

# **DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

Zsidó Kinga Emese

Debrecen

2018

**DEBRECENI EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR**  
**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK**  
**DOKTORI ISKOLA**

*Doktori iskola vezető:* **Prof. Dr. Popp József** egyetemi tanár, DSc

**HAJDÚ-BIHAR ÉS KOLOZS MEGYEI**  
**ÉLELMISZER JELLEGŰ KISKERESKEDELMI**  
**VÁLLALKOZÁSOK**  
**PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK ÖSSZEHASONLÍTÓ**  
**ELEMZÉSE**

*Készítette:*

**Zsidó Kinga Emese**

*Témavezető:*

**Dr. habil. Fenyves Veronika**

egyetemi docens

**DEBRECEN**

**2018**

**HAJDÚ-BIHAR ÉS KOLOZS MEGYEI**  
**ÉLELMISZER JELLEGŰ KISKERESKEDELMI VÁLLALKOZÁSOK**  
**PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE**

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében  
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Zsidó Kinga Emese okleveles közgazdász

**A doktori szigorlati bizottság:**

	név	tud. fok
elnök:	.....	.....
tagok:	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....

**A doktori szigorlat időpontja:** 20... . ..

**Az értekezés bírálói:**

	név, tud. fok	aláírás
	.....	.....
	.....	.....

**A bíráló bizottság:**

	név, tud. fok	aláírás
elnök:	.....	.....
titkár:	.....	.....
tagok:	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....

**Az értekezés védésének időpontja:** 20... . ..

## NYILATKOZAT

Alulírott, Zsidó Kinga Emese (Marosvásárhely, 1979. június 7.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2018.

---

Zsidó Kinga Emese

# TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK.....	5
BEVEZETÉS .....	1
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS.....	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	8
2.1. A teljesítmény és a teljesítménymérés .....	8
2.1.1. Az üzleti teljesítmény fogalma .....	8
2.1.2. Az üzleti teljesítmény mérésének elsődleges információ-forrásai .....	17
2.1.3. Üzleti teljesítménymérési módszerek és modellek.....	21
2.2 . A kereskedelmi tevékenység jelentősége a nemzetgazdaságban .....	36
2.2.1 Az élelmiszer-jellegű kiskereskedelem általános bemutatása .....	39
2.2.2. Az élelmiszer-jellegű kiskereskedelem helyzete Romániában.....	51
2.2.3. Az élelmiszer-jellegű kiskereskedelem helyzete Magyarországon .....	54
3. AZ ELEMZÉS ANYAGA ÉS MÓDSZERE.....	59
3.1. Adatok bemutatása .....	59
3.1.1. A kérdőív: a teljesítmény értelmezése, teljesítménymérés a gyakorlatban .....	60
3.1.2. Adatbázisok bemutatása .....	61
3.2. Hajdú-Bihar és Kolozs megye rövid bemutatása .....	63
3.3. A kérdőíves felmérés módszertana .....	65
3.4. Az adatbázisok elemzésének módszertana.....	66
3.4.1 Leíró statisztika .....	67
3.4.2. Egyváltozós elemzés.....	68
3.4.3. A vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzet elemzéséhez kiválasztott mutatók bemutatása .....	68
3.4.4 A vállalkozások vagyoni helyzetének elemzése:.....	70
3.4.5 A vállalkozások pénzügyi helyzetének elemzése .....	71
3.4.6 A vállalkozások jövedelmi helyzetének vizsgálata: .....	71
4. VIZSGÁLATI EREDMÉYNEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	73
4.1. Kérdőívek kiértékelése, eredmények bemutatása .....	73
4.1.1. Magyarországi kereskedelmi vállalkozások teljesítménymérési gyakorlata .....	73

4.1.2. Romániai kereskedelmi vállalkozások teljesítménymérési gyakorlata .....	80
4.1.3 A felmérési eredmények összegzése, javaslatok .....	88
4.2. Hajdú-Bihar megyei vállalkozások beszámoló adatainak elemzése .....	89
4.2.1. A beszámolóban szereplő és az elemzésbe bevont adatok átlagértékeinek statisztikai jellemzése .....	89
4.2.2. A Hajdú-Bihar megyei vállalkozások vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi helyzetének elemzése csoportosítás alapján .....	90
4.3. Kolozs megyei vállalkozások beszámoló adatainak elemzése.....	107
4.3.1. A beszámolóban szereplő és az elemzésbe bevont adatok átlagértékeinek statisztikai jellemzése .....	108
4.3.2. A Kolozs megyei vállalkozások vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi helyzetének elemzése csoportosítás alapján .....	108
4.4. A Hajdú-Bihar-, és a Kolozs megyei vállalkozások üzleti teljesítményének összehasonlítása .....	125
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	132
6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....	134
ÖSSZEFOGLALÁS .....	136
SUMMARY .....	139
IRODALOMJEGYZÉK .....	141
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE .....	151
ÁBRAJEGYZÉK.....	153
TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	155
MELLÉKLETEK.....	156

## **BEVEZETÉS**

Kutatásaimat, két szomszédos ország két megyéjének vállalkozásai pénzügyi teljesítményének elemzése területén végeztem. A teljesítménymérés szükségessége vitathatatlan, a szakirodalomban megjelent módszerek számtalan lehetőséget nyújtanak a hatékony teljesítménymérés elvégzéséhez. Talán éppen a széleskörű lehetőségek, a rendelkezésre álló nagy mennyiségű információ nehezíti meg az elemzők feladatát, hogy ki tudják választani azokat a módszereket, amelyek képesek a vállalkozás gazdasági-pénzügyi helyzetét megfelelően bemutatni, fényt deríteni a problémák okaira, és ezáltal lehetőséget biztosítanak a problémás tevékenységek javítására. A módszerek, a mutatók kiválasztásánál elsődleges szempont a tevékenység elemzése, a sajátosságok felfedése. Kutatásaimat, kereskedelmi vállalkozások elemzésére szűkítettem le, egy olyan tevékenységre, amely minden nemzetgazdaságban meghatározó szerepet tölt be. A hatékonyabb elemzés érdekében, a kereskedelmi tevékenységen belül az „Élelmiszer jellegű vegyes bolti kiskereskedelmi” tevékenységet főtevékenységként folytató vállalkozások pénzügyi teljesítményének mérését választottam.

Bármilyen messze is tekintünk vissza az időben, a kereskedelem mindig jelentős szerepet töltött be a nemzetgazdaságok életében. A munkamegosztás, az ipari forradalmak, a földrajzi felfedezések, a technológiai fejlődés, mind hozzájárultak a kereskedelem szerepének egyre jelentősebbé válásához, és fordítva is, a kereskedelem fejlődése elősegítette az adott térség fejlődését, megnyitotta a gazdasági lehetőségeket, a „kapukat” a jobb életkörülmények megteremtéséhez (elég csak a selyemútakra, a föníciaiakra, a híres gazdasági hatásokkal járó fűszerkereskedelemre gondolni).

A kereskedelem ma sem veszített jelentőségéből, amit a statisztikai adatok is egyértelműen alátámasztanak: Magyarországon a társas vállalkozások több mint 22%-a, Romániában 32%-a (2016) kereskedelem, gépjárműjavítás tevékenységet folytat. Ez az arány messze meghaladja bármelyik más tevékenységi terület arányát a vizsgált nemzetgazdaságokban. Az ágazatban nemcsak a vállalkozások száma magas, hanem azoknak a Bruttó hozzáadott értékhez való hozzájárulása is jelentős, és a feldolgozóipar után a második helyet foglalja el mindkét országban. Sajnos, a csődbe jutott, bezárt vállalkozások száma esetében is vezető szerepet

játszanak a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások, ami a nagy számukból is adódhat, de a „sebezhetőségük” is nagyobb, mint például a termelő tevékenységet folytató vállalkozásnak. Ezen vállalkozások esetében is alapvető jelentőséggel bír a likviditás kérdése, valamint a hatékony teljesítménymérés.

2016-ban, Magyarországon a kiskereskedelmi üzletek forgalma elérte a 9.667.503 millió forintot (ami 4,2%-os növekedést jelent 2015-höz képest), ebből 4.540.796 millió forint az élelmiszer és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem részesedése (3,95%-os növekedés előző évhez képest). Romániában, 2016-ban, a kiskereskedelmi üzletek forgalmának növekedése megközelítette a 10%-ot (9,88%), így elérte a 185.794 millió RON-t, amelynek 36%-a (67.210 millió RON) az élelmiszer és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem részesedése.

A globalizáció, a koncentráció jelentős változásokat eredményezett, az élelmiszer-kiskereskedelem sokat változott és folyamatosan változik, úgy nemzetközi, mint a két ország vonatkozásában is. Az élelmiszer-kiskereskedelemben a szupermarketek, a diszkontáruházak, egyre nagyobb piaci részesedéssel bírnak, háttérbe és nehéz helyzetbe kényszerítve a „hagyományos” kisboltokat. Az utóbbi években, a fogyasztók a hiper- és szupermarketeket, a diszkontáruházakat, valamint a különböző áruház láncokat részesítették előnyben, amelyek piaci részesedése Magyarországon meghaladta a 70%-ot (egyész nyugat európai országokban ez a részesedés már 80% körül mozog). Megfigyelhető az a tendencia is, hogy az élelmiszerüzletek száma drasztikusan csökken, miközben nő az üzletek átlagos mérete négyzetméterben.

Disszertációmban, a magyar és a romániai élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelmi iparág jellemzése mellett, elemzést végeztem a magyarországi Hajdú – Bihar megyei és a romániai Kolozs megyei élelmiszer jellegű vegyes bolti kiskereskedelmi tevékenységet főtevékenységként folytató vállalkozások üzleti tevékenységével kapcsolatban, amihez a vállalkozások 5 éves pénzügyi beszámolóinak az adatait használtam fel. A két adatbázis (Hajdú-Bihar és Kolozs megye) tartalmazza az adott megyében, a fent említett tevékenységi kört folytató összes társas vállalkozásának pénzügyi beszámolóit, ezzel biztosítva az elemzés teljes körűségét.



## 1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

Eddigi kutatásaim és publikációim a vállalkozások pénzügyi teljesítményének elemzéséhez kapcsolódnak. A pénzügyi teljesítmény mérésére sokféle módszer áll rendelkezésre, ugyanakkor a használt módszereket a kutatás tárgyát képező tevékenységre kell „szabni”. Minden iparágnak megvannak a sajátosságai és ezek függvényében, valamint a kutatás céljainak megfelelően kell kiválasztani azt a teljesítménymérésére használt modellt, mégpedig azt, amely a legjobban jellemzi az adott területet. Ennek megfelelően, első lépésként, elhatároltam azt a területet, amelyen belül a kutatásaimat végeztem, nevezetesen, az élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelmi tevékenységet.

Dolgozatomban, fő célként, Románia és Magyarország egy-egy területi egységében (Kolozs, illetve Hajdú-Bihar megye) tevékenykedő élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelmi vállalkozások pénzügyi teljesítményének összehasonlító elemzését tűztem ki. A két megye kiválasztásánál több szempontot is figyelembe vettem: fontos volt az a kritérium, hogy a kiválasztott területi egység egyike se legyen főváros; akkora területi egységek legyenek, hogy teljes körű elemzést tudjak végezni; arányaikat tekintve, ne legyen se a legnagyobb, se a legkisebb megye az adott országban; szociális-, gazdasági és fejlettségi szintben közel álljanak egymáshoz. Romániában, az Észak- Nyugati Régióhoz tartozó megyék közül (a régió Magyarországgal határos), csak a Kolozs megyei Adóhivatal tanúsított segítőkészséget az adatbázis létrehozásához, ami nagymértékben befolyásolta a választást. Magyarországon, az Észak-Keleti Régió-n belül, az összehasonlíthatóság szempontjából Hajdú-Bihar megye felelt meg leginkább.

A szakirodalomban nem találtam olyan aktuális elemzést, amely egyrészt ilyen típusú összehasonlítást végzett volna, másrészt olyan elemzést sem, amely egy-egy területi egység, adott tevékenységet folytató, összes társas vállalkozásának több éves beszámoló adatait dolgozta volna fel. Továbbá, mivel mindkét területi egység, a két főváros területi határain kívül esik (a fővárosok körzetében nagyobb a nemzetközi üzletláncok koncentrációja), alkalmam adódott a többnyire „hagyományos” élelmiszer kiskereskedelmi egységek pénzügyi teljesítményének

elemzésére. Az eredmények nagyságrendi elhelyezkedésének beazonosítása érdekében teljes iparági, valamint országos szintű elemzést is végeztem.

Az elemzés során, két nagy egyedszámú adatbázis állt a rendelkezésemre, ami alapján első lépésként átlagértékeket számoltam. Majd statisztikai mutatók segítségével vizsgáltam a sokaság homogenitását, illetve, hogy az átlagok mennyire jellemzik vagy sem a sokaságot. A relatív szórás mutató magas értékeket mutatott, ami további kutatási célok megfogalmazását eredményezte: a sokaság homogén csoportokra történő bontását (sok kísérletet tettem a csoportok számának meghatározására, illetve a kiugró értékek beazonosítására) és az így létrehozott (homogén) csoportok elemzését. A vizsgálatok elvégzését követően feltártam a két megye közötti hasonlóságokat és különbségeket. mindkét megye esetében, ami által hasonlóságokat, illetve különbségeket kerestem.

A fentieket figyelembe véve, az alábbi konkrét célokat és hipotéziseket fogalmaztam meg.

Kitűzött célok:

1. Az üzleti teljesítmény fogalmának és mérésének szakirodalmi áttanulmányozása, feltérképezése.
2. A szakirodalom által nyújtott eljárások és modellek gyakorlati alkalmazásának felmérése, valamint az üzleti teljesítmény fogalmának és mérésének értelmezése a kereskedelmi vállalkozások körében. Hogyan értelmezik és milyen módszereket alkalmaznak a gyakorlatban a vállalkozások az üzleti teljesítményük mérésére?
3. Az élelmiszer-kiskereskedelmi nemzetközi piac jellemzése, a magyar és a romániai piac részletesebb vizsgálata.
4. A szélesebb körben is elemzett szupermarketek pénzügyi teljesítményén, piaci uralmán túl, olyan élelmiszer kiskereskedelmi egységek pénzügyi teljesítményének elemzése, amelyek folyamatos veszélyben vannak az egyre nagyobb teret hódító modern ellátási láncok terjeszkedése miatt. Fontosnak tartom a „hagyományos”, kisebb alapterületű kiskereskedelmi boltok helyzetének a feltérképezését is.

5. A magyar „modern”, valamint „hagyományos” kiskereskedelmi egységek elemzésén kívül, egy (gazdasági-, szociális, kulturális-, és egyéb szempontból is hasonló) szomszédos ország, élelmiszer kiskereskedelmi piacának hasonló jellemzése, elemzése.
6. Összehasonlító elemzés készítése a magyar és a romániai élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozások pénzügyi teljesítményének alapján, az egyezőségek és az eltérések, azaz a különbségek feltárása kapcsán.

A kitűzött célok alapján, a következő **hipotéziseket** fogalmaztam meg:

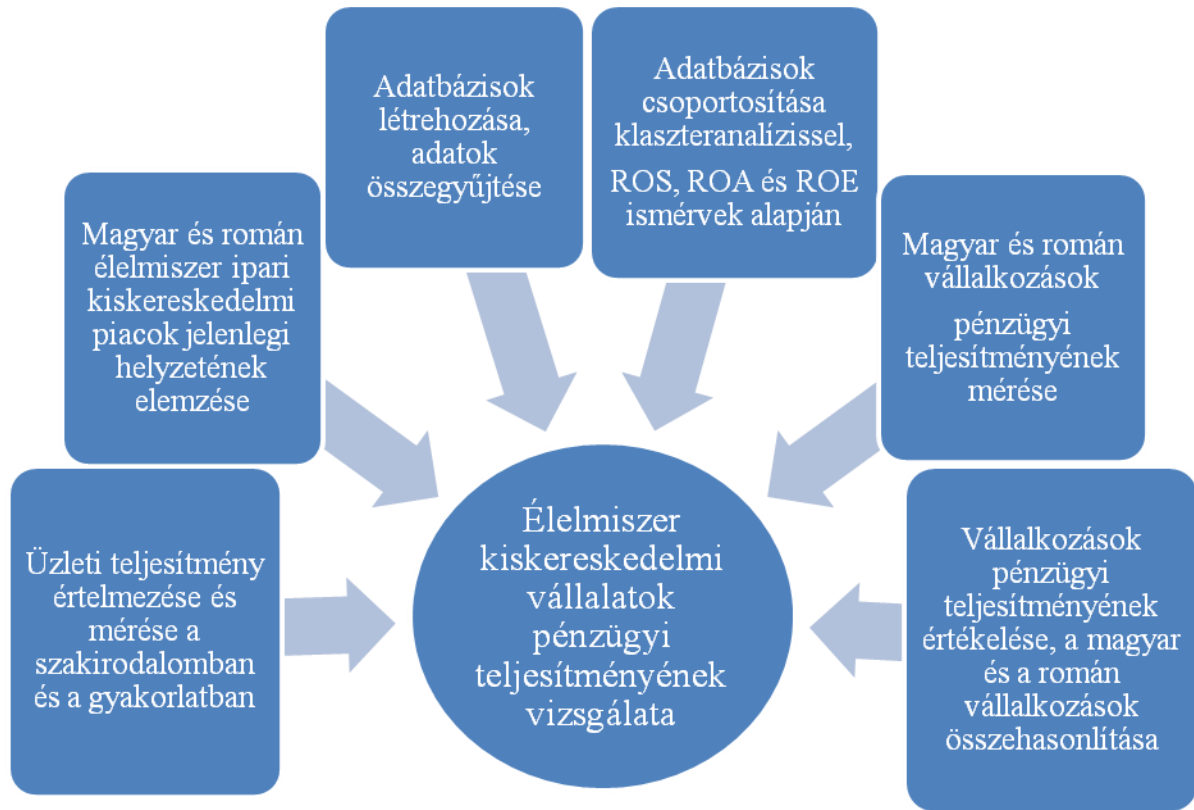
1. A magyar és a román élelmiszer kiskereskedelmi piacok jelenlegi helyzete hasonló állapotot mutat, dominálnak a szuper-, és hipermarketek, a diszkontáruházak, az általuk nyújtott előnyöknek köszönhetően, a fogyasztók előnyben részesítik azokat, a hagyományos, kereskedelmi egységekkel szemben; magas a koncentráció.
2. Mindkét ország kereskedelmi vállalkozásainak körében ismertek a szakirodalom által nyújtott teljesítménymérő módszerek, eljárások, de a gyakorlatban a teljesítménymérés többnyire leszűkül a számviteli beszámolókból nyert információk feldolgozására.
3. Az elemzés tárgyát képező magyar, illetve romániai megye élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozásainak adatai nagy eltéréseket mutatnak.
4. A két ország „hagyományos” élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozásainak pénzügyi teljesítményei nem mutatnak jelentős eltéréseket, teljesítményük hasonlóan gyenge pontokat mutat.

Összegezve a kitűzött célokat és a megfogalmazott hipotéziseket, valamint az alkalmazott eszközöket és módszereket, a következő kapcsolatrendszer (1. táblázat) állítottam fel, illetve mutatom be a disszertáció logikai felépítését (1. ábra):

**1. táblázat: Kitűzött célok, felállított hipotézisek, alkalmazott eszközök és módszerek közötti kapcsolat**

<b>Célok</b>	<b>Hipotézisek</b>	<b>Eszközök és módszerek</b>
1. Üzleti teljesítmény fogalma és annak mérése a szakirodalomban	1. Mindkét ország kereskedelmi vállalkozásainak körében ismertek a szakirodalom által nyújtott teljesítménymérő módszerek, eljárások, de a gyakorlatban a teljesítménymérés többnyire leszűkül a számviteli beszámolókból nyert információk feldolgozására.	Nemzetközi, romániai és magyar szakirodalom áttanulmányozása
2. Üzleti teljesítmény fogalma, mérése a gyakorlatban. Hogyan értelmezik, milyen módszereket alkalmaznak az üzleti teljesítményük mérésére?		Kérdőíves felmérés
3. Az élelmiszer kiskereskedelmi nemzetközi piac jellemzése, a magyar és a romániai piac mélyebb vizsgálata.	2. Mindkét országban egyaránt jelen vannak a globalizációs és a koncentrációs folyamatok; a modern ellátási láncok dominálják a piacokat.	Nemzetközi és magyar adatbázisok feldolgozása
4. A magyar élelmiszer kiskereskedelmi egységek üzleti teljesítményének elemzése.	3. Az adatbázisok teljes körű adatbázisok, ebből következően az adatok nagyon nagy eltéréseket mutatnak.	Hajdú-Bihar és Kolozs megye élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozásai beszámoló adataiból adatbázisok létrehozása. Ha a hipotézis igaz, akkor az egyedek homogén csoportokra való bontása, azok pénzügyi elemzése.
5. A romániai élelmiszer kiskereskedelmi egységek üzleti teljesítményének elemzése.		
6. Összehasonlító elemzés készítése a magyar és a román élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozások üzleti teljesítményének alapján.	4. Nincsenek jelentős eltérések a két ország élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozásainak pénzügyi teljesítményében.	Az adatbázisokra ugyanazon módszerek (klaszteranalízis, K-medoid módszer) és pénzügyi mutatók alkalmazása, az összehasonlítás elvégzése.

*Forrás: saját szerkesztés*



**1. ábra: A disszertáció felépítése**

*Forrás: saját szerkesztés*

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

### 2.1. A teljesítmény és a teljesítménymérés

Életünk minden szakasza szoros kapcsolatban áll a teljesítménnyel. Gyermekkorban az iskolai teljesítmény mérése, felnőttkorban a munkateljesítmény életünk meghatározó és természetes része. A minket körülvevő világ fizikai-, gazdasági-, szellemi-, egészségügyi-, politikai-, művészi-, tudományos, és egyéb területei is szoros kapcsolatban állnak az adott terület teljesítményével, a bennük rejlő lehetőségekkel. Az emberi élet minősége (és talán hossza is), a különböző területek teljesítményének a függvénye lehet: például az egészségügyi szolgáltatások, az egészségügyben alkalmazott eszközök, technológiák és a kutatások eredményei, a környezetvédelem teljesítménye közvetlenül befolyásolja az emberi életet; a gazdasági szektor teljesítménye meghatározza az ország életszínvonalát; a közlekedési eszközök teljesítménye könnyebbé, biztonságosabbá teszik mindennapi életünket; a művészeti és a sportteljesítmények kielégítik a magasabb rendű szükségleteinket stb. A teljesítmény elemzése és megértése ma már nem választási opció, hanem a túlélés kérdése.

#### 2.1.1. Az üzleti teljesítmény fogalma

A teljesítmény minden területen és tevékenységben nagyon fontos. Egyes tevékenységek esetében egyszerűbb meghatározni a teljesítményt, míg másokban nehezebb. Beszélhetünk fizikai, szellemi, munka-, tanulmányi, sport-, művészi, tudományos és egyéb típusú teljesítményekről. A teljesítmény fogalma országonként is eltérést mutathat, nem beszélve a különböző tudományterületekről, és az egyes érdekhordozók igényeiről.

A teljesítmény a **Magyar Értelmező Szótár Diákoknak** (2010) szerint „*valamely tevékenység lemérhető eredménye*”. Nagyon fontos a „lemérhető” jellemző, reális és helyes meghatározása. A **Román Értelmező Szótár** (DEX, 1998) szerint: „*kimagasló eredmény adott tevékenységi területen*”. A meghatározás arra utal, hogy az adott területen, a versenytársakhoz, az eddigi eredményekhez képest, jobb eredmények születnek.

Kutatásom során, kizárólag a gazdasági-pénzügyi teljesítménnyel foglalkoztam, a dolgozatomban, a kérdőíves felméréssel, az üzleti teljesítménymérés eszközei használatának a felmérését tűztem ki célul, míg a vállalati beszámolók adatainak a felhasználásával, a vállalatok pénzügyi teljesítményét elemeztem. A gazdasági-pénzügyi teljesítmény és annak mérése az utóbbi évtizedek egyik legvitatottabb gazdasági-pénzügyi témája. A különböző teljesítménymérő mutatók, módszerek, modellek bemutatása előtt, az üzleti teljesítmény fogalmát mutatom be a szakirodalom alapján.

A **Tudományos és Köznyelvi Szavak Magyar Értelmező Szótára (www.meszotar.hu)** szerint, az üzleti teljesítmény: *„Ahogyan a vállalkozás, az üzleti tervben megfogalmazott cselekvési programokat a mindennapok során ténylegesen megvalósítja, ami a vállalkozás eredményességéhez vezet”*. A definíció szerint, a célok elérése jelenti a teljesítményt, ami ha megvalósul, akkor az eredményességet is jelent. Véleményem szerint, önmagában a célok elérése jelenti az eredményességet, ami viszont nem jelent minden esetben hatékonyságot is. A célok eléréséhez a vállalkozás erőforrásokat használt fel, azok felhasználásának milyensége mutatja meg a hatékonyságot.

A szakirodalomban, a **TELJESÍTMÉNY** számos értelmezésével találkozhatunk. Számtalan megfogalmazás létezik erre a fogalomra, de a legtöbb, a **hatékonyság** és az **eredményesség** köré fókuszál. A teljesítmény meghatározására használt egyéb, leggyakrabban előforduló fogalmak azonban nem mindenhol azonos tartalommal kerülnek definiálásra: **termelékenység** (productivity), **hatékonyság** (efficiency), **gazdaságosság** (economic efficiency), **jövedelmezőség** (profitability) és **eredményesség** (effectiveness).

A **termelékenység** fogalmának legáltalánosabban elfogadott definíciója, az OECD által adott meghatározás: a termelékenység egyenlő az output és az input valamely összetevőjének hányadosával. SAMUELSON és NORDHAUS (2005) szerint a **termelékenység**, a ráfordítások egységére eső kibocsátás, az erőforrások felhasználásának hatékonysága.

**Hatékonyság** alatt PRITCHARD (1990) az output és az input hányadosát érti. Az **eredményesség** pedig a tényleges output és a norma vagy az elvárt output viszonya.

A működés nagyobb **eredményessége** azt jelenti, hogy hasonló tevékenységeket jobban lehet művelni, mint a versenytársak. A működés eredményessége magába foglalja a hatékonyságot, de nem korlátozódik arra. Az eredményesség számos gyakorlatra utal, amely biztosítja a vállalatnak az erőforrásai jobb felhasználását (PORTER, 1998). ROLSTADLS (1995) az üzleti teljesítmény három dimenzióját különbözteti meg: **az eredményesség** a fogyasztói igények kielégítésének mértéke, **a gazdaságosság** azt mutatja, hogy milyen gazdaságosan használja fel a vállalkozás az erőforrásait, míg a **változókéesség** azt jelzi, hogy mennyire van a vállalat felkészülve a jövőre (ez utóbbi az idődimenzió fontosságára utal).

A **jövedelmezőség** számítása során a beszámoló egyes eredménykategóriáit valamilyen vetítési alaphoz (a mérleg vagy az eredmény-kimutatás valamely értékéhez) viszonyítjuk. A jövedelmezőség szintjének alakulása időben jelezheti a jövedelemtermelő képesség változását, és lehetőség nyílik az összehasonlításra más vállalatok, illetve ágazati adatok mutatóival, valamint a jövedelmezőség tendenciaszerű elemzésére is (KOROM, 2008).

NELLY et al., (1995) a teljesítményt két dimenzió segítségével definiálták: eredményesség, amely a vállalati céloknak való megfelelés, valamint a hatékonyság, amely a célok eléréséhez kapcsolódó erőforrás-felhasználás gazdaságosságát fejezi ki. SINK és TUTTLE (1989) az eredményesség és a gazdaságosság fogalmát további elemekkel egészítik ki: a minőség, a termelékenység, a munkaerő minősége, az innováció és a nyereségesség.

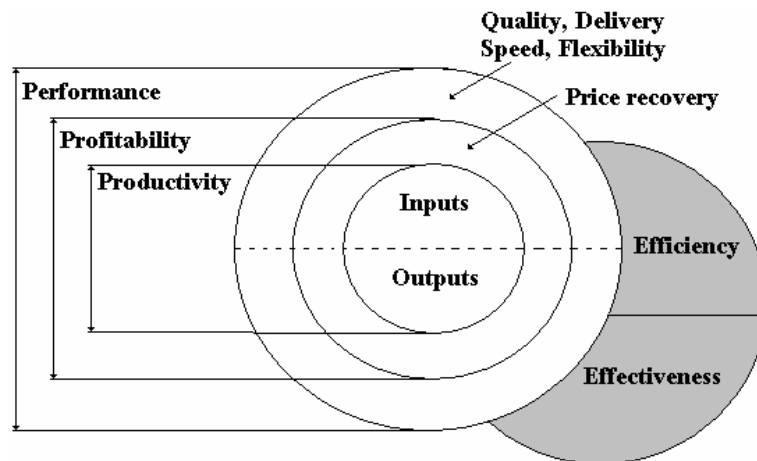
A nemzetközi konszenzus hiányát jelzi egy francia szerzőpáros JACOT és MICAELLI (1996) a teljesítmény értelmezése, akik kitérnek az angol terminológiával való egyeztetés nehézségeire, a következő kategóriákat javasolja:

- a felhasznált eszközök hatékonysága („effectivité”),
- a felhasznált eszközök és az elért eredmények viszonya („efficiencie”),
- a célok, a felhasznált eszközök és az elért eredmények („efficacité”) viszonya.

Ugyanakkor a LEBAS (1995) által megadott definíció szerint, ugyanaz az angol és a francia tartalom: az „efficacité” a célokkal való megfeleléssel, és az „efficiencie” a célok eléréséhez szükséges erőforrás felhasználással határozható meg.



A teljesítménnyel kapcsolatos fogalmak még jobb értelmezésében segít TANGEN (2005) 3 P-s modellje (2. ábra), amely a termelékenységet (Productivity), a jövedelmezőséget (Profitability) és a teljesítményt (Performance) tartalmazza.



**2. ábra: 3 P-s modell**

*Forrás: TANGEN, 2005*

Egy vállalkozás által felhasznált összes erőforrás (Inputs) és az elért eredmények (Outputs) kapcsolata a kiindulópont, a modell „magja”, a teljesítmény elemzéséhez. A teljesítmény magába foglalja a jövedelmezőséget (Profitability) és a termelékenységet (Productivity) is. A hatékonyság (Efficiency) és a gazdaságosság (Effectiveness) kiterjed a teljesítmény minden összetevő elemére, ezek közvetlen kapcsolatban állnak a minőséggel (Quality), a kiszállítási gyorsaságával (Delivery Speed), a rugalmassággal (Flexibility), stb.

Az üzleti teljesítmény értékteremtő értelmezését helyezi előtérbe RAPPAPORT (1998), szerinte: „Az üzleti vállalkozásoknak egyetlen egy társadalmi felelőssége van, a magántulajdont elismerő piacgazdaságokban: tulajdonosi értéket teremteni törvényes és tisztességes módszerekkel”. Ő a tulajdonosi értékteremtés szemlélet legfőbb képviselője. Egyértelmű hogy tulajdonosi érték teremtésében fontos szerepe van az eredményességnek és a hatékonyságnak. A teljesítmény értékalapú megközelítésével találkozunk LORINO műveiben (1995, 1997) is. A szerző két definíciót is ad, amelyek szerint: egy vállalat teljesítményének az és csakis az tekinthető, ami hozzájárul az érték/költség arány javításához (LORINO, 1997); egy vállalat teljesítményének, az

és csakis az tekinthető, ami *hozzájárul a stratégiai célok eléréséhez* (LORINO, 1997). Lorino ezzel a vállalat céljaként tulajdonképpen az értékteremtést jelöli meg. Mivel üzleti teljesítményről, üzleti vállalkozások céljairól beszélünk, pontosítani kell Lorino meglátásában: az üzleti vállalkozások legfőbb célja az értékteremtés, de csakis a tulajdonosi értékteremtés! A többi értékteremtés (pl. fogyasztói érték) a cél felé vezető út, eszköz.

Új nézetet képviselnek REYNAUD (2003) és BARET (2006), akik, a szervezetek globális teljesítményét, annak gazdasági, szociális és környezeti teljesítményének összevonásával határozzák meg. A szervezet összteljesítménye e három terület teljesítményének az összehangolása által valósulhat meg. A környezeti teljesítmény esetében jelentős szerepet kap a környezetszennyezés csökkentése, a biztonság, a fenntarthatóság, a kimerülő erőforrások pótlása. A szervezetek teljesítménye szorosan kapcsolódik a humán erőforrás teljesítményéhez. A munkavállalókra való nagyobb odafigyelés nagyobb teljesítményhez vezethet. Fontos területek a szociális-teljesítmény esetében az egyenlő bánásmód biztosítása, a jó munkakörülmények megteremtése, az emberi jogok betartása. A konfliktusok elkerülése, az alkalmazottak motiválása, kisebb befektetéssel is megvalósíthatóak, ugyanakkor az eredmények jelentősek lehetnek, ami elégedettséghez, magasabb teljesítményhez vezethet.

Több szerző az üzleti teljesítmény fogalmát a szervezet céljainak megvalósításához köti (MATHIS – JACKSON (2011); ARMSTRONG (2015); AGUINIS (2013), és szerintük a hosszú távú fennmaradás, a meghatározott üzleti teljesítmény elérésének a kulcsa a szervezeti, és az egyéni (munkavállalói) célok összehangolásában rejlik. A szervezet küldetését, stratégiáit, céljait és értékeit, az egyéni megvalósításokra kell építeni, hangsúlyozva a munkavállalók szerepének a fontosságát. A szervezeti célok és az érintettek elégedettsége közötti szoros kapcsolatot hangsúlyozza MILES (2012, 2017) és ARMSTRONG – TAYLOR (2014) is.

A román szakirodalomban is bőven foglalkoznak a teljesítmény fogalmával, értelmezésével és annak fontosságával. A teljesítmény minden érintett számára mást és mást jelent: a menedzserek a vállalkozás egészének a teljesítményében érdekeltek, a befektetők a befektetés jövedelmezőségének tekintetében értékelik azt, az alkalmazottak és a vevők a vállalkozás stabilitásában látják a teljesítményt, végül a hitelezők a vállalkozás fizetőképessége által

értékelik annak teljesítményét (STEFANESCU, 2005). Ugyanakkor a definícióból látni kell, hogy a befektetők, az alkalmazottak és a hitelezők által elvárt teljesítmény része a vállalati teljesítménynek. Tehát egy jól teljesítő vállalkozás teljesíteni tudja valamennyi fenti elvárást.

Az üzleti teljesítményt, a nemzetközi szakirodalomhoz hasonlóan, RISTEA (2003) is három tényező segítségével határozza meg: hatékonyság + gazdaságosság + eredményesség. Ezeket a fogalmakat egészíti ki, ALBU és ALBU (2005), akik szerint, *a teljesítmény elvont (absztrakt) kifejezés, és ennek meghatározása más fogalmakhoz van kötve: hatékonyság, gazdaságosság és érték.* Ők már egy „modernebb” értelmezéssel is bővítik a fogalmat, az érték bevezetésével.

A hatékonyság több értelmezésével is találkozunk a román szakirodalomban, de alapvetően, a hatékonyságot, az elért eredmények és a bevitt erőforrások arányaként határozzák meg. A hatékonyság néhány értelmezését gyűjtötte össze GRUIA és BANC (2005), többek között: *„A gazdasági hatékonyság, a társadalom számára hasznos szociális-gazdasági eredményeket jelenti, racionális és gazdaságos technikai-, anyagi-, humán-, és pénzügyi erőforrás felhasználás mellett...”* (STAIKU et al., 1994).

NICULESCU és LAVALETTE (1999) szerint a teljesítmény, a vállalat versenyhelyzetét mutatja, amit megfelelő termelékenység és hatékonyság mellett ér el. VERBONCU és ZALMAN (2005) szerint a teljesítményt a vállalkozás egészének az összehangolt tevékenysége határozza meg. Nem elég csak egy területen jól teljesíteni, a vállalkozás egészének a tevékenysége határozza meg a végső teljesítmény mértékét.

A teljesítmény és az eredmény fogalmak közötti különbségre hívja fel a figyelmet GRUIAN (2010), aki szerint, a teljesítmény relatív nagyságot mutat (a teljesítmény mindig valamihez – kitűzött célok, versenytársak által elért eredmények – viszonyítva határozható meg), az elért eredmény pedig, mint abszolút nagyság jelenik meg. A kitűzött és jól meghatározott célok függvényében határozható meg a szervezetek teljesítménye CHIRILA (2004) szerint is, aki a következőképpen definiálja a teljesítményt: *„Kitűzött célok nélkül nem értelmezhető a teljesítmény fogalma. Az teljesít, aki eléri a kitűzött célokat”* (CHIRILA, 2004). Ez utóbbi kijelentéssel kapcsolatban, az üzleti életben arra kell nagyon vigyázni, hogy a kitűzött célok

reálisan kapcsolódjanak a vállalkozás erőforrásaihoz, kapacitásához és potenciáljához, legyen motiváló ereje és megfeleljen a tulajdonosok elvárásainak. Ha irreálisan magas célokat tűz ki a vállalkozás, nem fogja tudni azokat teljesíteni, ha viszont túl alacsony célokat határoz meg, akkor azok elérése nem jelent majd valós teljesítményt és hatékonyságot.

Az üzleti teljesítményt, a fedezeti ponttal (az a termelés-költség kombináció, ahol az átlagos változó költség minimális) hozza kapcsolatba STANCU (2006), aki szerint, a fedezeti pont, az a minimálisan elfogadható teljesítményszint, amit minden vállalkozásnak el kell érnie.

DOBRIN et al. (2012), a szakirodalomhoz igazodva, az üzleti teljesítményt a szervezet céljainak elérésével azonosítja, amely szoros kapcsolatban áll az eredményességgel és az értékteremtéssel.

A magyar szakirodalom is foglalkozik az üzleti teljesítmény kérdésével. KOROM (2007) szerint a „teljesítmény”: a képességek, a lehetőségek, a szervezeti, a tevékenységi, a területi és az idő dimenziókban a kiindulópont és a célpont közötti különbséget fejezi ki. A szerző nagyon jól átfogja azokat az elemeket, amelyek a vállalkozás céljait döntő módon befolyásolják: képességek, lehetőségek, stb. Mindezen tényezők függvényében és minden vállalkozás egyéni (külső és belső) körülményeinek megfelelően, kell kialakítani a célkitűzéseket, amelyek függvényében értékeli majd saját teljesítményét.

BÖCSKEI - FEKETE (2012), a teljesítményt a gazdaságosság fogalmához kötik. Általánosságban, a gazdaságosság hatékonysághoz vezet. De, ez nem minden esetben valósul meg. Bizonyos esetekben, egy szervezet működhet gazdaságosan és nem éri el a céljait, mivel az általa gyártott termékekre nincs kereslet. Más esetekben a gazdaságtalanul működő szervezet is elérheti a céljait. Elméletileg talán fenntartható a fenti kijelentés, de gyakorlatilag, ha a vállalkozás által gyártott termékekre nincs kereslet, ha a fogyasztói igények nincsenek kielégítve, akkor a tulajdonosi igények, az értékteremtés sem valósulhat meg. Az értékteremtés, a stratégiai célok elérése, csakis az érintettek igényeinek a kielégítése révén valósulhat meg.

Az üzleti teljesítmény, mint az eredményesség és hatékonyság kifejezése nem ismeretlen a magyar szakirodalomban sem. SZŰTS (1983) a vállalati teljesítményt két tényező segítségével értelmezi: **a cél megvalósítását**, mint minőségi és **az eredmény-ráfordítás viszony értékét**,

mint mennyiségi összetevő. Szerinte, hatékonyságról akkor beszélünk, ha a célelérés megtörtént. Hasonló gondolatokat fogalmaztak meg DOBÁK et al., (1996) a szervezeti teljesítménnyel kapcsolatban. Eszerint, a szervezet eredményessége arra utal, hogy a szervezet a helyes célokat követi-e, míg a szervezeti hatékonyság azt jelzi, hogy képes-e a kitűzött célokat elérni és a rendelkezésére álló erőforrásokat gazdaságosan felhasználni (WIMMER, 2000). Ugyanígy, SZŰCS – FARKASNÉ (2008) is a teljesítményt, az előre meghatározott célok és a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásának kapcsolatában látják. HOLLÓNÉ (2009) is, az üzleti teljesítményt és annak mérését szoros összefüggésbe állítja a szervezet céljaival: „A teljesítménymérés egyik legfontosabb alapelve: hogy összhangban álljon a cég, illetve annak jól körülhatárolható üzleti egysége céljaival, működési jellemzőivel”.

