



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

A MAGYARORSZÁGI KKV-K HELYZETE, VERSENYKÉPESSÉGÜK JAVÍTÁSA KONTROLLINGGAL

Hágen István Zsombor – Marslek Sándor

Összefoglalás

A gazdaság döntő mértékben függ a KKV-k helyzetétől. Magyarország KKV-szektorának teljesítménye máig nem tért magához a 2008-as válság okozta visszaesésből. A válság közvetlen következményeként a KKV-szektor 10%-os visszaesést szenvedett el, a vállalkozások számának, a foglalkoztatásnak és a hozzáadott értéknek a tekintetében. Kiemelt figyelmet kell fordítanunk a gazdaság sikere érdekében a KKV-k versenyképességének javítására, felhasználva a controlling adta lehetőségeket is. A vállalkozások vezetői akkor gazdálkodnak helyesen, ha nyitottak az új innovatív rendszerek iránt, és megpróbálják beépíteni az új elképzeléseket a döntéshozatali mechanizmusokba. A controlling szemléletmód kialakítása, a controlling funkciók alkalmazása elősegíti a vezetői döntéseknél a hatékony és racionális gondolkodás érvényesülését.

Kulcsszavak: KKV-k, versenyképesség, innováció, foglalkoztatás, controlling

JEL kód: L53

THE SME'S SITUATION IN HUNGARY AND IMPROVE THEIR COMPETITIVENESS BY CONTROLLING

Abstract

The economy is decisively dependent on SMEs. The performance of the SME sector in Hungary has not yet recovered from the shocks caused by the 2008 economic crisis. As the direct result of the crisis the SME sector suffered a 10% decrease in terms of the number of firms, employment and added value. In order to boost the success of the economy special attention must be paid to the improvement of the competitiveness of SMEs by utilizing controlling

options. Business executives manage their businesses correctly if they are open to new and innovative systems and try to incorporate their new ideas into the decision-making mechanisms. The integration of the controlling approach and the application of the controlling functions help managers base their decisions on efficient and rational thinking.

Keywords: SME's, competitiveness, innovation, controlling

JEL: L53

Bevezetés

A KKV-szektor az EU-csatlakozás után gyors fejlődésnek indult. A fejlődés a 2008-as gazdasági válság hatására tört meg (Takács György K. – Takács, 2011). A dolgozat fő témája a KKV-szektor elemzése, szerepük a versenyképességben, az innovációban és a foglalkoztatásban. A KKV-k kiemelkedő szerepét az irodalom feldolgozása alapján is meg lehet erősíteni, hiszen a vállalkozások számát tekintve az összes vállalkozás 99,8%-át ez a szektor adja (Lazányi, 2014/a; 2014/b). A bruttó hozzáadott érték 53,6%-át állítják elő (SBA Fact Sheet, 2015).

A Kisvállalkozások Európai Chartája (EC, 2004) is kifejti, hogy a gazdaság gerincét a kisvállalkozások adják. A kisvállalkozások gazdasági teljesítményt stabilizáló, kiegyensúlyozó szerepet játszhatnak a kialakult duális gazdaságban (Csath, 2015).

Az a társadalom versenyképes, ahol a társadalmi élet minden területén teret kap a vállalkozói szellem, tehát a vállalkozások nemcsak gazdasági fejlődést generálnak, hanem társadalmi megújulást is előidéznak (Kopátsy, 1983). Peters és Hisrich (1991) utalnak a vállalkozások újat létrehozó tevékenységére, az innováció versenyképességet javító hatására.

A kisvállalkozások banki hitelezése kínálati és keresleti oldalról is korlátokba ütközik. A bankok szívesebben hiteleznek nagyobb szervezeteknek, nemcsak azért, mert kerülnek a kockázatos hitelkihelyezéseket, hanem azért is, mert az alacsony hiteligeny megnöveli a bankok relatív tranzakciós költségeit (Oláh–Molnár, 2001).

A KKV-k zöme nem exportál, bár az utóbbi években ezen a téren javulás volt tapasztalható. Az árutermelő ágazatok súlya (mezőgazdaság, építőipar) a szervezetméret növekedésével párhuzamosan nő. A középvállalkozások mintegy fele már árutermelést végez (Dupcsák–Marselek, 2015).

