2010): A CONTROLLING ESZKÖZTÁRA A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SZOLGÁLATÁBAN – A TABLEAU DE BORD Humán Innovációs Szemle 1-2 szám
- Kiss Ágota – Dékán Tamásné Orbán Ildikó (2015): THE 'EPS' OF THE IFRS AS A BENCHMARK OF CORPORATE PERFORMANCE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE 1.: pp. 944-948. (2015)
- Kiss Katalin (2014): A hazai kis- és középvállalkozások strukturális és területi jellemzői európai uniós összevetésben Modern Geográfia 2014/IV pp. 1-24
- Körömdi Lajos–Tóth Antal (2011): A controlling alapjai; SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., Budapest, 218 p. (ISBN: 978-963-638-382-4)

- KSH (2014): A kis- és középvállalkozások jellemzői <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv12.pdf> letöltve: 2015. október 22
- Mohamad, N.H. – Said, F. (2013): Profitability Performance of Selected Top Listed Malaysian GLCs and non-GLCs. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 4, No. 4, August 2013, pp. 177-181
- Neely, A. – Adams, Ch. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma, Az üzleti siker mérése és menedzselése, Alinea Kiadó, Budapest
- Nyers József – Szabó László (2003): A kis- és középvállalkozások gazdasági jellemzői, kilátásai Statisztikai Szemle, 81. évfolyam, 9.szám pp. 775-798.
- Papp István (2010): A KKV és a controlling. *A Controller*. VI. évfolyam 11. szám pp. 9-11.
- Rizmayer Erzsébet (2008): A kis- és középvállalkozások controlling kérdései. *A controller*. IV évfolyam. pp. 4-6.
- Sinkovics Alfréd (2007): Költség és pénzügyi controlling. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalom-szolgáltató Kft., Budapest, 292 p. (ISBN: 978-963-224-919-3)
- Sinkovics Alfréd (2011): Controlling esszék. Complex Kiadó Kft., Budapest, 235 p. (ISBN: 978-963-295-141-6)
- Szóka Károly (2007): A kisvállalatok controlling lehetőségei, pp. 284-299. In: II. KHEOPS Tudományos Konferencia. „(VILÁG)GAZDASÁGUNK AKTUÁLIS KÉRDÉSEI” ,PhD- hallgatók és kutatók tudományos fóruma, (Szerk. Svéhlik Csaba) Előadaskötet, KHEOPS Automobil- Kutató Kft., Mór, pp. 556, (ISBN 978-963-87553-0-8)
- Szívós László (2007): Áttekintés a Balanced ScoreCard módszerről a mértékadó szakirodalom feldolgozásával, BME GTK Műszaki Menedzsment Gazdálkodás-, és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Budapest, <http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/04/balanced-scorecard.pdf>
- Tarnóczi Tibor, Fenyves Veronika (2010): A kockázakezelésről controllereknek *A CONTROLLER: A GYAKORLÓ CONTROLLEREK SZAKMAI TÁJÉKOZTATÓJA* 6:(10) pp. 7-10. (2010)
- Zeiler Júlia (2003): A kisvállalkozások, a középvállalkozások és az Európai Unió. *Saldo*, Budapest, pp. 122.
- Zsidó Kinga Emese (2015): Vállalati teljesítménymérés „hagyományos” és „új” módszerekkel *CONTROLLER INFO* III. évf:(2 szám) pp. 57-61. (2015)