NÁBRÁDI – PETŐ (2004) szerint, az a vállalkozás eredményes, amely hatékony, likvid és versenyképes. Hatékonyság alatt a szerzők, az eredmények (output) és ráfordítások (input) bármilyen kombinációjú hányadosát értik, likviditás alatt a vállalkozás azon képességét, hogy fizetési kötelezettségeinek határidőn belül képes eleget tenni és a versenyképesség alatt, a vállalkozáson belüli és kívüli tényezőkhöz való alkalmazkodási képességet. Az eddigi véleményekkel ellentétben, a szerzők nem térnek ki a célkitűzések szerepére az eredményesség tekintetében. Természetesen, egy adott hatékonysági szint elérése, illetve a versenyképesség (ami, a fogyasztói igények kielégítését is jelenti) is biztosít már egy teljesítmény szintet. HUSZTI (1996), a könyvviteli adatokra támaszkodva, az eredményt kizárólag az árbevétel és a ráfordítások különbözeteként kezeli, míg KÖKÉNYESI – ANDRISKA (2002), a kitűzött célok és a ténylegesen elért eredmények viszonyaként határozza meg az eredményesség fogalmát.

A termelékenység, az egységnyi inputra jutó kibocsátás; általában a munka termelékenységét jelenti a fogalom (DANCS – MOLNÁR, 1997). A jövedelem több meghatározásával is találkozhatunk a magyar szakirodalomban: minden olyan bevétel, ami vagyonnövekedést eredményez (HUSZTI, 1996), az árbevétel és a termelési költség különbözete (SZÉLES, 1990), az árbevétel és az ezt terhelő költségek különbözete (TÓTH, 1996), a bevétel azon része, ami a költségek fedezete után megmarad (BÓDI et al., 1985), a vállalkozások profittermelő képessége (BORBÉLY, 1990).

Az üzleti teljesítményt és annak mértékét közvetlenül vagy közvetve, a vállalkozás minden tevékenységi területe befolyásolja. SAJTOS (2004) a vállalkozások üzleti teljesítményét az általuk végzett marketingtevékenységgel kapcsolatban vizsgálja. A kapcsolat szorossága nehezen határozható meg a marketingtevékenység eredményeinek nehézkes számszerű mérhetősége miatt. Ugyancsak a különböző tevékenységi területek és az üzleti teljesítmény kapcsolatát vizsgálja SZÁSZ et al., (2014), rámutatva arra, hogy a vállalkozások termelési stratégiái és az üzleti/pénzügyi teljesítmény között szignifikáns kapcsolat van. A versenyképességi tényezők és az üzleti teljesítmény kapcsolatát mutatja be SÁPINÉ (2016), kiemelve, hogy a vállalatok versenyképességének egyik meghatározó tényezője az üzleti hatékonyság, az üzleti teljesítmény.

NAGY – BERÁCS (2012) a különböző stratégiai orientációk vállalatok teljesítményre gyakorolt hatását tanulmányozta, amely szerint „a vállalkozói orientáció és részben az ügyfélkapcsolati orientáció bizonyul a teljesítmény szóródását magyarázó legfontosabb stratégiai képességnek, mely a kisvállalkozók kockázatvállaló hajlandóságát, újabb piaci lehetőségek keresését, a célkitűzések megfogalmazását, valamint a fogyasztók kiemelt kezelését jelenti”. Szoros kapcsolat áll fenn, az üzleti teljesítmény és az adott szervezetnél alkalmazott emberi erőforrások teljesítménye között (GERGELY, 2012). Az üzleti teljesítmény meghatározása és mérése közvetlen és nélkülözhetetlen kapcsolatban áll a vállalati stratégiával (KURUCZ, 2011). „... Ha elfogadjuk azt a plauzibilis ténytet, hogy minden vállalkozásnak megfelelően kell illeszkednie a stratégiai kontextusait jelentő környezetbe, érintettjeinek rendszerébe; továbbá hogy a környezethez illesztett stratégiája közvetít a külső követelmények és a belső adottságok, illetve fejlesztési igények között; hogy az operatív rendszere által működtetett erőforrások felhasználása csak a várható teljesítmények arányában indokolt; akkor szoros – kontrollált, egyben befolyásolható kapcsolatot kell tartani a stratégia, az értékteremtő folyamatok és a célelés (teljesítmény) között. Így a teljesítmények menedzsmentje nem más, mint a stratégiai célok hatékony elérésének biztosítása” (KURUCZ, 2011).

WIMMER (2000, 2002) az üzleti teljesítményt a szervezetek értékteremtő képességéhez köti. Értéket kell teremteni, de nem csak tulajdonosi értéket. A fogyasztói értékteremtés a tulajdonosi érték növeléséhez vezet. Ehhez közvetlenül kapcsolódik NEELY et al. (2004) azon feltételezése (a teljesítményprizma kidolgozását három feltételezéshez kötötte), hogy a mai világban, a

vállalkozásoknak fel kell ismerniük azt a tényt, hogy nem elég csak egy vagy két érintett érdekeire koncentrálni, hanem az összes érintett érdekeinek kielégítésére kell törekedni, csak így tud a vállalkozás igaz értéket teremteni.

Jelentős számú és értékes munkát találunk a magyar szakirodalomban, amelyben a szerzők kiemelik és hangsúlyt fektetnek az üzleti teljesítmény (és annak mérése), valamint a kontrolling és a vezetői számvitel között fennálló kapcsolatra (ILLÉS 2002, DOBÁK et al. 1991, WIMMER 2004, BODNÁR 1999, ZÉMAN – TÓTH 2018). Ugyancsak a kontrolling előretörő szerepét hangsúlyozza HÁGEN – HOLLÓ (2017) szerzőpáros, akik szerint a controlling tevékenység bevezetése a vállalkozások mindennapi életébe segíthet az eredményesebb és gazdaságosabb működés elérésében, valamint a versenyképesség javításában. LÁZÁR (2003) a teljesítményértékelést az erőforrás-felhasználáson keresztül vizsgálja, a teljesítményt pedig költségszámítási rendszer segítségével méri.

Véleményem szerint, a teljesítmény önmagában nem létezik, azt viszonyítani kell akár a kitűzött és jól meghatározott (mérhető) célokhoz, akár a versenytársak eredményeihez, vagy bármilyen más összehasonlítható tényező értékéhez (amit célként határoz meg a vállalkozás). Az üzleti teljesítmény az előzőleg, pontosan, valamilyen mértékegységi egységben kifejezett **célok elérésének a mértékét** fejezi ki. A vállalkozások teljesítményét mindig a stratégiai célokhoz kell viszonyítani. A hosszú távú értékteremtés biztosítja a fennmaradást és ezáltal a stratégiai célok megvalósításának a lehetőségét. Egyetértek azokkal a véleményekkel, amelyek szerint, a teljesítmény, az elért eredmények és a kitűzött célok viszonya, valamint a hatékonyság alapján ítélni lehet meg. A tevékenység során felhasznált erőforrások és az elért eredmények viszonya mutatja a hatékonyság szintjét. Természetesen a pénzügyi célok elérése csakis hatékony tevékenység mellett lehetséges.

### ***2.1.2. Az üzleti teljesítmény mérésének elsődleges információ-forrásai***

Az üzleti teljesítményre, mint az üzleti tevékenység eredményére közvetlenül és meghatározóan kihatnak a menedzseri döntések. Döntések alapján kerülnek az erőforrások felhasználásra, azok mennyisége, az alkalmazott eljárások, technológiák, a munkaerő minősége és mennyisége, a

végtermék, a vevők kiszolgálása stb. mind a teljesítmény egy-egy meghatározó eleme. Minden döntés következményekkel jár. Ezek a következmények erősíthetik vagy gyengíthetik az üzleti teljesítményt. Jó, megfelelő és eredményes döntéshozatal elsősorban a rendelkezésre álló információk minőségétől, mennyiségétől és időzítésétől függ. BALOGH et al. (2013) szerint: „az információt – jelentősége miatt – ma már alapvető termelési tényezőként értelmezzük. Szerepe, az informatikai eszközök alkalmazásának robbanásszerű elterjedésével különösen felértékelődött”. Ugyancsak az információk fontosságát és rendkívüli szerepét emeli ki CHIKÁN (1995), aki szerint „az információt, mint a bizonytalanságot csökkentő, új ismeretnek tekintjük”.

Napjainkban, a döntéshozók rendelkezésére mérhetetlen mennyiségű információ áll. A hatalmas információ-halmazból kiszűrni, a ténylegesen hasznos és célravezető adatokat, már nehezebb feladat. A vállalkozás teljesítménye a menedzsment által meghozott számos egyéni döntés eredménye, értékelése pedig ezen döntések pénzügyi és gazdasági hatásainak, következményeinek megítélését jelenti (VIRÁG et al., 2013). A mai versenykörnyezetben, az üzleti tevékenység elemzése, a különböző gazdasági-pénzügyi paraméterek folyamatos nyomon követése a fennmaradás egyik alapfeltétele. Az elemzés olyan módszer, amely a gazdasági vezetés részére, az elemzés tárgyát képező gazdasági rendszer elemeinek módszeres vizsgálatával, nélkülözhetetlen információt nyújt a rendszer működéséről, biztosítja a döntéshozók tájékozottságát (BÍRÓ et al., 2012). GHEORGHIU (1982) szerint: “Az elemzés olyan kutatási módszer, amely egy tárgy vagy jelenség összetevő elemeinek darabokra bontására vagy szétszedésére épül. Az elemzés segítségével, lehetőségünk van a dolgok és jelenségek mélyebb vizsgálatára, felfedezhetjük azok összetevőit, ellenőrizhetjük az ok-okozati összefüggéseket, feltárhatjuk a rájuk ható tényezők sokaságát, felfedezhetjük megjelenésük és működésük szabályait, és mindezek segítségével megalapozhatjuk a jövőbeni tevékenységeinkre kiható döntéseinket.” Nagyon érdekesen és ugyanakkor a lehető legegyszerűbben és mégis a legmegfelelőbbben idézi BIRCEA (2014) Nicolae Feleaga és Ion Ionascu elemzéssel kapcsolatos megfogalmazását: “a gazdasági-pénzügyi elemzés feladata az, hogy a számokat beszédre bírja”.

Az üzleti tevékenység elemzéséhez az alapinformációk egy részét a magyar, többször módosított 2000.évi C törvény (Számviteli törvény) által kötelezően előírt beszámoló adatai szolgáltatják. Jelenleg Magyarországon, a vállalkozások éves nettó árbevételének nagyságától, a mérleg-



főösszeg és az alkalmazottak létszámának függvényében, az alábbi beszámoló típusok léteznek: éves-, egyszerűsített éves-, összevont (konszolidált) éves-, egyszerűsített beszámoló, valamint mikrogazdálkodói beszámoló (398/2012 (XII:20) Kormányrendelet). Minden kettős könyvvitelt vezető vállalkozás éves beszámolót és üzleti jelentést köteles készíteni, kivétel azon vállalkozások, akik megfelelnek az egyéb beszámoló (egyszerűsített éves, mikrogazdálkodói) készítési kritériumoknak. Egyszerűsített éves beszámolót készíthet a kettős könyvvitelt vezető vállalkozó, ha két egymást követő üzleti évben a mérleg fordulónapján, ha esetében, a következő három mutatóérték közül bármelyik kettő nem haladja meg az alábbi határértékeket: a mérlegfőösszeg az 1.200 millió forintot, az éves nettó árbevétel a 2.400 millió forintot, az üzleti évben átlagosan foglalkoztatottak létszáma az 50 főt (2000.évi C. törvény). Az előző feltételek nem alkalmazhatóak a nyilvánosan működő részvénytársaságra, az anyavállalatra, a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodóra, valamint olyan vállalkozóra, amelynek kibocsájtott értékpapírjainak a tőzsdéi kereskedelme engedélyezett vagy az engedélyezést már kérelmezték. Összevont (konszolidált) éves beszámolót és összevont (konszolidált) üzleti jelentést is köteles készíteni az a vállalkozás, amely egy vagy több vállalkozáshoz fűződő viszonyában anyavállalatnak minősül (2000.évi C. törvény). Mikrogazdálkodói egyszerűsített éves beszámolót - saját választása alapján – is készíthet a könyvvizsgálatra nem kötelezett vállalkozó, ha két egymást követő üzleti évben a mérleg fordulónapján, a következő három mutatóérték közül bármelyik kettő nem haladja meg az alábbi határértéket: a mérlegfőösszeg a 100 millió forintot, az éves nettó árbevétel a 200 millió forintot, az üzleti évben átlagosan foglalkoztatottak száma pedig a 10 főt (2000.évi C törvény). A beszámolók közti különbségek, azok adattartalmában találhatóak: részletes, minden elemre kiterjedő információ-szolgáltatás vagy összevont, egyszerűsített formában bemutatott adatok. A beszámoló adatok feldolgozása, elemzése és értelmezése egyéni döntések függvénye. A múltbeli adatok és információk elemzése segíthet a jövőbeni tervcélok elérésében. Az adatok feldolgozására, elemzésére nagyon sok mutató, módszer és eljárás áll a döntéshozók rendelkezésére.

A beszámolók publikusak, bárki, bármikor hozzájuk férhet, céljuk az információszolgáltatás a vállalat érintettjei számára. Egy vállalkozásnak több érintettje van, olyan személyek, csoportok, érdekképviseltek, intézmények, amelyek közvetlenül vagy közvetve érintettek a vállalkozás

tevékenysége által. Az „érintettek” (stakeholder) fogalmat FREEMAN (1984) vezette be, kihangsúlyozva, hogy a szervezetek teljesítménye közvetlenül függ az érintettek ismeretének mértékétől. A külső és a belső érintettek érdekei és céljai különböznek, így információ-igényük is eltér egymástól (HÓBÁR, 2012). Belső érintettek lehetnek: tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak. Külső érintettek: befektetők, hitelezők, vevők, szállítók (piaci partnerek), költségvetési szervek, helyi közösségek stb. A vállalkozások hosszú távú fennmaradása, a jól beazonosítható érintettek igényeinek és elvárásainak a teljesítésével, megfelelő eredmények elérésével és magas szintű kommunikációval lehetséges csak (NEELY, 2004).

Fontos tehát, hogy a pénzügyi kimutatásokban megbízható és valós adatok szerepeljenek. A pénzügyi kimutatások objektív és megbízható tartalmát, és ezáltal a vállalkozások társadalmi felelősségvállalását elemzi BÖCSKEI et al. (2015) cikkükben. Ugyancsak a beszámolók megbízhatóságára, valamint a vállalkozások etikus viselkedésére hívják fel a figyelmet TARNÓCZI et al. (2015), feltéve a kérdést, hogy “ha az elemzéshez felhasznált adatok nem megbízhatóak, akkor azok vizsgálatával nem lehet megalapozott megállapításokat tenni, amelyek segítséget nyújthatnának a vállalati teljesítmény növelésében és ezen keresztül a versenyképesség javításában, ami a mai globalizálódott versenyben még inkább kiemelkedő jelentőséggel bír”. A befektetői hajlandóságot és a könyvvizsgálói tevékenységek megbízhatóságát, hozza összefüggésbe TÓTH et al. (2015), kihangsúlyozva a könyvvizsgáló személy felelősségvállalásának jelentőségét. A gazdasági környezetben jelen kellene lennie az etikának, az etikus viselkedésnek. Mit is jelent az etika? BODA et al. (2013) megfogalmazása szerint: „az etika azokkal a magatartásokkal és cselekvésekkel foglalkozik, amelyek hatással vannak másokra”. A meghatározást a gazdasági környezetre vetítve, a gazdasági etika a tevékenységek, a vállalkozási cselekedetek másokra gyakorolt hatását jelenti. ZSOLNAI (2004) szerint: „Az etika a gazdasági cselekvés minden szintjén releváns, az egyéni és a vállalati cselekvéstől a társadalmi és globális szintekig. Nem igaz azonban, hogy az etikusnak látszó cselekvés automatikusan jobb teljesítményhez és eredményhez vezet. Ha a vállalatok a becsületességet csak megjártsszák, és az etikát pusztán a profitszerzés eszközeként használják, akkor erőfeszítéseik nem hoznak sikert.”

### 2.1.3. Üzleti teljesítménymérési módszerek és modellek

Az összegyűjtött és rendelkezésre álló információk birtokában feltevődik a kérdés, hogy milyen módszerrel, melyik eljárással mérjük, értékeljük a vállalkozás üzleti teljesítményét. A nem megfelelően kiválasztott teljesítménymérési eljárás téves eredményekhez vezethet. A szakirodalom bőven kínál üzleti teljesítménymérő módszereket, eljárásokat, amelyekből a tevékenységnek, a vállalkozásnak legmegfelelőbbet kell kiválasztani. A továbbiakban a hagyományos (sok évtizede és ma is használt) és új elemekkel, más nézőpontokkal kibővített üzleti teljesítménymérő módszereket és eljárásokat ismertetem.

Az üzleti teljesítmény mérése, az eredmények ok-okozati összefüggéseinek a feltárása nélkülözhetetlen, egyrészt a menedzseri feladatok ellátása során, másrészt a hosszú távú fennmaradás egyik iránymutatója. A megváltozott és egyre inkább változó gazdasági és szociális környezet megköveteli a piac, a versenytársak, a lehetőségek és a fennálló veszélyek nyomon követését, valamint a gyors döntéshozatalt. A szervezeteknek a működés fenntartásához megfelelő stabilitással kell rendelkezniük, míg az alkalmazkodóképesség a megfelelő rugalmasságot igényli (FENYVES et al., 2015). A vállalatvezetők rendelkezésére nagy mennyiségű információ áll, amelyekből kiszűrni az igazán hasznos és fontos tartalommal bírót a legnehezebb feladat. Mindig fel kell tenni a kérdést, hogy mi a cél, mi az elemzés tárgya, és ennek megfelelően kell kiválasztani a információt.

Érdemes megemlíteni, néhány közismert megfogalmazást a teljesítményméréssel kapcsolatban.

A teljesítménymérés legközismertebb megfogalmazása Lord Kevin nevéhez fűződik: *„Ha mérni tudjuk, amiről beszélünk, és számokkal kifejezni, akkor tudunk valamit róla; de ha nem tudjuk mérni, ha nem tudjuk számokkal kifejezni, akkor tudásunk szegényes és nem kielégítő”* (NEELY et al., 1995). NEELY (2002) és munkatársai szerint, az üzleti teljesítménymérés feladata: *„a megalapozott döntések és cselekedetek támogatása, azáltal hogy a megfelelő adatok összegyűjtésével, feldolgozásával, rendszerezésével, elemzésével és értelmezésével számszerűsíti a múltbéli cselekedetek hatékonyságát és eredményességét”*.

A teljesítménymérés módszertana gyorsan fejlődött az elmúlt években. A teljesítménymérés kezdeteit a számviteli tevékenység megjelenése jelentette (a kettős könyvvitel megjelenése az 1300-1400-as évekre tehető – Genova; az első elkészített mérleg 1511 – Fugger család, Velence). A kereskedelem fejlődése, a „pénz” megjelenése, az ipari forradalmak hatásai, a törvényhozásban bekövetkezett változások, egyre több és pontosabb nyilvántartást követeltek. Az 1700-1800-as évekhez köthető a kötelező mérlegkészítés előírása. Kezdetben, az első nyilvántartások „cash-flow” típusú nyilvántartások voltak, később, a gazdasági események komplexitása miatt, azok teljesítése és kiegyenlítése közötti különbség nyilvánvalóvá válásával, új kimutatástípusokra, más nyilvántartásokra volt szükség. A nyilvántartásokban megjelennek a „követelés” és a „kötelezettség” fogalmak is. A nagyvállalatok gyarapodása és ezáltal a tulajdonosok számának gyors növekedése egyre nagyobb információigényt szült. A XIX. század vége felétől már pénzügyi és vezetői számvitelről beszélhetünk.

Hosszú éveken keresztül, a teljesítménymérés csak a számviteli nyilvántartásokhoz és a számviteli beszámolókhöz kapcsolódott. Idővel, egyre többféle teljesítménymérési mutató jelent meg, amelyek segítettek (segítenek) a vállalkozások vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi helyzetének elemzésében. A mutatók kiválasztása mindig az elemzési cél függvényében történik. Mivel a vállalkozások célja a nyereség növelése és ezáltal a vagyon növelése, a vállalatok által napjainkban használt teljesítmény-mutatók többsége is pénzügyi vonatkozású.

A pénzügyi helyzetet elemezhetjük rövid, illetve hosszú távon. BÍRÓ et al. (2012) szerint: „a pénzügyi helyzet mutatószámokkal történő elemzése – kicsit leegyszerűsítve – vonatkozhat: hosszabb távra, értékelve az adósságállományra vonatkozó mutatókat és rövid távra (a mérleg elemzése kapcsán, általában egy évre), vizsgálva a likviditási mutatók nagyságát és változását.” A rövid távú pénzügyi helyzet elemzése többnyire a likviditásra terjed ki és szembeállítja a rendelkezésre álló likvid eszközöket az esedékes kötelezettségek nagyságával. A rövid távú pénzügyi helyzet elemzése arra a kérdésre próbál választ adni, hogy a vállalkozás mennyire képes az esedékes kötelezettségeit időben teljesíteni, és a vállalkozás fizetőképességét jellemzi. A rövid távú pénzügyi helyzet elemzésére, a nettó forgótőke és a likviditási mutatók a legalkalmasabbak. TARNÓCZI - FENYVES (2011) definiálta a forgótőke és a nettó forgótőke fogalmát: „a forgótőke (working capital) a vállalkozás készpénzbe, követelésbe, készletbe és más

forgóeszközökbe befektetett pénzeszköze (nevezik bruttó forgótőkének is)”. A forgótőke hagyományosan a vállalkozás forgóeszközökbe történt befektetéseit jelenti, azokba az eszközökbe, amelyeket a cég egy éven belül képes készpénzzé konvertálni. A forgótőke-menedzsmenthez kapcsolódó mutató a nettó forgótőke (net working capital), amit a vállalkozás forgóeszközeinek (forgótőkájének) és rövid lejáratú kötelezettségeinek különbségeként határozhatunk meg, azaz a forgóeszközöknek az a része, amely nincsen lekötve rövid lejáratú kötelezettségekkel. A nettó forgótőkét úgyis felfoghatjuk, hogy az a forgótőke nettósítása. Más nézőpontból megvizsgálva azt is mondhatjuk, hogy a nettó forgótőke a forgóeszközök azon részét jelenti, amelyet hosszú lejáratú pénzügyi eszközökkel vagy saját tőkével, azaz hosszú lejáratú forrással finanszírozunk (FENYVES – ZSIDÓ, 2014). A hosszú távú pénzügyi helyzet elemzése során az adósságállományt viszonyítjuk a saját tőkéhez, a vállalkozás eszközeihez, illetve az árbevételhez. Leggyakrabban használt mutatók: általános eladósodottság (idegen és saját források aránya), eladósodottság foka (kötelezettségek és az összes eszköz aránya), árbevételhez viszonyított hosszú távú adósságállomány (a kötelezettségeknek a likvid forgóeszközökkel csökkentett részére az árbevétel mekkora fedezetet nyújt).

A pénzügyi helyzet szorosan összefügg a vállalkozás jövedelmi helyzetével. A jövedelmezőség a vállalkozások fennmaradásának első feltétele. A jövedelem azt jelenti, hogy a bevételek meghaladják a ráfordításokat. A vizsgálathoz a vállalkozások eredmény-kimutatása nyújt információkat. A jövedelmezőség kiszámítása az egyes eredménykategóriáknak valamilyen vetítési alaphoz történő viszonyításával történik. Így számtalan mutatót tudunk képezni, a vállalkozási tevékenység sajátosságainak és az elemzés céljainak megfelelően. A jövedelmezőség számítása során figyelembe vehető eredménykategóriák: értékesítés bruttó eredménye (fedezeti összeg), üzemi tevékenység eredménye, adózás előtti eredmény, adózott eredmény. Vetítési alapként alkalmazható: értékesítés nettó árbevétele, saját tőke, összes eszköz, anyagjellegű ráfordítások, személyi jellegű ráfordítások, eladott árúk beszerzési értéke, alkalmazottak létszáma, stb.

Talán a legismertebb és nemzetközileg is elfogadott, és széles körben alkalmazott jövedelmezőségi mutatók a ROE – Saját tőke arányos nyereség (Return on Equity), a ROA – Eszközarányos nyereség (Return on Assets), ROS – Árbevétel arányos nyereség (Return on

Sales) stb. mutatók. HOLLONÉ (2009) összefoglalja a leggyakoribb „hagyományos”, a számviteli adatokra támaszkodó mutatók legfontosabb jellemzőit:

- „a többféle csoportba rendezett mutatók közül leggyakoribbak (a szakirodalomban és a gyakorlatban egyaránt) a jövedelmezőségi (és/vagy hatékonysági), illetve az angol nyelvből átvett rövidítésekkel jelzett megtérülési („return on”-típusú) mutatók
- a jövedelmezőséget mérő pénzügyi mutatók a számviteli eredményt (illetve annak valamelyik kategóriáját) tekintik hozamnak. Jellemzően az „adózott eredményt” vagy az „üzemi/üzleti eredményt”, illetve ez utóbbival megközelítően azonosnak tekintett EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) kategóriát
- információ bázisaik jellemzően a beszámolók kötelező elemeiként elkészítendő számviteli kimutatások, elsősorban a mérleg és eredmény-kimutatás ...”

Az egyre nagyobb verseny és információ-igény szükségessé tette, hogy a hagyományos teljesítménymérésben gyökeres változás következzen be. Az addigi gyakorlathoz képest, teljesen új szemléletek jelentek meg, mivel a hagyományos teljesítménymérési mutatók, módszerek nem elégítették ki az igényeket (1980-as évek). Ha csak a nagy számú új mérési keretet és módszert nézzük, mint például a Balanced Scorecard, teljesítményprizma, a gazdasági hozzáadott érték, a gazdasági profit, a tevékenység alapú menedzsment, stb. láthatjuk, hogy a szakirodalom és a szakemberek egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak ennek a területnek.

JOHNSON – KAPLAN (1987) rámutatott arra, hogy a pénzügyi teljesítménymutatók nem tükrözik a modern szervezet versenykörülményeiben és stratégiáiban bekövetkező változásokat. Miközben továbbra is a nyereség a legfőbb cél, ez önmagában nem tekinthető elégséges teljesítménymutatónak, mivel egy ilyen mérőszámnak azt is tükröznie kellene, hogy a nyereség elérése érdekében a szervezetnek mire kell törekednie (JOHNSON, – KAPLAN, 1987).

A számvitel adatai nem hangsúlyozzák ki azokat az elemi részeket, amelyek a jövőbeli pénzügyi eredményekhez vezetnek. Az egyik fő probléma a számviteli adatokkal, hogy a gazdasági események láncolatának időtávját nem terjeszti ki azok pénzügyi következményeire (HOPWOOD, 1972; RAPPAPORT, 1983; KAPLAN, 1984; DEARDEN, 1987).

Az 1990-es évek, a teljesítménymérés gyökeres átalakulásával kezdődtek. Az átalakulásra ösztönzőleg hatott az a felismerés, hogy a vállalatoknál hagyományosan alkalmazott pénzügyi teljesítménymutatók, mint például a ROA és ROE már nem feleltek meg a követelményeknek. Míg az amerikai menedzsment különösen az 1960-as évek közepéig „bámulatra méltóan” hatékony teljesítményt nyújtott, addig az 1970-es években az amerikai gazdaság teljesítménye elmaradt a nyugat-európai fejlett országokhoz képest (HAYES - ABERNATHY, 1980).

Napjainkra mindinkább előtérbe kerültek azok a nézetek, amelyek szerint, a vállalatok stratégiai tervezésének legfontosabb célja az **értékteremtés**. Értékteremtés elsősorban a tulajdonosok számára, de a vállalkozások többi érintettjeinek is. Az értékmaximalizálás elve alapján, a menedzsereknek minden döntésükkel a vállalat hosszú távú piaci értékének a növelésére kell koncentrálniuk (RAPPAPORT, 1981). Az értékteremtés, mint legfőbb cél az értékteremtő tényezőkön keresztül valósul meg. Minden vállalatnak azonosítani kell saját értékteremtő tényezőit. Az értékteremtő tényezők listája változhat, ezért ezt időnként felül kell vizsgálni (PORTER, 1985). RAPPAPORT (2002) szerint nem lehet általánosan meghatározni minden vállalatra érvényes „tulajdonosi értékháló”. Az általa ajánlott héttényezős modell segítségével (az árbevétel növekedési üteme, az üzemi eredményhányad, az effektív cash adórata, a tárgyi eszközökbe és immateriális javakba történő beruházások, működő tőkébe történő beruházás, a tervezési időszak hossza, valamint a befektetett tőke költsége), a piac alapvető hozam – növekedés – kockázat követelményeihez igazodva, meghatározható a vállalat értéke.

Az európai gyakorlatban is elfogadott az értékteremtés koncepciója, de a társadalmi, kulturális és nem utolsó sorban, a gazdasági sajátosságokból következően, nem annyira hangsúlyos a tulajdonosi értékszemlélet, mint az angolszász országokban. Ennek egy másik oka a számviteli információkon alapuló mutatók hagyománya.

Már az 1980-as évek közepén megjelennek azok az elméletek és empirikus vizsgálatok, amelyek azt igazolták, hogy a vállalatok hosszú távú sikeréhez és fennmaradásához vezető stratégia nem korlátozható pusztán a tulajdonosi értékmaximalizálására. A látszólag nagyobb befolyással rendelkező tulajdonosokon és ügyfeleken kívül a vállalatnak számos olyan érintettje is van, amelyek számára is kell értéket teremteni (DONALDSON – PRESTON, 1995; CLARKSON,

1995). A stakeholder elmélet szorosan összefügg azokkal a társadalmi változásokkal, amelyek eredményeképpen az elmúlt évtizedekben megváltozott a társadalom üzletről alkotott képe. A vállalatokat pusztán a tulajdonosaival azonosító szemlélet fokozatosan háttérbe szorult és előtérbe került a vállalatot a társadalom szélesebb körének érintettségét figyelembe vevő nézete. Általánosan megfogalmazva „érintett minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet célélérését, vagy aki érintve van abban” (FREEMAN – REED, 1983). Az érintettek elégedettségének mérésére, valamint erre támaszkodva, a jövőbeni üzleti teljesítmények értékelésére használható a SPA (Stakeholder Performance Appraisal) index, amely a vállalat érintettjeinek elégedettsége alapján becsli a jövőbeni üzleti eredményeket (MURPHY, 2006).

Az 1990-es évek elejére már teljesítménymérő rendszerekkel is találkozhatunk. A hatékony teljesítménymérési rendszerben, a rendszer alapját képező teljesítmény-mutatóknak, lényegeseknek és rendszerelméletűeknek kell lenniük, valamint kapcsolódniuk kell a vállalat stratégiájához (DRUCKER, 1990). A teljesítménymérés során egyaránt figyelembe kell venni a pénzügyi és nem pénzügyi indikátorokat is, mivel nem csak a pénzügyi célok képezik a részét a szervezet stratégiájának (KAPLAN, 1984). Az alkalmazott mutatókat közvetlenül a szervezet küldetéséhez és a célkitűzéseikhez kell kapcsolni, annak érdekében, hogy azok tükrözzék a vállalat külső versenykörnyezetét, a vevői igényeket és a belső célkitűzéseket (KENNERLEY – NEELY, 2003). 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 (NEELY, 1999). Számos szerző dolgozott ki és vezetett be új teljesítménymérési rendszert, amelyekkel igyekeztek pótolni a hagyományos teljesítménymérés hiányosságait.

A teljesítménymérés valamely tevékenység eredményességének és gazdaságosságának mérési folyamata (NEELY et al. 1995). Célja, hogy a vállalat működésével kapcsolatos döntéseket, cselekvéseket megfelelő tartalmú adatok összegyűjtésével, feldolgozásával, elemzésével és értelmezésével támogassa. Alapvetően a múltbeli döntések hatékonyságát és eredményességét számszerűsíti. Az eredményesség a célok elérését, míg a gazdaságosság a célok eléréséhez kapcsolódó erőforrás-felhasználás minőségét fejezi ki (WIMMER, 2004).



A stakeholder értékteremtő szemléletet követően (vagy annak kiterjesztéseképpen), az 1990-es évek végétől, illetve a 2000-es évektől kezdődően, egyre többet hallani a vállalatok társadalmi szerepvállalásáról, a fenntartható fejlődés szükségességéről, mint az üzleti teljesítménymérés újabb, szükséges és már nélkülözhetetlen elemeiről.

Az első teljesítménymenedzsment rendszerek már az '50-es évekhez köthetőek, megemlíteném a Management by Objectives és a Hoshin menedzsment rendszereket. DRUCKER (1954) ismertette először a **Management by Objectives (MBO)** elnevezésű teljesítménymenedzsment rendszer fogalmát: célközpontú menedzsment - meghatározza minden egyes alkalmazott célját, folyamatos irányítás, ellenőrzés és visszacsatolás mellett nyomon követi azok teljesítését. A módszer célja a szervezet teljesítményének növelése a kitűzött részcélok folyamatos elérésén keresztül. Ebben az időszakban vált ismertté a **Hoshin menedzsmentrendszer** is, ami egy távolkeleti módszer, és a rendszeres felülvizsgálatra, a ciklikusságra fekteti a hangsúlyt, amit legjobban az egymásba ágyazott PDCA (Plan, Do, Check, Act) ciklussal lehet szimbolizálni (SHIBA et al., 1995; MULLIGAN et al., 1996; WITCHER – BUTTERWORTH, 1999).

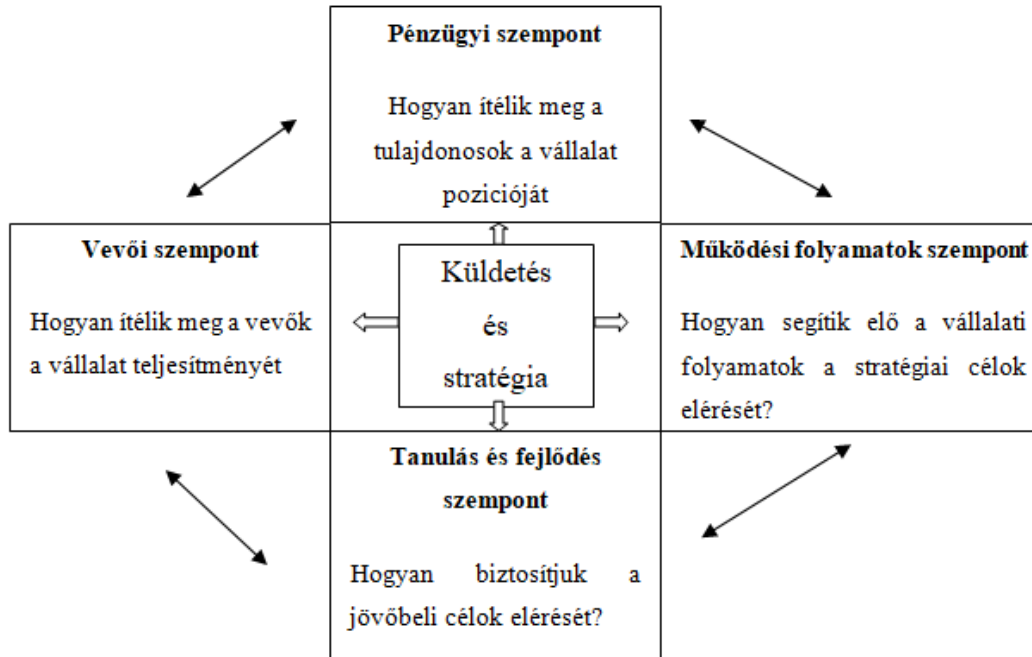
Az 1980-90-es évektől kezdődően egyre inkább teret hódít az intellektuális tőke, a „láthatatlan tőke” mérésére kifejlesztett módszerek, mint például a Skandia Navigátor, Az Immateriális vagyongyűjtő módszer, a Wissensbilanz, a Balanced Scorecard, stb.

A **Skandia Navigator** módszert, a svéd Skandia vállalat fejlesztette ki az 1990-es évek elején, elsőként helyezve előtérbe a szellemi (intellektuális) tőke mérhetőségét. A modellt Leif Edvinsson dolgozta ki (EDVINSSON, 1997). A modell középpontjában az emberi tudás (az ember) áll. Mivel minden változás, tanulás vagy fejlődés mögött az ember áll, ezért egyetlen szervezet sem lenne képes a környezet, a vásárlók változó igényeinek és elvárásainak megfelelni, ha maguk a szervezetben munkálkodó emberek nem lennének képesek vagy hajlandók a változásra. A modell öt tényezővel dolgozik: tudástőke, vevők, pénzügyek, folyamatok, megújulás és fejlődés. Különböző mércéket használ minden tényező esetében, amelyekkel az a célja, hogy a változását nyomon tudja követni. Ennek érdekében 91 új szellemi tőke mutatót állítottak elő és emellett még 73 hagyományos mutatót is felhasználtak (BÍRÓ, 2007).

Az immateriális vagyongyűjtő módszer (**Intangible Assets monitor - IAM**) kidolgozása SVEIBY nevéhez fűződik, az 1990-es évek második felében. A módszer a szervezet „láthatatlan tőkéjének” mérésére tesz kísérletet. A „láthatatlan tőke” három elemből tevődik össze: szervezeti tőke, mint belső struktúra; ügyféltőke, mint külső struktúra; emberi/tudás tőke, mint kompetenciák. A fenti elemek hatékonyságának, megújulásának és stabilitásának nyomon követésére különböző mutatószámokat ajánl. A vállalatok ezen mutatószámok közül kiválaszthatják a saját cégük esetében legjobban alkalmazhatóakat.

A '90-es évek közepén Dániában, Svédországban és Izlandon, de ezzel párhuzamosan Ausztriában, Németországban és Spanyolországban nyert egyre inkább teret a „**Wissensbilanz**” technika elterjedése. A „Wissensbilanz” a vállalat esetében a tudás stratégiai nézőpontjára, látásmódjára fókuszál, a tudás stratégiai jelentőségével, a szervezet jövőbeli képességeivel, és értékteremtő erejével, értékteremtésével foglalkozik. A „Wissensbilanz” fontos területét képezi a szervezet tudásállományában, tudáskészletében történő változások folyamatos figyelemmel kísérése, mérése és bemutatása (LERNER, 2007).

A legszélesebb körben használt teljesítménymérési rendszer a KAPLAN és NORTON (1993) által kifejlesztett **BSC - Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (Balanced Score Card)**. A BSC, a szervezet jövőképét és stratégiáját fordítja le olyan átfogó, kiegyensúlyozott mutatószámrendszerre, amely egy teljesítményértékelési és menedzsment rendszert is kijelöl. A BSC négy egyenértékű szempontot vesz figyelembe: *a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok, valamint a tanulás és fejlődés* (3. ábra). A BSC olyan stratégiai mutatószámrendszer, amely megtartja a pénzügyi mutatókat, de kiegészül olyan mutatókkal is, amelyek a jövő teljesítményét befolyásoló (teljesítmény-okozó) tényezőkről nyújtanak információt. A BSC mutatóit a vállalat jól megalapozott jövőképéből és stratégiájából kell levezetni, ezáltal a menedzserek, a pénzügyi teljesítményen túl megérthetik, hogy a vállalat miként teremthet értéket a fogyasztói számára, ehhez milyen területen kell fejleszteni a belső folyamatokat, és milyen beruházásokat kell a teljesítmény növelése érdekében végrehajtani. Így a BSC az értékteremtő tevékenységet állítja a középpontba.



**3. ábra: A BSC modell**

*Forrás: saját szerkesztés*

A BSC egyik alappillére, hogy a mutatóknak a szervezet minden szintjén, minden alkalmazott számára hozzáférhető információs rendszer részét kell képezniük. A BSC nem csupán pénzügyi és nem pénzügyi mutatók eseti gyűjteménye. A mutatókat 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 és tanulási kapacitást jellemző *belső mutatók* között. A mutatószám-rendszer kiegyensúlyozott, egyaránt tartalmazza a múlt teljesítményét bemutató *eredménymutatókat*, és az eredményt befolyásoló tényezőket, a *teljesítményokozókat*. A BSC kialakítása és használata során nagyon fontos az ok-okozati összefüggések feltérképezése. A célok és a mutatók közötti kapcsolatokat is definiálni kell annak érdekében, hogy a mutatók kezelhetőek és értékelhetőek legyenek. Az ok-okozati összefüggésnek a BSC mind a négy nézőpontját át kell fognia (SZÍVÓS, 2007).

Az ok-okozati összefüggések feltárására, a stratégiai célok szorosabb és hatékonyabb követésére, az érintettek elégedettségére, valamint az egyéb minőségi elemek figyelembe vételére fektetnek hangsúlyt a következőkben ismertetett módszerek.

A KURSTEDT et al. által kidolgozott **Teljesítménymérési és menedzsment modell** segít abban, hogy felfogjuk a mérés igazi jelentőségét a fejlődési folyamatokban. A Performance Centre definíciója szerint, „a mérés segítségével irható le az a rés, amely a között van, amivel most rendelkezünk, és amit akarunk, lehetővé téve az olyan választásokat, amelyekkel közelebb kerülünk ahhoz, amit akarunk”.

A 20. század végén, annak az új nézőpontnak köszönhetően, hogy „nem minőségügyi terméket, hanem megfelelő terméket kell előállítani” (ZÉMAN – TÓTH, 2018), megjelentek az úgynevezett „önértékelési modellek”. Első lépésben a TQM – Teljes körű minőségirányítási rendszer (Total Quality Management), majd ennek folytatásaként az üzleti kiválóság minőségirányítási rendszerek, az **EFQM (European Foundation for Quality Management)** modell, amelyek szintén hozzájárultak a teljesítménymérési szemléletmód változásához.