Szabó (2016) utal a kontrolligging fontosságára. A kontrolligging egy irányítási és szabályozási rendszer, amely alapvetően a döntéstámogatásról szól. Ezt a vezetői tevékenységet minden vállalatnál el kell látni, még a kisebb vállalkozásoknál is. A kontrolliggingrendszer lehetővé teszi a vállalat finanszírozási döntéseinek pontosabb megvalósítását, a jobb eredményeket. Az eredmények visszacsatolásában is, a beruházások gazdaságosságának vizsgálatában is fontos szerepe lehet (Szilágyi–Csiszárík–Kocsir, 2015).

Hágen és Kondorosi F.-né (2003) kifejtik, hogy a gazdasági környezet változásai fontosabbá teszik a vezetői döntések megalapozottságát, így segíthetik elő a versenyképes termékek és szolgáltatások előállítását. Kutatásaik bizo-

nyitották, hogy a kontrollingot alkalmazó kis- és középvállalkozások versenyelőnyt élveznek a többi vállalkozással szemben. A kontrollingot alkalmazó vállalkozásoknál árbevétel-növekedés is megfigyelhető (Hágen et al., 2009).

Cikkünkben az a célunk, hogy bemutassuk a KKV-szektor helyzetét, rávilágítsunk a gazdaságban betöltött szerepére, továbbá kiemeljük a kontrolling tevékenység fontosságát mint a nem pénzügyi eszközökkel való vállalkozásfejlesztés lehetőségét.

Anyag és módszer

Bemutatjuk a hazai KKV-k helyzetét a KSH legújabb adatai alapján, utalunk az SBA értékelésre, mely a hazai és európai KKV-k összehasonlítását teszi lehetővé.

Az adatokat célszerűen kialakított táblázatok és ábrák segítségével tesszük szemléletessé. Részletes elemzést adunk a versenyképesség helyzetéről a KKV-k körében, és bemutatjuk a K + F és az innováció fontosságát. Utalunk korábbi kutatásunk eredményeire, melynek során bizonyítást nyert, hogy a kontrollingot alkalmazó KKV-k egyértelmű versenyelőnyt élveznek a többi vállalkozással szemben.

A főleg szekunder eredmények alapján következtetéseket vonunk le, és javaslatokat teszünk a helyzet javítására.

Eredmények

A magyarországi KKV-k helyzete

Hazánkban az EU-28-hoz képest magasabb a mikrovállalkozások száma, ezek alkalmazzák a foglalkoztatottak 34,6 százalékát. Ez a szám az EU-ban 30 százalék alatti (1. táblázat).

Megnevezés	Vállalkozások száma			Foglalkoztatottak száma			Hozzáadott érték		
	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28
	Menny.	Arány	Arány	Menny.	Arány	Arány	Milliárd €	Arány	Arány
<i>Mikro- vállalkozások</i>	478 021	94,2%	92,7%	847 890	34,6%	29,2%	9	18,7%	21,1%
<i>Kisvállalkozások</i>	24 617	4,9%	6,1%	461 790	18,8%	20,4%	8	16,1%	18,2%
<i>Középvállalkozások</i>	4 039	0,8%	1,0%	400 148	16,3%	17,3%	9	18,8%	18,5%
<i>KKV-k</i>	506 677	99,8%	99,8%	1 709 918	69,8%	66,9%	26	53,6%	57,8%
<i>Nagyvállalkozások</i>	867	0,2%	0,2%	741 405	30,2%	33,1%	23	46,4%	42,2%
<i>Összesen</i>	507 544	100,0%	100,0%	2 451 323	100,0%	100,0%	49	100,0%	100,0%

1. táblázat: A hazai és európai KKV-k főbb jellemzői 2014

Forrás: 2015. évi SBA tájékoztató

A KKV-k jelentős kihívásokkal szembesülnek, melyeknek nem mindig tudnak megfelelni. Holicza (2016) szerint ezek a következők:

- az oktatás nem készít fel a vállalkozói pályára,
- a finanszírozás a KKV-k gyenge hitelképessége miatt elmarad a kívánatos-tól,
- a vállalkozások átruházása nehézkes és bonyolult,
- nincs megfelelő tartalék, a siker elmaradása esetén jelentősek a veszteségek,
- az adminisztráció túlbiztosított.

A KKV-k többsége öt fontos ágazatban tevékenykedik: nagy- és kiskereskedelem, gyártás, építkezés, üzleti szolgáltatások és szállás, étkezési szolgáltatások (EC, 2015; Internet 1).

A hazai vállalkozók átlagos hozzáadott értéke nem éri el az uniós átlag felét (Sasvári, 2014). A 2008-as gazdasági válság különösen rosszul érintette őket, a foglalkoztatás terén máig nem tértek magukhoz.

A KKV-k exportja napjainkban kezd emelkedni, de még nem jelentős. A 250 fő felett foglalkoztató nagyüzemek exportja közel 73% az összes exportból.

A KKV-k esetében a jogi, számviteli és adózási környezet bonyolult, nem vállalkozásbarát. Felmérések szerint 34 résztvevő ország közül a magyar mun-

kavállalók fizetik a 4. legtöbb jövedelemadót. A magyarok által fizetett 49%-os adó (2014) az OECD országok 38%-os átlagához képest magas (OECD, 2015; Internet 2). Az említett területen jelentős változás következett be a 2015–2016-os években módosított jövedelemadóztatásnak köszönhetően.

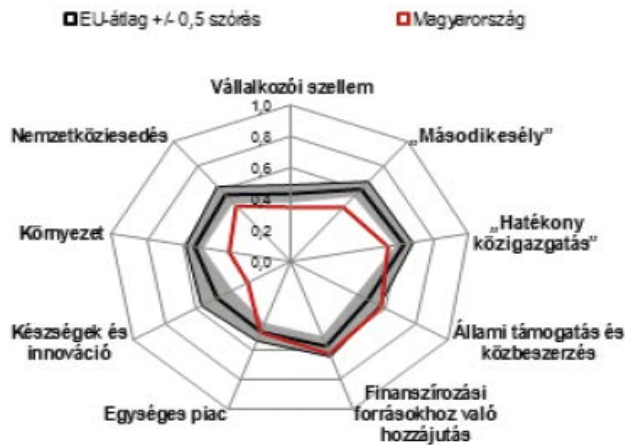
A KKV-k magas munkaerő- és alacsony tőkeigényű tevékenységet folytatnak, így a hazai KKV-k teljesítménye az összes mutatót tekintve elmarad a nagyvállalatok teljesítményétől.

Az Európai Kisvállalkozói Intézkedéscsomagot (Small Business Act, azaz SBA) az Európai Bizottság 2008-ban fogadta el. A jelentés évente megjelenik, és keretet ad a KKV-k helyzetének felméréséhez. Minden évben tíz mutatócsoport és az ezekhez kapcsolódó indikátorok elemzésére kerül sor. A vizsgált mutatócsoportokat Holicza (2016) és Marselek (2016) nyomán röviden összefoglaljuk.

1. Vállalkozói készség – segítség a vállalkozói szellem és kultúra javításához.
2. Második esély – újrakezdési lehetőség a csődbe ment becsületes vállalkozóknak.
3. Gondolkozz előbb kicsiben – az új jogszabályok és eljárások egyszerűségét és könnyű alkalmazhatóságát követeli meg.
4. Hatékony közigazgatás – a KKV-k igényeit fejezi ki közigazgatási és adminisztratív területen.
5. Közbeszerzés és állami támogatás – az EU-val összhangban egy stabil és átlátható jogi rendszer kialakítása a közbeszerzési eljárások lebonyolításához.
6. Hozzáférés a finanszírozási forrásokhoz – hitel és támogatás lehetőségei.
7. Egységes piac – egyenlő versenyfeltételek megteremtése a határon átnyúló tevékenységeknél is.
8. Készségek és innováció – a KFI tevékenységet végző KKV-k segítése.
9. Környezet, energiahatékonyság – a környezetbarát KKV-k segítése, melyre fejlesztés tekintetében jelentős a potenciál (Harangozó, 2015).
10. Nemzetköziesedés – EU-n kívüli export és import a KKV-k esetében.

Hazánk összesített profilja lassan javul a vállalkozói szellem, az újrakezdés, a készségek és innováció, a környezet és a nemzetköziesedés területeken.

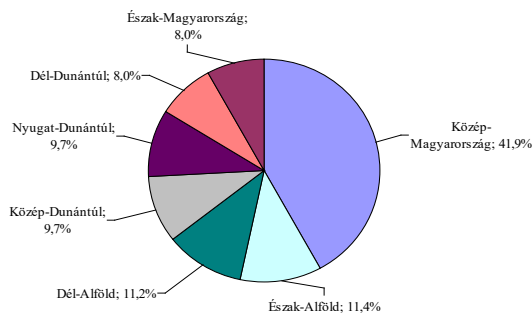
Az egységes piac, a finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás és a hatékony közigazgatás esetében Magyarország az EU átlag körül teljesít, míg az állami támogatás és a közbeszerzés területén az átlagnál is jobban teljesít (1. ábra).



1. ábra. Magyarország SBA profilja, 2014.