Franciaországban széles körben használják az „irányítótábla”-nak vagy „műszerfal”-nak (**Tableau de Bord – TdB**) nevezett rendszert. A Balanced Score Card-hoz hasonlóan, itt is fontos a vállalati stratégiához való kapcsolódás és az ok-okozati kapcsolatok figyelemmel kísérése. Kialakításának keretét az OVAR módszer adja, amelynek lépései a *vállalati célok* (O - Objectives) meghatározása, majd az úgynevezett *cselekvési változók* (VA - Variable d'action) kiválasztása, amelyek tulajdonképpen a célok elérését befolyásoló kulcstényezőket, a végrehajtandó feladatokat határozzák meg. Ezt követi a végrehajtásért, illetve a cél eléréséért *felelős személy* (R - 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.

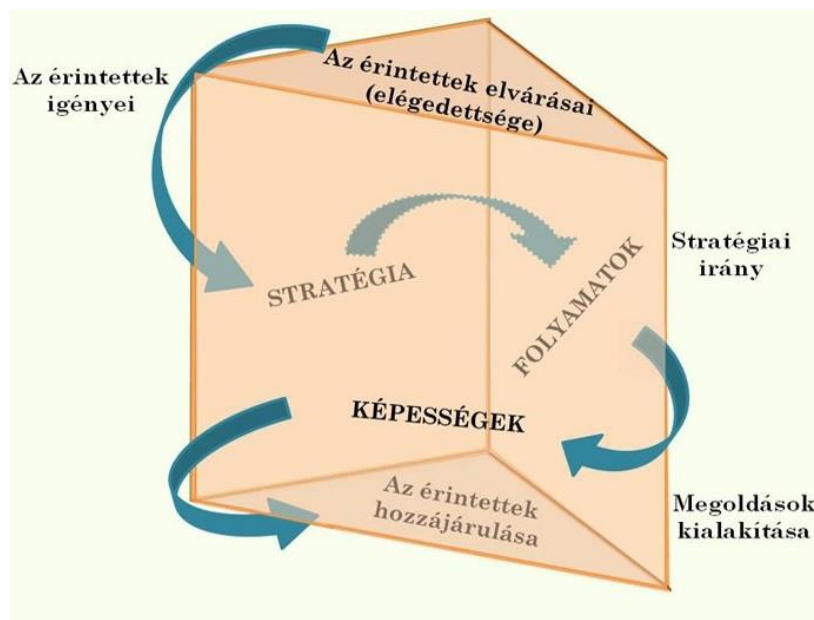
Új teljesítménymérő rendszerként jelent meg 1991-ben a LYNCH és CROSS által kidolgozott PPS - **teljesítménypiramis rendszer (Performance Pyramid System)**, amely olyan teljesítményváltozók összefüggő rendszere, amelyeket különböző szervezeti szinteken

felügyelnek. A stratégiai célkitűzések lefelé áramlanak a szervezeten belül, miközben jelen van a felfelé áramló információ-folyamat is. Lynch és Cross, a piramis alakú leképezést arra használták, hogy az üzleti szervezet egyes szintjeihez tartozó célkitűzéseket és intézkedéseket megérthessék. A PPS négy szintje a vállalati jövőképet, az üzleti egységek elszámoltathatóságát, az üzleti működési rendszerekhez tartozó versenyméreteket, valamint a speciális műveleti kritériumokat testesíti meg. A teljesítménypiramis segítségével leírható, ahogyan a célkitűzéseket közlik az operatív szinttel, illetve a mutatókat visszaadják a felsőbb szinteknek. A PPS használatát a visszajelzések kapcsán is meghatározzák. Ilyen összefüggésben a PPS kifejezetten a szervezet teljesítményének felügyeletére használható (LYNCH – CROSS, 1991).

**A teljesítményprizma** szerzői (NEELY et al., 2004) az érintett megközelítésre építve nyújtanak alapos útmutatót ahhoz, hogy mit, miért és hogyan érdemes mérni a szervezet működésének menedzselése és fejlesztése érdekében. A szerzők szerint: „a teljesítményprizma kidolgozása három alapvető feltételezésre épül: először, a szervezetek számára – ha hosszú távú túlélésre és sikeres működésre törekednek – többé már nem elfogadható (sőt nem is kivitelezhető), hogy csak egy vagy két érintettjük (jellemzően tulajdonosaik és ügyfeleik) érdekeire koncentráljanak; másodsor, a 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 amellet, 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** adják (4. ábra). Tehát a teljesítményprizma öt különböző, egymással logikailag összefüggő nézőpontban ragadja meg a teljesítményt. A teljesítményprizma alapja az érintetteknek nyújtott érték. A hosszú távú sikerhez elengedhetetlen, hogy a szervezet világos képpel rendelkezzen legfontosabb érintettjeinek elvárásairól és igényeiről. A modell alapvető feltételezése, hogy nem csak a tulajdonosok és az ügyfelek számítanak fontos érintetteknek. Az érintettek lehetnek: befektetők, ügyfelek (vevők,

fogyasztók), közvetítők, alkalmazottak, szállítók, állam, közösségek, érdekvédő szervezetek, (szakmai) érdekcsoportok, stratégiai partnerek, szövetségesek.



**4. ábra: A teljesítményprizma**

*Forrás: NEELY et al., (2004)*

Az érintettek elégedettségének fontosságát hangsúlyozza MURPHY (2005) is, aki az üzleti teljesítmény értékelését, a jövőbeni üzleti eredményeket közvetlenül az érintettek elégedettségéhez köti, kidolgozva a SPA index (Stakeholder Performance Appraisal) mutatót. A modell szerint a jövőbeni érintettek viselkedését és a vállalat üzleti teljesítményét, eredményeit, az aktuális érintettek attitűdje befolyásolja, ami szintén az előző, a korábbi érintettek viselkedésének, véleményének az eredménye (MURPHY et al., 2005).

Fontos eszköz a **benchmarking**, amely során a vállalat különböző területeit, tevékenységeit összevetik, összehasonlítják egy „etalon”-nak vélt területtel, tevékenységgel. BARAKONYI (2000) szerint: „a benchmark eredetileg a földmérők, geodéták által elhelyezett jelölésekre vonatkozott – építkezéseknél, földmunkáknál elérendő színvonalakat, magassági pontot jelöl. Átvitt értelemben teljesítendő szabványt, referenciapontot értünk alatta. Az üzleti életben a

versenytársak által elért legjobb gyakorlat szintjét, mérőszámát jelenti. A benchmarking ezen mérőszámok meghatározását, azokból következtetések levonását, elérendő szintek kitűzését, új ötletek generálását foglalja magába”. A benchmarking egyre inkább használja a legjobb gyakorlatot vagy a határelemzés módszert, aminek vannak módszertani és gyakorlati előnyei is. A leggyakorlatibb aspektusának az tekinthető, hogy sokkal célszerűbb tanulni a legjobbaktól mintsem utánozni a közepszerű teljesítményeket.

A teljesítmény-értékelésben 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 (FENYES, 2014). Egyre jobban teret hódít egy nem parametrikus determinisztikus módszer, a **DEA (Data Envelopment Analysis)**. A DEA relatív hatékonysági pontszámokat hoz létre, miközben egyszerre figyelembe vesz több bemenetet és kimenetet. Az input orientált DEA a hatékonyságot 0 és 1 közötti értékkel jellemzi (MOHAMAD - SAID, 2013). A DEA modellt - FARRELL (1957) korábbi munkájára építve – CHARNES et al. (1978) mutatták be 1978-ban. A DEA a vizsgált egységek megfigyelt input és output adataira épülő határvonalat hoz létre. A vizsgált adathalmaz valamennyi egyenrangú egysége a határvonallal kerül összehasonlításra és ez alapján kerül meghatározásra a relatív teljesítménypont (CHARNES et al., 1995). COOPER et al., (2007) szerint a DEA egy döntéshozatali egységnek (Decision Making Unit – DMU) nevezett, egyenrangú tulajdonságokon alapuló teljesítményértékelésnek olyan adatorientált megközelítése, ami hatékonysági pontokat számít ki. A DEA módszer legnagyobb előnyét abban látom, hogy a „hagyományos”-nak nevezett mennyiségi (kvantitatív) – főleg pénzügyi – adatok elemzése mellett, egyidejűleg lehetővé teszi különböző minőségi (kvalitatív) adatok elemzését is, és a különböző mutatók felhasználásával egy komplex jellemzőt hoz létre. A versenytársakhoz viszonyított pozíció, a helyes piaci elhelyezkedés meghatározása minden vállalkozás számára értékes információkat nyújthat, annak érdekében, hogy meghatározhassák a lehetséges versenyelőnyöket, illetve azonosítani tudják azokat az tényezőket, amelyekben hátrányban vannak. A versenyelőnyök és a hátrányok (gyengeségek) valós azonosítása segítheti a menedzsereket a jövőbeni stratégiák

meghatározásában, illetve a hosszú távú fennmaradás elérésében. A relatív hatékonysági pontszámok létrehozása során output lehet minden olyan működési eredmény, amelynek érdekében a szervezeti egységek erőforrásokat használnak fel. Input lehet minden olyan erőforrás, amelynek felhasznált mennyiségéről a szervezeti egységek szabadon döntenek és a menedzsment fontosnak, meghatározónak ítél meg (KOLTAI, 2013).

A külföldi gyakorlatban számtalan példát láthatunk a DEA sikeres alkalmazására: az Egyesült Királyságban a felső-, és közoktatási intézmények hatékonyságának vizsgálatára, az Egyesült Államokban az egészségügyi intézmények hatékonyságának összehasonlítására, Távol-Keleten a rendőrség, tűzoltóság, kórházak, könyvtárak, adóbehajtás, helyi közszolgáltatások működésének optimalizálására használták (SOMOGYI, 2013). A román szakirodalom is jelentős mértékben foglalkozik a DEA módszerrel a profitorientált vállalatok teljesítményértékelésénél használva. Említésre méltó CIOANGA és LUCA mezőgazdasági területen végzett kutatásai (CIOANGA - LUCA, 2008). A bankszektorban, a bankfiókok teljesítményértékelésében is sikeresen alkalmazták a DEA módszert (MUNTEANU et al., 2013), valamint a sportklubok menedzsereinek teljesítménymérése ezzel a módszerrel került bemutatásra (JURUBESCU, 2009). A DEA-t napjainkban Magyarországon kevésbé használják a profit-orientált vállalatoknál. A magyar nyelvű szakirodalomban a nem vállalati szférában történő alkalmazások dominálnak, de ma már egyre gyakrabban profit-orientált szervezetekre vonatkozó alkalmazások is megtalálhatóak, de számuk még nem túl nagy (FENYVES, 2014). SOMOGYI (2013) részletesen leírja az NSRK-támogatási intézményrendszer hatékonyságának vizsgálatában sikeresen alkalmazott DEA módszer alkalmazást, valamint pozitív példát találunk a DEA módszer sikeres alkalmazására a logisztika területén is ( MARKOVITS – SOMOGYI, 2010).

A teljesítmény értékelését a vállalkozás értékteremtő képességéből megítélő szakemberek szerint, az érték alapját, a jövőbeni pénzáramlások jelentik (ZÉMAN – TÓTH). Ennek mérésére, ma már jól kidolgozott és a szakirodalomban széles körben elfogadott mérési módszerek, modellek állnak rendelkezésre, mint például az SVA – Tulajdonosi értékelemzés (Shareholder Value Analysis), az EVA – Hozzáadott gazdasági értéken alapuló értékelés (Economic Value Added), a CFROI – A befektetések cash flow megtérülésén alapuló értékelés (Cash Flow Return on Investment), stb. Mindezek a módszerek, modellek jól alkalmazhatóak, az értékteremtő



szemléleten alapuló teljesítménymérésre, mivel az érték alapját mindig a hosszú távú jövőbeli pénzáramlások jelentik (ZÉMAN – TÓTH, 2018).

Napjainkban egyre többet hallani és az üzleti teljesítménymérő jelentésekben is kiemelkedő helyet foglalnak már el a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés elemei is. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR – Corporate Social Responsibility) „önkéntes elköteleződés a közjó fejlesztése mellett az üzleti gyakorlaton keresztül, a cég erőforrásainak bevonása mellett” (LIGETI, 2007). Az üzleti világban már számtalan példát látunk ilyen tevékenységekre, elsősorban külföldi, nagyobb tőkájú, multinacionális cégek esetében, de sok pozitív és követhető példával találkozunk Magyarországon is. A vállalatok rájöttek arra, hogy a fogyasztókat egyre inkább a tudatos döntéshozatal vezérli, a nyilvános jótekonkodás hosszú távon pozitív üzleti eredményekhez vezethet. A társadalmi felelősségvállalás leggyakoribb területei: társadalmi (esélyegyenlőség, egészségvédelem, munkavállalói jogok betartása, foglalkoztatottság, stb.), gazdasági (minőség, innováció, etika, termékbiztonság, stb.), és környezeti (környezetbarát eljárások alkalmazása, hulladékképződés csökkentése, stb.) (TÁTRAI, 2016). A fenntartható fejlődés fogalma rövid idő alatt globális szinten elterjedt, ezzel a kérdéssel egyaránt foglalkozik az ENSZ, az Európai Unió, az UNESCO és más szervezetek is. A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács meghatározása szerint: „A fenntartható fejlődés az ember boldog és értelmes életvitelének előmozdítását és a közjó kiteljesítését célozza. Ám mindezt úgy, hogy a saját jólétét megteremtő generáció nem éli fel, nem meríti ki erőforrásait, hanem megfelelő mennyiségben és minőségben a következő generációk számára is megőrzi, bővíti azokat” (DARVAY et al., 2016). Az éghajlatváltozás, az egészséges édesvízkincs csökkenése és a nagy mennyiségű hulladék keletkezése, olyan környezeti-, gazdasági-, és társadalmi problémává nőtte ki magát, hogy a vállalatok nem tudnak már ezeknek a jelenségeknek hátat fordítani. A fogyasztók megítélése, tudatos viselkedése befolyásolja a vállalatok jövőbeni eredményeit, ezért, hangsúlyt fektetve, odafigyelve ezekre a jelenségekre, befolyásolhatják a fogyasztók döntéseit. A vállalatok éves jelentéseikben kiemelkedő helyet szentelnek a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés érdekében tett lépések, tevékenységek bemutatására, mint az üzleti teljesítmény egyik elemére.

*Amint az előzőekből is látható, a téma szakirodalma nagyon gazdag és átfogó. A szakemberek különbözőképpen értelmezik és látják az üzleti teljesítmény fogalmát, szerepét és annak mérhetőségét.*

*Véleményem szerint az üzleti teljesítménymérés folyamatának első lépése, választ adni azokra a kérdésekre, hogy kinek készül a teljesítménymérés és mi a célja a mérésnek. Ha ismerjük a mérés konkrét célját, a rendelkezésre álló mérési módszerek, modellek közül kiválaszthatjuk a célnak leginkább megfelelőbbet. A mérés után kapott eredmények alapján, a teljesítményt, az eredményesség és a hatékonyság függvényében lehet majd értékelni. Az üzleti világban, a teljesítményt az eredményesség és a hatékonyság határozza meg. Az eredményesség azt jelenti, hogy a céloknak megfelelően tevékenykedett a vállalkozás, a kitűzött célokat követte, a hatékonyság pedig a célok elérése érdekében felhasznált erőforrások és elért eredmények viszonya. A célok lehetnek rövid, vagy hosszú távú célok, amelyeknek az elérése egy vagy több szakaszban is megvalósulhat. Éppen ezért, a célok alatt, a teljesítmény mérésének folyamatában, mindig a hosszú távú, a stratégiai célokat kell figyelembe venni.*

*Disszertációmban a magyarországi Hajdú-Bihar megyei és a romániai Kolozs megyei élelmiszer jellegű vegyes bolti kiskereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások pénzügyi teljesítményének elemzését és a két megye teljesítményének összehasonlítását végeztem el. Azért választottam ezt a két megyét, mert erre a két megyére állt rendelkezésre teljes körű adatbázis. Úgy gondolom, hogy a kereskedelem általában is, de az élelmiszer-jellegű kiskereskedelem pénzügyi teljesítményének elemzése rendkívül fontos. Amint az előzőekben már bemutatásra került, a kereskedelmi ágazat jelentős számú vállalkozást foglal magába és ezáltal nagy munkaerőlétszámot is igényel. Nem elhanyagolható az a tény sem, hogy a háztartások jövedelmük számottevő részét a kiskereskedelmi forgalomban költik el.*

## **2.2 . A kereskedelmi tevékenység jelentősége a nemzetgazdaságban**

A szakirodalom alátámasztja azt a tényt, hogy az üzleti teljesítmény értelmezése és mérése tevékenységfüggő, de még az adott tevékenységen belül is pl. iparágak, ágazatok függvényében más és más értelmet, illetve mérési módszert jelenthet. A nemzetgazdasági tevékenységeket

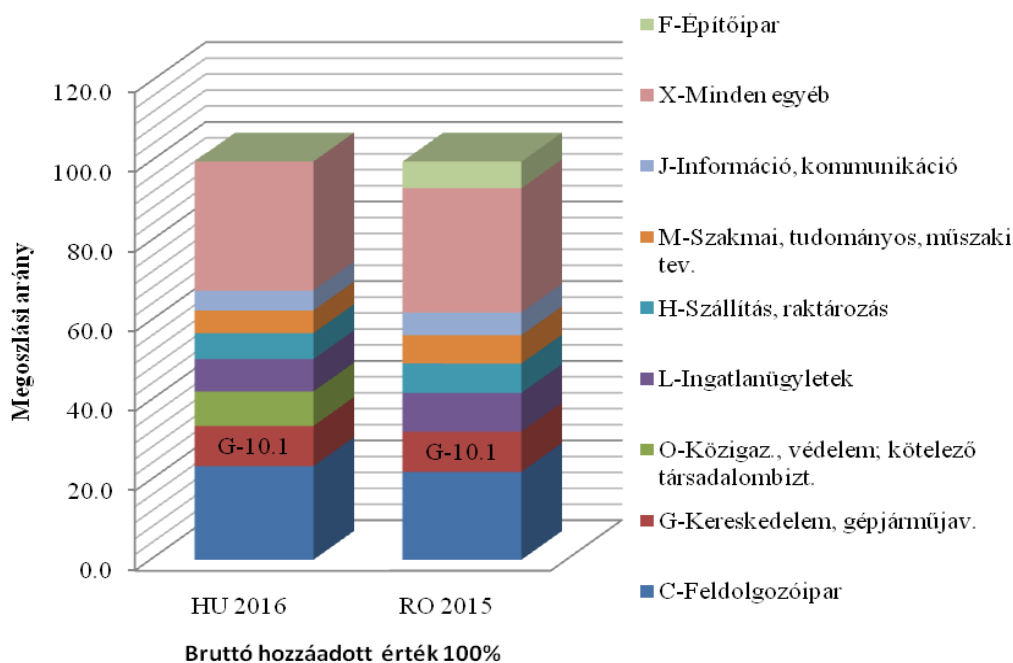
vizsgálva az üzleti teljesítményt és annak mérését iparáganként, tevékenységi körönként külön-külön érdemes vizsgálni. Több országban is, a vállalkozások a méretük, az alkalmazottaik száma és az árbevételük alapján történő besorolása más és más határértékekhez kötött. Német szakemberek külön kezelik, és más értékhatárokat adnak meg az ipar, a kézművesipar, a kiskereskedelem és a szolgáltatások esetében. Több ázsiai országban is a kis- és középvállalkozások meghatározása iparáganként történik (KURUCZ, 2011).

Az üzleti teljesítménnyel kapcsolatos kutatásaimat, kizárólag a kereskedelmi tevékenységekre szűkítettem, illetve jelen tanulmányomban bemutatott vállalati teljesítményértékelést két középkelet európai ország (Románia és Magyarország) egy-egy megyéjének élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelmi vállalkozásainak adatai alapján készítettem el.

A kiskereskedelem magába foglalja a fogyasztók közvetlen kiszolgálására létrejött összes kereskedelmi egység tevékenységét. A kiskereskedelmen belül elkülönítünk bolti és bolt nélküli kereskedelmet. A bolti kiskereskedelem magába foglalja az alábbi üzlettípusokat: szaküzlet, supermarket, hipermarket, diszkont és áruház. A bolt nélküli kiskereskedelembe tartozik az automata, a webáruház, a csomagküldés, az MLM és a házhozszállítás. Élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok között a bolti kereskedelmi formák mindegyike megtalálható, addig a bolt nélküli kiskereskedelmi formák közül az automata és a web áruház jellemző (PÓLYA – FÖLDI, 2015). Ezek az egységek a kínálat, az értékesítési tér, a környezet, az árak stb. tekintetében különböznek. A mai kiskereskedelem jellemzően a szuper- és hipermarketek világává válik, ezek jelentik az ún. modern értékesítési csatornákat. Ezek az üzletláncok dominálják az egész világon a kiskereskedelmet, háttérbe szorítva a helyi, családi vállalkozású kisboltokat. Megkönnyíti a nagy cégek terjeszkedését az is, hogy a fogyasztók előnyben részesítik a modern kiskereskedelem kínálta vásárlási lehetőségeket és szeretik a külföldi márkákat (JAKUNÉ et al., 2012; MINTEN, 2008).

A nemzetgazdasági tevékenységeket vizsgálva, megállapítható, hogy a kereskedelem eddig is, most is és a jövőben is nagy jelentőséggel bírt és bír. Az infrastruktúra minden szintű folyamatos fejlődése lehetővé tette, hogy ne létezzon lehetetlen. Már nem kihívás különböző termékeket megvásárolni a világ bármelyik pontjáról. De ha csak a nemzetgazdaságokat vizsgáljuk, a

különböző statisztikai adatok vitathatatlanul mutatják a kereskedelmi tevékenység fontosságát és súlyát. Megvizsgálva mindkét elemzett ország társas vállalkozásainak számát, a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások aránya a legnagyobb, Romániában (2015 és 2016-ban) 33,47%, illetve 32,16% és Magyarországon pedig 22,42% (az arány 2015-re vonatkozik, a 2016-os adatok még nem állnak rendelkezésre, nem találhatóak a KSH hivatalos oldalán) (1. melléklet). A kereskedelem, gépjárműjavítás ágazatban a működő vállalkozások száma és aránya messze meghalad bármely más tevékenységi kört. Ugyancsak ennek a tevékenységnek a jelentőségét hangsúlyozza a kereskedelemnek a Bruttó hozzáadott értékhez való hozzájárulása, úgy Magyarországon (2016), mint Romániában (2015) (5. ábra). 2016-ban, Magyarországon, (éppúgy, mint Romániában), a kereskedelem, gépjárműjavítás nemzetgazdasági ágazat Bruttó hozzáadott értékhez való hozzájárulása 10,1% volt, a feldolgozóipar után ez a legerősebb ágazat.



**5. ábra: Bruttó hozzáadott érték megoszlása nemzetgazdasági ágazonként**

*Forrás: saját szerkesztés a magyarországi és a romániai Statisztikai Hivatal adatai alapján*

Az alkalmazottak számát tekintve, Romániában az alkalmazottak 15,87%-a (2016) dolgozik a kereskedelemben, míg Magyarországon ez az arány közel 12% (2016).

### ***2.2.1 Az élelmiszer-jellegű kiskereskedelem általános bemutatása***

Az elmúlt 30 évben az élelmiszer kereskedelem gyökeresen megváltozott, amit alapvetően három jelenség, illetve folyamat idézett elő: a privatizáció, a globalizáció és a koncentráció.

Magyarországon, a rendszerváltás után, a **privatizáció** során, az addig állami tulajdonú vállalatok és szövetkezetek megszűntek vagy szétestek, és ezzel párhuzamosan, gombaszámra jelentek meg új gazdasági társaságok, egyéni vállalkozások (FENYVES, 2016). 1990 és 1998 között az élelmiszer-kiskereskedelmi egységek száma több mint kétszeresére emelkedett (25.066-ról 50.966-ra), ami alapvető változásokat is hozott (JANKUNÉ et al., 2012). Megteremtődtek a feltételek, a lehetőségek a külföldi tőkéjű vállalkozások „fogadására”.

A **globalizáció** az információk, a technológiák, az áruk, a szolgáltatások és a termelési tényezők világméretű áramlását jelenti (GYÖRE et al., 2009). A globalizációs folyamat elindításához nagymértékben hozzájárult a külkereskedelem, és ezáltal, a globalizáció kiszélesedésének egyik eredménye, hogy a korábban, hagyományosan az ország határain belül működő kiskereskedelem is átlépte az országhatárokat. Egyidejűleg, egyre több multinacionális cég jelent meg más ország, sok esetben több ország belső piacán. Ennek megvalósulását, az előzőekben említett privatizációs folyamat is elősegítette, de később, megfelelő feltételeket nyújtott az Európai Unió-n belüli vámunió is, ami biztosítja (többek között) az áruk szabad mozgását. Ez a folyamat, azonnal kiterjedt az élelmiszerszektorra is, ezáltal, napjainkban már globális élelmiszer-kiskereskedelemről beszélhetünk (GYÖRE et al., 2009). A globalizáció mértékét mutatják a statisztikai adatok is, például, a német és a francia alapítású kereskedelmi vállalatok árbevételük közel 40%-át külföldi piacokon termelik meg (DELOITTE, 2016). A kiskereskedők nemzetközi terjeszkedése számos előnyt biztosított a vállalkozásoknak: a belső piacok telítettségének eredményeképpen, újabb piaci lehetőségeket kerestek és sok esetben, a fejlődő országok piacaira való belépés kevesebb erőfeszítésbe került (AGÁRDI et al., 2017). Ennek ellenére, a globalizáció, a nemzetközi diverzifikáció nem jelent feltétlenül és közvetlenül pozitív pénzügyi teljesítményt is. A szakirodalomban többen is tanulmányozták a nemzetközi piacokon való részvétel üzleti teljesítményre gyakorolt hatását. A kutatások azt mutatják, hogy a régió, a földrajzi és kulturális szempontból közel álló országokon belüli terjeszkedés pozitívan hat a

vállalkozás teljesítményére (ezeken a területeken, a már jól bevált üzleti modellek működnek, nincs szükség nagy változtatásokra), de a távolabbi piacok, a kultúrában és a fejlettségi szintben különböző országokban a terjeszkedés nagyobb mértékű alkalmazkodást, és ezáltal nagyobb költségszintet igényel (AGÁRDI, 2017; HITT et al., 2006; SOHL, 2012; OH et al., 2015).

Magyarországon, a **koncentrációs** folyamatot az 1995-2000 évekhez köthetjük, amikor megjelentek az első nagy alapterületű boltok. Ez a folyamat tovább erősödött a 2001-2010-es időszakban, az egyre több külföldi tőkéjű vállalkozásnak a megjelenésével. A fogyasztók egyre inkább előnyben részesítették ezeket a boltokat, közvetlen és negatív hatást gyakorolva a hagyományos, kisebb alapterületű kisboltokra. A kisboltok száma lecsökkent, a hiper-, és szupermarketek felé irányuló koncentráció pedig nőtt. Az élelmiszer kiskereskedelemben is jelen lévő globalizáció és koncentráció nagyságát támasztják alá, a Deloitte, Global Powers of Retailing (2017) adatai, amelyek szerint (az elemzés tárgyát képező vállalkozások 2016 júniusáig leadott éves beszámoló adatai alapján), a világ 10 legnagyobb kiskereskedelmi vállalkozása közül 7 vállalkozás az élelmiszer és élelmiszer-jellegű termékek piacán is jelen van (2. táblázat).

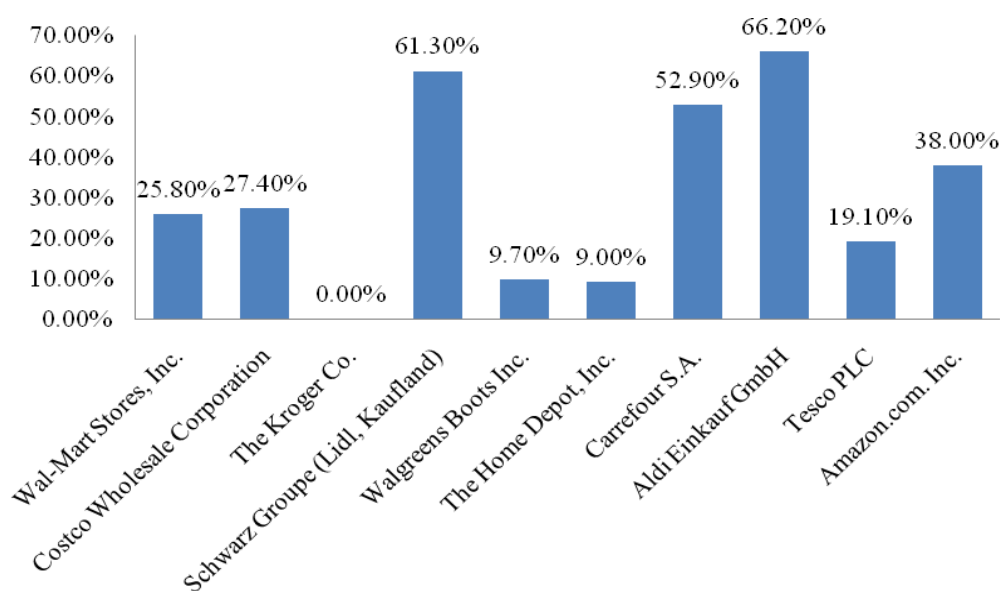
**2. táblázat: A világ 10 legnagyobb kiskereskedelmi vállalkozása és azok főbb gazdasági-pénzügyi mutatói (2015)**

Top 10	Vállalkozás neve	Árbevétel Millió US \$	Árbevétel- növekedés	Nettó haszon- kulcs	ROA	Országok száma, ahol jelen van
1.	Wal-Mart Stores, Inc.	482.130	-0,7%	3,1%	3,5%	30
2.	Costco Wholesale Co	116.199	+3,2%	2,1%	1,9%	10
3.	The Kroger Co.	109.830	+1,3%	1,9%	1,6%	1
4.	Schwarz Groupe (Lidl, Kaufland)	94.448	+8,1%	-	-	26
5.	Walgreens Boots Inc.	89.631	+17,3%	4,1%	2,7%	10
6.	The Home Depot Inc.	88.519	+6,4%	7,9%	7,6%	4
7.	Carrefour S.A.	84.856	+3,1%	1,4%	1,8%	35
8.	Aldi Einkauf GmbH	82.164	+11,5%	-	-	17
9.	Tesco PLC	81.019	-12,7%	0,6%	-9,3%	10
10.	Amazon.com. Inc.	79.268	+13,1%	0,6%	-0,3%	14

*Forrás: saját szerkesztés a Deloitte, Global Powers of Retailing 2017 adatai alapján.*

A Top 10 cég közül, 4 (Schwarz Groupe – Lidl, Kaufland, Aldi, Tesco, Carrefour) Magyarországon, illetve Romániában is jelen van. Az előző évhez képest, a Top 10-es rangsorban némi változás következett be: az első négy legnagyobb kiskereskedelmi cég megőrizte pozícióját, annak ellenére, hogy a Wal-Mart forgalma visszaesett, illetve a Schwarz Groupe (magába foglalja a Lidl és a Kaufland üzletláncokat) forgalomnövekedése meghaladta a 8%-ot. Ebben a rangsorban, először bekerülő online kiskereskedelmi cég az Amazon Inc.

A globalizáció, a nemzetközi diverzifikáció és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatát tükrözi a vállalkozások külföldi piacokon elért árbevétel aránya a teljes árbevételben (6. ábra).



**6. ábra: A Top 10 kiskereskedelmi vállalkozás külföldi árbevételének aránya a teljes árbevételben**

*Forrás: saját szerkesztés a Deloitte, Global Powers of Retailing 2017 adatai alapján*

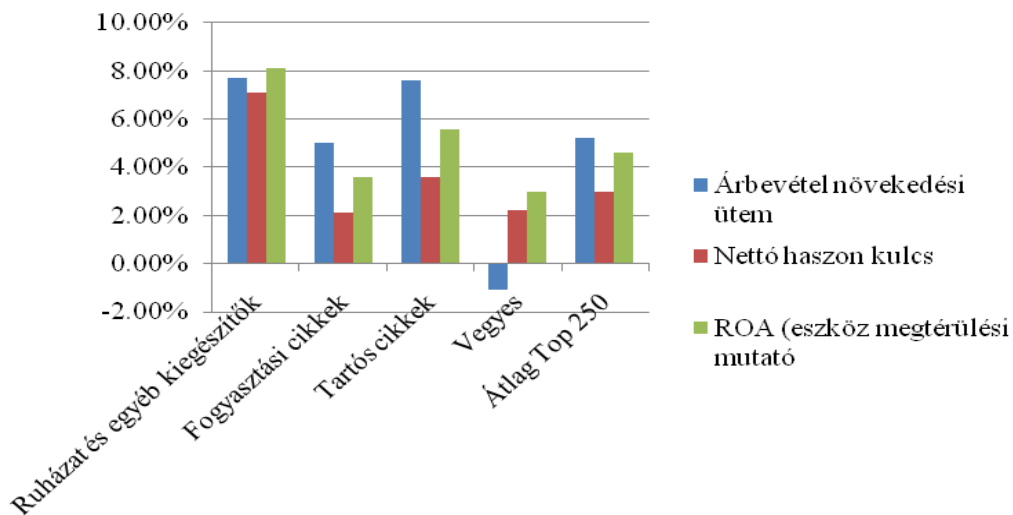
A Top 250 legnagyobb forgalmú kiskereskedelmi cég termék-kategóriánkénti vizsgálata is kiemeli az élelmiszer és élelmiszer-jellegű (gyorsan mozgó-fogyasztási cikkek piaca) kiskereskedelem jelentőségét (3. táblázat). A 250 legnagyobb kiskereskedelmi vállalkozásból, 133 vállalkozás (53,20%) esetében, az árbevétel legkevesebb felét a fogyasztási cikkek értékesítése adja, a Top 250 vállalkozás összforgalmának a 66,6%-át.

**3. táblázat: Top 250 kiskereskedelmi vállalkozás termékkategóriánkénti megoszlása (2015)**

Megnevezés	Vállalkozások száma (db)	Átlagos kiskereskedelmi árbevétel (Millió US \$)	Megoszlása a Top 250 vállalkozás számában	Megoszlása a Top 250 vállalkozás árbevételében
Top 250 vállalkozás	250	17.234	100,0%	100,0%
Ruházkodás és kiegészítők	45	9.366	18,0%	9,8%
Fogyasztási cikkek	133	21.576	53,2%	66,6%
Tartós és szabadidős cikkek	50	14.124	20,0%	16,4%
Vegyes termékkategória	22	14.141	8,8%	7,2%

*Forrás: saját szerkesztés a Deloitte, Global Powers of Retailing 2017 adatai alapján*

Annak ellenére, hogy a fogyasztási cikkek (ide tartoznak az élelmiszer és élelmiszer-jellegű termékek is) piaca a kiskereskedelem legjelentősebb piaca, nem jelenti közvetlenül azt is, hogy a legjövedelmezőbb is (7. ábra). A fogyasztási cikkek termékkategória nettó haszonkulcsa a legalacsonyabb az elemzett termékkategóriák közül.



**7. ábra: Top 250 kiskereskedelmi vállalkozás négy termékkategóriájának főbb gazdasági-pénzügyi mutatói (2015)**

*Forrás: saját szerkesztés a Deloitte, Global Powers of Retailing 2017 adatai alapján*



A már érzékelhető trendek alapján, az elkövetkezendő években, újabb (gyökeres) változások jelenhetnek meg a kiskereskedelem piacán: pillanatnyilag, a legnagyobb (leggyorsabb) fejlődési üteme az on-line kiskereskedelmi boltoknak (felületeknek) van (annak ellenére, hogy ez ugyancsak nem vonja közvetlenül maga után a hasonló szintű jövedelmezőséget), illetve egyre nagyobb teret hódít a biotermékek piaca is. Ez a két tendencia „laikus” szemmel is érzékelhető, úgy Magyarországon, mint Romániában.

A szuper- és hipermarketek kínálata hatalmas, amivel a fogyasztók igényeinek minél jobb kielégítésére törekszenek. A kínálatot elsősorban a kereslet befolyásolja, de manapság a fogyasztók vásárlási szokásait maga a kínálat is befolyásolhatja. Az egészségesebb élet, a fenntarthatóság, a hazai termelők támogatása, a fogyasztók minél jobb és gyorsabb kiszolgálása stb. jegyében, az utóbbi években több kiemelkedő kiskereskedelmi trend észlelhető (úgy a magyar, mint a külföldi, például román piacokon is):

- a) a biotermékek széles választékának bevezetése az áruházakba és a fogyasztók informálása ebben a tekintetben. A „bio” alapvetően azt jelenti, hogy semmiféle műtrágyát és szintetikus, toxikus anyagot nem tartalmaz. Bio élelmiszereknek azokat a növényi vagy állati eredetű élelmiszereket tekintjük, amelyet az ökológiai termelés jogszabályi előírásainak betartásával és elismert ellenőrző szervezet ellenőrzése mellett termeltek, dolgoztak fel, illetve importáltak (MACZÁK et al., 2011). Ezek a termékek megjelennek a nagyáruházak polcain, kisebb, biotermékekre specializálódott szakboltokban vagy akár bio piacokon is. A biotermékek előállításuk költségesebb, így a fogyasztói áraik is magasabbak. A fogyasztók egészségük megőrzése érdekében, a vegyszermentesség miatt, valamint a termékek minősége miatt részesítik ezeket előnyben. A Kelet-európai fogyasztók körében még kicsi a kereslet ezen termékek iránt, de az érdeklődés egyre nő. A magyar bio piac esetében az export sokkal jelentősebb mint az import: „...a magyar bio termelés mintegy 80%-a kerül exportálásra, a maradék pedig értelemszerűen a magyar belpiacon marad” (RÉDEI, 2009). A Magyarországon termelt bio élelmiszerek nagy része alapanyagként külföldre kerül, ezzel is magyarázható, hogy a nagy élelmiszerláncok polcain túlnyomó részt import bio termékek találhatóak. A magyar biotermékek fogyasztói elsősorban a magasabb jövedelemmel rendelkező (de inkább

középosztálybeli) 25-40 év közötti csoportból kerülnek ki. Ugyanakkor szakértők arra is rámutatnak, hogy nem a jövedelem nagysága a döntő, hanem az életszemlélet és az értékrend: a kereslet mozgatórugója a tudatos táplálkozás, az egészséges életmód iránti igény és a környezet iránti tisztelet (TRADEMAGAZIN, 2014).

- b) egyre nagyobb az érdeklődés, amit központi támogatások is ösztönöznek, a hazai termékek forgalmazása és fogyasztása iránt. A helyi termelők, de a nemzetgazdaság is abban érdekelt, hogy az áruházak minél több helyi terméket helyezzenek a polcokra, ezzel támogatva a hazai gazdaságot, így lecsökkenhet az ellátási láncok hossza is.

Magyarországon a „Magyar termék” védjegy bevezetése sikeresnek bizonyul, egyre több az ezzel a védjeggyel vagy hasonló megjelöléssel ellátott termék, illetve a média, a különböző marketingeszközökön keresztül folyamatosan népszerűsíti ezt a trendet. A védjegy bevezetésének céljai: a fogyasztói tudatosság növelése, a hazai termékek könnyű és egyértelmű felismerhetőségének elősegítése, a hazai termékek iránti kereslet növelése. Magyarországon ennek a védjegynek a törvényi háttérét, valamint az élelmiszer-kiskereskedelmi üzletek választékára gyakorolt hatást, az Egyes önkéntes megkülönböztető megjelölések élelmiszereken történő használatáról szóló 74/2012. (VII. 25.) VM rendelet szabályozza. A megnevezések használata nem kötelező, az élelmiszer-vállalkozó egyéni döntése, hogy alkalmazza-e. Ha viszont alkalmazza, akkor a terméknek meg kell felelnie a rendeletben meghatározott különböző követelményeknek:

- növényi élelmiszer, ahol a termesztés és az ezt követő lépések, illetve állati élelmiszer, ahol a születés, keltetés és valamennyi ezt követő lépés Magyarországon történik;
- feldolgozatlan termék: a felhasznált alaptermék magyar termék, illetve feldolgozott élelmiszer: a termék előállításához felhasznált alapanyagok magyar származásúak;
- hazai termék: olyan feldolgozott élelmiszer, ahol a felhasznált feldolgozatlan összetevő több mint 50%-a magyar és az előállítás valamennyi lépése Magyarországon történt;
- a hazai feldolgozású termék megjelölés használható, ha a feldolgozott élelmiszer előállításához felhasznált összetevők kevesebb, mint 50%-a hazai eredetű, de az előállítás minden lépése Magyarországon történt;

- hazai termék és hazai feldolgozású termék jelölés kizárólag a feldolgozott élelmiszerek esetében értelmezhető. Alaptermékek és feldolgozatlan élelmiszerek csomagolásán ezek a megjelölések nem használhatók (PÓLYA – FÖLDI, 2015).