Forrás: SBA Fact Sheet Hungary (2015)

A hazai KKV-k zöme a Közép-Magyarország régióba tartozik, tizből négy szervezet itt található. A megoszlást a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: A kis- és középvállalkozások számának megoszlása régiók szerint, 2015.

Forrás: KSH, 2016.

Versenyképesség és innováció

Magyarország gazdasága kicsi és nyitott. A megfelelő méretű belső piac hiánya miatt a vállalatok számára kényszer a világgazdaság felé nyitni, az ártermelés és a szolgáltatások terén is.

A versenyképesség fogalmát számos szerző kifejtette, és a vállalati versenyképesség fogalmát nemzetközi szervezetek is meghatározták. Az OECD (1997) definíciójában a vállalati és a nemzetgazdasági megközelítés egyaránt megtalálható. E definíció szerint a versenyképesség a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve magas foglalkoztatási szint tartós létrehozására, miközben a nemzetközi (globális) versenynek ki vannak téve.

Lengyel I. (2003) meghatározása szerint: „A vállalatok, iparágak akkor versenyképesek, ha termékeik, szolgáltatásaik értékesíthetők a nemzetközi piacon, magas jövedelmet (hozzáadott értéket) érnek el úgy, hogy nem csökken foglalkoztatottjaik száma, azaz új technológia alkalmazásakor, a termelékenység növelésekor sem kell elbocsátaniuk foglalkoztatottjaikat.”

Elméleti megközelítésben a piaci siker alapfeltétele az adott makro- és mikro-környezetben elérhető versenyelőny kivívása és megtartása. Ezt a versenyelőnyt dinamikusan kell értékelní, a fogyasztói szokások változásával nőhet vagy csökkenhet, illetve a versenytársak helyzetének változásával is módosulhat (Marsselek et al., 2002).

A versenyképesség javulásához cégre szabottan célszerű kiküszöbölni a szűk keresztmetszeteket, és nem lehet eredményes a versenyképesség minden területén gyengén teljesítı KKV-k működése. Amennyiben ezeket állami eszközökkel támogatjuk, csak az erőforrások pazarlását érvük el (Szerb, 2015).

A versenyképesség fogalmának meghatározásával jelentıs számú szerző foglalkozott. A nevesebbek közül említhetjük pl. Czakó (2000), Borsi (2005) és Chikán–Czakó (2009) munkásságát. Szűcs Cs. (2014) disszertációjában a versenyképesség területi vonatkozásait elemzi. Böcskei et al. (2015) tanulmányukban vizsgálták, hogy a KKV-k milyen pozíciót képesek elérni a versenyben, továbbá a pozíciók elérésében melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják teljesítményüket.

A magyar kormány a versenyképesség növelése érdekében a finanszírozási források biztosítására törekszik. A 2014–2020 közötti időszakban EU-s, nemzeti és regionális források is elérhetők lesznek.

A támogatások a következő fő irányokat segítik:

- beruházási források nyújtása (támogatás, hitel, hitelgarancia, kockázati tőke),
- célzott üzleti támogatás (hálózatépítés, nemzetközi együttműködés),
- bejutás a globális piacra,
- új növekedési források (zöldgazdaság, fenntartható turizmus, egészségügyi és szociális szolgáltatások),
- gyakorlatcentrikus szakképzés és oktatás,
- kapcsolat kutatóközpontokkal és egyetemekkel (spin of cégek, klaszterek) (Internet 3).

A kormány a jövőben is kiemelt figyelmet fordít a KKV-k támogatására, ezzel van összhangban a kis- és középvállalkozások fejlesztésének 2014–2020 időszakra szóló stratégiája (2013). A 2014–2020-as programozási időszakban az uniós fejlesztési források 60 százalékát hazánk közvetlenül gazdaságfejlesztésre fordítja a tervek szerint (Internet 4).

Mogyorósi et al. (2009) szerint a versenyképes vállalatok új tudást állítanak elő kvalifikált munkaerővel, és magas hozzáadott értékű innovatív termékeket, szolgáltatásokat, technológiákat hoznak létre.

Az innovatív vállalkozás ismérve azt jelenti, hogy a vállalkozás bevételeinek legalább 20 százalékának a vizsgált időszakot megelőző 3 évben bevezetett termékinnovációkból kell származnia (Inzelt–Szerb, 2003).

Az innovációt gyakran megjelenési forma szerint tipizálják. Ennek megfelelően négyféle innovációról beszélhetünk az Oslo kézikönyv szerint (Katona, 2006).

A **termékinnováció** olyan áru vagy szolgáltatás bevezetése, amely – annak tulajdonságai és rendeltetése vonatkozásában – új vagy jelentősen megújított. Ez magában foglalja a fejlesztésre vonatkozó részletes műszaki leírásokat, az összetevőket és anyagokat, a beépített szoftvert, a felhasználóbarát jelleget vagy más funkcionális tulajdonságokat.

Az **eljárásinnováció** új vagy jelentősen megújított termelési vagy szállítási módszer megvalósítása. Felöleli a technikában, a berendezésekben és/vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változásokat.

A **marketinginnováció** olyan új marketingmódszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék piacra dobásában, a termék reklámozásában vagy az árképzésben.

A **szervezési-szervezeti innováció** új szervezési-szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatokban.

Az innováció minden típusáról elmondható, hogy a nagyobb vállalkozások jelentősebb hányadában vezették be azokat, a mikrovállalkozásokra ez nem jellemző.

Komolyabb innovációs tevékenységről a 250 fő felett foglalkoztató vállalatoknál beszélhetünk (2. táblázat).

2. táblázat: Innováció a vállalkozásoknál

Megnevezés	2003	2004	2006	2008	2010	2012	2014
<i>A termék és/vagy eljárás innovációt végrehajtó vállalkozások aránya (%)</i>	23,3	20,8	20,1	20,8	18,4	16,4	18,2
<i>Létszám-kategóriák szerint</i>							
<i>10-49 fő (%)</i>	20,9	16,9	15,6	16,3	13,3	12,2	15,0
<i>50-249 fő (%)</i>	28,0	30,5	31,6	31,3	32,7	26,6	26,6
<i>250 és afölött (%)</i>	44,4	52,4	55,5	59,2	60,0	53,9	44,4

Forrás: KSH, 2016. Internet 1

A K + F ráfordítások hazánkban lassan nőnek, 2015-ben a GDP 1,39%-át tették ki. Az állami költségvetés hozzájárulása változatlan, a vállalkozások K + F ráfordítása viszont növekvő (3. ábra).



3. ábra: K + F ráfordítások a GDP százalékában az állami és a vállalkozási szektorban

Forrás: KSH, 2016. saját összeállítás

Vállalati hálók

A hazai közgazdászok zöme egyetért azzal, hogy szükséges egy új gazdasági modell kialakítása. Hazánk a tudásalapú társadalom fejlődési pályájára kell lépjen. A fejlett országokat célszerű követnünk, és a nagyobb tudás- és hozzáadottérték-tartalmú gazdaság felé kell nyitnunk.

Nem a hagyományos tőkejavakba ajánlatos az investíció, hanem a tudásba, szellemi javakba történő befektetést kell növelni. Ilyen lehet a kutatás-fejlesztés, a szoftveripar, az információs rendszerek, a robotgyártás, a szellemi tulajdon és egyéb tudást igénylő szolgáltató ágazatok (Varga, 2016).

Az atomizált kisvállalatok együttműködése elengedhetetlen. Először a vállalati hálók, majd a klaszterek is létrejöhetnek. Létrejöttükhöz szükséges a „kritikus tömeg”, ami kevés helyen adott. A hálózat- és klaszterfejlődés hazánkban vontatott, több tényező hiánya miatt. Ezek pl.: tőkehiány, menedzsment tudáshiány, elégtelen területi tőke, együttműködési készség hiánya, bizalomhiány (Marselek et al., 2014; Szűcs et al., 2013).

A hálózati együttműködés kiváltotta költségmegtakarítás versenyelőnyt jelent. A multinacionális nagyvállalatok saját leányvállalati hálózatot hoznak létre, az erőforrások hatékonyabban megszerezhetőek, ide csatlakozni érdemes. Ezzel az együttműködéssel javítható a termelékenység.

Az EU egészét tekintve a KKV szektorban egy alkalmazottra mintegy 63 millió forint árbevétellel lehet számolni. A KKV-k esetében hazánkban ez 43 millió forint, míg a mikrovállalkozásoknál az átlagos bevétel a 15 millió forintot sem éri el (Bodacz, 2016).

A KKV-k esetében sok problémás területtel találkozunk. Ilyenek az alulfianszírozás, az együttműködés alacsony szintje, az innováció elégtelensége, az alulképzettség. A továbbképzés és az informatika is az elhanyagolt területekhez tartozik (Chikán et al., 2014).