Romániában is próbálkozások sorozata jelent meg a hazai (román) termékek népszerűsítésére és azok előnyben való részesítésére. Nagy visszhangot keltő és pillanatnyilag is vita tárgyát képezi a 321/2009 sz. Törvény, az Élelmiszer jellegű termékek forgalmazásáról, a 150/2016-os kiegészítésekkel, amelyben szerepel az is, hogy a nagyáruházak polcain 51%-ban hazai, azaz román termékek szerepeljenek kötelező módon. Annak ellenére, hogy a törvényt még 2016-ban megszavazták és elfogadták, annak módszertani szabályai még nem jelentek meg, ezek megakadtak az Európai Bizottság észrevételei miatt és jelen pillanatban is tárgyalások folynak ez ügyben. A 150/2016-os törvény előírja, hogy az élelmiszer-jellegű kereskedelmi egységek kötelesek a hús, a tojás, a zöldség, a gyümölcs, a méz, a tejtermék és a pékáru esetében, kategóriánként 51%-ban hazai, rövid ellátású élelmiszerláncoktól beszerezni ezeket a termékeket. A törvény célja a hazai, a helyi termelők támogatása. A nagyáruházak (pl. Kaufland, Carrefour, Lidl) támogatják a román termékek forgalmazását és népszerűsítését, de ellenzik a törvény által aláírt 51%-os előírást.

- c) mint a kiskereskedelem egyik innovációja, a működési folyamatok felgyorsítása érdekében, európai szinten, Magyarországon és Romániában még csak kezdetleges formában került bevezetésre a pénztáros nélküli pénztárak alkalmazása. Ezek az automata pénztárak egyelőre (mindkét országban) párhuzamosan működnek a hagyományos, pénztárossal működtetett pénztárak mellett, a vásárlóra bízva azt, hogy ezek közül melyiket választják. A vállalkozásoknak ez munkabér megtakarítást eredményez, a vásárlók részére pedig kevesebb sorban állást.
- d) egyre nagyobb teret hódít, és egyre nagyobb népszerűségnek örvend az on-line kiskereskedelem.

A privatizációs, globalizációs és koncentrációs folyamatok mellett, egyre inkább körvonalazódik egy újabb folyamat is, a regionalizációs folyamat. WAGSTAFF (1999), a regionalizmust, egy adott területi egység érdekeinek érvényesítése érdekében tett törekvések és cselekvések

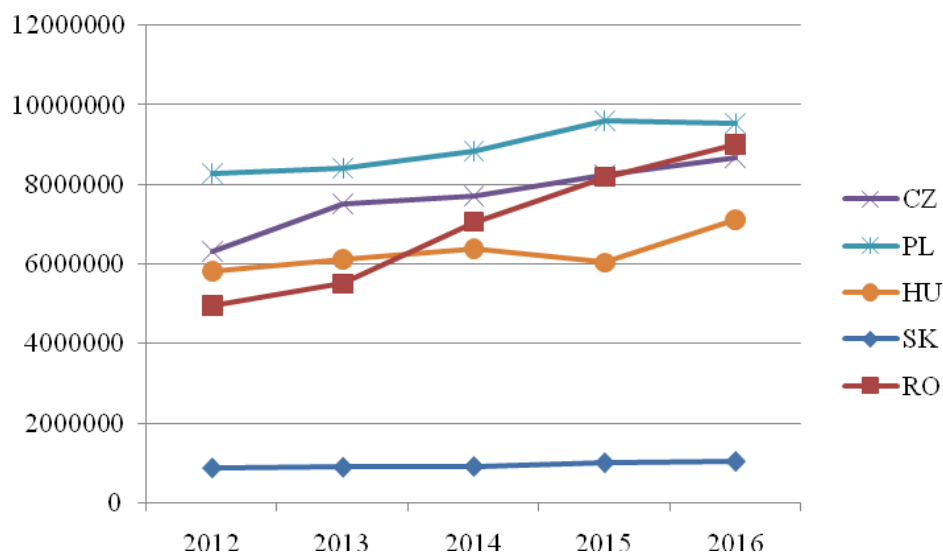
összességének tekinti. BAJMÓCZY et al. (2012) is rámutatnak a globalizáció, az egyre szorosabb versenyhelyzet, gazdasági-, politikai-, kulturális és egyéb tényezők miatt felerősödött lokális tendenciákra. Ez a folyamat már régóta elindult, és a II. világháború után intenzívebben is megjelent egész Európában. LUKOVICS (2008) szerint, „Egyre inkább elfogadottabbá válik, hogy nemcsak a vállalatok, hanem a területi egységek is versenyeznek egymással”. A területi egységek alatt meg kell különböztetni az országok közötti és az országon belüli térségek közötti versenyt. Az országok közötti versenyben a komparatív előnyök kerülnek előtérbe, az országon belüli térségeknél az abszolút előnyök (LENGYEL – RECHNITZER, 2004). A területi verseny „egy olyan folyamat, amely a területi egységek között zajlik és célja a régióban, városban élők jólétének növelése a regionális, helyi gazdaság fejlődésének elősegítésével, amely fejlődést bizonyos csoportok a helyi politikákon keresztül más térségekkel versengve, rivalizálva próbálnak befolyásolni explicit vagy gyakran implicit módon” (LENGYEL, 2003). Európában számos példát látunk regionális gazdasági együttműködésre (a teljesség igénye nélkül): Benelux Eurorégió, Balti Régió, Visegrádi országok, Kárpátok Eurorégió, Dunavölgyi Együttműködés, Alpok Munkaközösség, Európa Határmenti Régiók Szövetsége, valamint az Interreg Európai Unió program. A regionális együttműködések előnyei:

- viszonylag eltérő gazdasági fejlettség esetén, egy elmaradottabb gazdasági régió számára a környező fejlettebb országok gazdasági húzóhatása csökkentheti a régió gazdasági differenciáltságát;
- komparatív előnyök kihasználása;
- a region kívüli jövedelmek és erőforrásokhoz való hozzáférés, stb.

A Top 250 kereskedelmi vállalkozások főbb pénzügyi mutatóit bemutatva, az élelmiszer és élelmiszer-jellegű termékek kiskereskedelmi piacának elemzését (néhány jellegzetes mutató bemutatásával) folytatom, leszűkítve a kört a visegrádi négyek (V4) élelmiszer-kiskereskedelmi iparágának elemzésére. A V4, vagyis a Visegrádi Együttműködés, Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia regionális szervezete. A V4 együttműködés célja a négy ország gazdasági-, politikai-, diplomáciai-, és egyéb érdekeinek közös képviselése. Habár Románia nem tartozik a V4 országok közé, párhuzamosan bemutatom Románia helyzetét is. Mind az öt piacon jelen vannak a modern, nemzetközi üzletláncok, jellemző a koncentráció a hiper- és

szupermarketek irányába, ezek terjeszkedése folyamatos, újabb és újabb üzletek jelennek meg, úgy a nagy-, mint a kisvárosokban, esetleg falvakban is, illetve a fogyasztók előnyben részesítik a nagyobb alapterületű fogyasztási cikkekét kínáló boltokat.

A 2012-2016-os időszakot vizsgálva, majdnem mindegyik ország kiskereskedelmi forgalma tendenciáját tekintve kisebb-nagyobb mértékű növekedést mutat, a legnagyobb ütemű növekedés Romániában észlelhető, ezzel ellentétben, Szlovákia kiskereskedelmi forgalma stagnál (8. ábra).



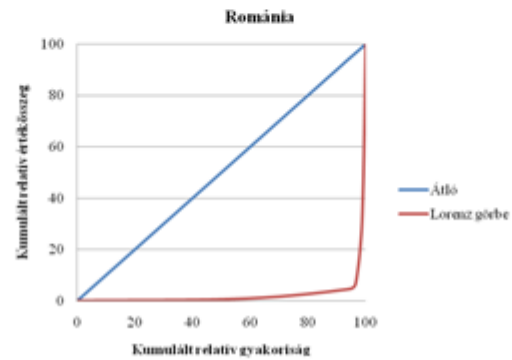
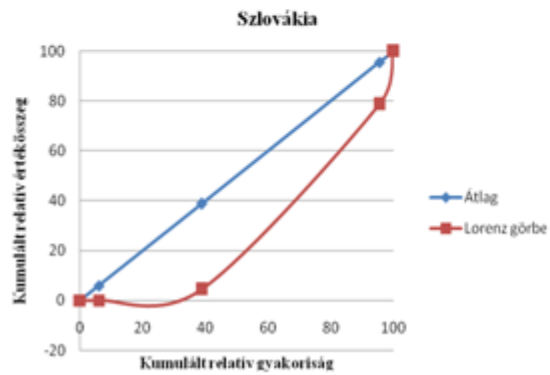
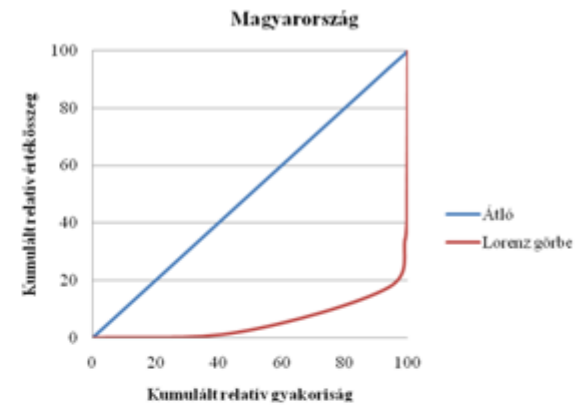
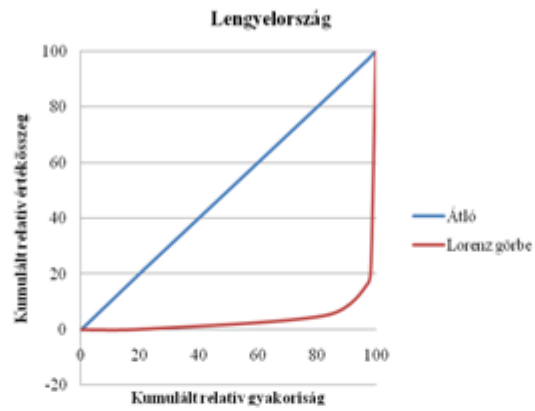
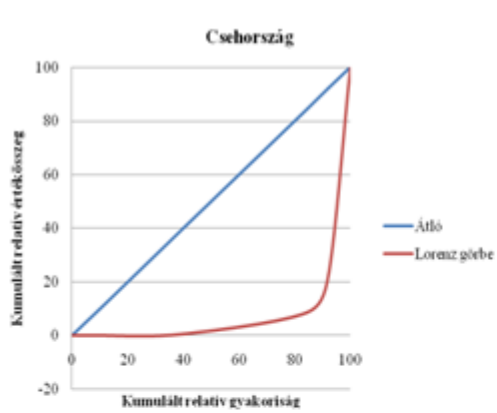
**8. ábra: Élelmiszer és élelmiszer jellegű kiskereskedelmi összforgalom a V4+RO Top10 vállalkozásai esetében a 2012-2016 időszakban (ezer Euro)**

*Forrás: saját szerkesztés az EMIS adatbázis adatai alapján*

Az adott országok népessége és területi nagyságából következően Lengyelország kiskereskedelmi forgalma a legnagyobb, megközelíti a 10.000.000 ezer Euro összforgalmat (és ebbe az értékbe csak Top 10 vállalkozás került be). Lengyelországot követi Románia, amely meghaladta Csehország forgalmát, majd következik Magyarország. Szlovákia jóval az előző országok alatt van, éves szinten kb. 1.000.000 ezer Euro összforgalommal. Az 5 ország legnagyobb élelmiszer és élelmiszer-jellegű kiskereskedelmi vállalkozásainak a forgalmát összehasonlítva, rangsort tudunk felállítani (2. melléklet), amelyből látható, hogy a Kaufland (CZ, RO), a Tesco (CZ, PL, HU), a Lidl (CZ, PL, HU, RO), a Penny Market (CZ, HU, RO), az

Auchan (HU, RO) több ország Top10-es rangsorában is benne van. Ezek a multinacionális cégek döntő szerepet játszanak az országok élelmiszer és élelmiszer-jellegű termék kereskedelmében. A globalizáció jelensége egyértelmű .

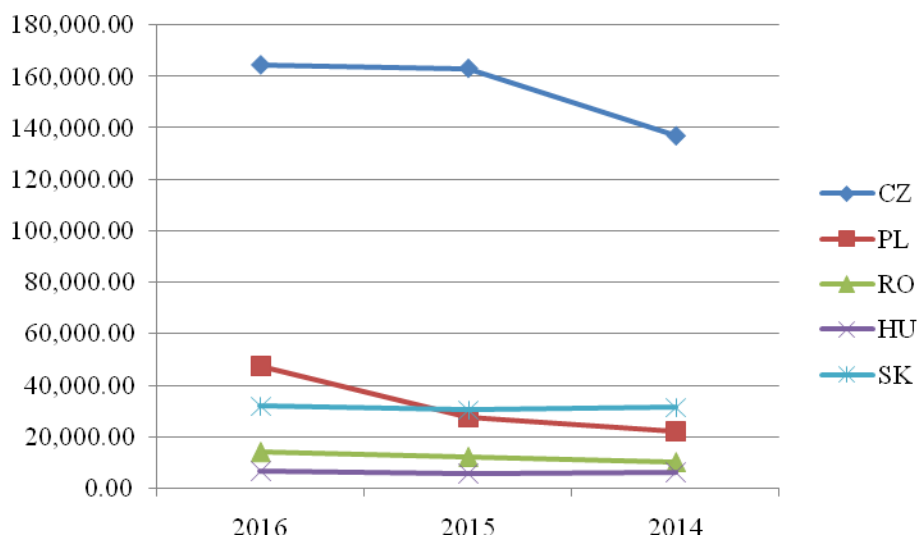
A vizsgált országokban a koncentráció mértékét a Lorenz görbe segítségével mutatom be (9. ábra). A Lorenz görbék megrajzolásához, az adatokat és a számításokat a 2-6. mellékletek tartalmazzák. Négy ország (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Románia) esetében nagyon magas a koncentráció: minél távolabb helyezkedik el a Lorenz görbe az átlótól, annál nagyobb a koncentráció. Szlovákiában, az élelmiszer és élelmiszer-jellegű kiskereskedelmi vállalkozások koncentrációja kisebb, jól látható, hogy a Lorenz görbe közelebb áll az átlóhoz. Ide a globalizáció még nem jutott el olyan mértékben, mint a többi országban.



**9. ábra: V4+RO élelmiszer-jellegű kiskereskedelmi vállalkozásainak koncentráció vizsgálata 2016-ban**

*Forrás: saját számítások és szerkesztés, EMIS adatbázis adatai alapján*

Az EMIS adatbázis adatai és az általa kiszámított ÁTLAGOS mutatók (8. melléklet) néhány szembevető különbséget mutatnak az 5 ország vonatkozásában. Csehországban az élelmiszer- és az ital-kiskereskedelem átlagos évi árbevétele jelentősen meghaladja a többi bemutatott ország (amelyek közül Lengyelország és Románia úgy területileg, mind népesség szempontjából is sokkal nagyobb, mint Csehország) éves árbevételét (10. ábra). A különbség abból adódik, hogy Csehországban jóval kisebb számú vállalkozás ér el, majdnem akkora forgalmat, mint például Lengyelországban, ahol a vállalkozások száma majdnem kétszer annyi, mint Csehországban.

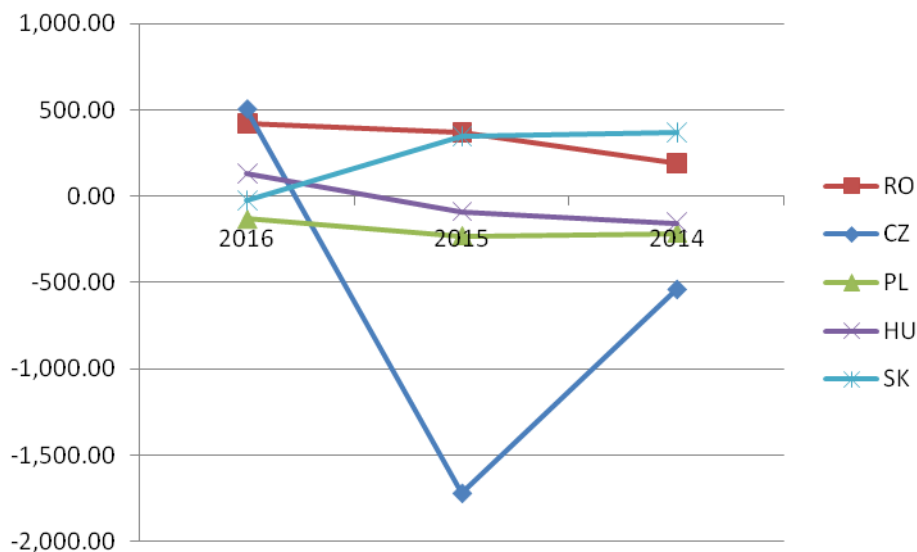


**10. ábra: A vizsgált országok éves átlagos árbevétele az élelmiszer- és az ital-kiskereskedelemben (ezer Euro)**

*Forrás: saját szerkesztés, EMIS adatbázis adatai alapján*

Az öt ország vállalkozásainak az átlagos eszközértéke arányosan követi az árbevétel esetében tapasztalható különbségeket (7. melléklet). Érdekesebb a helyzet az üzleti év eredményének tekintetében (11. ábra). Csehország vállalkozásainak a 2015-ös év nagyon mély pontot jelentett, ahonnan 2016-ra - az abszolút eredményt tekintve - látványosan talpra állt. Szlovákia eredményei is csökkenéső tendenciát mutatnak 2016-ra, miközben Magyarország és Románia növekvő tendenciát mutat. Lengyelország 2014, 2015 és 2016-os eredményei alapvetően ugyanazon a szinten, Magyarország, Szlovákia és Románia alatt mozognak.





**11. ábra: Országok üzleti éves átlagos eredménye (ezer Euro)**

*Forrás: saját szerkesztés az EMI adatbázis adatai alapján*

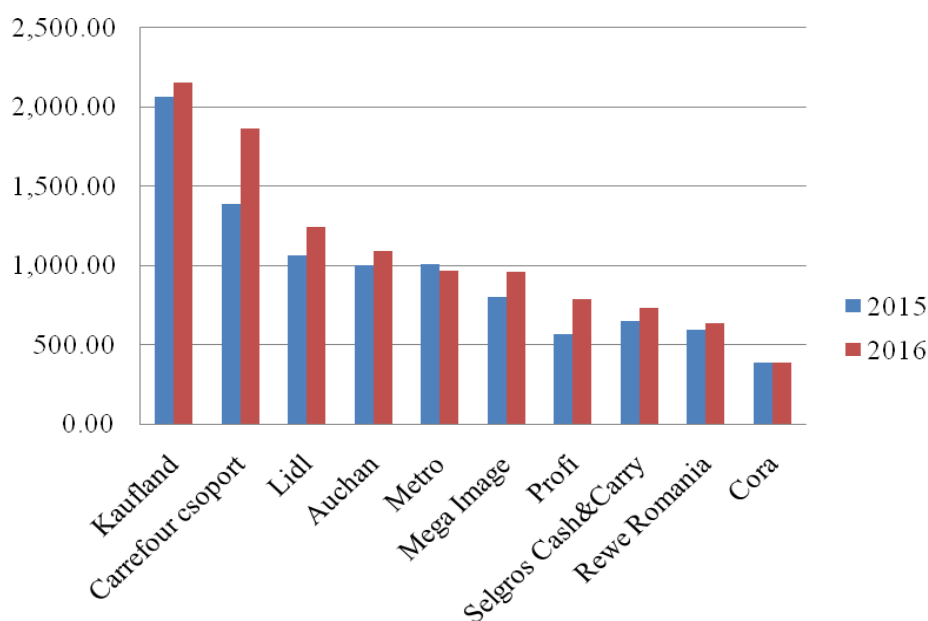
Látható, hogy az egyes országok átlagos mutatóértékei közötti nagy eltérések, az egymáshoz való viszonyítás felületes információkat nyújt, nem lehet ezen értékeket országos szintű reprezentatív értékeknek tekinteni. A helyzetet hűen feltérképező elemzéshez az országokat külön kell elemezni, figyelembe véve a vállalkozások méretbeli különbségeit, azok földrajzi elhelyezkedését, figyelmet fordítva a nagy multinacionális kereskedelmi láncokra, valamint a különböző régiók, fővároson kívül működő kereskedelmi egységek teljes sokaságára. Éppen ezért, a magyar és a román piacot, egyedileg elemeztem, A Top10, illetve egy adott megye összes élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi vállalkozásainak beszámoló adatai alapján.

### **2.2.2. Az élelmiszer-jellegű kiskereskedelem helyzete Romániában**

Romániában is, mint általában az európai államok többségében, a modern értékesítési láncok vannak túlsúlyban. A kiskereskedelmi ágazat növekvő tendenciát mutat, ezen belül a szuper- és hipermarketek egyre nagyobb piaci részesedést és növekvő forgalmat érnek el. A 2015-ös, és 2016-os év is minden nagy üzletláncnak nyereségesnek bizonyult és jelentős

eredménynövekedést jelentettek (kivételem a Cora üzletlánc). A 2014-es adatokhoz viszonyított forgalomnövekedés nagymértékben tulajdonítható a 2015 június 1-én bevezetett ÁFA csökkenésnek (élelmiszereknél és alkoholmentes italoknál 24%-ról 9%-ra), valamint a 2016-os növekedést jelentősen elősegítette az országos szintű bérnövekedés.

Romániában több meghatározó piaci részesedéssel bíró szuper-, illetve hipermarketet lánc dominálja a piacot: a német Schwarz Groupe (a Kaufland és a Lidl bolthálózatok), a francia Carrefour Románia (Carrefour, Supeco, Contact és az Artima, és 2017-től a Billa is), az ugyancsak francia tulajdonú Auchan (a Real üzletlánc is ide tartozik), a Rewe (a Penny Market és az XXL Mega Discount), a német érdekeltségű Metro Cash&Carry, a belga Delhaize Gruphoz tartozó Mega Image bolthálózat (főleg a fővárosban népszerű), Profi (lengyel Enterprise Investors befektetői csoport), valamint a Selgros Cash&Carry és a Cora üzletláncok. A fenti nemzetközi csoportok, a 2015-2016-os éves forgalmi adatokat alapján Románia élelmiszer-jellegű kiskereskedelmi piacának majdnem 60%-át birtokolják (12. ábra). Az üzletláncok közül öt meghaladta az 1 milliárd euro fölötti forgalmat (Kaufland, Carrefour, Lidl, Metro, Auchan).



**12. ábra: Romániai szuper- és hipermarketek 2015-2016-os forgalmi adatai (millió Euro)**

*Forrás: saját szerkesztés a REVISTA PROGRESIV, 2015, 2016 adatai alapján*

A folyamatos növekedésnek köszönhetően, a nagyvárosok meghódítása után, ezek az üzletláncok a kisvárosokban is jelentős szerepet játszanak, bizonyos esetekben (kisebb, Express-nek nevezett, vagy Discount típusú boltok) a falvakba, községekbe is terjeszkednek.

A különböző termékkategóriákat vizsgálva, megállapítható, hogy a 2010-2015 közötti időszak alatt, az élelmiszer-jellegű termékek fogyasztását (kivéve a 2013-as évet) folyamatos és nagy növekedéssel bíró tendencia jellemzi (4. táblázat). Más termékkategóriák esetében (nem élelmiszeripari termékek vagy üzemanyag) a fogyasztás különböző mértékű ingadozásokat mutatott. Míg 2014-ben a nem élelmiszeripari termékek esetében több mint 10%-os növekedés látható, ami 2015-ben jelentősen visszaesett (2,8%). Az üzemanyag kiskereskedelem esetében egy adott évi növekedést a következő évben visszaesés jellemez. Összességében, a 2010-2016-os időszak alatt, a kiskereskedelmi forgalom folyamatosan növekedett, kivétel a 2013-as év, amikor mindegyik elemzett termék-kategória esetében csökkenő forgalmat észlelhetünk.

**4. táblázat: A romániai kiskereskedelmi üzletek forgalmának termék-kategóriánkénti volumenindexei (2010-2015)**

	Előző év: 100						
<b>Termékkategóriák</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Élelmiszeripari termékek	90,6	93,1	102,6	99,9	105,3	119,1	113,7
Nem élelmiszeripari termékek	89,3	104,4	104,1	103,6	110,8	102,8	115,2
Üzemanyag kiskereskedelem	103,3	98,4	106,2	96,4	100,3	105,8	110,2
Összesen	93,0	98,8	104,1	100,5	106,4	108,9	113,5

*Forrás: saját szerkesztés a Romániai Statisztikai Évkönyv, 2016 alapján*

Kiemelkedő növekedést ért el az élelmiszeripari termékek kiskereskedelme 2015-ben, amikor a forgalom több mint 19%-ot emelkedett az előző évhez képest (ez részben az ÁFA kulcs

csökkenésének is köszönhető). Jelentős a növekedés 2016-ban is 2015-höz képest, mindhárom termék kategóriát, valamint a fogyasztói ár-index (5. táblázat) mértékét vizsgálva.

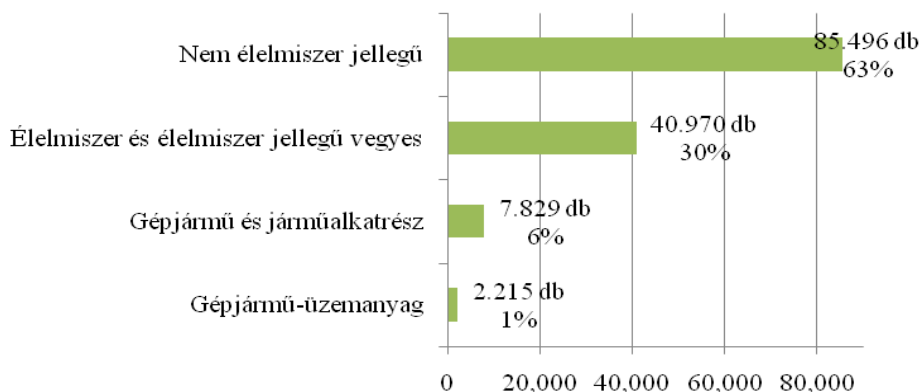
**5. táblázat: Termékek és szolgáltatások fogyasztói ár-indexe (%) (2010-2016)**

Időszak	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Termékek és szolgáltatások összesen (%)	106,1	105.8	103.3	103.9	101.1	99.41	98.45
<b>Élelmiszer és élelmiszer jellegű termékek (%)</b>	<b>102,3</b>	<b>106.0</b>	<b>101.9</b>	<b>102.9</b>	<b>98.37</b>	<b>96.2</b>	<b>97.43</b>
Nem élelmiszer jellegű termékek (%)	109,8	106.2	103.8	105.2	102.5	100.9	98.96
Szolgáltatások (%)	104,8	104.5	105.1	103.2	103.2	102.0	99.21

*Forrás: saját szerkesztés a Romániai Statisztikai Hivatal adatai alapján*

### 2.2.3. Az élelmiszer-jellegű kiskereskedelem helyzete Magyarországon

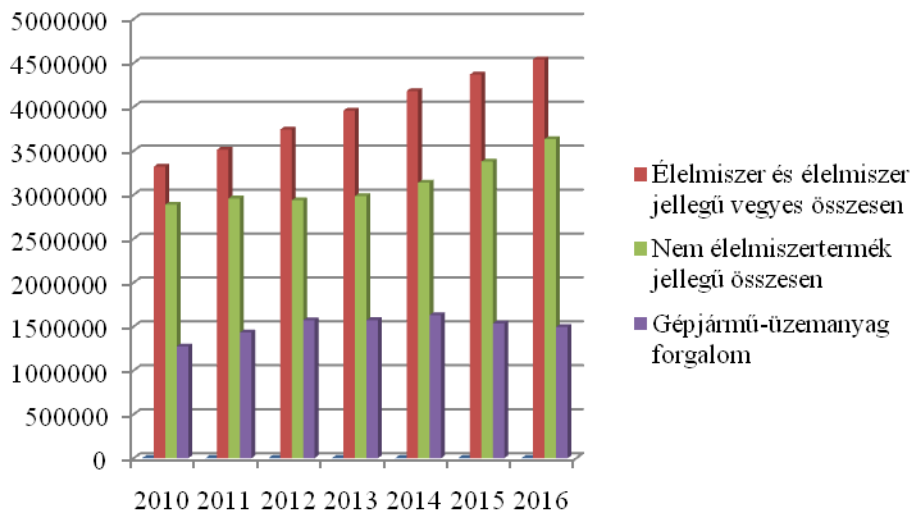
Az élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelem jelentősége Magyarországon is vitathatatlan, amit a statisztikai adatok is alátámasztanak: a kiskereskedelmi üzletek között jelentős arányt képviselnek az élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelmi üzletek (13. ábra), ami 2016-ban 30%-ot tett ki, ez 40.970 üzletet jelentett a 136.420-ból, ideértve a nem élelmiszertermék jellegűeket, a gépjármű-üzemanyag-, és alkatrész termékeket forgalmazó kiskereskedelmi üzleteket is.



**13. ábra: Kiskereskedelmi üzletek száma és aránya üzlettípusonként (2016)**

*Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai alapján*

Még jobban hangsúlyozza az élelmiszer jellegű kiskereskedelem fontosságát, a kiskereskedelmi egységek üzlettipusonkénti forgalma és annak dinamikája (14. ábra). 2016-ban, az élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi üzletek forgalma meghaladta a 4.500 milliárd forint forgalmat, és folyamatos növekvő tendenciát mutatott. Ez a forgalom, az összes kiskereskedelmi forgalom közel 47%-a. Mindkét esetben, az élelmiszer-jellegű kiskereskedelmi egységek száma és forgalma az iparág jelentőségét hangsúlyozza.



**14. ábra: Kiskereskedelmi üzletek forgalma üzlettipusonként (millió forint)**

*Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai alapján*

Az élelmiszer-jellegű kiskereskedelmi üzletek számát tanulmányozva 2016-ra jelentős üzletszám csökkenést láthatunk: 40.970 üzlet a 2012-es 45.205 üzlettel szemben (KSH). Ennek ellenére, a forgalomművekedés egy része annak tulajdonítható, hogy a nagy üzletláncok „bekebelezték” a kisebb boltokat, a fogyasztók előnyben részesítik a nagyobb bevásárlóközpontokat, a modern értékesítési csatornákat és így a kisebb, helyi vállalkozások meggyengültek, sok közülük bezárt. Érdekes és egyértelmű jelenséget mutat a kiskereskedelmi egységek volumenindexe (6. táblázat), és ezzel párhuzamosan a fogyasztói árindex is (7. táblázat). A kiskereskedelmi forgalom növekedése (2014-2016) valós növekedés, figyelembe véve a fogyasztói ár-index mértékét és az azt meghaladó forgalomművekedést. Termékkategóriánként eltérő a valós forgalomművekedés.

**6. táblázat: A kiskereskedelmi üzletek forgalmának volumenindexe üzlettípusonként (%)**

előző év=100,0%

Üzlettípus	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Élelmiszer és élelmiszer jellegű vegyes összesen</b>	<b>98,0</b>	<b>100,3</b>	<b>99,2</b>	<b>102,5</b>	<b>104,8</b>	<b>104,0</b>	<b>103,0</b>
Nem élelmiszertermék jellegű összesen	99,0	101,4	96,9	100,6	105,2	107,3	106,9
Összesen üzemanyag-forgalom nélkül	98,5	100,8	98,2	101,8	104,9	105,4	104,7
Gépjármű-üzemanyag forgalom	94,2	97,7	97,0	102,4	105,8	107,0	104,9
Mindösszesen	97,8	100,3	98,0	101,8	105,1	105,7	104,8

*Forrás: Központi Statisztikai Hivatal*

A magyar kiskereskedelmi üzletek forgalmának volumenindexei hasonló tendenciát mutatnak, mint a románoké, de a növekedési ütem alacsonyabb. Romániában, 6,4 és 8,9%-os évi össznövekedést is láthatunk (2014, 2015), míg Magyarországon, a legnagyobb össznövekedés 5,1 és 5,7%-os volt 2014 és 2015-ben (élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelem esetében 4,8%-os, illetve 4,0%-os 2014-ben és 2015-ben). Jelentősebb növekedés látható 2015-ben a nem élelmiszeripari termékek és az üzemanyag kiskereskedelem esetében 7,3%, illetve 7,0%.

**7. táblázat: Termékek és szolgáltatások fogyasztói ár-indexe (%)**

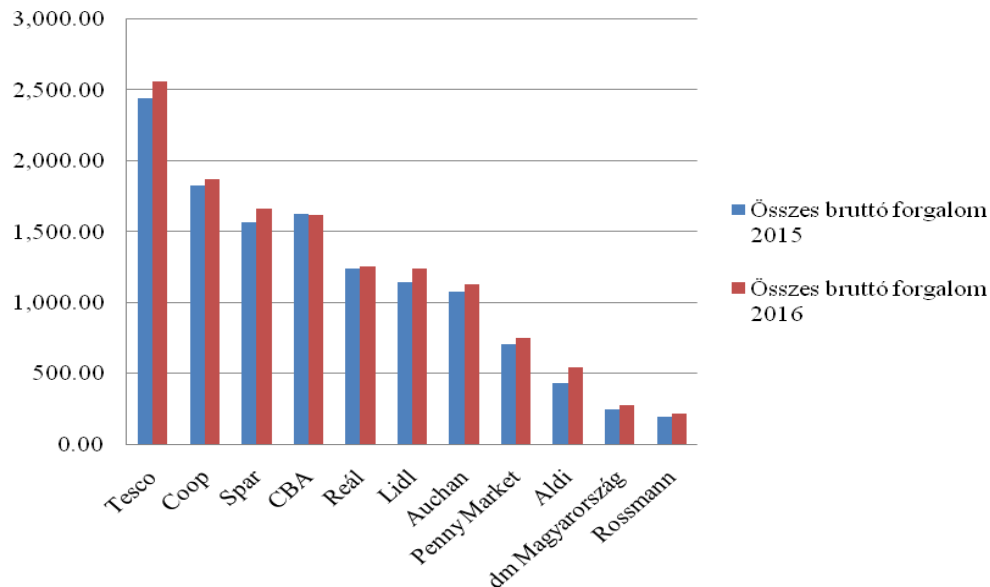
Termék és szolgáltatás	Fogyasztói ár-index (%) (előző év = 100%)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Összesen	104,9	103,9	105,7	101,7	99,8	99,9	100,4
Termékek összesen, ebből	105,1	104,6	106,3	101,0	99,0	99,2	100,0
<b>Élelmiszer, szeszes ital, dohány</b>	<b>104,6</b>	<b>104,8</b>	<b>107,8</b>	<b>105,0</b>	<b>101,5</b>	<b>101,5</b>	<b>101,1</b>
Ruházkodási cikkek	99,6	102,9	102,6	99,6	99,3	100,0	100,4
Tartós fogyasztási cikkek	100,2	98,6	98,8	98,1	99,5	100,8	100,5
Háztartási energia, egyéb	107,9	106,0	106,8	97,6	95,9	95,9	98,4
Szolgáltatások összesen	104,3	102,2	104,2	103,6	101,8	101,9	101,5

*Forrás: Központi Statisztikai Hivatal*

Magyarországon is dominálnak a modern értékesítési csatornák, részesedési arányuk magasabb, mint Romániában, itt kb. 70%-ot tudhatnak magukénak. A fogyasztók, a kiskereskedelmi üzletláncokat főleg árpolitikájuk miatt helyezik előnybe (GYÖRE et al., 2009; POPP – JUHÁSZ, 2011). Az üzletláncoknak jelentős a munkavállalót igénye is: 2016-ban, az alkalmazottak száma 3.880.900 fő volt, amiből 465.200 fő a kereskedelem, gépjárműjavítás ágazatban dolgozott.

Vitatott intézkedés volt Magyarországon a 2015. március 15-én hatályba lépett, a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzés tilalmáról szóló 2014.évi CII. törvény. A jogalkotó célja a munkavállalók részére történő megfelelő pihenőidő biztosítása és a családi közösség erősítése volt. A törvény kicsivel több, mint egy évig volt érvényben, 2016 áprilisában visszavonta a Kormány. A vasárnapi nyitvatartási tilalom nem ismeretlen más országokban sem: Ausztriában, Németországban, Belgiumban, Hollandiában és Spanyolországban is különböző mértékben korlátozzák a nyitvatartást. A nyitvatartási tilalom pozitív és/vagy negatív hatásai nem egyértelműek, nehezen számszerűsíthetők. A tényadatok azt mutatják, hogy a kereskedelem, gépjárműjavítás ágazatban 2014-ben 461,3 ezer fő, 2015-ben 459,6 ezer fő és 2016-ban 465,2 ezer fő dolgozott (KSH), vagyis 2015-ben, 2014-hez képest 1,7 ezer fővel csökkent a kereskedelemben dolgozók száma, de a következő évben újra növekedésnek indult. A kiskereskedelmi forgalomra gyakorolt hatása ellentmondásos, a kisboltok forgalma csökkent, a nagyáruházak forgalomnövekedést jelentettek. Összességében, a kiskereskedelmi forgalom volumene 2016-ban 4,8%-os egész éves növekedést mutatott (KSH).

Az elmúlt években a kiskereskedelmi csatornák forgalma között kisebb ingadozásokat észlelhetünk. A diszkont típusú üzletek esetében a piaci részesedés növekvő tendenciát mutat (FENYVES, 2016). Romániához hasonlóképpen, Magyarországon is több külföldi érdekeltégű üzletlánc van jelen: Tesco, Coop, CBA, Spar, Reál, Lidl, Auchan, Penny Market, Aldi, dm Magyarország, Rossmann, stb. Az üzletláncok forgalmi adatainak alapján készített rangsora 2015-ről 2016-ra keveset változott (15. ábra), de 2016-ra a Spar meghaladta a CBA forgalmát.



**15. ábra: Magyarországi szuper-, és hipermarketek 2015 és 2016-os bruttó forgalma**

*Forrás: saját szerkesztés, TRADEMAGAZIN, 2016 adatai alapján*

A két ország élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelmi iparágát vizsgálva, ugyanazokat a piaci jellemzőket, tendenciákat láthatjuk: a globalizációs- és a koncentrációs folyamatok egyik eredménye a gyorsan és széles körben elterjedt, a fogyasztók által igencsak kedvelt szuper- és hipermarketek elterjedése, háttérbe szorítva a kisebb, „hagyományos” élelmiszer jellegű kisboltokat. Az előzőekben bemutatott iparági elemzés, igazolja a dolgozat elején megfogalmazott hipotézisek egyikét, pontosabban az **1. hipotézist**: „A magyar valamint a romániai élelmiszer kiskereskedelmi nemzeti piacok jelenlegi helyzete hasonló állapotot mutat, a fogyasztói szokásokban nem észlelhetők jelentős különbségek, a jövőbeni, de már most is látható tendenciák jelen vannak mindkét piacon”.



### 3. AZ ELEMZÉS ANYAGA ÉS MÓDSZERE

A téma elemzése és feldolgozása két jól elkülöníthető részre bontható:

- az első rész, az üzleti teljesítmény fogalmának értelmezése és mérési gyakorlatának kérdőíves felmérése a magyar és a romániai kereskedelmi vállalkozások körében;
- a második rész, egy magyar (Hajdú-Bihar) és egy román (Kolozs) megye élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelmi vállalkozásai pénzügyi teljesítményének elemzése, a 2011-2015-ös időszak beszámoló adatainak felhasználásával.

#### 3.1. Adatok bemutatása

Kutatásom során úgy primer, mint szekunder kutatásokat is végeztem. A szekunder információ-gyűjtés első lépésben a szakirodalom megismerését jelentette, ami hozzásegített a téma pontosabb és mélyebb megismeréséhez. A szakirodalom áttekintése egyaránt kiterjedt a külföldi, a román és a magyar szakirodalom tanulmányozására is.

A szakirodalom mellett, egyéb szekunder adatokat is feldolgoztam; hasznos információkat szolgáltatottak a Központi Statisztikai Hivatal által közzétett, illetve a honlapokról letölthető információk: vállalkozások száma, tevékenységi körök szerinti megoszlásuk, egyéb gazdasági-szociális és pénzügyi információk. Mindezek elemzése alátámasztotta azt a feltételezésemet, hogy a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások szerepe (akár számuk nagyságából következően is) jelentős, teljesítményük kihat az ország gazdasági-szociális környezetére. Ezeket az adatokat az „Adatbázisok” fejezet keretében ismertetem.

A szakirodalomi áttekintése után kérdőíves megkérdezés segítségével igyekeztem felmérni, hogy a szakirodalom által nyújtott gazdag teljesítménymérési módszerek, rendszerek mennyire ismertek a gyakorlatban és milyen mértékben használják azokat a szakemberek.

A primer kutatás alapját egy átfogó és terjedelmes adatbázis szolgáltatta, vagyis a vizsgálatba bevont két megye kiskereskedelmi vállalkozásai beszámoló adatainak összegyűjtése 5 egymás után következő üzleti évre (2011-2015). Az adatbázis segítségével vizsgáltam a Hajdú-Bihar és a

Kolozs megyei élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelmi vállalatok pénzügyi teljesítményét. Mindkét megye esetében teljes körű adatbázist hoztam létre: az adatbázis tartalmazza a két megyében székhellyel rendelkező és a 4711-Élelmiszer-jellegű bolti vegyes kiskereskedelem főtevékenységet megjelölő összes társas vállalkozás 5 éves beszámolóinak az adatait. A magyarországi adatok összegyűjtése nem jelentett problémát, de a Kolozs megyei adatok megszerzése több nehézségbe is ütközött: a romániai vállalkozások beszámoló adatai, csak részben nyilvánosak, a beszámolók csak egy rövidített, szűk változata érhető el nyilvánosan. Ezért, a romániai Észak-Nyugati Régió Adóhivatalához fordultam segítségért, akik egyszeri segítséget nyújtottak az adatok megszerzéséhez. Később, újból próbálkoztam az adatok frissítésével, de nem jártam sikerrel. A két megye összehasonlíthatósága és a párhuzamosság megtartása érdekében, maradtam a 2011-2015-ös időszak elemzése mellett, de a nemzeti kereskedelmi iparág elemzését kibővítettem a 2016 és a 2017-es év(ek) adataival.

A célom, összehasonlító elemzés készítése volt, amely bemutatja a két megye kereskedelmi vállalkozásainak a pénzügyi teljesítményét, és rávilágít a teljesítmény értelmezésében mutatkozó különbségekre és/vagy azonosságokra.

A fenti primer és szekunder kutatások segítettek a kitűzött célok elérésében.

### ***3.1.1. A kérdőív: a teljesítmény értelmezése, teljesítménymérés a gyakorlatban***

A kérdőíves felmérésnek kettős célja volt: egyrészt, a teljesítmény fogalmának értelmezése, másrészt a vállalkozások teljesítménymérési szokásainak a felmérése. Ennek érdekében online kérdőíves felmérést végeztem Magyarország és Románia kereskedelmi vállalkozásai körében. A felmérés a két ország egész területére kiterjedt, mikro-, kis-, közép-, és nagyvállalkozásokat kérdeztem meg. Szűrőként csak a tevékenységi kört használtam (kereskedelmi vállalkozások).

A felmérés célcsoportja a magyarországi és a romániai TEÁOR 45–Gépjármű, motorkerékpár kereskedelme, javítása, 46–Nagykereskedelem (kivéve: jármű, motorkerékpár) és 47–Kiskereskedelem (kivéve: gépjármű, motorkerékpár) besorolás szerinti kis-, és nagykereskedelmi tevékenységet végző társas vállalkozások voltak.

A Romániába kiküldött kérdőívek román nyelven készültek, a kérdőív fordítását magyar nyelvről románra, valamint a román nyelvű válaszok magyar nyelvre történő fordítását magam végeztem.

### **3.1.2. Adatbázisok bemutatása**

A **Hajdú-Bihar megyei** vállalkozások kiválasztása az OPTEN cégtárban történt, a tevékenységi körnek és a székhelynek megfelelően. A beszámolók letöltése, az adatok összegyűjtése az Elektronikus Beszámoló Portál (e-beszamolo.kim.gov.hu) segítségével valósult meg. Hajdú-Bihar megyében, a megadott feltételeknek eredetileg 386 vállalkozás felelt meg, amelyek közül végül 246 db vállalkozás került be az elemzési adatbázisba (a vizsgált időszak alatt a vállalkozások egy jelentős része felszámolás, végelszámolás alá került, egy másik része egyes években nem-, vagy hiányos beszámolóval rendelkezett), ami az eredeti vállalkozások 63,73%-a (8. táblázat). Az adatbázis tartalmazza a mikro-, kis-, közép-, és nagyvállalkozásokat is.

### **8. táblázat: A 2011 január 1-e előtt alapított élelmiszer-jellegű vegyes bolti kiskereskedelmi tevékenységet végző vállalkozások száma Hajdú-Bihar megyében**

<b>Megnevezés</b>	<b>Vállalkozások száma</b>
Eredeti feltételeknek megfelelő vállalkozások (db)	386
A vizsgált időszakban felszámolás/végelszámolás alá került vállalkozások (db)	41
A vizsgált időszak egyes éveiben beszámolóval nem rendelkező vagy nullás beszámolóval rendelkező vállalkozások (db)	56
Hiányos adatokkal rendelkező vállalkozások (db)	43
Az elemzésbe bevonható vállalkozások száma (db)	246

*Forrás: saját számítás és szerkesztés az OPTEN cégtár adatai alapján*

A romániai **Kolozs megyei** Adóhivatal (DGRFP Cluj – Directia Generala Regionala a Finantelor Publice Cluj) felé benyújtott írásos kérelem pozitív elbírálását követően (2016.07. hó), többszöri egyeztetés után, 2016 augusztus végén megküldte a 4711 – Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem (román megfelelője: „Comert cu amanuntul in magazine nespecializate cu vanzare predominanta de produse alimentare, bauturi si tutun”) tevékenységi körrel rendelkező társas vállalkozások 2011-2015 közötti üzleti évekre vonatkozó beszámolóit. Az

Adóhivatal által átküldött „nyers” adatbázisban, a 9. táblázatban látható cégszámok szerepeltek (a vállalatszám megegyezik az általuk nyilvántartott és a hozzájuk beérkezett beszámoló számával, az adott tevékenységi körnek és éveknek megfelelően). Ezek között a vállalkozások között egyaránt szerepelnek mikro-, kis-, közép- és nagyvállalkozások is (a leadott beszámolóknak megfelelően **S\_1002, S\_1003, S\_1005**; besorolásuk a Romániában az adott években érvényben lévő jogszabályi előírásoknak megfelelően történt (9. melléklet).

Az eredeti nyers adatbázis eltérő számú vállalkozást mutatott mind az öt évben. Az adatbázis feldolgozásánál első lépésben beazonosítottam és kiemeltem azon vállalkozásokat, amelyek adatai mind az öt évben egyaránt megjelennek. A szűrés után **1.092 db** olyan vállalkozás maradt az adatbázisban, amelyek mind az öt évben teljes adattartalommal szerepelnek. Ennek megfelelően a többi vállalkozást (amelyek bizonyos évben, vagy években hiányoztak) kitöröltem az adatbázisból. A következő lépés a nullás mérlegfőösszeg szereplő vállalkozások kiszűrése volt, ami további 72 vállalkozással csökkentette az adatbázisban szereplő cégek számát. A nullás mérlegfőösszegű vállalkozások kiiktatása az elemzés hatékonyságának érdekében volt szükséges. A második szűrés után **1.020** olyan vállalkozás maradt, amelyek mind az öt évben feldolgozható adatokkal szerepelnek.

**9. táblázat: A Kolozs megyei székhellyel rendelkező, 4711-es tevékenységi körű társas vállalkozások által leadott 2011-2015-ös időszak beszámolóinak száma**

<b>Beszámoló formája / Év</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>S_1002</b> – Teljes éves beszámoló	98	1	0	0	5
<b>S_1003</b> – Rövidített éves beszámoló	1.673	1.627	1.613	1.597	288
<b>S_1005</b> – Egyszerűsített éves beszámoló	36	48	47	47	1.320
<b>Összesen</b>	<b>1.807</b>	<b>1.676</b>	<b>1.660</b>	<b>1.644</b>	<b>1.613</b>

*Forrás: saját szerkesztés*

### 3.2. Hajdú-Bihar és Kolozs megye rövid bemutatása

Hajdú-Bihar megye Magyarország Észak-Alföldi régiójában helyezkedik el, megyeszékhelye Debrecen, 541.000 lakossal az ország 4.-ik legnagyobb megyéje. Fő gazdasági ágazata a mezőgazdaság, ide esik az ország legnagyobb agrártérsége. Kolozs megye Románia Észak–Nyugati régiójában helyezkedik el, megyeszékhelye Kolozsvár, 721.000 lakossal az ország 7.-ik legnagyobb megyéje. Kolozs megye jelentős gazdasági beruházásokkal büszkélkedhet, fontos IT és pénzügyi központnak számít. Az egyik legtöbb vállalkozásnak otthont adó megye Romániában. Fő gazdasági ágazatai a kereskedelem, a könnyűipar és az ingatlanközvetítés. Mindkét megye fontos gazdasági-, kulturális-, oktatási-, pénzügyi térségnek számít, a fővárosok (Budapest, Bukarest) után az egyik legdinamikusabban fejlődő megyéknek számítanak az adott országban. Mindkét ország az Európai Unió tagja (Magyarország 2004. május 1-én, Románia 2007. január 1-én csatlakozott). A két szomszédos ország, a közép (kelet)-európai térségben helyezkedik el, a rendszerváltás 1989-ben megtörtént, a 90-es évektől mindkettő a nyugati (fejlettebb) országokhoz próbál gazdaságilag, jogilag és egyéb tekintetben is felzárkózni. A két ország legjellemzőbb gazdasági-, szociális mutatóit a 10. táblázat tartalmazza.

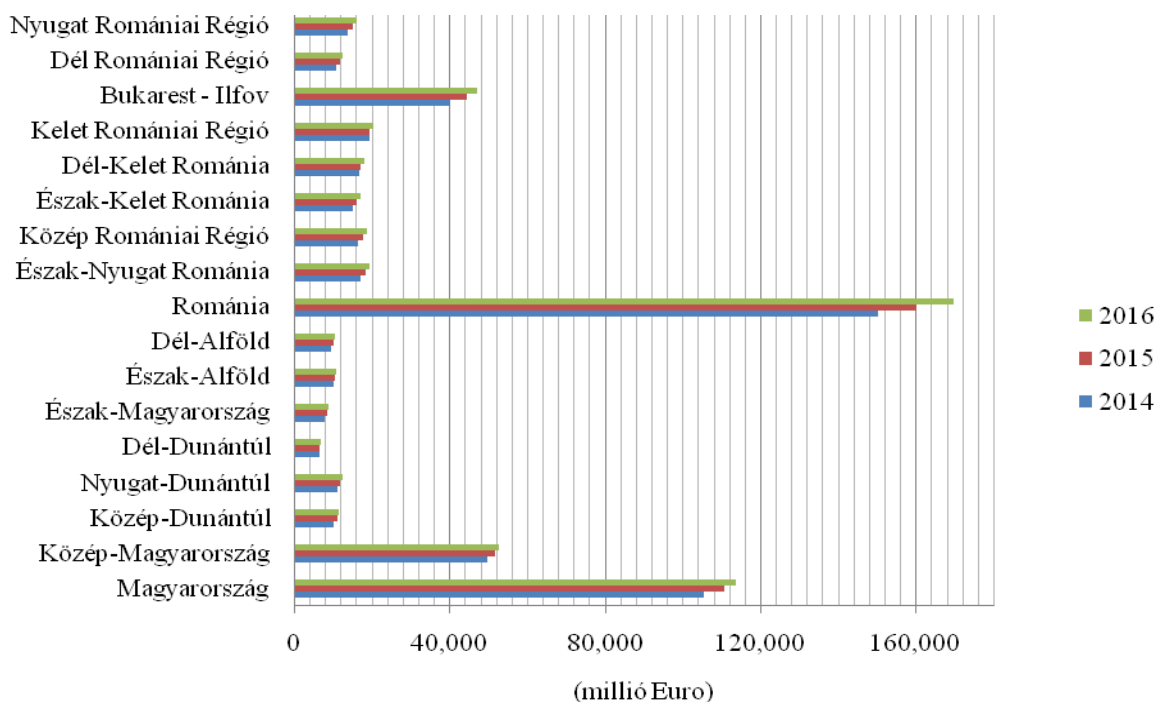
**10. táblázat: Fontosabb statisztikai adatok Magyarországról és Romániáról**

<b>Mutatók</b>	<b>Magyarország</b>	<b>Románia</b>
Bruttó hazai termék (GDP) 2016 (Millió EURO)	113.731	169.772
Egy főre jutó bruttó hazai termék (GDP) 2016 (EURO)	11.300	7.700
Munkanélküliségi ráta (2017) (%)	4,2%	4,9%
Népesség 2017 (Millió fő)	9,8	19,6
Terület (km <sup>2</sup> )	93.011	238.391
Népsűrűség (fő/km <sup>2</sup> )	105	82
Működő társas vállalkozások száma (2016) (db):	364.634	527.795
- ebből G: Kereskedelem, gépjárműjavítás (db)	82.213	169.712
- ebből G: Kereskedelem, gépjárműjavítás (%)	22,55%	32,16%

*Forrás: saját szerkesztés a magyar és a román Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján*

A 10. táblázat adatai és különösen az egy főre jutó bruttó hazai termék (GDP-t) vizsgálva, önmagában is, de egy fejlett nyugati országhoz viszonyítva (pl. Németország 2016 adat: 1 főre jutó bruttó hazai terméke (GDP): 27.800 EURO), láthatjuk, hogy mindkét ország egy közepesen/kevésbé fejlett ország, továbbá Románia fejlettségi szintje, életszínvonala kis mértékben Magyarország alá esik. Megvizsgálva a többi mutatót is, láthatjuk, hogy a két ország közötti különbség nem mutat akkora eltérést, hogy ez az összehasonlíthatóságot veszélyeztetné.

A két ország régióit, a Bruttó hazai össztermék értékeit és növekedési ütemét, valamint a régiók szerinti eloszlását vizsgálva (16. ábra), láthatjuk, hogy úgy Magyarországon mint Romániában, a fővárosi régiók termelik az össztermék legnagyobb hányadát, az elemzésben érintett két régió, az országos átlagok fölött helyezkednek el. A határ menti két régió között több együttműködési szerződés, illetve program is létezik (Hajdú-Bihar – Bihar Együttműködési Szervezet, Magyarország-Románia Határon Átnyúló Együttműködési Program, stb.), amelyek célja a régiók közötti kölcsönös segítségnyújtás és a gazdasági fejlődés, versenyképesség elősegítése.



**16. ábra: Romániai és Magyarországi régiók Bruttó hazai összterméke (GDP)-je**

*Forrás: saját szerkesztés, az Eurostat adatai alapján*

### 3.3. A kérdőíves felmérés módszertana

A kérdőív, megfelelő eszköz lehet különböző területekkel kapcsolatos adatgyűjtésre, ugyanakkor amilyen egyszerűnek tűnhet, olyan könnyen juthatunk téves információkhoz is. Éppen ezért, a kérdőíves felmérés hatékony megvalósítása érdekében figyelemmel kell kísérni a megvalósításhoz szükséges összes lépést: a kérdések összeállítása, az első változat elkészítése, kipróbálása, a kérdések tartalmi és nyelvi felülvizsgálata, a végleges kérdőív elkészítése, adatfelvétel és adatfeldolgozás (LENGYELNÉ MOLNÁR, 2013) – mindezeket a lépéseket betartottam és figyelemmel kísértem minden szakaszt. A kérdőív fajtáit tekintve, létezik postai kérdőív, telefonos kérdőív, online kérdőív, valamint személyes megkérdezés. Az, hogy melyiket választjuk több tényezőtől függ: a megkérdezettek száma, a területi paraméterek, az anyagi vonzatú tényezők, stb. Jelen esetben, a sokaság száma, a területi elhelyezkedés, a kérdőíves felmérést kivitelező személyek száma (egy) határozta meg a kérdőív fajtáját. Esetemben a legmegfelelőbbnek az online kérdőíves felmérést tartottam.

A kérdőívek kiküldése első körben hólabda módszerrel történt. A hólabda módszer lényege hogy a vizsgálni kívánt csoport egy (vagy pár) tagját megkérjük, hogy továbbítsa a csoport tagjainak a kérdőívet. A módszert általában akkor használjuk, ha nem áll rendelkezésünkre teljes elérhetőségi lista vagy nyilvántartás, vagy ha nehezen elérhető társadalmi réteget célzunk meg. Amennyiben, elérünk néhány egyedet a vizsgálni kívánt célcsoportból, és sikerül rávenni az együttműködésre, megkérjük, hogy továbbítsák a kérdőívet a csoport további tagjainak (MAJOROS, 2006; SCHLEICHER, 2007). Mivel ez a módszer nem vált be, különböző adatbázisok segítségével összegyűjtöttem több száz kereskedelmi vállalkozás elektronikus postacímét és e-mail-ben kerestem meg őket. A kérdőívek kiküldése területi szempontból teljesen véletlenszerűen történt.

A kérdőív megszerkesztése során arra törekedtem, hogy a felmérés céljának megfelelő, egyszerű, könnyen értelmezhető és nem félreérthető kérdéseket tegyek fel. A kérdések megszerkesztését tekintve, a kérdőívben többnyire zárt kérdések szerepeltek, de minden esetben „egyéb, kifejtős, önállóan megadható” válaszlehetőséget is adtam. Változatos kérdéstípusokat alakítottam ki és ellenőrző kérdéseket is alkalmaztam. A megkérdezettek figyelmét felhívtam arra, hogy a

válaszadás önkéntes, névtelen, nem kértem egyetlen személyes adatot sem. A kérdőívek kiküldése előtt próbafelmérést is végeztem: több ismerős vállalkozásnak (tulajdonosnak, menedzsernek) elküldtem, a hibák, az esetleges félreérthető vagy nem érthetően megfogalmazott kérdések kiszűrése, kijavítása céljából. A bevezető kérdések a vállalkozások székhelyére, a vállalkozás nagyságára, a tulajdonosi összetételre és a kérdőívet kitöltő személy beosztására vonatkoznak. Kérdéseket tettem fel, az üzleti teljesítmény fogalmának értelmezésével kapcsolatban, és természetesen az ismert és alkalmazott teljesítménymérési módszerekre vonatkozóan is. Az utolsó kérdés egy teljesen nyitott kérdés, a kérdőívvel kapcsolatos észrevételek, megjegyzések, üzenetek továbbítására. A visszaérkezett kérdőívek feldolgozása előtt formai és tartalmi ellenőrzést végeztem: a formai ellenőrzés tulajdonképpen a konkrét válaszadásra és az olvashatóságra terjedt ki; a tartalmi ellenőrzés az ellentmondó válaszokat tartalmazó kérdőívek kiszűrésére, kiküszöbölésére irányult, ahol a kérdőívbe beépített ellenőrző kérdésekre fektettem hangsúlyt. Az adatrögzítés: az on-line kérdőív a google drive azon alkalmazásában készült, ahonnan a visszaérkezett kérdőívek táblázatos formában is elérhetőek, egyszerűen importálhatóak a Microsoft Excel programba. A táblázat sorai a kérdőív válaszait, az oszlopai a kérdőív kérdéseit tartalmazzák. Az előzőekből következően, a tényleges adatrögzítés helyett csak az ellenőrzés maradt. Az automatikus válasz visszaérkezések kiszűrték az emberi kézzel történő adatrögzítés során esetleg megjelenő rögzítési hibákat. Az adatok feldolgozása Microsoft Excel-ben történt, az eredményeket többnyire a leíró statisztikai módszerekkel és korreláció-vizsgálattal elemeztem, a Microsoft Excel és az SPSS segítségével.

#### **3.4. Az adatbázisok elemzésének módszertana**

Az adatbázisok statisztikai elemzését, valamint a grafikonok, ábrák szerkesztését a Microsoft Excel táblázatkezelő, és az SPSS adatelemző és statisztikai szoftver segítségével végeztem.

Az adatbázisok elemzését a kiválasztott változók alapstatisztikai mutatóinak kiszámításával kezdtem (átlag, medián, szórás, minimum, maximum, kvartilisek, ferdeség, csúcosság). Az eredmények alátámasztották azt a feltevésemet, hogy az egyedek inhomogén sokaságot képeznek és az egyedek közötti eltérések jelentősek. Ezért szükségessé vált a homogén csoportok



kialakítása. A kialakított csoportok vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének elemzését a hagyományos, a számviteli adatokra épülő mutatók segítségével végeztem.

### **3.4.1 Leíró statisztika**

Az adatbázis változóit a leíró statisztika eszközeivel jellemeztem. A legszélesebb körben használt, és sokszor nagyon hasznos információt nyújtó mutató az átlag. Az átlag használhatóságára befolyással vannak további statisztikai jellemzők, amelyek közül a leginkább használt a szórás, ami megmutatja, hogy az egyes elemek az átlag körül milyen mértékben szóródnak. Mivel a szórás értéke nem független az alapadatok nagyságától, ezért az összehasonlíthatóság szempontjából sokkal jobb statisztikai jellemző a relatív szórás, ami a szórásnak az átlaghoz viszonyított arányát adja meg. Az alakmutatószámok is hasznos információkat szolgáltatnak, a csúcsosság (Kurtosis) az eloszlás vertikális alakját, a ferdeség (Skewness) pedig a horizontális alakját leíró mutatószám. A normál eloszlású esetén a csúcsosság értéke nulla. Pozitív érték esetén az eloszlás ehhez képest csúcsosabb, negatív érték esetén pedig laposabb. Pozitív ferdeségi érték esetén, az eloszlás jobbra ferde (jobbra dől), míg negatív érték esetén balra ferde (balra dől) (SAJTOS és MITEV, 2007).

Mivel az összegyűjtött adatok, az adatbázis elég nagy sokaságot jelentett, ezek elemzésére elsősorban a klaszteranalízis által nyújtott lehetőségeket használtam. A sokaság elemei jelentős mértékben eltérnek egymástól, szükség volt az elemek csoportosítására. A klaszterelemzés lényege, hogy előre meghatározott ismérv szerint homogén csoportokat hoz létre, a csoporton belül az egyedek hasonlítanak egymásra (közel vannak egy adott értékhez) és különböznek a többi csoport egyedeitől (nagyobb a különbség a többi csoport ismérvértékéhez viszonyítva). A klasztereljárások lehetnek hierarchikusak (faszerű felépítés) vagy nem hierarchikusak (K-közép). Nagyobb mintáknál, a hierarchikus klaszterelemzés eredményének az értelmezése, felhasználása lényegesen körülményesebb, ezért célszerű a K-közép eljárást (SAJTOS és MITEV, 2007), vagy a K-medoid eljárást alkalmazni. A két eljárás abban különbözik egymástól, hogy a csoportok kialakításánál, a K-közép eljárásnál, az adatpontok a hozzá legközelebb eső középponthez vannak rendelve, míg a K-medoid módszer az adatpontok közötti távolság összehasonlításán

alapszik (TOMPA, 2017). A két módszer közül, a K-medoid módszert alkalmaztam, ennek lényegét, illetve a választás indoklását a továbbiakban mutatom be.

### ***3.4.2. Egyváltozós elemzés***

A vállalkozások vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének (pénzügyi teljesítményének) elemzésére nagyon sok, úgynevezett „hagyományos”, a számviteli adatokat felhasználó mutató alkalmas. Ezek közül, kiválasztottam a – véleményem szerint – legjellemzőbbeket, amelyeket egyváltozós elemzés során értékeltem ki. Az egyváltozós elemzés célja, az adatstruktúrákba való elsődleges betekintés, az adatbázisban lévő változók egyenkénti elemzése által (SAJTOS és MITEV, 2007). A mutatók kiválasztásának indoklását a későbbiekben mutatom be. A kiválasztott mutatók alapján, a sokaságot homogén csoportokra bontottam, és azokat leíró statisztikai mutatókkal jellemeztem, valamint a vizsgált 5 év adatai alapján dinamikus viszonyszámok segítségével, a mutatók időbeli alakulását is vizsgáltam.

Mivel az elemzés célja a vállalkozások üzleti teljesítményének a vizsgálata, ezért azt mutatószámok felhasználásával és elemeztem. A szakirodalom is alátámasztja ezt az elgondolást, mivel az üzleti teljesítmény fogalmát a szakemberek a hatékonysággal, a jövedelmezőséggel, az eredményességgel azonosítják. „A komplex hatékonysági mutatók a társaságnál lekötött termelési erőforrások és valamely termelési érték arányával jelzik az adott gazdasági társaságra jellemző hatékonyságot” (BÍRÓ et.al., 2001). Ezt a gondolatmenetet támasztja alá az is, hogy két különböző országbeli vállalkozások teljesítményét akkor lehet megfelelően összehasonlítani, ha mutatószámokkal dolgozunk. A szükséges információt a vállalkozások által leadott beszámolók szolgáltatták, amelyekben az értékek egyrészt forintban másrészt lejben voltak megadva, ez volt a másik indoka a mutatók használatának.

### ***3.4.3. A vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzet elemzéséhez kiválasztott mutatók bemutatása***

A pénzügyi teljesítmény mérése, az eredmények ok-okozati összefüggéseinek a feltárása nélkülözhetetlen, mivel azokra szükség van a menedzseri feladatok ellátása során, másrészt azok a hosszú távú fennmaradás mérőeszközei és iránymutatói. A megváltozott és egyre inkább

változó gazdasági és szociális környezet megköveteli a piac, a versenytársak, a lehetőségek és a veszélyek folyamatos nyomon követését, valamint a gyors döntéshozatalt. A szervezeteknek a folyamatos működés fenntartásához megfelelő stabilitással kell rendelkezniük, míg az alkalmazkodóképesség a megfelelő rugalmasságot igényli (FENYVES et al., 2015). A vállalatvezetők rendelkezésére nagy mennyiségű információ áll, ezekből kiszűrni az igazán hasznos és fontos tartalommal bíró információkat nehezebb feladat. Mindig fel kell tenni a kérdést, hogy mi a cél, mi is az elemzés tárgya, majd kiválasztani a megfelelő mutatókat és helyesen értelmezni azokat. A pénzügyi teljesítményre, a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzete adhat választ, amelyek elemzése, a többször módosított 2000. évi C. törvény előírásai szerint elkészített beszámoló adataiból elvégezhető. Az adatbázisok, a vállalkozások beszámoló adatait tartalmazzák, így teljesítményük értékelésére, a hagyományos pénzügyi mutatókat választottam. A pénzügyi mutatók segítségével lehet jellemezni a vállalkozások gazdaságosságát, hatékonyságát, eredményességét. NÉMETHNÉ (2010) két tényező szükségeszerű elemzésére hívja fel a figyelmet: egyrészt, a vállalkozások árbevételének dinamikája utal a piaci részesedésük növelésének a lehetőségére, másrészt, a hatékonyság utal a nyereségesség javításának a lehetőségére. A beszámolók, valamint a beszámolókból kapott pénzügyi mutatók megmutatják a vállalkozások hatékonyságát. Ezeket összevetve a versenytársak hatékonysági mutatóival, versenyképességi elemzéseket is végezhetünk (AUERBACH et al., 1999).

Figyelembe véve, hogy két különböző ország vállalkozásainak az adatait dolgoztam fel és elemeztem, tehát a beszámolók pénzneme különböző (forint és lej), a gazdasági és a statisztikai elemzés során olyan mutatókat és eljárásokat választottam, amelyek biztosítják az összehasonlíthatóságot. Az elemzés során, relatív mutatószámokat, szerkezeti mutatókat, (arányokat), megoszlási-, dinamikus-, és bázisviszonyszámokat használtam. A pénzügyi teljesítménymérés esetében a relatív mutatószámok a legelterjedtebbek: a vagyoni helyzet vizsgálatára a leggyakrabban szerkezeti mutatókat alkalmazunk, (megoszlási viszonyszámok), a hatékonysági mutatók képzése is két másik mutató egymáshoz viszonyított arányából születik. A pénzügyi mutatók nagy része a vagyonelemek egymáshoz viszonyított arányából jön létre, a jövedelmezőségi mutatók is egy eredménykategória és egy tőle különböző vetítési alap egymáshoz viszonyított arányából fejezhető ki. Véleményem szerint, maga a pénzügyi

teljesítmény fogalma és értelmezése is összefügg azzal, hogy az eredményeket valamihez viszonyítani kell: előzetes, jól és számokban kifejezett tervekhez, versenytársak eredményeihez, stb. Csak ilyen formában beszélhetünk teljesítményről.

Az abszolút értékek (az eredmények pénzértékben kifejezve) nem hasonlíthatóak össze, mert egy kisvállalkozás abszolút értékei kisebbek, ennek ellenére az is lehet olyan hatékony, mint egy nagyvállalkozás. A vizsgálat célja nem a mennyiség, hanem a minőség elemzése, vagyis, a pénzügyi teljesítmény esetében, nem az a kérdés, hogy mekkora forgalmat sikerült realizálni, hanem hogy ez a forgalom mekkora költségfaktort eredményezett és ezáltal mekkora a hatékonyság mértéke. Ilyen megfontolásból kiindulva, az elemzés során relatív szerkezeti-, pénzügyi-, hatékonysági-, és jövedelmezőségi mutatókat számítottam.

#### ***3.4.4 A vállalkozások vagyoni helyzetének elemzése:***

A vállalkozások vagyoni helyzetének elemzéséhez a könyvviteli mérleg nyújt információkat. A mérlegelemzést vertikális és horizontális módon is elvégeztem. A vertikális elemzés az eszközök és a finanszírozási források szerkezeti összetételére vonatkozik, amelyeket megoszlási viszonyszámok segítségével vizsgáltam. A vállalkozásoknak különböző tevékenységeik folytatásához megfelelő mennyiségű tárgyi és forgóeszközre van szükségük. Az eszközök hasznosítási módja, kihasználása, hatékonysága jelentősen befolyásolja a gazdálkodás jövedelmezőségét, emiatt, nélkülözhetetlen, hogy a gazdasági tevékenységek elemzése során, számításokat végezzünk a vállalkozás tárgyi- és forgóeszközeire vonatkozóan is (BIRHER et al., 2006). Az eszközök összetételéből következtetni lehet a vállalkozás stabilitására, rugalmasságára vagy akár konkrét tevékenységére is (MUSINSZKI, 2013). A kereskedelmi vállalkozások eszközösszetételét tekintve, fontos megvizsgálni a tárgyi eszközök, valamint a forgóeszközök arányát, továbbá kereskedelmi tevékenység esetében, a készletek aránya és annak alakulása is nagyon fontos. A készletgazdálkodás milyensége jelentős hatással van a vállalkozásra, mivel nagymértékben befolyásolja a készletekben lekötött tőke nagyságát, ezen keresztül a vállalkozás pénzügyi helyzetét, valamint a készletezéshez, anyagellátáshoz kapcsolódó költségeket, a vállalkozás jövedelmezőségét (BIRHER et al., 2006). A finanszírozási források összetétele rávilágít a saját és az idegen források arányára, a tőkefeszültségre (a saját tőkéhez képest milyen mértékben van

jelen a külső finanszírozás), az eladósodottság mértékére. A horizontális mérlegelemzés során a mérleg két oldalát együttesen kell vizsgálni: a forrásokat viszonyítani az eszközökhöz, és így választ kaphatunk az eszközök forrásigényére, az eszközök forrásokkal való lefedettségére, értékelni lehet az eszközök és a források összhangját.

#### ***3.4.5 A vállalkozások pénzügyi helyzetének elemzése***

Az elemzés során kiemelkedő szerepet kap a vállalkozások pénzügyi helyzetének elemzése. Nagyon fontos folyamatosan követni és felmérni a vállalkozás pénzügyi stabilitását, likviditását, a vállalkozás azon képességét, hogy eleget tud-e tenni a kötelezettségek kiegyenlítésének (FENYVES – ZSIDÓ, 2014; MUSINSZKI, 2013). A likviditási zavarok könnyen okozhatnak működési zavarokat, amelyek akár a fizetéseképtelenség bekövetkeztéhez is vezethetnek. A pénzügyi helyzet megismerésében egyaránt érdekelték a hitelezők, a befektetők, a szállítók és az egyéb külső szereplők is. A pénzügyi helyzet elemzése során a likviditást vizsgáltam, amihez az általános likviditási és a likviditási gyorsráta mutatókat használtam fel. A pénzügyi helyzet további elemzésére nyújt lehetőséget a nettó forgótőke vizsgálata, mint a vállalkozás forgóeszközeinek (forgótőkénének) és a rövid lejáratú kötelezettségeinek különbsége (TARNÓCZI – FENYVES, 2011). Egyéni vizsgálatok esetében, érdemes a pénzáramok vizsgálatát (Cash-flow) is elvégezni, de ebben az esetben – a megfelelő adatok hiánya miatt - kivitelezhetetlen volt ilyen típusú vizsgálat elvégzése.

#### ***3.4.6 A vállalkozások jövedelmi helyzetének vizsgálata:***

A jövedelmezőség a vállalkozások fennmaradásának egyik feltétele. A jövedelmezőségről leegyszerűsítve akkor beszélhetünk, ha a bevételek meghaladják a ráfordításokat. A vizsgálathoz a vállalkozások eredmény-kimutatása nyújt információkat és számítására egy általános képlet alkalmazható: a kiválasztott eredménykategóriát valamilyen vetítési alaphoz viszonyítjuk (SIKLÓSI – VERESS, 2011). Így, a vállalkozási tevékenység sajátosságainak és az elemzés céljainak megfelelően számtalan mutatót tudunk képezni. A jövedelmezőség számítása során figyelembe vehető eredménykategóriák: értékesítés bruttó eredménye (fedezeti összeg), üzemi (üzleti) tevékenység eredménye, adózás előtti eredmény, adózott eredmény. Vetítési alapként

alkalmazható: értékesítés nettó árbevétele, saját tőke, összes eszköz, anyagjellegű költségek, bérjellegű költségek, személyi jellegű költségek, eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ), alkalmazottak létszáma, stb. A mutatók összeállítása az elemző megítélésétől és az elemzés céljaitól függ. Jelen esetben, fontosnak tartottam megvizsgálni az anyagjellegű ráfordítások és az értékesítés nettó árbevétele közötti arányt. Az anyagjellegű ráfordítások túlnyomó része az eladott áruk beszerzési értékéből tevődik ki (ELÁBÉ), de mivel nem rendelkeztem minden vállalkozás esetében ezzel a mutatóértékkel (ELÁBÉ), a hozzá legközelebb esőt választottam (anyagjellegű ráfordítások). Következő jövedelmezőségi mutatóként az üzemi tevékenység eredményét hasonlítottam az értékesítés nettó árbevételéhez. A szakirodalomban és a nemzetközi tanulmányokban is előszeretettel vizsgálják a ROS – Árbevétel arányos jövedelmezőség (Return on sales), a ROE - Saját tőke megtérülési (Return on Equity) és a ROA – Eszközmegtérülési (Return on Assets) mutatókat (MUSINSZKI, 2013). Az eszközarányos és a tőkearányos jövedelmezőség széles körben használt mutatók, az adózott eredményt az eszközállomány, valamint a saját tőke arányában fejezik ki. Minél magasabb a mutató értéke, annál magasabb a társaság eszközeinek és saját tőkéjének működtetésével elért hozam.

A kereskedelmi tevékenység talán legfontosabb hatékonysági mutatója a készletek forgási sebessége. A forgási sebesség ismerete nélkülözhetetlen a készletgazdálkodási tevékenység elemzése során, értéke megmutatja, hogy hányszor sikerült a vizsgált időszak alatt az átlagos készletállományt értékesíteni (BIRHER et al., 2006).

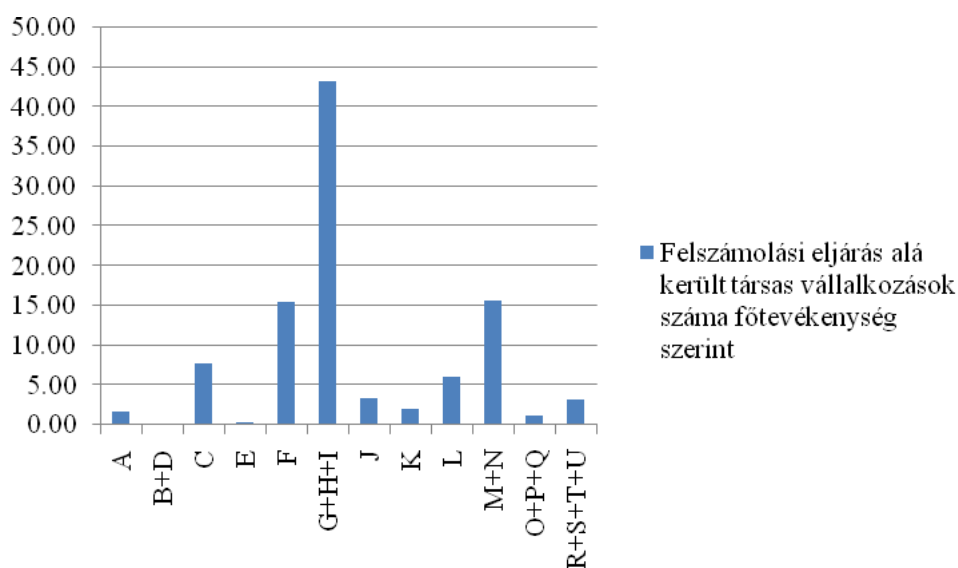
Mindezeket figyelembe véve, a vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzet elemzésére kiválasztott és alkalmazott mutatókat a 10. melléklet tartalmazza.

## 4. VIZSGÁLATI EREDMÉYNEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

### 4.1. Kérdőívek kiértékelése, eredmények bemutatása

#### 4.1.1. Magyarországi kereskedelmi vállalkozások teljesítménymérési gyakorlata

A 2015-ös beszámolók adatai alapján Magyarországon a gazdálkodó szervezetek 22%-a, kereskedelmi tevékenységet folytat, ami a legnagyobb arányt képviseli a vállalkozások TEÁOR szerinti besorolásban alapján ([www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)). Az elindított felszámolási eljárások számát figyelembe véve, 2014-ben, a főtevékenységként kereskedelmi, gépjárműjavítás, szállítás, raktározás, szálláshely szolgáltatás, vendéglátás tevékenységet megjelölő vállalkozások állnak az élen, 43,19%-os aránnyal (11. táblázat, 17. ábra).



17. ábra: Felszámolási eljárások megoszlása TEÁOR szerint 2014-ben

Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai alapján

A kérdőíves felmérés elvégzéséhez az adatokat a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) honlapján elérhető adatbázisból gyűjtöttem ki. Különböző statisztikai adatokat kértem le a magyar gazdasági szervezetekkel kapcsolatban: összes gazdasági szervezetek száma, TEÁOR, alkalmazotti létszám, terület szerinti megoszlások, stb. A KSH-tól legyűjtött adatok csak számok

voltak, a konkrét vállalkozásokat egy másik adatbázis segítségével értem el, amelyből névvel és elérhetőségekkel lehívhatók a Magyarországon működő vállalkozások, TEÁOR szerint vagy más „kulcsszavak” segítségével. A listában szereplő vállalkozások sorrendje az adott vállalkozás személyes profiljától függ, pl. regisztrált tagként szerepel az adatbázisban vagy sem, milyen és mennyi adatot adott meg az adatbázisban, stb. Ezek nem befolyásolják a kutatás eredményét.

**11. táblázat: Felszámolási eljárás alá került társas vállalkozások (2014)**

<b>TEÁOR</b>	<b>Megnevezés</b>	<b>Fizetés- képtelenségi eljárások száma (db)</b>	<b>Fizetés- képtelenségi eljárások megoszlása (%)</b>
A	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	266	1,64
B +D	Bányászat, kőfejtés + Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	21	0,13
C	Feldolgozóipar	1.250	7,73
E	Vízellátás	61	0,38
F	Építőipar	2.513	15,53
G +H + I	Kereskedelem, gépjárműjav. + Szállítás, raktározás + Szálláshely-szolg, vendéglátás	6.990	43,21
J	Információ, kommunikáció	529	3,27
K	Pénzügyi, biztosító tevékenység	311	1,92
L	Ingatlanügyletek	987	6,10
M +N	Szakmai, tudományos, műszaki tev.+Adm. és szolgáltatást támogató tev.	2.537	15,68
O + P + Q	Közigazgatás, védelem + Oktatás + Humán-egészségügyi, szociális ellátás	193	1,19
R + S + T + U	Művészet, szórakoztatás, szabad idő+Egyéb szolgáltatás	520	3,21
	<b>ÖSSZESEN</b>	<b>16.178</b>	<b>100%</b>

*Forrás: saját szerkesztés, KSH adatai alapján*

***Kutatási eredmények:***



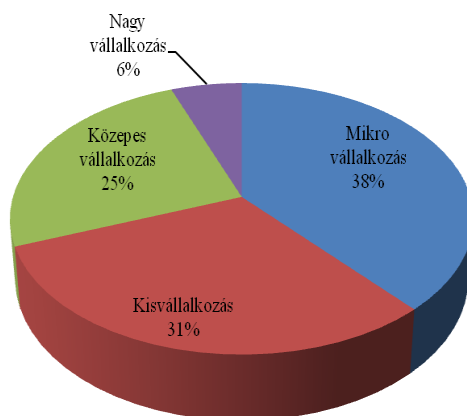
A Magyarországon végzett kérdőíves felmérés kérdőívét a 11. melléklet tartalmazza. A több mint 900 db kiküldött kérdőívből 53 db érkezett vissza, amiből 8 db kérdőív csak részben volt feldolgozható. A kérdőíveket Magyarország minden régiójába eljuttattam, visszaérkezésük megoszlási arányát a 12. táblázat mutatja.