Véleményünk szerint fontos terület lehet a KKV-k támogatása nem pénzügyi eszközökkel, például a kontrolling bevezetésével.

A kontrolling lehetséges szerepe a hazai KKV-szektorban

Hágen et al. (2009) felmérése szerint azok a KKV-k, melyek alkalmazzák a kontrollingot, mérhetően hatékonyabban működnek a többi vállalatnál. Az értékelés elemzésre alkalmas kérdőíves felmérés és mélyinterjú alapján történt. Az irányítás szempontjából a kontrolling a menedzsment egyik központi feladata (Hanyecz, 2011). A kontrolling eszközszer elemi közé tartoznak a modern informatikai támogatás szoftvereszközei (Szabó, 2016).

A kontrolling tevékenység szerepe egyre nagyobb hangsúlyt kap a gazdasági szervezetek életében (Fenyves et al., 2015). A kontrolling célja a vállalat vezetésének segítése a vállalat stratégiai és operatív céljainak elérésében. A KKV kontrolling csak részben egyezik a nagyvállalati kontrollingal (3. táblázat).

3. táblázat: Nagyvállalati és KKV kontrolling összehasonlítása

Szempont	Nagyvállalati kontrolling	KKV kontrolling
motiváció	versenyképesség	fejlődés
cél	rugalmasság növelése	irányítás növelése
teljesítménymércék	alapfolyamatok	kulcsfolyamatok
tervezés	stratégiai és operatív terv	üzleti modell és üzleti terv
kontrolling-folyamatok	összetett	egyszerű
kontrolling-információ	hír	tartalom
IT támogatás	magas	alacsony

Forrás: <http://www.cte.hu>, 2015.

Véleményünk szerint a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség megléte együtt határozza meg azt, hogy az adott vállalkozás milyen teljesítményt nyújt.

A KKV-k növekedésének fontos területe lehet a multinacionális cégek beszállítói hálózatának bővítése. Az együttműködés a nagyvállalatokkal mindkét fél számára előnyös lehet, mivel így beruházás nélkül bővíthet termőkapacitásuk, kihasználhatják a kisvállalkozások rugalmasságát, vagyis a nagyvállalatok hozzájuthatnak az általuk nehezen elérhető piaci résekhez. A kis- és középvállalkozások pedig a nagyvállalatok segítségével könnyebben jutnak információkhoz, exportpiacokhoz, illetve biztos beszállítói pozícióba kerülhetnek, mellyel erősíthetik a gazdaságukat.

Következtetések és javaslatok

Hazánkban a gazdaság egyik legfontosabb prioritása a foglalkoztatás. Ezen a téren a KKV-k szerepe megkerülhetetlen. A mikrovállalkozások meghatározó szerepe mellett sok probléma is elemezhető.

A magyar KKV-k teljesítménye a hozzáadott érték alapján jelentősen kisebb, mint a nagyvállalatoké, és termelékenysége is gyenge. Az SBA 2015 ér-

tékelés részletesen elemzi ezeket a visszásságokat, és utal a lemaradás okaira. Az innovatív vállalatok termelékenyek, exportképesek, ezt az irányt kellene támogatni.

A kis- és középvállalkozások stratégiája 2014–2020 tanulmány a következő területeket tartja fontosnak:

- a növekedési potenciál javítása,
- a vállalati környezet fejlesztése,
- a külső finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés megkönnyítése.

A kontrolling létrehozásának, eredményes működésének legalapvetőbb kritériuma a kontrolling szakmai ismerete, a kontroller felkészültsége.

A vállalkozás szervezeti struktúrájában a kontrolling helyét a funkciói és az információ kezelése határozzák meg elsődlegesen.

Fontos követelmény, hogy a kontrolling szakmailag megfelelő kapcsolatban legyen a számviteli, a pénzügyi és az informatikai tevékenységgel, illetve fejlődésével párhuzamosan a módszerek állandó megújítása, fejlesztése megvalósuljon.