**12. táblázat: A kitöltött kérdőívek székhely szerinti megoszlása**

Magyarországi régiók	Kérdőívek száma	Kérdőívek aránya
Észak-Magyarországi régió	6	11,3%
Észak - Alföldi régió	5	9,4%
Dél - Alföldi régió	5	9,4%
Közép - Magyarországi régió	24	45,3%
Közép - Dunántúl	4	7,5%
Nyugat - Dunántúl	5	9,4%
Dél - Dunántúl	4	7,5%
<b>Összesen</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

*Forrás: saját szerkesztés*

Mivel minden régióból érkeztek vissza kérdőívek és egyik régió aránya sem esik a jelentéktelennek számító százalék alá, a felmérés országos szintű felmérésnek minősíthető.



**18. ábra: Beérkezett kérdőívek megoszlása a vállalkozások mérete alapján**

*Forrás: saját szerkesztés*

A vállalkozások nagyságát tekintve, nem használtam szűrőket, úgy gondoltam, hogy az üzleti teljesítménymérés minden méretű vállalkozásnál fontos. A 18. ábra mutatja a válaszadó vállalkozások méret szerinti megoszlását.

A legtöbb válaszadó mikrovállalkozás, de jelentős számú válasz érkezett a kis- és középvállalkozói kategóriából is. Nagyvállalkozás 3 db volt.

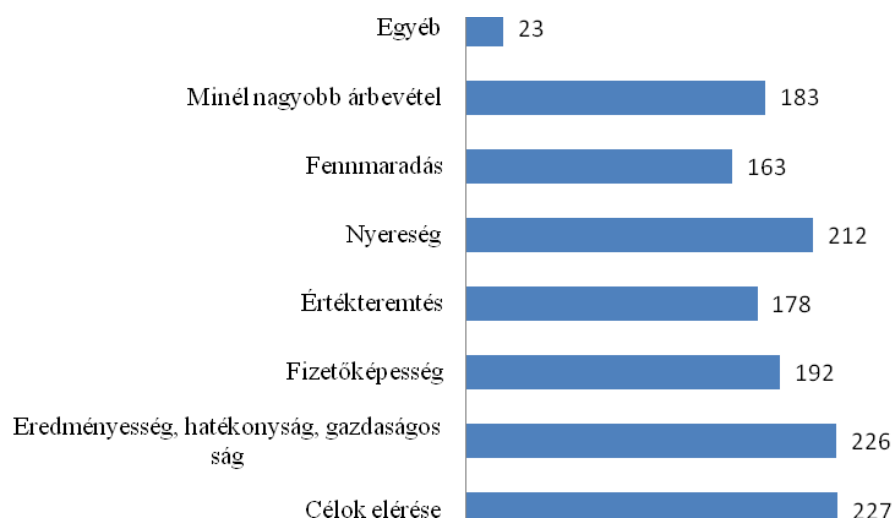
Az üzleti teljesítménymérés gyakoriságát, komplexitását, módszertanát közvetlenül befolyásolhatja a vállalkozás tulajdonosi összetétele. A multinacionális vállalkozások tulajdonosai más, több vagy újabb teljesítménymérési módszert, technikát és gyakorlatot alkalmazhatnak, mint a kelet-európai vállalkozások tulajdonosai. Ilyen szempontból fontosnak tartottam, hogy a válaszokat a tulajdonosi összetétel szerint is elemezzem, és megvizsgáljam, van-e kapcsolat a különböző alkalmazott teljesítménymérési módszerek és a tulajdonosi összetétel között. A kapott válaszok azt mutatják, hogy sikerült csak magyar, csak külföldi és vegyes tulajdonú vállalkozásokat is elérni, amelyek megoszlása a következő: a válaszadók 66%-a csak magyar tulajdonban lévő vállalkozás, 25%-a magyar és külföldi tulajdonban lévő vállalkozás és 9%-uk csak külföldi tulajdonban lévő vállalkozás volt. A tulajdonosi összetételt és az általuk ismert, valamint a vállalkozásnál alkalmazott teljesítménymérési módszereket vizsgálva, nem találtam közvetlen kapcsolatot a két tényező között.

Sikerként könyvelhető el az a tény, hogy a kérdőíveket kompetens személyek töltötték ki: az 53 kitöltött kérdőív 75%-át (40 kérdőívet) tulajdonos vagy ügyvezető töltötte ki. A többi kitöltő személy között kereskedelmi igazgatót, gazdasági igazgatót, beszerzési vezetőket, stb. találunk.

A legtöbb megkérdezett vállalkozás az alapvető céljának, küldetésének a vevők, a fogyasztók igényeinek a kielégítését (77,4%, 41 vállalkozás) és nyereség előállítását (62%, 34 vállalkozás) tekintette. A vállalkozások céljai között ugyanolyan mértékben szerepeltek a tulajdonosok igényeinek a kielégítése, a minél nagyobb árbevétel elérése és a vállalkozás vagyonának a gyarapítása. A célok rangsorában a hatályban lévő jogszabályok betartása (20,8%, 11 vállalkozás) és a környezetvédelem (11,3%, 6 vállalkozás) következett. A vállalkozások céljai

között utolsó helyen az előző évi eredményeik megtartása állt 5,7%-os aránnyal. 1 vállalkozás nem adott meg konkrét célt.

Lényegesnek tartottam, hogy megnézzem, mit is értenek a vállalkozások az „üzleti teljesítmény” fogalma alatt, mivel/milyen más fogalmakkal, kifejezésekkel, mutatókkal azonosítják azt. Értékskálás kérdésem esetében a fogalom-azonosítás maximális értéke 380 lehetett. Ennek megfelelően, az üzleti teljesítmény fogalmának azonosítását más kifejezésekkel a 19. ábra mutatja.



**19. ábra: Az üzleti teljesítmény fogalmára vonatkozó kérdés eredménye (elért pontszám)**

*Forrás: saját szerkesztés*

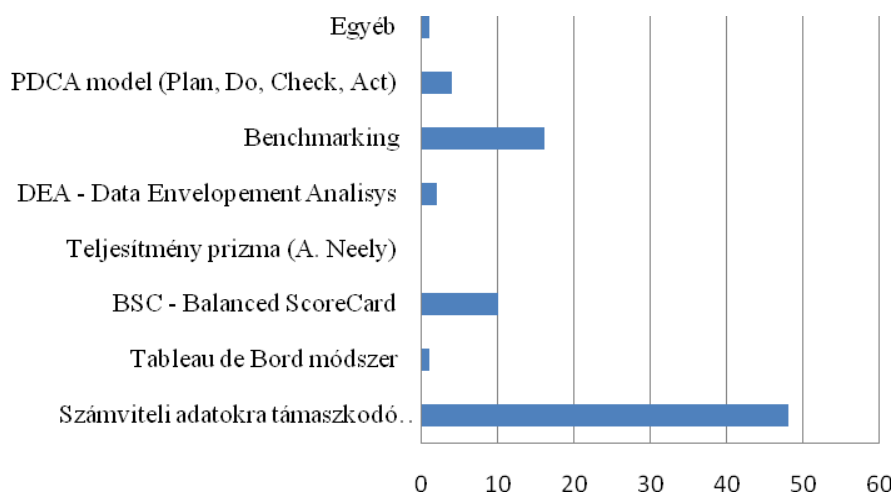
Az üzleti teljesítmény fogalmát a válaszadók leginkább a célok elérése, valamint az eredményesség, a hatékonyság, a gazdaságosság kifejezésekkel azonosítják, de a nyereséget is az üzleti teljesítmény alternatívájának tartják.

Az 53 válaszadóból 45 vállalkozás esetében évente legalább egyszer végeznek teljesítménymérést, ugyanakkor 8 válaszadó úgy nyilatkozott, hogy vállalkozásuknál egyáltalán nincs, vagy nem tud róla, hogy létezne teljesítménymérés. Ez utóbbi vállalkozásokból 2 válaszadó mikrovállalkozás, 3 kisvállalkozás és 3 közepes vállalkozás. A kiválasztott és használt teljesítménymérési módszert befolyásolhatja az a tény is, hogy a vállalkozások végeznek-e

összehasonlító elemzéseket más vállalkozásokkal, főleg versenytársakkal. A válaszoló vállalkozások több mint 31%-ában végeznek összehasonlító elemzéseket más vállalkozásokkal, 49%-uk esetében csak részben készítenek ilyen elemzéseket és majdnem 20%-nál nem létezik ilyen típusú értékelés. Az év végi eredményeket, a legtöbb esetben, az előző években elért eredményekhez és az előre meghatározott, kitűzött célokhöz viszonyítják. Néhány esetben (8 válaszadó) viszonyítás nélkül, a pillanatnyi helyzetet önmagában értékeli a vállalkozás.

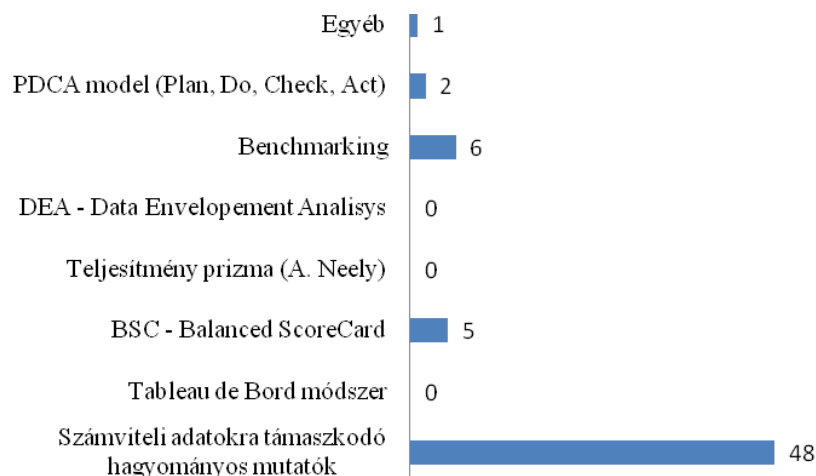
A vállalkozások 70%-a által leggyakrabban használt mutatószámok a hatékonysági helyzet mutatószámai (pl. készletek forgási sebessége, anyag-, költség-, élőmunka, stb. hatékonysági mutatók), a vevői elégedettség mérés és a rövid távú pénzügyi helyzetet értékelő mutatószámok (pl. likviditási mutatók), ezeket követik jóval alacsonyabb arányban (40%) a jövedelmezőségi mutatók (ROA, ROE), a fedezetelemzés (38%) és a beszámoló adatainak abszolút és relatív változásának elemzése (30%).

A szakirodalom nagyon sok jó, ismert vagy kevésbé ismert teljesítménymérési módszert nyújt a szakembereknek. A felmérés egyik célja az volt, hogy fényt derítsek arra, hogy az „elméletben” létező módszereket mennyire ismerik és használják a gyakorlatban (20. és 21. ábra).



**20. ábra: A vállalkozások által ismert teljesítménymérési módszerek**

*Forrás: saját szerkesztés*



**21. ábra: A vállalkozások által használt teljesítménymérési módszerek**

*Forrás: saját szerkesztés*

A felmérés alátámasztotta azt a feltevésemet, hogy a szakirodalom által nyújtott teljesítménymérési módszerek közül túlnyomó részben a „hagyományosnak” nevezett, számviteli adatokra támaszkodó módszereket és mutatókat ismerik és használják a vállalkozások. Legkevésbé ismert és használt módszer a Teljesítményprizma és a DEA módszer.

Figyelembe véve a fenti markáns különbséget a válaszadó vállalkozások között, azaz 48 olyan válasz érkezett, amely szerint a vállalkozás a „hagyományosnak” nevezett, számviteli adatokra támaszkodó mutatókat és módszereket alkalmazza, valamint 14 esetben a vállalkozások más teljesítményértékelési módszert is alkalmaznak, ezt követően további elemzéseket végeztem. Megvizsgáltam, a 14 válaszadó vállalkozás jellemzőit és az esetleges kapcsolatot, összefüggést, hasonlóságot közöttük. A vizsgálat eredménye a következőket mutatta:

- a 14 vállalkozásból 6 közepes vállalkozásnak minősül;
- a „más” módszereket is alkalmazó vállalkozások közel 60%-a a Közép-Magyarországi régióban helyezkedik el;
- tulajdonosi összetételüket tekintve mindhárom forma (csak hazai, vegyes és csak külföldi) majdnem egyenlő arányban van jelen; összevonva a vegyes és a csak külföldi tulajdonú vállalkozásokat, mint külföldi érdekeltségű vállalkozások, azt mondhatjuk,

hogy a „más” módszereket alkalmazó vállalkozások több mint 64%-ban külföldi érdekeltségű a tulajdonosi összetétel.

Megvizsgálva a csak számviteli adatokra támaszkodó teljesítményértékelési módszereket alkalmazó vállalkozások jellemzőit, szembeűnő a legfontosabb jellemző: ezen vállalkozások 77,5%-a csak hazai tulajdonban lévő vállalkozás. Összehasonlítva tehát a különböző teljesítményértékelési módszereket alkalmazó vállalkozásokat, két új elemzési csoportot alkottam: a számviteli adatokra támaszkodó teljesítményértékelési módszereket alkalmazó vállalkozások és a „más” módszereket (is) alkalmazó vállalkozások (13. táblázat).

**13. táblázat: Vállalkozások jellemzése különböző sajátosságok alapján**

<b>Vállalkozások jellemzői</b>	<b>Számviteli adatokra épülő teljesítmény-értékelő módszereket alkalmazó vállalkozások</b>	<b>Más teljesítmény-értékelő módszereket (is) alkalmazó vállalkozások</b>
Tulajdonosi összetétel	77,5%-ban csak hazai tulajdonban lévő	64%-ban külföldi érdekeltségű tulajdonosi kör
Területi elhelyezkedés	Változó – nincs meghatározó arány	60%-ban Közép-Magyarországi régió szerinti székhely
Vállalkozás mérete	Változó – nincs meghatározó arány	42%-ban közepes vállalkozások

*Forrás: saját szerkesztés*

A fenti eredmények alapján megállapítható, hogy a vállalkozások által alkalmazott teljesítmény-mérő módszereket, eljárásokat közvetlenül befolyásolhatja a tulajdonosi összetétel. A külföldi érdekeltségű vállalkozások nagyobb valószínűséggel alkalmaznak a „hagyományos”, számviteli adatokra támaszkodó mutatók és módszerek mellett, más, újszerűnek mondható teljesítményértékelő módszereket is.

#### **4.1.2. Romániai kereskedelmi vállalkozások teljesítménymérési gyakorlata**

A 2015-ös beszámolókat adatai alapján, Romániában a gazdálkodó szervezetek 35%-a kereskedelmi tevékenységet folytat, ami a legnagyobb arányt képvisel a vállalkozások TEÁOR szerinti besorolása szerint. Nagyságrendjükből következően is, ebben a vállalkozási körben

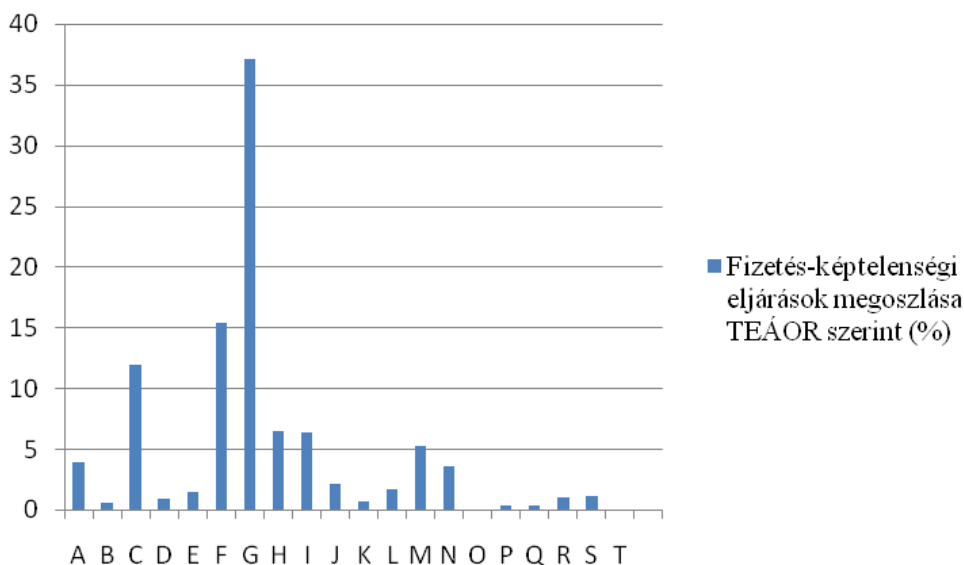
tapasztaljuk a legnagyobb számú fizetésképtelenségi eljárást is: a 2015-ben a fizetésképtelenségi eljárások több mint 37%-a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozás ellen folyt (14. táblázat és 22. ábra). Másrészt, úgy gondolom, hogy ezek a vállalkozások (kereskedelem) jóval sebezhetőbbek és labilisabbak, mint a más tevékenységet folytató vállalkozások, különösen a likviditás esetében (FENYVES – ZSIDÓ, 2014).

**14. táblázat: Romániai vállalkozások fizetésképtelenségi eljárásainak száma (2015)**

TEÁOR	Megnevezés	Fizetés- képtelenségi eljárások száma (db)	Fizetés- képtelenségi eljárások megoszlása (%)
A	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	357	3.94
B	Bányászat, kőfejtés	46	0.51
C	Feldolgozóipar	1082	11.93
D	Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légtudósítás	79	0.87
E	Vízellátás	133	1.47
F	Építőipar	1394	15.37
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás	3363	37.07
H	Szállítás, raktározás	585	6.45
I	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	581	6.40
J	Információ, kommunikáció	189	2.08
K	Pénzügyi, biztosító tevékenység	63	0.69
L	Ingatlanügyletek	156	1.72
M	Szakmai, tudományos, műszaki tev.	475	5.24
N	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	324	3.57
O	Közigazgatás, védelem	0	
P	Oktatás	30	0.33
Q	Humán-egészségügyi, szociális ellátás	28	0.31
R	Művészet, szórakoztatás, szabad idő	89	0.98
S	Egyéb szolgáltatás	98	1.08
T	Háztartás munkaadói tevékenysége	0	0.00

U	Területen kívüli szervezet	0	
	<b>ÖSSZESEN</b>	<b>9072</b>	<b>100.00</b>

Forrás: <http://www.listafirme.ro/statistici-economice.asp#selectie>, és <http://www.onrc.ro/index.php/ro/statistici?id=252>, alapján saját szerkesztés



**22. ábra: Fizetésképtelenségi eljárások megoszlása TEÁOR szerint Romániában, 2015-ben**

*Forrás: saját szerkesztés*

A kutatás tárgyát képező alapsokaság a Romániában működő kereskedelmi vállalkozások, amelyeket e-mail-ben kerestem meg. A kérdőívek kiküldése (hasonlóan a magyarországi eljáráshoz) első sorban hólabda módszerrel történt, majd, az alacsony visszaérkezési kérdőívek száma miatt, a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások listáját használva, az interneten megtalálható és működő e-mail címekre elküldtem a kérdőívet. A lista egy adatbázisból származott ([www.listafirme.ro](http://www.listafirme.ro)), amelyben megtalálható a Romániában működő összes társas vállalkozás, a sorrend pedig az adott vállalkozások profiljának függvényében került összeállításra (tagság, kitöltött adatok mennyisége, stb). A felmérés 5 hónapig, áprilistól augusztus végéig (2015) tartott. Akkor zártam le a kérdőívek fogadását. A kiküldött több mint 850 db kérdőívből 76 db kérdőív érkezett vissza, amiből 5 db kérdőív csak részben volt



feldolgozható. A teljes mértékben feldolgozható kérdőívek száma tehát 71 db. Ezek elemzése, kiértékelése megtörtént és az eredmények az alábbiakban kerülnek bemutatásra. A Romániában végzett kutatás kérdőívét a 12. melléklet tartalmazza.

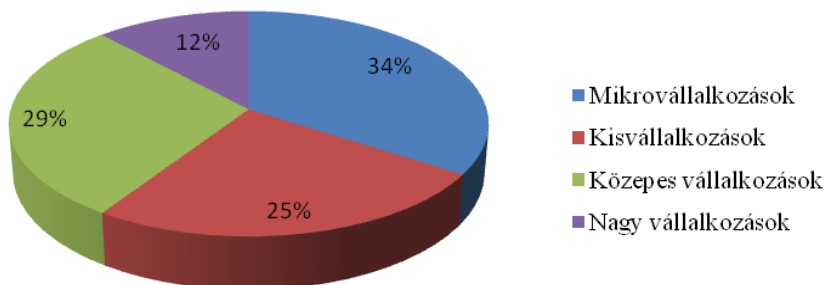
A kérdőíveket Románia minden régiójába eljuttattam, visszaérkezésük megoszlási arányát a 15. táblázat mutatja. A kérdőívek kiküldése területi szempontból teljesen véletlenszerűen történt. Sem a hólabda, sem a használt adatbázis nem vett figyelembe területi jellemzőket. Mivel minden régiót érintett a felmérés, és egyik régió aránya sem esik a jelentéktelennek számító százalék alá, a felmérés ez esetben is országos szintű felmérésnek minősíthető.

**15. táblázat: A visszaérkezett kérdőívek területi megoszlása**

<b>Romániai régiók</b>	<b>Kérdőívek száma</b>	<b>Kérdőívek aránya</b>
Észak-Keleti régió	7	9,2%
Nyugati régió	4	5,3%
Észak-Nyugati régió	11	14,4%
Közép régió	33	43,4%
Dél-Keleti régió	4	5,3%
Déli régió	4	5,3%
Bukarest-Ilfov régió	7	9,2%
Dél-Nyugati régió	6	7,9%
<b>Összesen</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

*Forrás: saját szerkesztés*

A vállalkozások méret szerinti megoszlása kiegyensúlyozott, sikerült kb. egyforma arányban elérni mikro-, kis-, közép-, valamint nagyvállalkozásokat (23. ábra). A visszaérkezett kérdőívek vállalkozásainak tulajdonosi összetétele: a megkérdezettek több mint fele csak román tulajdonosú, 37%-uk vegyes tulajdonú és 12%-uk csak külföldi tulajdonú vállalkozás.



**23. ábra: Beérkezett kérdőívek megoszlása a vállalkozások mérete alapján**

*Forrás: saját szerkesztés*

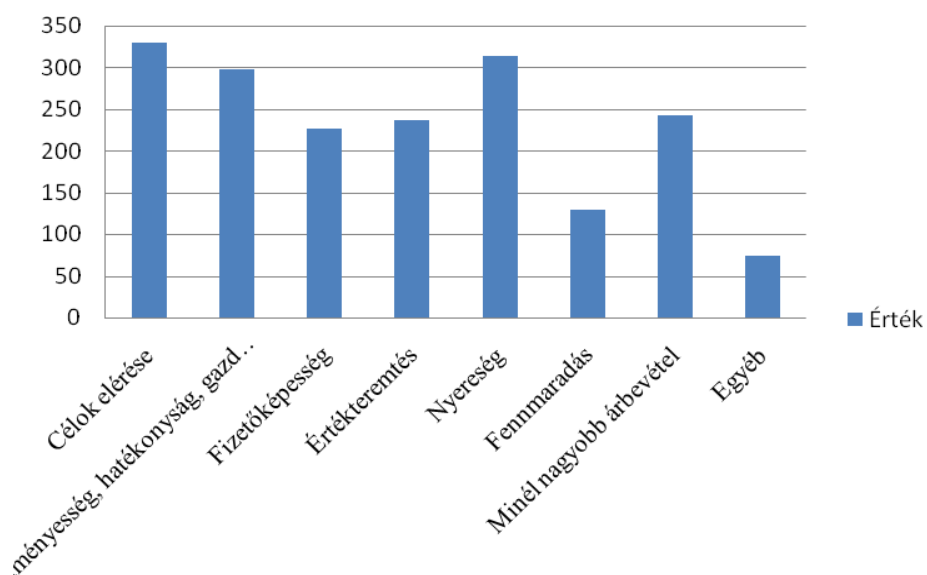
A kérdőívek kiküldésekor a lehetőségek arányában céltudatosan arra törekedtem, hogy a kérdőív kompetens személyhez kerüljön, illetve a kísérőlevélben is felhívtam a figyelmet arra, hogy csak kompetens személy töltsse ki a kérdőívet. Sok esetben megtaláltam a vezetőséghez tartozó személyek közvetlen e-mail címét, de a legtöbbször a központi e-mail cím volt csak elérhető. Ennek ellenére megállapítható, hogy a kérdőíveket túlnyomó részt kompetens személyek töltötték ki: 35%-uk a vállalkozás menedzsere, 27%-ban a tulajdonos, 13%-ban gazdasági igazgató, 11%-ban kereskedelmi igazgató és 14%-ban egyéb pozíciót betöltő volt.

A legtöbb megkérdezett, a vállalkozás alapvető céljának, küldetésének a vevők, a fogyasztók igényeinek a kielégítését (81,6%, 62 vállalkozás) és nyereség elérését (73,7%, 56 vállalkozás) tekinti. A vállalkozás céljai között ugyanolyan arányban fordul elő a tulajdonosok igényeinek a kielégítése, a minél nagyobb árbevétel elérése és a vállalkozás vagyonának a gyarapítása. A célok rangsorában a hatályban lévő jogszabályok betartása (23,7 %, 18 vállalkozás) és a környezetvédelem (14,5%, 11 vállalkozás) következik. A vállalkozások céljai között utolsó helyen az előző évi eredmények megtartása áll, 9,2% arányban. A megkérdezettek által, egyéb célokként, a termelékenység növelése, a pozitív csapatmunka, a márkanév ismertségének a növelése és a nyereséges értékesítések növelése szerepelt, míg 2 vállalkozás esetében nincs konkrétan megfogalmazott célja a vállalkozásnak. Ebben az esetben is a két ország hasonló, sőt majdnem azonos szemléletet képvisel.

Az üzleti teljesítmény fogalmának azonosítását más kifejezésekkel a 24. ábra mutatja. Az üzleti teljesítmény fogalmát a válaszadók leginkább a célok elérésével azonosítják, de szerintük a

teljesítmény fogalma közel áll a nyereség eléréséhez és az eredményesség, a hatékonyság, és a gazdaságosság fogalmakhoz is. A 76 válaszadóból 71 vállalkozás esetében évente legalább egyszer van teljesítménymérés, de 5 válaszadó úgy nyilatkozott, hogy az általuk képviselt vállalkozásnál egyáltalán nincs, vagy nem tud róla, hogy lenne teljesítménymérés. Ez utóbbi vállalkozásokból 3 válaszadó mikrovállalkozás és 2 kisvállalkozás. A 71 db vállalkozás több mint 80%-ában a teljesítménymérést a tulajdonos végzi, de jelentős teljesítménymérési feladatai vannak a gazdasági igazgatónak (53,52%) és a főkönyvelőnek is (21,13%).

A román válaszadók, a magyar válaszadókhoz hasonlóan, végeznek összehasonlító értékeléseket más vállalkozásokkal (45%), és az év végi eredményeket a legtöbb esetben az előző évek eredményeihez és az előre meghatározott, kitűzött célokhoz viszonyítják.

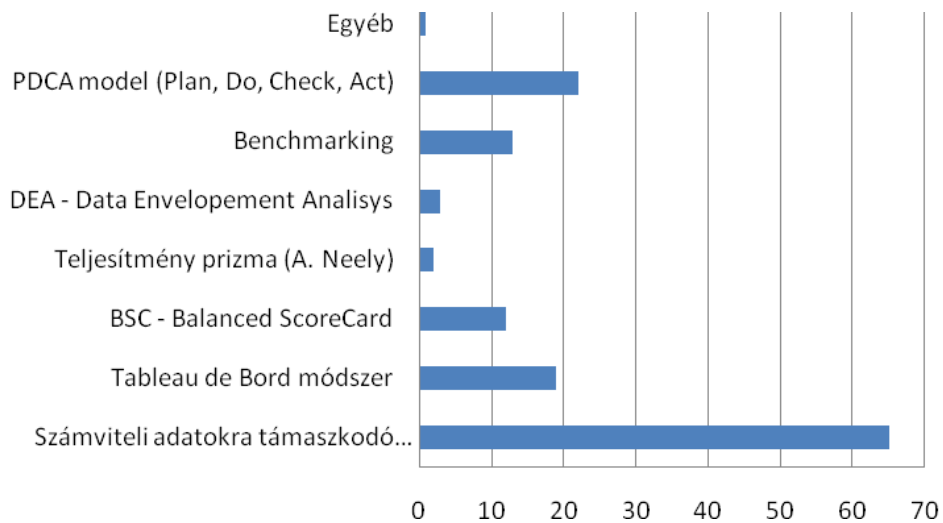


**24. ábra: Az üzleti teljesítmény alternatív fogalmai Romániában**

*Forrás: saját szerkesztés*

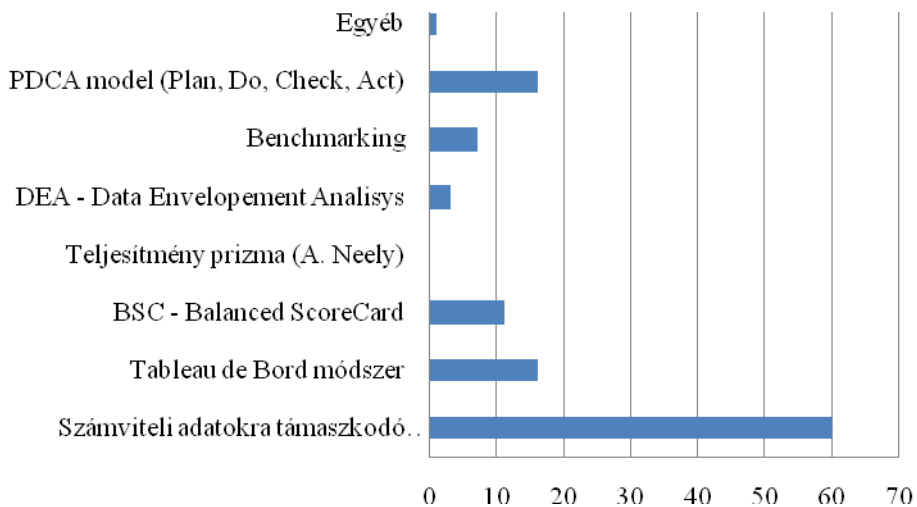
A leggyakrabban használt mutatószámok esetében sem tapasztaltam számottevő eltérést a két ország gyakorlata között: a vállalkozások több mint 88%-a által a leggyakrabban használt mutatószámok a hatékonysági helyzet mutatószámai (pl. készletek forgási sebessége, anyag-, költség-, élómunka, stb.), ezt követi a vevői elégedettség mérése (68,12%) és a rövid távú pénzügyi helyzet mutatószámai (pl. likviditási mutatók) 52,17%-kal.

A 25. és a 26. ábrák a Romániában ismert és használt teljesítménymérő módszereket mutatja be.



**25. ábra: A vállalkozások által ismert teljesítménymérési módszerek Romániában**

*Forrás: saját szerkesztés*



**26. ábra: A vállalkozások által használt teljesítménymérési módszerek Romániában**

*Forrás: saját szerkesztés*

Itt sem tapasztaltam különbségeket a két országban ismert és alkalmazott módszerek tekintetében: a szakirodalomban közölt teljesítménymérési módszerek közül a „hagyományosnak” nevezett, számviteli adatokra épülő módszereket és mutatókat ismerik és használják túlnyomó részben a vállalkozások. Legkevésbé ismert és használt módszer a teljesítményprizma és a DEA módszer.

SPSS-ben, keresztábra elemzéssel, Pearson-féle  $\chi^2$  számítással vizsgáltam, hogy van-e összefüggés a vállalkozások által használt teljesítménymérési módszerek és a tulajdonosi összetétel között. Az eredeti tulajdonosi forma felosztás esetében (amikor három féle tulajdonosi formával dolgoztam: csak román, román és külföldi tulajdonú, csak külföldi tulajdonú) nem találtam egyetlen szignifikáns különbséget sem a tulajdonosi forma és a vállalkozások által használt teljesítménymérési módszerek között. Az elemzést folytattam, úgy hogy összevontam a „csak külföldi” és a „román és külföldi” tulajdonú vállalkozásokat és így alakítottuk ki a „külföldi érdekeltségű” kategóriát. Az így keletkezett kategóriával („csak román” és „külföldi érdekeltségű” tulajdonosi összetétel) is lefuttattam az összefüggés vizsgálatot, keresztábra elemzéssel, Pearson-féle  $\chi^2$  számítással és így találtam egy szignifikáns összefüggést a „Tableau de Bord” módszer alkalmazása és a tulajdonosi összetétel között: azok a vállalkozások ahol van külföldi érdekeltség nagyobb valószínűséggel használják ezt a módszert (31,6%), mint a csak román érdekeltségű vállalkozások (12,1%). A keresztábra elemzés adatait az 16. és a 17. táblázat tartalmazza.

**16. táblázat: Keresztábra-elemzés**

			Tableau de Bord		Összesen
			Nem	Igen	
Tulajdonosi forma	román érdekeltségű	Számuk	29	4	33
		% tulajdonosi formán belül	87.9%	12.1%	100.0%
	külföldi érdekeltségű	Számuk	26	12	38
		% tulajdonosi formán belül	68.4%	31.6%	100.0%
Összesen		Számuk	55	16	71
		% tulajdonosi formán belül	77.5%	22.5%	100.0%

*Forrás: saját számítás*

**17. táblázat: Pearson-féle  $\chi^2$  számítás eredménye**

	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-négyzet	3.831	1	.050		
Likelihood Ratio	3.997	1	.046		
N of Valid Cases	71				

*Forrás: saját számítás*

Látható, hogy a szignifikancia szint 0,05, illetve 0,46. A statisztikában, egy eredmény akkor szignifikáns, ha annak a valószínűsége hogy az csupán a véletlenek összjátékaként jött létre, egy előre meghatározott érték alatt marad (5%).

Az üzleti teljesítménymérési tevékenységhez kapcsolódóan, a legtöbb román vállalkozás havi rendszerességgel értékeli a beszédési és a fizetési idők alakulását. A cash-flow kimutatás és a készletelemzés is havi rendszerességgel kerül értékelésre. A vállalkozások 35-40%-a évente 4-5-ször végez költség-, készlet-, és vevőelemzést. A válaszadók kb. 50%-a mérleg és eredménykimutatás elemzést ritkán, 17%-uk gyakran (évente 4-5-ször) és 28%-uk nagyon gyakran (havonta) végez. Kereskedelmi vállalkozásokról lévén szó, a készletelemzés gyakoriságát is megkérdeztük: 51,5%-uk havonta, 39%-uk évente 4-5-ször és közel 8%-uk évente 2-3-szor végez készletelemzést.

#### **4.1.3 A felmérési eredmények összegzése, javaslatok**

A felmérés eredményeit vizsgálva, nem tapasztaltam számottevő különbséget a két ország teljesítménymérési szokásaiban. A felmérés beigazolta a dolgozat elején megfogalmazott **2. hipotézisemet**, miszerint úgy a magyar, mint a román gyakorlat valamennyire ismeri, de kevésbé alkalmazza a szakirodalomban ismert „új” üzleti teljesítménymérési módszereket. A „hagyományos”-nak nevezett módszerek ismertek inkább, ezek a számviteli adatokra épülő mutatók és eljárások. Természetesen, ezek a mutatók és eljárások hasznosak és átfogó képet is tudnak nyújtani a vállalkozások vagyoni-, pénzügyi- és jövedelmi helyzetéről. Ugyanakkor a komplex értékelésük eléggé bonyolult.

A gazdasági környezet számottevően megváltozott, és új kihívásokkal, nagyon ingatag piaccal, világméretű hatásokkal és a vevők egyéni igényeinek és szükségleteinek a kielégítésével kell megküzdeniük a vállalkozásoknak. A hosszú távú fennmaradás csak akkor lehetséges, ha a vállalkozások ismerik az őket körülvevő gazdasági környezetet, a saját lehetőségeiket és értékeiket, valamint észreveszik, és képesek reagálni a piaci változásokra is. Éppen ezért szükségessé vált olyan komplex teljesítménymérési módszerek bevezetése, amelyek nem csak a számviteli adatokat használják fel, hanem értékes információkat nyújtanak a versenytársak helyzetéről, a vállalkozás piaci helyzetéről, a vevők, a szállítók, az egyéb érintettek elvárásairól, a saját vállalkozás értékeiről és hiányosságairól, a munkatársak véleményeiről, a vállalati folyamatokról, stb.

Véleményem szerint, egy könnyen elérhető, az adatokból gyorsan hasznos információt nyújtó teljesítménymérő módszer tökéletesen kiegészítené a hagyományos teljesítménymérést és a mennyiségi adatok mellett, minőségi adatokkal és információkkal segítenék a menedzsment munkáját, a kitűzött célok elérésében.

## **4.2. Hajdú-Bihar megyei vállalkozások beszámoló adatainak elemzése**

Az elemzést statisztikai mutatók kiszámításával kezdtem, megvizsgáltam az alapsokaság legfontosabb beszámoló sorainak statisztikai jellemzőit (átlag, szórás, ferdeség, csúcsosság, minimum, maximum értékek, stb.). Ez az elemzés bebizonyította azt a feltevésemet, hogy az adatbázis mutatói önmagukban nagyon nagy eltéréseket mutatnak és az elemzés elvégzéséhez mindenképpen szükséges az, hogy a sokaságot homogén csoportok szerint elemezzem.

### ***4.2.1. A beszámolóban szereplő és az elemzésbe bevont adatok átlagértékeinek statisztikai jellemzése***

Az elemzéshez az adatokat a vállalkozások beszámolóí, a mérleg- és eredmény-kimutatás sorai nyújtották. A mutatók elemzéséhez az alábbi adatokat használtam fel: tárgyi eszközök, forgóeszközök, készletek, eszközök összértéke, saját tőke, kötelezettségek, értékesítés nettó árbevétele, anyagjellegű ráfordítások, üzemi tevékenység eredménye, adózott eredmény. Az

SPSS program felhasználásával kiszámítottam az öt éves átlagok alap statisztikai jellemzőit. A sokaság átlagos értékeinek a kiszámítását több lépésben végeztem el. Első lépésben, minden vállalkozásnak, egyednek kiszámítottam az öt éves átlagos értékeit (a vizsgált mutatók esetében), majd az egyénekenkénti öt éves átlagértékek alapján, a 246 egyedre egyszerű számtani átlagot, minimum, maximum értéket, terjedelmet, szórást, relatív szórást stb. statisztikai mutatóértékeket számoltam. Az eredményeket az 13. melléklet tartalmazza.

Az eredmények egyértelműen mutatják, hogy a sokaság inhomogén, nagyon nagy az adatok terjedelme minden mutató esetében. Az adatok változékonyságának és az egyes adatok közötti különbségek bemutatására a relatív szórás értékeinek elemzése szolgál. Minden mutató esetében a relatív szórás meghaladja a 300%-ot is, a legkisebb relatív szórás – de az elfogadható tartományt ez az érték is bőven meghaladja – 320,36% a készletek esetében és a legnagyobb az adózott eredmény esetében, 519,84%. A csúcsosságot vizsgálva, ahol a normál eloszlás értéke nulla, a Hajdú-Bihar megyei vállalkozások minden vizsgált mutató esetében messze helyezkednek el a normál eloszlástól, nagyon csúcsos az alakmutató. A kötelezettségek esetében a legnagyobb a csúcsossági érték 151,645, ami egyértelműen messze esik a normál eloszlástól, amelynek értéke nulla lenne. A ferdeség esetében csak magas pozitív értékeink vannak, ami azt jelenti, hogy az eloszlás nagyon jobbra ferdülnek. Az alakmutató értékeit vizsgálva, határozottan megállapíthatjuk, hogy a sokaság nagymértékben eltér a normál eloszlástól.

A leíró statisztikai mutatószámok eredményei megerősítettek abban, hogy az adatbázisban szereplő sokaság pénzügyi teljesítményének elemzését nem vizsgálhatom a sokaság átlagos értékei alapján, hanem bizonyos kulcsmutatók alapján csoportosítanom kell a sokaságot több homogén csoportba. Ezt az eljárást, az SPSS program keretében, klaszteranalízis, K-medoid módszer segítségével végeztem el.