A KKV-k vezetésében, a célok teljesítésében komoly szerepet kaphat a kontrolling.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BODACZ P. (2016): Nagy a lemaradás. Magyar Nemzet, LXXIX. évf. 297. sz. p. 6.
- BORSI B. (2005): A vállalalkozási környezet és a hazai versenyképesség. In: Európai Tükör. 2005/11. pp. 61–78.
- Z. BUJDUSÓ – J. PÉNZES – SZ. MADARAS, L. DÁVID: ANALYSIS OF THE SPATIAL TRENDS OF ROMANIAN TOURISM BETWEEN 2000–2012 GEOGRAPHIA TECHNICA 10:(2) pp. 9–19. (2015)
- BUJDOSÓ Z. – DÁVID L. – GULMIRA U.: The effect of country border on the catchment area of towns on the example of Hajdú-Bihar Country – methodology and practice BULLETIN OF GEOGRAPHY SOCIO-ECONOMIC SERIES 2013:(22) pp. 21–32. (2013)
- BAROS Z. – BUJDOSÓ Z. – KOVÁCS T. – PATKÓS Cs. – RADICS Zs.: The social aspects and public acceptance of biomass giving the example of a Hungarian region INTERNATIONAL JOURNAL OF RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT 1:(2) Paper 40. (2012)
- CHIKÁN A. – CZAKÓ E. – WIMMER Á. (2014): Kilábalás göröngyös talajon. Gyorsjelentés a 2014 évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképességi Kutató Központ.
- CHIKÁN A. – CZAKÓ E. (2009): Versenyben a világgal – vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 401.
- CZAKÓ E. (2000): Versenyképesség az iparágak szintjén. Doktori disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- CSATH M. (2015): Merre tovább, kisvállalkozások? Magyar Nemzet, LXXXVIII. évf. 180. sz. 8.
- DUPCSÁK Zs. – MARSELEK S. (2015): A KKV-k beruházási és foglalkoztatási szerepe a régiókban. Gazdálkodási és menedzsment Tudományos Konferencia, Kecskeméti Főiskola, Kecskemét, pp. 43–47.
- EC VÁLLALKOZÁSPOLITIKAI ÉS IPARI FŐIGAZGATÓSÁG (2016): 2015 évi SBA tájékoztató, Magyarország. pp. 1–17.
- EUROPEAN COMMISSION (2004): Kisvállalkozások Európai Chartája 2004.

- Luxemburg. Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala
- FENYVES V. – BÁCS Z. – TARNÓCZI T. (2015): ROLE OF CONTROLLING IN THE LIFE OF SPORTS UNDERTAKINGS ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE (ISSN: 1338-6581) 2015/2: pp. 30–40.
- HÁGEN I. Zs. – KONDOROSI F.-NÉ (2003): Controlling. Controll 2003 Kft., Debrecen
- HÁGEN I. Zs. – MARSELEK S. – VARGA E. (2009): A magyarországi kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása kontrollal. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Keszthely, p. 1–6.
- HANYECZ L. (2011): Modern vezetői controlling. Gazdálkodás, Menedzsment, Budapest, Saldo Kiadó
- HARANGOZÓ G. (2015): Gazdasági és pénzügyi nevelés. In: Kormos J. – Pálvölgyi F. (szerk.) A köznevelés céljai és fejlesztési területe: a Nemzeti Alaptanterv szemléletének tükrében. Pedagógiai tanulmányok. p. 276. Budapest, PPKE BTK, pp. 205–229.
- HISRICH, R.D. – PETERS, M.P. (1991): Vállalkozás – új vállalkozás indítása, fejlesztése és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 757.
- HOLICZA P. (2016): A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Budapest, pp. 147–162.
- KÁLLAY L. – IMREH SZ. (2004): A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Aula Kiadó, Budapest, p. 312.
- KÁLLAY L. (2014): Állami támogatások és gazdasági teljesítmény. Támogatás-túladatolás a magyar gazdaságfejlesztésben? Közgazdasági Szemle, 61 (3), pp. 279–298.
- KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (2004): Balanced ScoreCard. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- KATONA J. (2006): Az innováció értelmezése a 2005 évben kiadott Oslo Kézikönyv harmadik kiadása alapján. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2016): A kis- és középvállalkozások jellemzői – adat előállítás új módszertannal. Budapest, p. 1–23.
- LAZÁNYI K. (2014/a): Entrepreneurs of the future. Serbian Journal of Management 9: (2) pp. 149–158.

- LAZÁNYI K. (2014/b): Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes. In: Ivan Mihajlović (szerk.) Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia: International May Conference on Strategic Management – IMKSM2014. Bor: University of Belgrade, pp. 55–64.
- LENGYEL I. (2003): Verseny és területi fejlődés, térségek versenyképessége Magyarországon. JATEPress, Szeged
- LUKOVICS M. (2005): Innovációs képesség: a regionális gazdaságfejlesztés alapja. In: Buzás N. (ed) 2005 Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, JATEPress, Szeged
- MARSELEK S. – FRITZ B. – PUMMER L. (2002): A magyar mezőgazdaság nemzetközi versenyképességének összetevői. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Gyöngyös, pp. 371–378.
- MARSELEK S. – MÓDOS GY. – VARGA T. (2014): Klaszterek szerepe a regionális versenyképesség javításában. XIV. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös, Károly Róbert Főiskola, pp. 1031–1039.
- MARSELEK S. (2016): A KKV szektor hatása a hazai gazdasági helyzetre napjainkban. Gyöngyös (kézirat) p. 1–13.
- MARTIN, J.P. (2016): A növekedés x faktora. Figyelő, 43. sz. p. 22.
- MOGYORÓSI P. – BUCSAI K. – TYETYÁK Zs. (2009): Innováció lépésről lépésre. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., Budapest, p. 1–16.
- MUSINSZKI ZOLTÁN (2016): Pénzügyi mutatókon innen és túl ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK 13:(2) pp. 71–80.
- NEMZETGAZDASÁGI MINISZTERIUM (2013): Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014–2020. Budapest, p. 1–90.
- OLÁH J. – MOLNÁR T. (2001): A Mikrohitel Program bemutatása, folyósításának rendszere és tapasztalatai. Acta Agraria Debreceniensis, Debrecen, 1587–1282, pp. 81–86.
- PORTER, M.E. (1998): Clusters and the New Economics of Competiton. Harvard Business Review, 6, pp. 77–90.
- ROMÁN Z. (2006): Vállalkozás a magyar gazdaságban – nemzetközi tükröben.

- In: *Gazdaság és statisztika*, 18. (6), pp. 22–39.
- SCHUMPETER, J. A. (1939): *Business Cycles: A Theoretical Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York and London
- SCHWAB, K. – SALA-I-MARTIN, X. (2014): *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. World Economic Forum, Geneva
- SZABÓ Zs. M. (2016): *A controlling Magyarországon, különös tekintettel a KKV szektorban. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest, pp. 309–330.
- SZERB I. (2015): *A versenyképesség mérése és empirikus vizsgálata a magyar kisvállalati szektorban*. *Prosperitas*, Vol I. 2. sz. pp. 14–18.
- SZILÁGYI T. P. – CSISZÁRIK-KOCSIR Á. (2015): *Investment profitability measurements and their application based on the results of a primary research*, X. International Conference on Applied Business Research (ICABR 2015) org: Mendel University, Brno, 2015. September 14–18. pp. 1000–1007.
- SZŰCS Cs. – VAJSZ T. – MARSELEK S. (2013): *Versenyképesség és klaszter lehetőségek az agráriumban és a vidékgazdaságban*. *Thüringisch-Ungarisches Symposium*, Jéna, p. 1–8.
- SZŰCS Cs. (2014): *Foglalkoztatás, versenyképesség a Gyöngyösi Kistérségben*. PhD értekezés, Gödöllő, pp. 1–244.
- TAKÁCS-GYÖRGY K. – TAKÁCS I. (2011): *Global challenges and local answers by the smes in the north hungarian region – role of strategic thinking*. *SUTADIA UBB NEGOTIA*, LVI, 4, 2011. pp. 53–67.
- TARNÓCZI T. – FENYVES V. – BÁCS Z. – BÖCSKEI E. (2015): *Versenyképesség és gazdasági etika. Vállalati teljesítmény elemzése panel regresszióval* POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT 2015/3-4: pp. 104–114.
- Internet 1: European Commission (2015): http://ec.europa.eu/growth/smes/cosme/index_en.htm (letöltve: 2015. 11. 25.)
- Internet 2: OECD (2015): <http://www.oecd.org/tax/ax-policy/taxing-wages-hungary.pdf> (letöltve: 2015. 11. 25.)
- Internet 3: *A KKV-k versenyképessége*. http://ec.europa.eu/regional_policy/

hu/themes/sme-competitiveness (letöltve: 2016. 03. 16.)

Internet 4: A kis- és közepes vállalkozások is jobban teljesítenek (letöltve: 2016. 09. 26.) <http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/hirek/a-kis-es-kozepes-val>.

Szerzők:

Dr. Hágen István Zsombor Phd.

egyetemi docens

Eszterházy Károly Egyetem, Károly Róbert Campus,

Mátrai út 36, Gyöngyös 3200

hagen.istvan@uni-eszterhazy.hu

Prof. Dr. Marsalek Sándor Csc. habil.

egyetemi tanár

Eszterházy Károly Egyetem,

Károly Róbert Campus, Mátrai út 36, Gyöngyös 3200

marsalek.sandor@uni-eszterhazy.hu