#### ***4.2.2. A Hajdú-Bihar megyei vállalkozások vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi helyzetének elemzése csoportosítás alapján***

A vállalkozások csoportosítását, nem hierarchikus K-medoid klaszteranalízis segítségével végeztem, 5 klaszterszám megadásával. A klaszterek kialakítására, a csoportosítási ismérv a

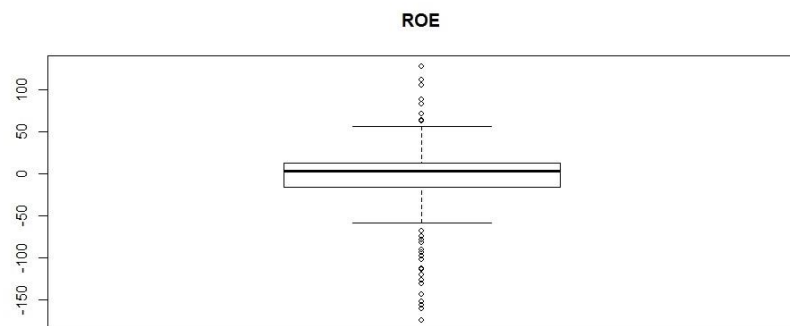
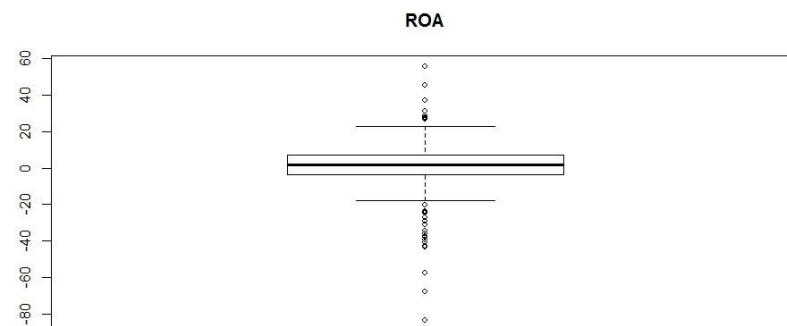
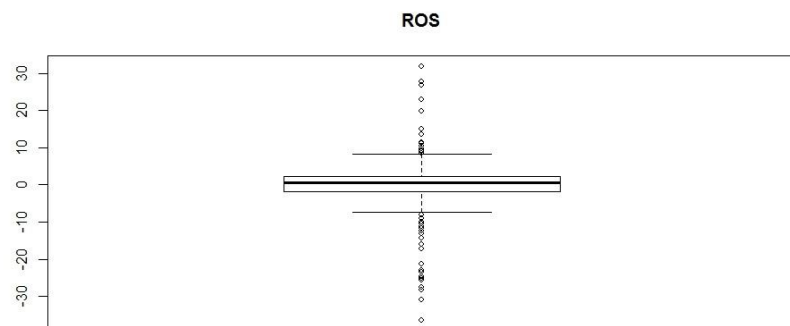


ROS, ROA és ROE átlagos mutatóértékei voltak. Az elemzésből kikerültek azoknak a vállalkozásoknak az adatai, ahol az Értékesítés nettó árbevétele nulla értéket vett fel, ami azt jelenti, hogy ott, az adott időszakban nem történt értékesítés. Ennek következtében az elemzésbe bevont Hajdú-Bihar megyei vállalkozások száma 211 darab.

Következő lépésben Box Plot diagram segítségével beazonosítottam és az elemzésből kivettem a nagyon magas vagy alacsony szélsőértékeket (ROS, ROA és ROE tekintetében), amelyek torzították volna az eredményeket. Szélsőértéknek számított ROS esetében +50% és -50%, ROA esetében +100% és -100%, és ROE esetében +200% és -200% közötti értékek. Ez alapján, 21 db vállalkozást kivettem az elemzésből (a továbbiakban 190 vállalkozással dolgoztam), a vállalkozások ROS, ROA és ROE átlagos mutatóértékeinek eloszlását a 27. ábra tartalmazza.

Az adattisztítás után a klaszterek egyedszámai a következőképpen alakultak: 1. Klaszter 56, 2. Klaszter 40, 3. Klaszter 34, 4. Klaszter 37 és az 5. Klaszter 23 vállalkozást (összesen 190 vállalkozás) tartalmaz. A 190 magyar vállalkozás öt éves átlagos mutatóértékei a 18. táblázatban láthatóak. Az 5 klaszter mutatóértékei esetében a kedvező értékeket sötét zöld, a kedvezőtlen értékeket sötét piros színekkel, a közöttük elhelyezkedő értékeket, a zöld és piros szín közötti színskálának megfelelően jelöltem. Az eszközök megoszlását jelölő mutatókat (tárgyi eszközök és készletek aránya), valamint a rövid lejáratú kötelezettségek aránya mutatót nem kategorizáltam kedvező, illetve kedvezőtlen mutatónak.

Elmondható, hogy 2. és a 4. Klaszternek vannak a legkedvezőbb eredményei (legtöbb zöld érték), míg a 3. és az 5. Klaszter tartalmazza a legtöbb pirossal jelölt értéket (gyenge, illetve kedvezőtlen eredmények).



**27. ábra: A Hajdú-Bihar megyei adatbázis szélsőértékek nélküli ROS, ROA és ROE átlagértékeinek az eloszlása**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

**18. táblázat: Hajdú-Bihar megyei csoportosított vállalkozások átlagos mutatóértékei**

Klaszter sorszám	1	2	3	4	5
Cégek száma	56	40	34	37	23
Mutatók	Öt éves átlagos értékek				
ROS (%)	0.56	5.48	-2.71	3.56	-14.18
ROA (%)	1.39	16.04	-5.15	5.64	-32.72
ROE (%)	2.89	30.95	-50.43	16.50	-53.73
Tárgyi eszközök aránya (%)	30.73	23.20	18.40	30.62	18.73
Készletek aránya (%)	45.18	39.91	59.59	35.90	50.64
Tőkeerősség (%)	42.58	17.64	5.65	52.17	-104.61
Kötelezettségek aránya (%)	55.83	80.37	93.60	45.97	203.78
RLK aránya (%)	88.61	87.87	81.67	84.75	75.74
Általános likviditás	3.54	4.87	6.42	3.74	18.65
Likviditási gyorsráta	1.39	3.02	3.48	2.37	15.09
Anyagjellegű ráfordítások / Nettó árbevétel (%)	82.10	81.38	86.57	82.82	95.38
Üzemi eredmény/ Nettó árbevétel (%)	1.00	6.98	-1.90	3.06	-13.94
Készletek forgási sebessége (forgás/év)	11.38	14.21	10.74	25.19	45.90

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

A 2. Klaszter (amely a sokaság több mint 21%-át tartalmazza), a legjobban teljesítő csoportnak minősíthető, eredményei kedvezőnek mondhatóak. Ha a jövedelmezőségi mutatókat vizsgáljuk, az árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS) 5% fölött van, az eszközarányos mutató (ROA) is nagyon szép értéket mutat (16,04%), a saját tőke jövedelmezőségi mutató (ROE) pedig igazán jónak bizonyul (30,95%). A ROE mutató a befektetések megtérülését jelzi, jellemzően 5-40% között helyezkedik el a mutató értéke. A vagyoni összetételt vizsgálva, a befektetések aránya (ami a tárgyi eszközök értékében testesül meg) elég alacsony 23,20%, míg a készletek aránya (az eszközök összértékében) megközelíti a 40%-ot. Ez a készletszint teljesen reálisnak mondható a kereskedelmi vállalkozások esetében. Az eszközök összetételében jelentős értéket képviselnek a pénzeszközök is, ez a likviditási értékekben is tükröződik. A finanszírozási források szerkezetét vizsgálva, látható, hogy a kötelezettségek aránya elég magas (80,37%), ez a szakirodalom szerint

már kockázatos is lehet. Azt jelenti, hogy magas az eladósodottság mértéke, a vállalkozás tevékenységét jelentős külső források segítségével is finanszírozzák. A kötelezettségek több mint 87%-a rövid lejáratú kötelezettség, ami a folyó-, mindennapi tevékenységből és nem befektetések finanszírozásából adódik. A likviditási értékek jók, a likviditási gyorsráta magas pénzeszköz szintről tanúskodik (a pénzeszközök 3-szorosan fedezik az esedékes kötelezettségek értékét). A rendelkezésre álló és fel nem használt pénzeszközök hatékonytalansághoz is vezethetnek. Az Anyagjellegű ráfordítások fontos mutató a kereskedelmi vállalkozások esetében, ugyanis ez tartalmazza az Eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ) mutatót is. A 2. Klaszter Anyagjellegű ráfordításainak aránya az Értékesítés nettó árbevétel értékében 81,38%, a legalacsonyabb a többi klaszter értékeihez viszonyítva. Kedvező értéket mutat az Üzemi eredmény és a Nettó árbevétel aránya is (majdnem 7%), ami azt jelenti, hogy a mindennapi tevékenységgel járó költségek, ráfordítások teljes mértékben fedezve vannak és ezt meghaladóan, az árrés a további fejlődésre is lehetőséget biztosíthat. A készletek forgási sebessége (14,21 forgás/év) is hatékony készletgazdálkodási tevékenységre utal.

Kedvező eredményeket értek el a 4. Klaszter vállalkozásai is (a sokaság majdnem 20%-a). A ROS, ROA és ROE jövedelmezőségi mutatók (annak ellenére, hogy alacsonyabbak mint a 2. Klaszter értékei), még mindig jónak bizonyulnak (3,56%; 5,64%; 16,50%). A klaszterbe tartozó vállalkozásokról elmondható, hogy kiegyensúlyozott, stabil vagyoni helyzettel rendelkeznek: a tárgyi eszközök aránya meghaladja a 30%-ot (több a hosszú távú befektetés mint a 2. Klaszter esetében), a készletek aránya 35,90%; a finanszírozási források tekintetében ideálisnak nevezhető szerkezetet láthatunk, a tőkeerősség mutató 52,17% (a vállalkozás tevékenységének finanszírozása többnyire saját forrásból valósul meg). A rövid távú fizetőképesség szempontjából is pozitívan értékelhetőek ezek a vállalkozások, az elfogadható értékek fölöttiek a likviditási mutatók (általános likviditási mutató 3,74 és likviditási gyorsráta 2,37), de nem túl magasak. Az Üzemi tevékenység eredménye 3%-a a Nettó árbevétel értékének, ami jóval alacsonyabb a 2. Klaszter hasonló értékénél (majdnem 7%), de még ez is kedvező szintet jelent. A készletgazdálkodás tekintetében, sokkal gyorsabb készletmozgással rendelkezik mint a 2. Klaszter: 25,19 forgás/év, ami azt jelenti, hogy egy hónap alatt kétszer forgatja meg a készleteit.

Teljesítmény szempontjából a következő csoport, az 1. Klaszter, a legnagyobb elemszámmal rendelkező csoport (a sokaság majdnem 30%-a). A jövedelmezőségi mutatók még pozitívak, de épphogy meghaladják a nulla értéket. Ez már nagyon alacsony jövedelmezőségi szint. Az ide tartozó vállalkozások vagyoni összetétele kiegyensúlyozott (a befektetések aránya meghaladja a 30%-ot, a készletek aránya jellemző a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások átlagos értékére, 45,18%); finanszírozási szempontból, kiegyensúlyozott a tőkeszerkezete is, egyáltalán nincsenek eladósodottsági problémák (saját tőke aránya 42,58%, kötelezettségek aránya 55,83%). Fizetőképesség szempontjából is kedvező a helyzet, a vállalkozások probléma mentesen eleget tudnak tenni az esedékes kötelezettségeknek (általános likviditás 3,54; likviditási gyorsráta értéke 1,39 – azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló pénzeszközök teljes mértékben fedezik az esedékes kötelezettségeket). Az 1,00%-os Üzemi eredmény és Nettó árbevétel arány igazolja az alacsony jövedelmezőségi mutatók értékét, az árbevétel éppen csak fedezi az üzemi tevékenység költségeit. A vállalkozások készletgazdálkodásának tekintetében, nem kiemelkedő, de kedvezőtlennek sem nevezhető az 1 forgás/hónap (11,38 forgás/év) készletek forgási sebessége mutató, ezt egy átlagos szintnek nevezhetjük.

Gyenge és a további működés szempontjából kockázatos eredményeket ért el a 3. Klaszter is (34 egyed, a sokaság 18%-a). A ROS, ROA és ROE jövedelmezőségi mutatói negatívak (ez a negatív Adózott eredmény hatása), azt jelenti, hogy a költségekre nincs fedezet. Hosszú távon ez az állapot nem tartható fent, a tevékenység nem működtethető hiszen vagyont, tőkét él fel. A vagyoni összetétele sem mutat kedvező helyzetet, alacsony a befektetések arány (18,40%), ezzel szemben a készletek aránya a legmagasabb (59,59%) a klaszterek közül. A kötelezettségek aránya nagyon magas 93,60%, ami már kockázatos eladósodottsági szintet jelent (ez a negatív saját tőke és a külső források hatása). A magas készletarány hatása érezhető a szintén magasnak mondható általános likviditási értékben (6,42), a forgóeszközök értéke több mint 6-szorosa a rövid lejáratú kötelezettségek értékének. A likviditási gyorsráta (3,48 – a rendelkezésre álló pénzeszközök értéke 3-szor meghaladja az esedékes kötelezettségek értékét) szintén túl magas, ez már nem nevezhető jónak, ez hatékonytalansághoz vezethet. A -1,90% negatív Üzemi tevékenység eredménye és Nettó árbevétel arány azt mutatja, hogy az értékesítés nettó árbevétel nem fedezi a tevékenység költségeit, ez negatív saját tőkét és negatív jövedelmezőségi mutatókat

eredményez. A 3. Klaszter vállalkozásai, a csoportok közül a legalacsonyabb készlet forgási sebességet érték el (10,74 forgás/év, ami azt jelenti, hogy több mint egy hónap kell a készletek egyszeri forgására). A legrosszabb eredményeket elérő 5. Klaszterrel szemben, ennek a csoportnak több és reálisabb esélyei vannak az eredmények javítására (akár rövid idő alatt is): mivel a készletek aránya majdnem 60% (tehát elég nagy készlettel rendelkeznek), de mégis alacsony a forgási sebesség, azt jelenti, hogy elfekvő készletei lehetnek, ezek megszüntetése, illetve a költségek csökkentése gyors javulást eredményezhet.

A leggyengébb eredményeket elérő Hajdú-Bihar megyei vállalkozások az 5. Klaszterben találhatóak, 23 vállalkozás, a sokaság kb. 12%-a. A jövedelmezőségi mutatók eredményei egyértelműen mutatják a nagyon gyenge helyzetet. Mind a három mutató (ROS, ROA, ROE) negatív, ami a leginkább a sok negatív Adózott eredménynek köszönhető. Ezen vállalkozások esetében elmondható, hogy a bevételek nem fedezik a költségeket, ráfordításokat, ezt hangsúlyozza az Üzemi eredmény/Nettó árbevétel viszony is (-13,94%). Nem tapasztaltam számottevő különbséget az Üzemi és az Adózott eredmény között, alapvetően az Üzemi eredmény jellege (pozitív vagy negatív) és nagysága megegyezik az Adózott eredménnyel (ez azt jelenti, hogy a vállalkozások pénzügyi és rendkívüli tevékenysége jelentéktelen). A vállalkozások vagyonát vizsgálva, az eszközök összetételében nem találunk rendkívüli elemeket, a befektetések aránya közel 20% és - a kereskedelmi vállalkozásokra jellemző - magasabb készletarányt tapasztalunk (50,64%). A vállalkozások tőkeösszetétele viszont rendkívüli helyzetet mutat: saját tőke aránya -104,61%, kötelezettségek aránya 203,78%. Ezek az eredmények csak abban az esetben lehetségesek, ha a saját tőke (akár hosszabb ideig is) negatív. Feltevődik a kérdés, hogy hogyan lehetséges hosszabb ideig negatív saját tőkével tevékenykedni, amikor Magyarországon, a Polgári törvénykönyvnek (Ptk.) erre az esetre pontos szabályozási előírásai vannak (Ptk. 2013. évi V. Törvény 189§). A válasz az, hogy a Ptk. saját tőke védelmére vonatkozó előírásai csak a korlátolt felelősségű társaságokra (kft) és részvénytársaságokra (rt) vonatkozik, a betéti társaságokra nem; továbbá a saját tőke védelmére vonatkozó előírás 2013-ban jelent meg és akkor von maga után különböző intézkedéseket, ha két egymás után következő üzleti évben a saját tőke vesztesége a törzstőke felére csökken. Mivel az általam elemzett adatbázis a 2011-2015-ös időszakra és minden gazdasági társaságra vonatkozik (betéti

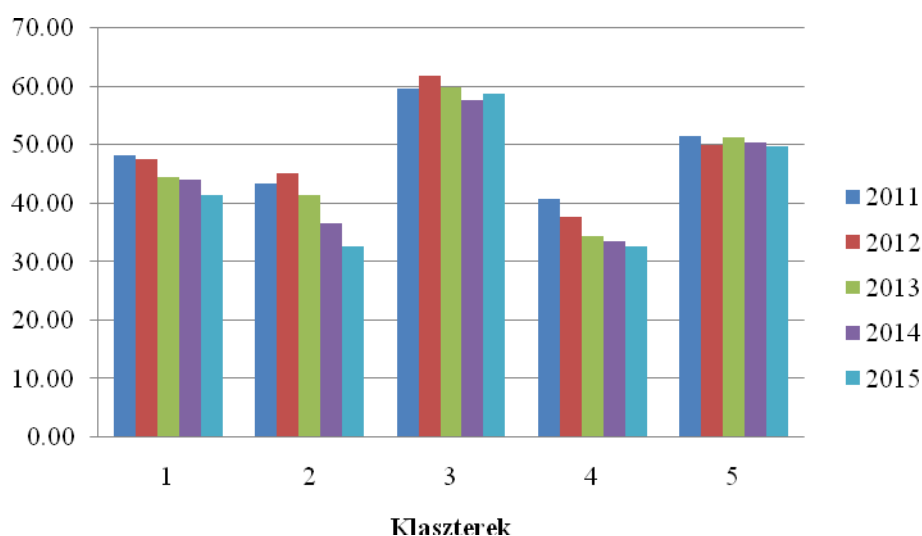
társaságokat is tartalmaz az adatbázis), a sok negatív tőke ilyen formában előfordulhat az említett törvényi előírások mellett is. Az eladósodottság mértéke is magas, negatív eredmény mellett elkerülhetetlen a nagyobb mértékű idegen források bevonása. Érdemes kitérni a likviditási mutatókra, ahol, az előzőekkel ellentétben igen magas, átlagos értékeket találunk: általános likviditás 18,65; likviditási gyorsráta 15,09. A likviditási mutatók nagy értékei, azt jelzik, hogy a forgóeszközök többszöröse a rövid lejáratú kötelezettségeknek, amelyek szintén hozzájárulhatnak a jövedelmezőségi helyzet alakulásához. A forgási sebessége értéke a legmagasabb a vizsgált csoportok között, 45,9 forgás/év. Ennek a magas értéknek több magyarázata is van: átlagos értékről lévén szó, egy egy kiugróan magas érték az átlagot is felviszi, valamint, az optimálisnál alacsonyabb készletállomány is eredményezhet magas forgási sebességet, de hosszú távon ez előnytelen lehet, piacvesztést okozhat.

Véleményem szerint a magyar élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozásokra az 1. Klaszter a legjellemzőbb csoport: alacsony jövedelmezőségi szint, optimális tőkeszerkezet, elfogadható likviditási értékek és átlagos készlet forgási sebesség. Ez a szint biztosítja a mindennapi tevékenység normális menetét, de nagyobb és hosszú távú befektetésekre nincs lehetőség. A vállalkozások képesek az esedékes kötelezettségeket időben teljesíteni.

Az öt éves átlagos értékek vizsgálata mellett, fontosnak tartottam a vállalkozások vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi helyzetének évenkénti, illetve ezek időben való alakulásának vizsgálatát. A továbbiakban, a vállalkozások mutatóértékeit évenként, illetve azok 5 éves alakulását fogom vizsgálni.

**A vagyoni helyzet** elemzése érdekében megvizsgáltam a vagyonelemek összetételét, kiemelten vizsgáltam a tárgyi eszközök és a készletek arányát a vállalkozások összvagyonában. A készletek aránya nagyon fontos mutató a kereskedelmi vállalkozások esetében, ez kihat az egész készletgazdálkodási politikára. A finanszírozási források tekintetében, a tőkeerősséget (tőkeellátottságot), a kötelezettségek arányát és ezen belül, a rövid lejáratú kötelezettségek arányát is vizsgáltam.

A tárgyi eszközök, valamint a készletek aránya minden klaszter esetében állandónak mondható a vizsgált időszak alatt, sőt az arányok kiegyensúlyozottak, jellegzetesek a kereskedelmi tevékenységre: a tárgyi eszközök, az összes eszköz kb. 15-30%-a körül mozog (14. melléklet), míg a készletek aránya valamivel magasabb 35-60% közötti (28. ábra és 15. melléklet). Ez a készletarány biztosíthatja a normális mindennapos tevékenységet, a vevők gyors kiszolgálását.



## 28. ábra: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások készleteinek aránya és annak alakulása

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

A tőkeszerkezet tekintetében vegyes a finanszírozási források megoszlása (19. táblázat). Rendkívül kedvezőtlen az 5. Klaszter tőkeszerkezete, ahol elsősorban a negatív saját tőke hatása látható (a Ptk. saját tőke szabályozására vonatkozó előírás ellenére, ez a helyzet fennállhat, például betéti társaságok esetében – a szabályozás kft-re és rt-re vonatkozik – valamint az előírás 2013-tól, tehát a 2014-es üzleti évtől érvényes). A negatív saját tőke, egyik oka az előző évek felhalmozott vesztesége, valamint a tárgyévi negatív adózott eredmény is hozzájárul. Gyenge a tőkeerőssége, magas az eladósodottsági szintje a 3. Klaszternek is, itt az évek során kedvezőtlenebb a helyzet: míg 2011-ben a kötelezettségek aránya „csak” 77,36% volt, 2013-ban ez megemelkedett 108,19%-ra; 2015-re enyhén mérséklődött 98,58%-ra. Magas az eladósodottsági szintje a 2. Klaszter vállalkozásainak is (80% körül, ami már kockázatos szintet



jelent). Nagyon kedvező, stabil tőkeszerkezetet mutat a 4. Klaszter tőkeerőssége: 2011-ben 46,86%-ról 2015-re 58,61%-ra emelkedett. Ugyancsak jónak ítéhető meg az 1. Klaszter tőkeszerkezete is. A kiegyensúlyozott tőkeszerkezet biztosíthatja a vállalkozás stabilitását, a problémásabb időszakok könnyebb átvészelését és a cég tevékenységének, folytatásának fenntarthatóságát.

**19. táblázat: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások finanszírozási forrásainak szerkezete**

Klaszter	2011		2012		2013		2014		2015	
	Tőke-erősség (%)	Kötele-zettség arány (%)	Tőke-erősség (%)	Kötele-zettség arány (%)	Tőke-erősség (%)	Kötele-zettség arány (%)	Tőke-erősség (%)	Kötele-zettség arány (%)	Tőke-erősség (%)	Kötele-zettség arány (%)
1	42.17	56.61	40.33	58.56	42.00	56.11	44.10	53.97	44.28	53.87
2	16.98	81.81	20.58	78.46	18.93	79.17	14.65	82.51	17.06	79.88
3	22.24	77.36	20.48	79.16	-9.10	108.19	-5.68	104.69	0.29	98.58
4	46.86	51.92	47.11	50.83	52.73	44.45	55.53	42.93	58.61	39.73
5	-109.01	207.93	-94.29	193.35	-100.18	199.19	-125.84	225.21	-93.73	193.22

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

**A pénzügyi helyzet** elemzésére az egyik leggyakrabban használt pénzügyi mutató a likviditási mutató. Első körben, az **általános likviditási mutatót** elemeztem, amelynek, elfogadható tartománya 1,3 és 1,7 között van. Mivel kiskereskedelmi vállalkozásról van szó, esetükben jelentős mértékű a készpénzes értékesítés, ezért az alacsonyabb érték is elfogadható, figyelembe véve a likviditási gyorsráta értékét, ami közvetlenül a készpénzt és nem az összes forgóeszközt viszonyítja a kötelezettségek értékéhez.. BÖCSKEI (2008) szerint: „mennyiben a mutató értéke egynél kisebb, akkor a szokásos üzletmenetet feltételezve előfordulhat, hogy a vállalkozás nem tudja teljesíteni esedékes fizetési kötelezettségeit. A kiugróan magas értéket sem tekinthetjük kedvezően, ugyanis ebben az esetben a vállalkozás jövedelmezősége eltérhet az optimálistól”.

Az általános likviditás értékei (20. táblázat) közül, az 5. Klaszter (a sokaság 10%-a) eredményei rendkívüliek számítanak. Az 5. Klaszter esetében látványos változás következik be 2014-től: az előző évek normálisnak mondható értékeihez képest (1,83; 1,75; 3,35) 2014-ben 34,39 majd 2015-re 51,95-ös értéket ért el az általános likviditási mutató. Ezek a magas értékek már nem

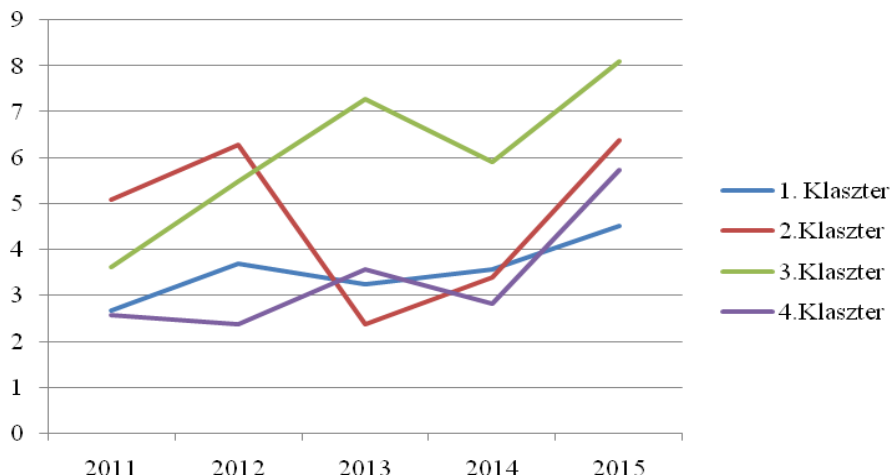
jelentenek kedvező értékeket. A növekvő likviditással párhuzamosan, a készletek forgási sebessége csökkent. A két mutató közötti kapcsolatot elemezve, figyelembe véve, hogy a készletek aránya nem változott, a magyarázat az árbevétel csökkenése (ezáltal a készletek forgási sebessége is csökkent), a követelések egyidejű csökkenése mellett (ez a pénzeszközök növekedéséhez, így a likviditási gyorsráta növekedéséhez vezet). Mindezek a likviditási értékek ugrásszerű növekedéséhez vezettek, ami már rontja a hatékonyságot.

**20. táblázat: A Hajdú-Bihar megyei vállalkozások általános likviditási értékei**

	2011	2012	2013	2014	2015
1.Klaszter	2,67	3,69	3,24	3,58	4,52
2.Klaszter	5,1	6,28	2,38	3,39	6,39
3.Klaszter	3,63	5,5	7,29	5,9	8,09
4.Klaszter	2,58	2,38	3,58	2,83	5,73
5.Klaszter	1,83	1,75	3,35	34,39	51,95

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

A többi csoport általános likviditási értékei (29. ábra) nem mutatnak kimagasló értékeket, 2,3-8,09-ig terjed, ami nagyon jó értékeknek számítanak. A kereskedelmi tevékenységben általában magasabb likviditási értékek tapasztalhatóak, mint a többi iparágban.



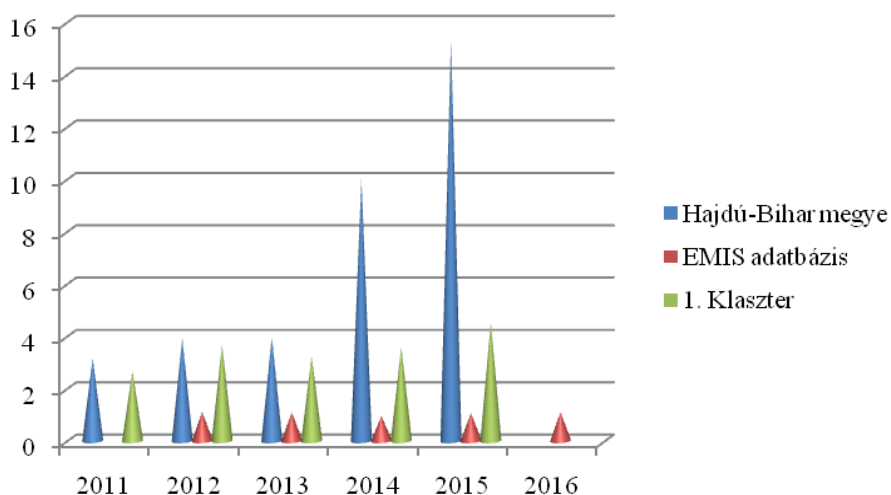
**29. ábra: A Hajdú-Bihar megyei vállalkozások általános likviditási mutatójának értékei**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

A likviditási gyorsráta (16. melléklet) követi az általános likviditási értékek tendenciáját, a 2013-tól megjelenő drasztikus változás itt is jelen van (5. Klaszter 0,75-ről felugrott 46,04-re). Legkisebb értékeket az 1. és a 4. Klaszter ért el.

Összességében, a teljes sokaság adatai alapján (17. melléklet), a **likviditási mutató** öt éves átlagértékei, valamint évenkénti értékei is a vizsgált időszak alatt 3 fölött mozognak, ami, a szakirodalom szerint jó értéknek tekinthető. Azt jelenti, hogy a rövid lejáratú kötelezettségeket 3-szorosan is fedezik a forgóeszközök. A csoportosítás után kapott eredmények azt mutatják, hogy a legjobb likviditási mutató értéke az 1. és a 4. Klaszter értékei, ahol az általános likviditási mutató 2-4 között mozog, a likviditási gyorsráta pedig 0,44-2,70 között. Ebbe a két csoportba a sokaság majdnem 50%-a tartozik. A 2. és 3. Klaszterek értékei már túl jó értékek: 4-8 közötti az általános likviditás, valamint 1,32-5,98 közötti a gyorsráta.

Összehasonlítottam az EMIS, magyarországi országos adatbázis (kereskedelmi vállalkozások) általános likviditási értékeit a Hajdú-Bihar megyei vállalkozások értékeivel (30. ábra).

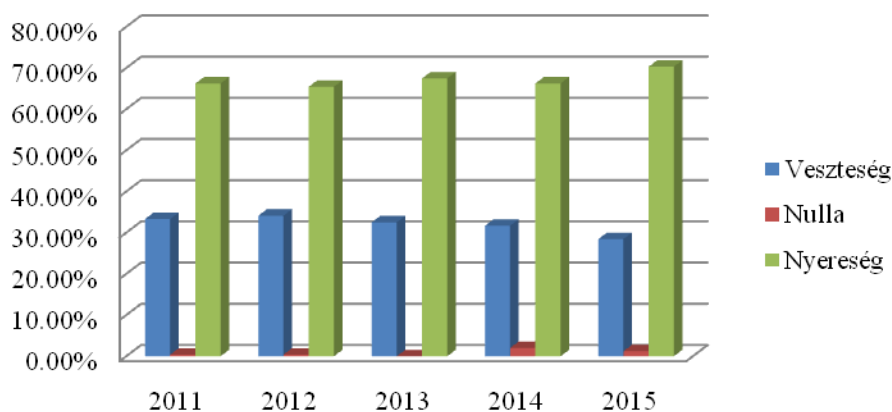


**30. ábra: Átlagos általános likviditási értékek**

*Forrás: Saját szerkesztés, saját számítások és az EMIS országos adatbázis értékei alapján*

A teljes sokaság átlagos értékei messze meghaladják az országos szintet, de ez egyértelműen az 5. Klaszter rendkívül magas 2014 és 2015-ös értékeinek köszönhető. A legnagyobb elemszámú csoport értékeihez viszonyítva is (1. Klaszter, 56 vállalkozás), a Hajdú-Bihar megyei élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozások általános likviditási értékei az országos szintű értékek fölött vannak. Köztudott, hogy a kiskereskedelmi tevékenység, készpénzes értékesítést jelent, ennek köszönhetően, nagyobb ezeknek a vállalkozásoknak a készpénzforgalma (nagyobb a likviditás), de ugyanakkor a fel nem használt, az esedékes kötelezettségekhez viszonyított sokkal nagyobb készpénz már hatékonysághoz vezethet.

A **jövedelmezőség** egyik alapfeltétele a nyereség elérése, vagyis az, hogy a vállalkozások bevételei meghaladják a költségeket, ráfordításokat. A Hajdú-Bihar megyei élelmiszer-jellegű vegyes kiskereskedelmi vállalkozások nyereség/veszteség helyzetét az alábbi, 31. ábra mutatja.



**31. ábra: A Hajdú-Bihar megyei vállalkozások adózott eredmény helyzete**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

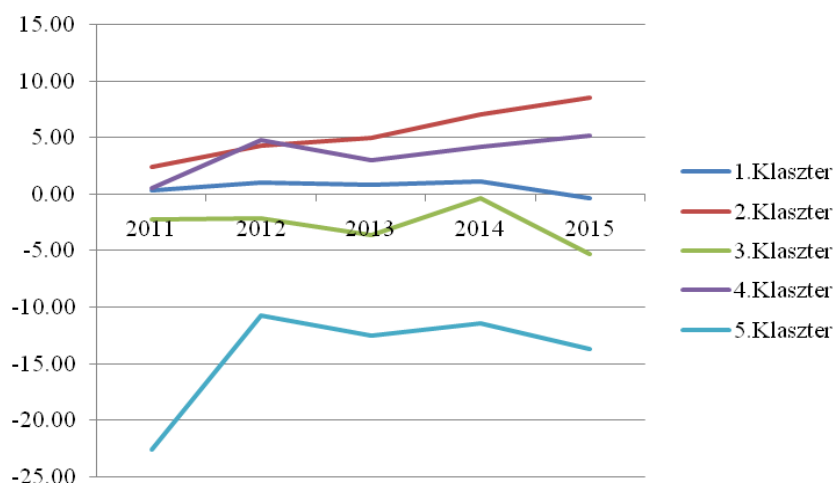
Bízható a sokkal több pozitív eredménnyel záró vállalkozás, ugyanakkor hihetetlen az a tökéletesen ellentétes helyzet, ami a Kolozs megyei vállalkozások esetében fennáll (ezt a következő alfejezetben részletesen bemutatom).

A jövedelmezőségi mutatók közül, széles körben is használt mutatók, a ROS–Árbevétel arányos jövedelmezőség, a ROA–Eszközarányos jövedelmezőség, valamint a ROE–Saját tőke arányos jövedelmezőség. A három mutató együtt jól tudja érzékeltetni a vállalkozás értékteremtő

képességét: a ROS segítségével a bevételek és a költséggazdálkodás viszonyát láthatjuk, a ROA rálátást ad az eszközgazdálkodás szintjére (kereskedelemben fontos cél az optimális készletgazdálkodás), a ROE pedig a tőkeszerkezet és az adósságelemzésben nyújt segítséget.

A klaszterek 2011-2015-ös időszakban elért eredményeit vizsgálva (32., 33., 34. ábra), láthatjuk, hogy a 3. és az 5. Klaszterek negatív jövedelmezőségi mutatói nem javultak az évek során, kisebb-nagyobb ingadozások voltak, de a negatív tartományból egyik évben sem tudtak kilábalni (az 5. Klaszter esetében van egy kis javulás 2011-hez képest). Az 1. Klaszternél stagnálást láthatunk, értékei a nulla kritikus pont körül mozognak. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozások a túlélés szintjén tevékenykednek. Ez a csoport tartalmazza a sokaság legnagyobb részét, 29%-át. Kimagasló és folyamatos növekedésben lévő jövedelmezőségi mutatókat értek el a 2. Klaszter vállalkozásai (a sokaság 21%-a): ROS értékei 2011-től 2015-ig megnöttek 2,44%-ról 8,56%-ra; ROA értékei 8,69%-ról 25,70%-ra; ROE értékei pedig 14,84%-ról 59,64%-ra.

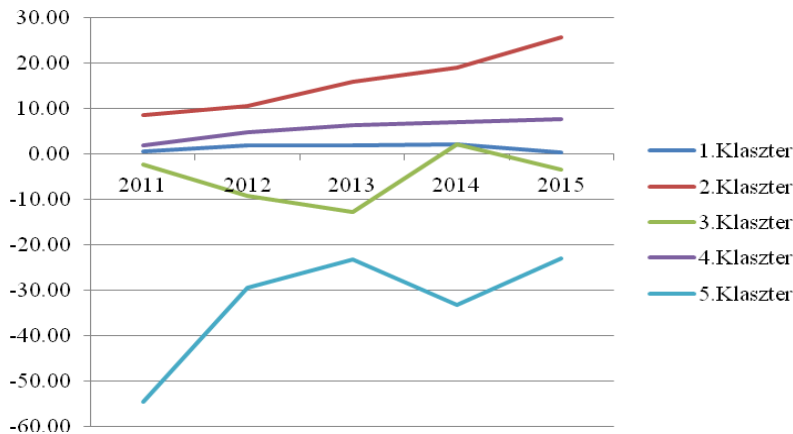
A 2. Klaszter ROS értékei (32. ábra) hatékony költséggazdálkodásra utalnak, az árbevétel kényelmesen fedezi a tevékenység költségeit. A 4. Klaszter értékei (5% körül) is jók, nem adnak aggodalomra okot. Viszont az 1., 3. és 5. Klaszterek hosszú távú fennmaradása már kétséges.



**32. ábra: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások ROS értékei (%)**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

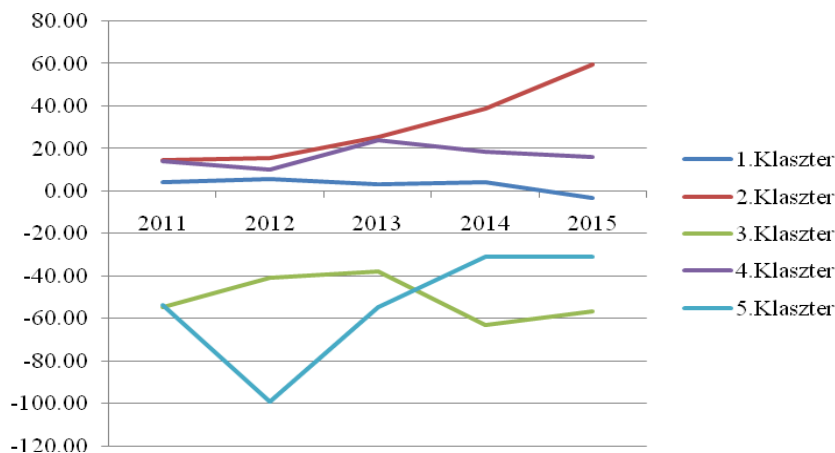
Az eszközgazdálkodást tekintve (33. ábra), a mutató értékei követik a ROS irányvonalát: a 2. Klaszter esetében beszélhetünk hatékony eszközgazdálkodásról, miközben a 3. és 5. Klaszterek eredményei aggodalomra adnak okot.



**33. ábra: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások ROA értékei (%)**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

A saját tőke jövedelmezőségi mutató (34. ábra), a negatív adózás utáni eredménynek és/vagy a negatív saját tőkének köszönhetően (3., 5. Klaszterek), mélyen a negatív tartományban szerepel.



**34. ábra: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások ROE értékei (%)**

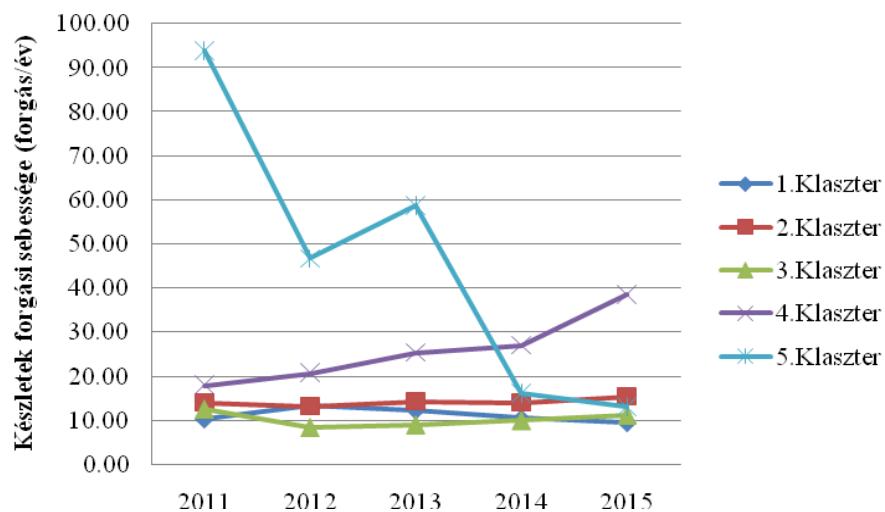
*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

Mivel a mutató a befektetések megtérülését fejezi ki és a vizsgált 5 éves időszak alatt egyszer sem tudott pozitív értéket elérni, nagyon bizonytalan a tevékenység további folytatása.

A jövedelmezőség további vizsgálata során, elemeztem az **Anyagjellegű ráfordítások és az Értékesítés nettó árbevétel arányát**, arra keresve a választ, hogy az Anyagjellegű ráfordítások az árbevétel hányad részét teszik ki, és hogy alakult ennek a mutatónak az értéke a vizsgált időszak alatt (18. melléklet). Az 2011-2015-ös értékeket vizsgálva, megállapítható, hogy az Anyagjellegű ráfordítások aránya, az Értékesítés nettó árbevételben kb. 80-90% (ami elég magas arány, figyelembe véve, hogy ez az árbevétel még fedezetet kéne nyújtson az ugyancsak jelentős értéket képviselő Személyi jellegű ráfordításokra is), de pozitív jelenség az, hogy a 2011-es évhez képest, mind az 5 klaszter esetében, 2015-re az arány néhány százalékkal javult.

Az elemzés folytatása az **Üzemi tevékenység eredménye** (amely már figyelembe veszi a személyi jellegű ráfordításokat is) és az **Értékesítés nettó árbevétel arány** mutató vizsgálatával történt, mint az egyik legjellegzetesebb hatékonysági mutató (19. melléklet). Az eredmények egyértelműen mutatják (a ROS mutatóhoz hasonlóan), hogy a 3. és az 5. Klaszterek egyáltalán nem hatékonyak, az 1. Klaszter éppen csak fedezi a költségeit és a 2. valamint a 4. Klaszter egyre jobb eredményeket ér el. A 2. Klaszter 2015-re már 10%-os mutatót is elért.

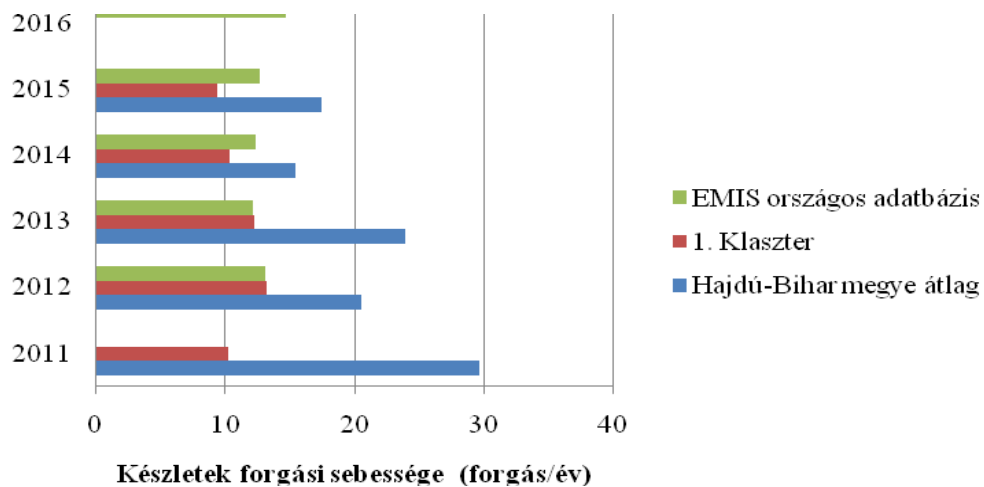
A **készletek forgási sebessége**, az egyik legfontosabb teljesítménymutató a kereskedelemben. Egy optimális készletgazdálkodás biztosíthatja a vevők gyors és pontos kiszolgálását, az elfekvő készletek kiiktatása felszabadítja a lekötött, kihasználatlan tőkét, a gyors forgási sebesség hatékonyabb gazdálkodást, jobb eredményeket biztosít. A magyar vállalkozások forgási sebesség értékeit a 35. ábra mutatja: az 5. Klaszter 2011-2013-as értékei. A mutató 2015-re lecsökken a „normális”, reálisnak nevezhető szintre. Kimagasló eredményei a 4. Klaszter vállalkozásainak vannak, a forgási sebesség, 2015-ben majdnem 40 forgás/év, ami havi több mint 3 forgást jelent. Az 1. Klaszter eredményei évről évre romlanak.



**35. ábra: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások készleteinek forgási sebessége**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

Összehasonlítottam a Hajdú-Bihar megyei vállalkozások készleteinek a forgási sebességét az EMIS országos adatbázis (élelmiszer kereskedelmi vállalkozások) értékeivel (36. ábra).



**36. ábra: Készletek forgási sebessége (forgás/év)**

*Forrás: saját szerkesztés az EMIS adatbázis adatai alapján*



Láthatjuk, hogy az 5. Klaszter nagyon magas értékei az átlagos értékeket is nagyon megemelik. Éppen ezért, összehasonlítási alapként a legnagyobb egyedszámmal rendelkező 1. Klasztert is figyelembe vettem: így már valóságosabb a helyzet, az országos értékek közel állnak a figyelembe vett csoport értékeihez.

Összességében elmondható, hogy a magyar vállalkozások 70%-a (1., 2., és 4. Klaszterek) a 2011-2015-ös időszakban nagyon jó vagy elfogadható eredményeket értek el, ezeknek a vállalkozásoknak a további működése, fennmaradása nem veszélyeztetett. A maradék 30% (3. és 5. Klaszterek) nehéz helyzetben van, a 3. Klaszter vállalkozásai (a sokaság 18%-a) egy átfogó átszervezési és hatékonyabb vezetési folyamat következtében még javíthatnak a helyzeten, de az 5. Klaszter (a sokaság 12%-a) vállalkozásainak fennmaradására nem látok esélyt.

A fenti elemzést követően, érdemes megemlíteni PAVLIN – PARÁDI (2015) tanulmányát, a csődbe jutott magyar élelmiszeripari vállalkozásokra vonatkozóan, amelyben a szerzők, a vállalkozások beszámoló adatainak elemzése után, egy sor figyelmeztető jelre hívják fel a figyelmet. A szerzők rámutattak arra, hogy a csődöt megelőző években, a vállalkozások alacsony és egyre csökkenő befektetésekkel (50% alatti befektetett eszközökkel), magas eladósodottsággal, negatív jövedelmezőséggel és egyre több felhalmozott veszteséggel küszködtek. Sajnos ezek az elemek mind megtalálhatóak az 5. Klaszter vállalkozásainak eredményeiben is.

### **4.3. Kolozs megyei vállalkozások beszámoló adatainak elemzése**

A Hajdú-Bihar megyei adatbázis elemzéséhez hasonlóan, a Kolozs megyei élelmiszer jellegű egyes kiskereskedelmi vállalkozások vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi helyzetének elemzését is, a legalapvetőbb statisztikai mutatók kiszámításával kezdtem, a pénzügyi beszámolók legfontosabb sorait felhasználva, megvizsgáltam a sokaság homogenitását. Az eredmények egyértelműen bebizonyították, hogy a sokaság mutatói nagyon nagy eltéréseket mutatnak, ezért ebben az esetben is szükséges a sokaság homogén csoportokra való bontása.

#### *4.3.1. A beszámolóban szereplő és az elemzésbe bevont adatok átlagértékeinek statisztikai jellemzése*

Az öt éves átlagok statisztikai jellemzőit a 20. melléklet tartalmazza. A táblázat abszolút értékei a helyi (román Lej - Ron) pénzügyértékben jelennek meg, de a további elemzés csak relatív mutatókat tartalmaz majd, a realisabb elemzés és az összehasonlíthatóság biztosítása miatt. A kiszámított értékekből jól látható a sokaság heterogén jellege, a relatív szórás értékei magasak: a legkisebb relatív eltérés közel 200%-os a Kötelezettségek mérlegsor esetében és a legnagyobb a Saját tőke mutató esetében (5.479%). A csúcsosság és a ferdeség mutatók is alátámasztják azt, amit az eddigi mutatók is bizonyítottak, hogy a sokaság nagyon eltér a normál eloszlástól.

Az előzőekben bemutatott Hajdú-Bihar megyei és a Kolozs megyei átlagok nagyon nagy szórása és relatív szórása, igazolja a **3. Hipotézisemet**, ami szerint, nagyobb sokaságok elemzése csak homogén csoportokra való bontásban lehetséges (klaszteranalízis). Az eredeti sokaság átlagos értékei nem tekinthetőek reprezentatív értékeknek a teljes sokaságra nézve.

#### *4.3.2. A Kolozs megyei vállalkozások vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi helyzetének elemzése csoportosítás alapján*

A Hajdú-Bihar megyei vállalkozások csoportosításához hasonlóan, a Kolozs megyei vállalkozásokat is homogén csoportokra bontottam, a nem hierarchikus K-medoid módszer segítségével, csoportosítási ismérvként a ROS, ROA és ROE mutatókat használva. A román adatbázis is nagyon heterogén sokaságnak bizonyult, ugyanakkor a sokaság elemszáma sokkal nagyobb volt a magyar adatbázishoz képest: az adatbázist képező 1.020 vállalkozásból 330 vállalkozásnak (a vizsgált időszak legalább egy évében) nulla volt az Értékesítés nettó árbevétele. Ezeket a vállalkozásokat kivettem az elemzésből (ha nincs árbevétel, ez tevékenység hiányra utal, nem értelmezhető a teljesítmény), így végül 640 db Kolozs megyei vállalkozás adataival dolgoztam.

Box Plot diagram segítségével beazonosítottam és az elemzésből kivettem az irreálisan magas vagy alacsony szélsőértékeket, amelyek torzították volna az eredményeket. Szélsőértéknek számított ROS esetében +150% és -200%, ROA esetében +150% és -400%, és ROE esetében

+400% és -500% közötti értékek (37. ábra). Ennek megfelelően, 50 db vállalkozás kikerült az elemzésből, így a továbbiakban 640 vállalkozás adatait dolgoztam fel. A szélsőértékek kiiktatása után, a ROS, ROA és ROE jövedelmezőségi mutatók eloszlását a 37. ábra mutatja.

Több kísérlet eredményeképpen, a 640 vállalkozást végül 15 klaszterre osztottam. A 15 klaszter bizonyult a legoptimálisabb csoportszámnak, a csoporton belüli egyedszámok és a feldolgozhatóság tekintetében (21. táblázat) is.

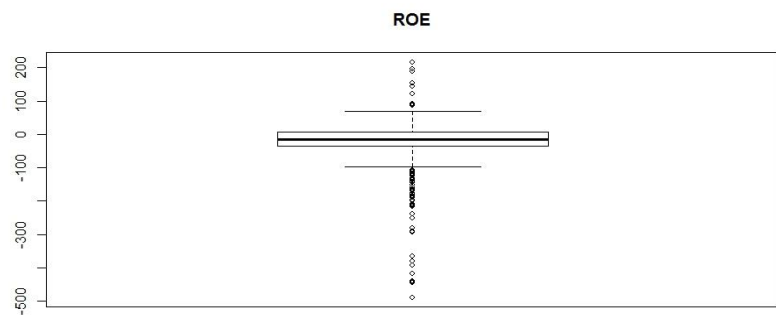
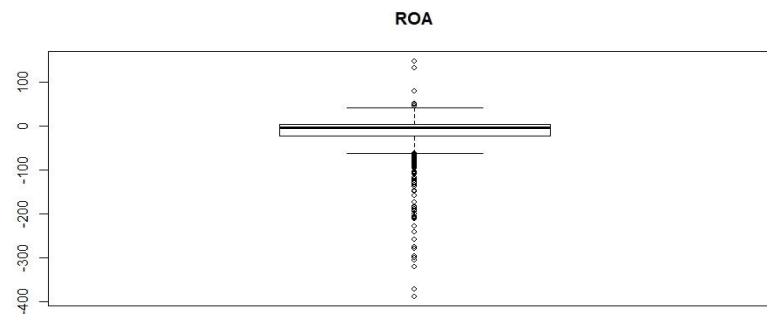
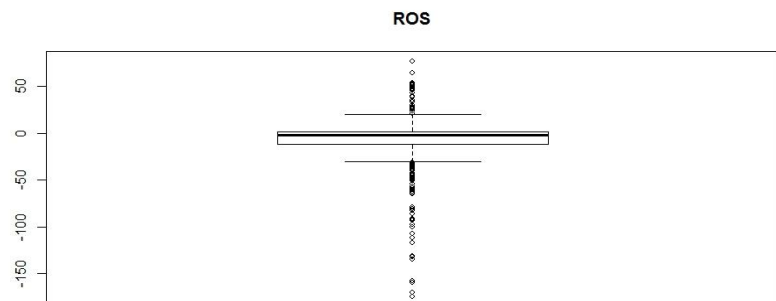
**21. táblázat: A Kolozs megyei vállalkozások klaszterenkénti egyedszámai**

Klaszter sorszám	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cégek száma (db)	26	51	21	19	26	10	35	126	48	52	85	36	55	22	28

*Forrás: saját szerkesztés*

A klaszteranalízis eredményeképp, mindenik csoport tartalmaz (az elemzés szempontjából) elegendő egyedszámot: a legnagyobb egyedszámmal rendelkező csoport a 8. Klaszter 126 vállalkozással, illetve a legkisebb a 6. Klaszter, 10 vállalkozással.

A 640 román vállalkozás (15 klaszter) öt éves átlagos mutatóértékei a 21. mellékletben láthatóak. A 15 klaszter mutatóértékeit a magyar adatbázis mutatóértékeihez hasonlóan, zöld (kedvező) és piros (kedvezőtlen), illetve a két szélsőérték között elhelyezkedő értékeket, a zöld és piros szín közötti színskálának megfelelően jelöltem. Jól láthatóak a kedvező vagy kedvezőtlen (gyenge) értékeket realizáló klaszterek. Az eszközök megoszlását jelölő mutatókat (tárgyi eszközök és készletek aránya), valamint a rövid lejáratú kötelezettségek aránya mutatót nem kategorizáltam kedvező, illetve kedvezőtlen mutatónak, mert itt nem tudjuk egyértelműen állítani, hogy mi a jó vagy rossz érték.



**37. ábra: Kolozs megyei vállalkozások ROS, ROA és ROE mutatóinak eloszlása, a szélsőértékek kiiktatása után**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

A 15 klaszter közül, a legkedvezőbb eredményeket elérő klaszterek a 6., 8. és 11. Klaszterek (a sokaság 34,54%-a), illetve a leggyengébb eredményeket a 9., 10. és 13. Klaszterek (a sokaság majdnem 25%-a). A többi csoport mutatóértékei nagyon gyenge, illetve rossz teljesítményre utalnak: ha a ROS, ROA és ROE jövedelmezőségi mutatókat vesszük alapul (és teljesítmény szempontjából ez a három mutató mindenképpen mérvadó), ezeknek a vállalkozásoknak (a sokaság 40%-a) a mutatók átlagos értékei negatív értékek.

Az átláthatóság érdekében, a 15 klaszter közül részletesebben fogok értékelni nyolc klasztert, amelyek a legjellemzőbb csoportoknak számítanak (2., 7., 8., 9., 10., 11., 12. és 13. Klaszterek). Legjellemzőbbnek számított, a legkedvezőbb eredményeket elérő (8. és 11. Klaszterek), a leggyengébb eredményeket (9., 10. és 13. Klaszterek) és a sok egyedszámmal (2., 7. és 12.) rendelkező csoportok (a sokaság kevesebb mint 5%-át -32 egyed- sem tartalmazó csoportokat nem mutatom be részletesen: 1., 3, 4., 5., 6., 14. és 15. Klaszterek).

Az elemzésre kiválasztott klaszterek öt éves átlagos mutatóértékeit a 22. táblázat tartalmazza. A 8. és a 11. Klaszterek (a sokaság 32,97%-a) ROS, ROA és ROE jövedelmezőségi mutatói pozitívak, míg a többi csoport mindhárom mutató tekintetében negatív értékeket ért el. A finanszírozási források tekintetében is egyedülálló csoportoknak számítanak (8. és 11. Klaszterek), ugyanis kiegyensúlyozott tőkeszerkezetről beszélhetünk, ami a vállalkozás pénzügyi stabilitását képes biztosítani. A többi csoportnál, a tőkeszerkezetet nagy mértékben és negatívan befolyásolja elsősorban az előző évek felhalmozott vesztesége, ami negatív saját tőke formájában mutatkozik. Romániában, nincs a magyarországi Ptk. előíráshoz hasonló, a saját tőke védelmére hozott szabályozás, így akár hosszú időszakon keresztül is halmozódhat a veszteség, a saját tőke kárára. A pénzügyi helyzet tekintetében, az általános likviditási mutató gyengének minősül a 9. és a 13. Klaszterek esetében, ugyanakkor, a gyorsráta értékek több klaszter esetében veszélyesek (7., 9., 12., 13.). Ez készpénzhiányra utal.

22. táblázat: Kolozs megyei vállalkozások öt éves átlagos mutatóértékei

Klaszter sorszám	2	7	8	9	10	11	12	13
Cégek száma	51	35	126	48	52	85	36	55
ROS (%)	-13.40	0.05	8.59	-10.29	-54.76	1.94	-2.83	-31.27
ROA (%)	-14.18	-4.95	12.14	-49.15	-30.63	1.95	-7.45	-151.30
ROE (%)	-22.76	-247.36	34.61	-18.72	-28.66	9.48	-30.51	-32.74
Tárgyi eszközök aránya (%)	16.67	22.28	18.18	11.35	25.04	30.25	20.17	9.81
Készletek aránya (%)	69.30	51.04	49.35	66.35	58.86	52.28	65.12	65.90
Tőkeerősség (%)	-93.25	-5.04	46.10	-422.71	-179.39	38.98	-51.98	-851.52
Kötelezettségek aránya (%)	193.25	104.14	53.70	522.71	278.73	60.82	151.98	951.52
RLK aránya (%)	75.74	82.46	87.60	75.90	66.72	83.97	74.72	72.98
Általános likviditás	6.84	2.51	10.55	1.19	2.86	3.64	1.43	0.99
Likviditási gyorsráta	3.37	0.61	7.67	0.19	0.76	1.98	0.23	0.23
Anyagjellegű ráfordítások / Nettó árbevétel (%)	88.43	80.82	78.60	87.92	106.24	83.33	89.27	91.51
Üzemi eredmény/ Nettó árbevétel (%)	-11.65	1.66	9.81	-8.64	-50.32	1.48	-1.57	-29.60
Készletek forgási sebessége	30.50	19.47	30.73	37.77	151.44	20.00	7.94	51.24

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján

A legkedvezőbb eredményeket elérő 8. Klaszter (126 vállalkozás, a sokaság majdnem 20%-a) eredményei jók, de nem tekinthetők rendkívülieknek: A ROS (8,59%) és ROA (12,14%) jövedelmezőségi mutatók a tevékenység normális működését biztosító szintet fedik, a ROE (34,61%) mutató nagyon kedvező tőkemegtérülési eredményt mutat. A vagyoni összetételt vizsgálva, alacsony szintű befektetéseket látunk (az eszközök csupán 18,18%-a) és a kereskedelmi tevékenységre jellemző, normális szintű készletállományt (az eszközök majdnem

50%-a). Jelentős mértékű a vállalkozások készletállománya, amit a likviditási gyorsráta is alátámaszt. A rendelkezésre álló, de fel nem használt készpénz negatív hatást gyakorolhat a vállalkozás pénzügyi teljesítményére. A tőkeszerkezet optimálisnak mondható: tőkeerősség 46,10%, kötelezettségek aránya 53,70%; ez stabil helyzetet és jó finanszírozási politikát jelent. Fizetőképesség szempontjából egyáltalán nem okoz problémát az esedékes kötelezettségek kiegyenlítése, de ezek a magas likviditási értékek már nem nevezhetők jó értékeknek (általános likviditás 10,55, likviditási gyorsráta 7,67): a forgóeszközök több mint 10-szeresen fedik az esedékes kötelezettségek értékét, ami magas készletállományt, nagy értékű vevőkövetelést és sok készpénzt jelent. Jó jövedelemtermelő képességre utal az Üzemi eredmény és a Nettó árbevétel aránya, 9,81%. A vállalkozások átlagos forgási sebessége (30,73 forgás/év) 2,5 forgás havonta (ez egy nagyon jó készletgazdálkodási tevékenységet jelent).

A 11. Klaszter (a sokaság 13,29%-a) eredményeit is „elfogadható” jelzővel illetném: annak ellenére, hogy a ROS és a ROA mutatók nem érik el a 2%-os megtérülést (a költséggazdálkodásra kellene jobban odafigyelni, illetve az eszközök kihasználási fokára), a ROE majdnem 10%, ami a befektetők, a tulajdonosok szempontjából már elfogadható teljesítmény. Nagyobb tárgyi eszköz arányt (30,25%), tehát jobb befektetési hajlandóságot látunk ebben a csoportban, mint bármelyik másik esetében. A készletek aránya 52,28%, ami átlagos szintet jelent. A finanszírozási források megoszlása még a stabil tőkeszerkezet intervallumba esik (saját tőke aránya 38,98%), közeledik egy kis mértékű eladósodottsági szint felé, de a kötelezettségek kiegyenlítése időben megtörténhet (erre utalnak a nagyon jó szintet jelölő likviditási értékek). Az Anyagjellegű ráfordítások és az Üzemi eredmény, Nettó árbevételhez viszonyított aránya a ROS és ROA jövedelemzőségi mutatók értékeit támasztják alá, ezek az alacsony értékek azt mutatják, hogy a bevételek kicsivel haladják meg a költségek szintjét. Hosszú távon a költségek visszaszorítása javítana a jövedelemzőségi szinten. A készletgazdálkodás hatékonyságát jelző készletek forgási sebessége 20 forgás/év (1,67 forgás havonta), átlagos teljesítménynek számít.

A 2., 7. és 12. Klaszterek vállalkozásainak (a sokaság 19%-a) kedvezőtlen eredményei vannak, de még így sem a legrosszabbak a vizsgált összes vállalkozás között. Komoly problémákra utalnak a negatív jövedelemzőségi mutatók (ROS, ROA és ROE negatív) és a negatív saját tőke

értéke is: az árbevétel nem fedezi a tevékenység költségeit, veszteséget termelnek a vállalkozások és ez a veszteség az évek során a saját tőkét terhelik. Ahogy már említettem az előzőekben is, sajnos Romániában több éven keresztül is halmozódhat a veszteség és a saját tőke csökkenésének mértéke sincs szabályozva. Ezt a felhalmozott veszteséget igazolja a vállalkozások tőkeszerkezetének vizsgálata is: negatív saját tőke mindhárom klaszter esetében. A vagyon összetétele alacsony befektetéseket és magas készletszintet mutat (2. Klaszter esetében majdnem 70% a készletek aránya). Fizetőképesség tekintetében, a 7. és a 12. Klaszterek likviditási értékei kedvezőnek, illetve elfogadhatónak minősíthetőek, de a 2. Klaszter esetében már túl magas értékekről beszélhetünk (általános likviditás 6,84; likviditási gyorsráta 3,37). A nagy készletállomány, a sok készpénz, az alacsony jövedelmezőség, a jó készletek forgási sebesség mutatók arra utalnak, hogy a (2. Klaszter) vállalkozások aktív kereskedelmi tevékenységet végeznek, sok a készpénzes értékesítés, de alacsony árrés mellett. A helyzet javítása érdekében, nagyobb odafigyelést igényelne a költséggazdálkodás, a bevételek szintje meg kéne haladja a költségeket, ezáltal a felhalmozott veszteségeket lehetne mérsékelni.

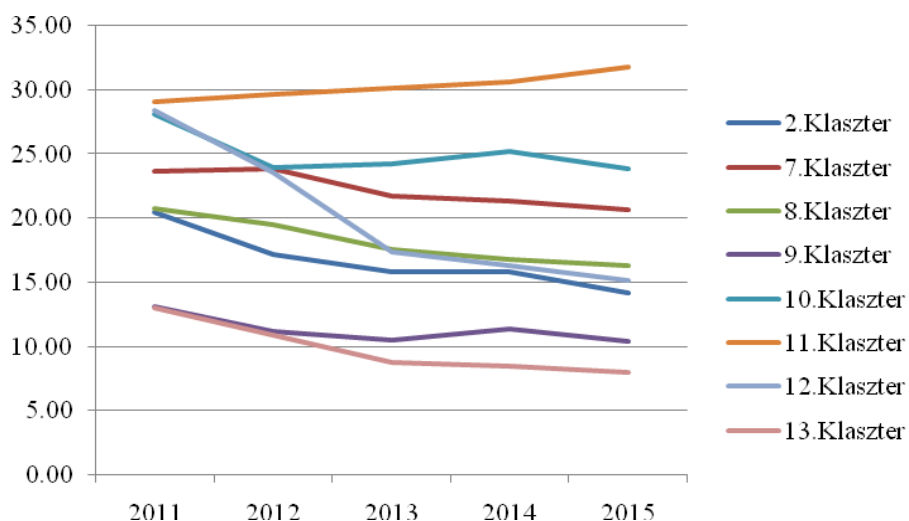
A 9., 10. és a 13. Klasztereknél (a sokaság 24,22%-a) a legalacsonyabbak (mindhárom negatív) a jövedelmezőségi mutatók értékei, legalacsonyabb szintű befektetések jellemzik, rendkívül magas a negatív saját tőke értéke, az esedékes kötelezettségek kiegyenlítése nehézséget okozhat (likviditási értékei sem elfogadhatóak), a költségek messze meghaladják az árbevétel szintjét (Üzemi eredmény/Nettó árbevétel arány -8,64%; -50,32%; -29,60%). Mindezek az eredmények arra utalnak, hogy a vállalkozások egyre rosszabb helyzetbe kerülnek, az értékesítésből származó bevételek nem fedik a költségeket, az évenkénti veszteség felhalmozódása rányomja bélyegét a saját tőkére, a tulajdonosok nem tudnak több tőkét bocsájtani a vállalkozások rendelkezésére, a veszteségek fedezésére, nincs lehetőség tőkeemelésre. Itt érződik a legjobban a saját tőke mértékére vonatkozó szabályozás hiánya, ami kötelezné a tulajdonosokat a helyzet javítására. Ezekben az esetekben, már nem látok, az átszerveződési folyamaton kívül más megoldást a helyzet stabilizálására.

A fenti átlagos eredmények bemutatása mellett, a vállalkozások pénzügyi teljesítményének elemzéséhez hozzátartozik a mutatók évenkénti bemutatása is. A továbbiakban, a Kolozs megyei



vállalkozások vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelemi helyzetének elemzését részletezem, a 2011-2015-ös időszak mutatóértékei alapján.

**A vagyoni helyzet** elemzését az eszközök összetételének vizsgálatával kezdtem. Megvizsgáltam a tárgyi eszközök és a készletek arányát az összes eszköz értékében. A tárgyi eszközök aránya (38.ábra) kb. 10-30% között mozog, jelentősebb eltérés a vizsgált időszak alatt csak a 12. Klaszter esetében mutatkozik, ahol a 2011-es 28,44%-os arány 2015-re lecsökkent 15,16%-ra (ezzel egyidőben nőtt a készletek aránya). Alapvetően alacsony szintű a tárgyi eszköz arány, de kiskereskedelmi tevékenység esetében, a készletek, mint a tevékenység legfontosabb eszköze kapja a nagyobb hangsúlyt.

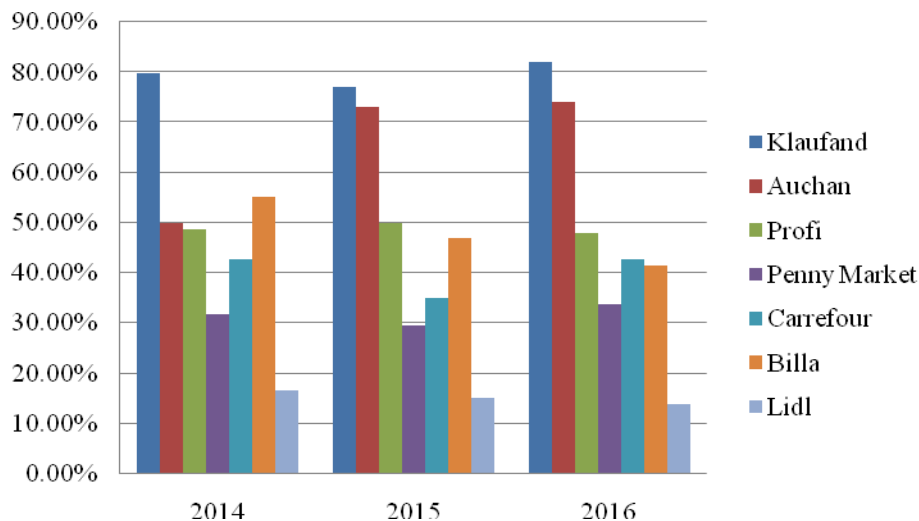


**38. ábra: Kolozs megyei vállalkozások tárgyi eszközeinek aránya (%)**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

Ezekkel az eredményekkel ellentétben, az EMIS által (2016) alapul vett 706 db romániai élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi vállalkozás tárgyi eszközeinek átlagos aránya 56,34%, vagyis jóval nagyobb mint a Kolozs megyei vállalkozások tárgyi eszköz aránya. Természetesen erre az egyik valós magyarázat az, hogy a legnagyobb vállalkozások székhelye a fővárosban (Bukarest) van, és az EMIS adatbázis országos adatbázist tartalmaz, ezen vállalkozások értékei

megemelik az átlagos értékeket. Ilyen vonalon folytatva az elemzést, ha a romániai legnagyobb hiper-, és szupermarketek tárgyi eszköz arányát vizsgáljuk, az arány itt is sokkal magasabb mint a Kolozs megyei vállalkozások esetében, de a különböző hiper-, és szupermarketek befektetési politikája is eltér egymástól (39. ábra):

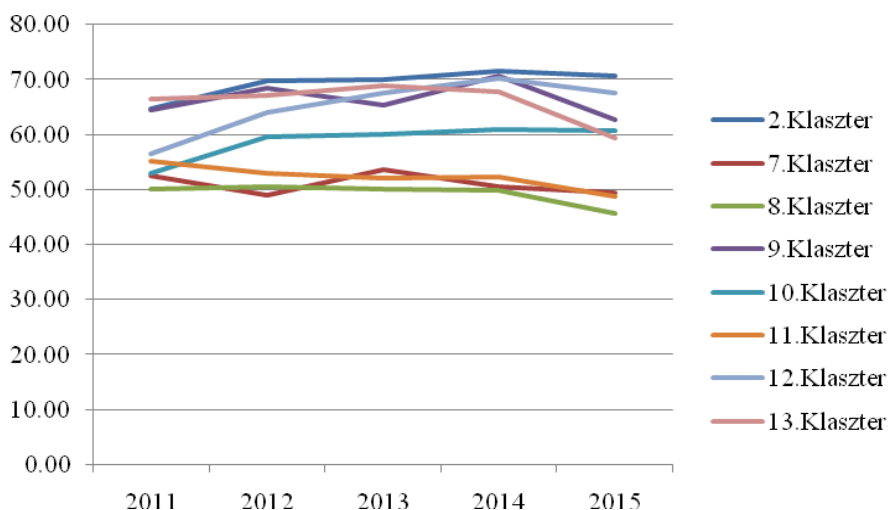


**39. ábra: A romániai legnagyobb hiper-, és szupermarketek tárgyi eszközeinek aránya**

*Forrás: saját szerkesztés a romániai pénzügyminisztérium adatbázisa (www.mfinante.ro) alapján*

Az eszközök összetételének vizsgálata a **készletek**, mint a kereskedelmi vállalkozások egyik legfontosabb eszközének a vizsgálatával folytatódik (40. ábra). Kereskedelemben, a készletgazdálkodás kulcsfontossággal bír, a készletek szintje, azok forgási sebessége közvetlenül kihat a vállalkozás eredményére. A nagyon alacsony készletszint nem tudja biztosítani az akadálymentes értékesítést, a teljes és elfogadható időben való kiszolgálást. Két magyarázat létezik: a vállalkozások kereskedelmi tevékenysége jelentéktelen, vagy a készletek forgási sebessége „elképzeltlenül” magas (véleményem szerint ez kevésbé valószínű). Nem meglepő a magas készletarány, ez normálisnak tekinthető ebben a tevékenységi körben. A 2011-2015-ös időszakban nem észlelhető jelentős változás az egyes klaszterek esetében. Az 50-70% közötti készletarány biztosíthatja a vevők akadálymentes kiszolgálását. Fontos azonban az elfekvő, el

nem adható készletek értékére is odafigyelni, ezek hatékonytalan lekötött pénzeszközöket és alacsonyabb forgási sebességet eredményezhetnek.



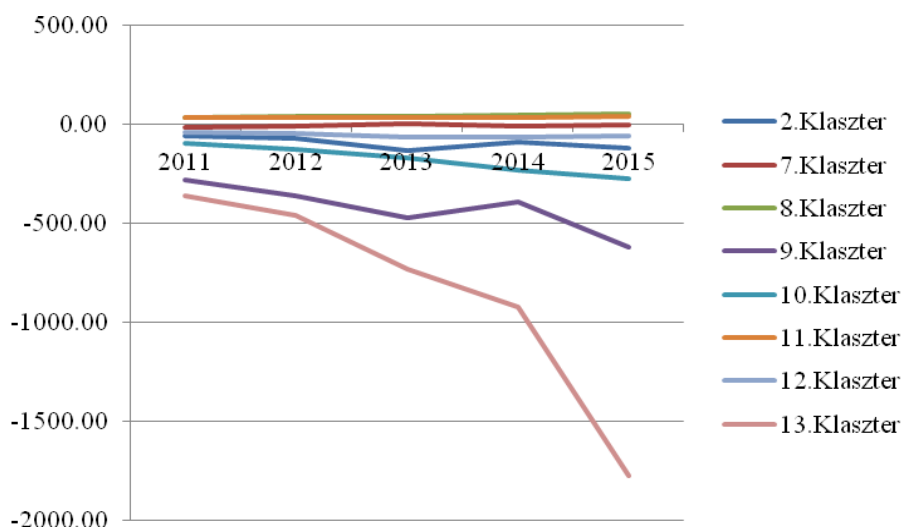
**40. ábra: Kolozs megyei vállalkozások készleteinek aránya (%)**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

Az eszközök finanszírozási forrásait, a mérleg másik oldala tartalmazza és annak összetétele rámutat a vállalkozás stabilitására, illetve kockázati szintjére. A legjellemzőbb mutatók a **tőkeerősség vagy tőkeellátottság és a kötelezettségek aránya** (22. melléklet). Az eredmények veszélyesen gyengék, azt is mondhatjuk, hogy a Kolozs megyei élelmiszer jellegű kiskereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások nagy részének negatív tőkeerőssége van; ez azt jelenti, hogy a saját tőke értéke negatív. A negatív saját tőke leggyakrabban az előző évek felhalmozott veszteségéből adódhat (Romániában is szükséges lenne, a magyarországi saját tőke védelmére vonatkozó szabályozás). Alacsony, vagy éppen negatív saját tőke, magas eladósodottsággal jár együtt, ami magas kockázati szintet jelent.

A 41. ábra jól érzékelteti a Kolozs megyei vállalkozások alacsony tőkeerősséget. Sajnos ez nem csak egy éves értéket jelent, hanem az öt éves időszak alatt sem sikerült ezen javítani, sőt, a stagnálás mellett, inkább romló eredményeket láthatunk.

A 8. és a 11. Klaszterek (a sokaság 32,97%-a) esetében láthatunk csak pozitív tőkeerősség értékeket (30-40% között a vizsgált időszak alatt), szembevetően viszont a 13. Klaszter (a sokaság 8,6%-a) irreális tőkeerősség értékei: a 2011-es -362,96%-os érték tovább csökkent és 2015-re már -1.777,82%-ot ért el. A negatív tőkeerősség közvetlenül maga után vonja a hatalmas kötelezettség arányt is (21. melléklet). Az eredményeket vizsgálva, megállapítható, hogy a Kolozs megyei élelmiszer jellegű kiskereskedelmi vállalkozások tőkeerőssége nagyon gyenge, magas kockázati szintet jelent, elsősorban az előző évek felhalmozott veszteségei miatt.



**41. ábra: Kolozs megyei vállalkozások tőkeerősség mutató értékei (%)**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

**A pénzügyi egyensúly megítélését,** vagyis a rövid lejáratú kötelezettségek határidőben történő teljesítésének lehetőségét, a vállalkozások általános likviditási és a likviditási gyorsráta mutatóinak segítségével vizsgáltam (23. táblázat). Likviditás szempontból, a 9. és 13. Klaszterek küszködnek fizetési gondokkal, ilyen alacsony értékek mellett, lehetetlen az esedékes kötelezettségek időben való teljesítése. A forgó eszközök értéke éppen csak eléri a rövid lejáratú kötelezettségek értékét. Ezekkel ellentétben, a 2. és 8. Klaszterek (a sokaság ugyancsak 27,66%-a) túlságosan sok pénzeszközzel rendelkezik a kötelezettségek mértékéhez képest. Ez már a pénzeszközök hatékonytalan felhasználását jelentheti (pl. a 8. Klaszter 2012-es Általános

likviditási mutató értéke azt jelenti, hogy a forgóeszközök értéke 20-szorosa az esedékes kötelezettségek értékének; a likviditási gyorsráta értéke, a 16,54 azt mutatja, hogy a forgóeszközök jelentős része, fel nem használt pénzeszköz).

**23. táblázat: Kolozs megyei vállalkozások likviditási mutatóinak értéke**

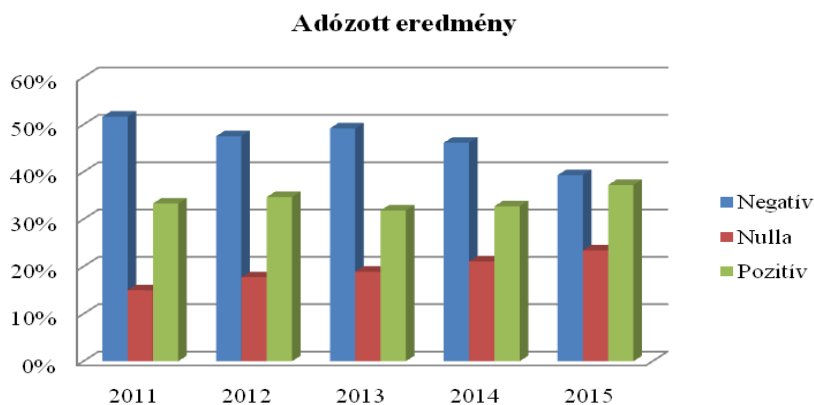
	2011	2012	2013	2014	2015
Klaszter sorszám	Általános likviditás				
2	9.44	13.21	3.52	4.21	3.82
7	2.31	2.25	3.11	2.56	2.30
8	12.21	20.17	7.59	5.91	6.96
9	1.11	1.02	1.03	1.70	1.11
10	1.98	2.32	2.30	3.75	3.94
11	2.44	2.39	2.86	4.79	5.80
12	1.58	1.32	1.84	1.27	1.12
13	1.25	1.00	0.94	0.80	0.97

	2011	2012	2013	2014	2015
Klaszter sorszám	Likviditási gyorsráta				
2	3.70	8.25	1.68	1.64	1.60
7	0.53	0.42	0.58	0.70	0.82
8	8.89	16.54	5.19	3.49	4.29
9	0.29	0.12	0.20	0.16	0.20
10	0.75	0.81	0.49	1.19	0.55
11	0.82	0.89	1.16	3.05	4.01
12	0.30	0.17	0.26	0.16	0.28
13	0.32	0.31	0.20	0.14	0.19

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

A tevékenység hatékonyságának (hatékonytalanságának) részletesebb elemzése, valamint, a nagyon gyenge és alacsony hatékonyságú eredmények bemutatása és azok megértése érdekében, első lépésként, a Kolozs megyei élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi vállalkozások **adózott eredményének helyzetét** mutatom be az elemzett 5 évre vonatkozóan (42. ábra). Sajnos, az ábra, önmagában is sokat mond: a Kolozs megyei élelmiszer jellegű kiskereskedelmi vállalkozások kb. 36%-a nyereséges csupán; jelentős hányaduk pedig nulla eredménnyel zárta az üzleti éveket (feltevődik a kérdés, hogy mennyire valós ez a nulla eredmény, mint a bevételek és

a ráfordítások különbsége, vagy a tevékenység nulla értéke miatt – valóban nincs semmiféle tevékenysége a vállalkozásnak).



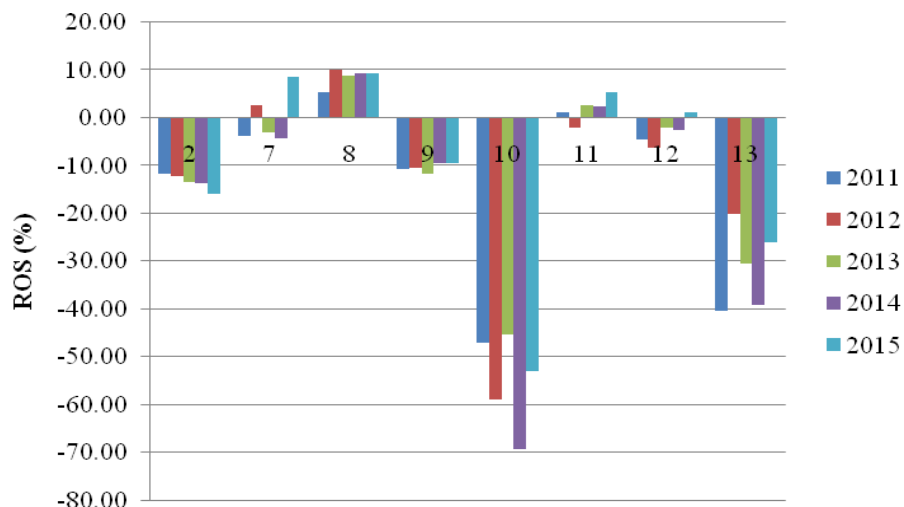
**42. ábra: Kolozs megyei vállalkozások adózott eredménye 2011-2015-ben**

*Forrás: saját szerkesztés*

A helyzet pontosabb felmérése érdekében, a következő jövedelmezőségi mutatókat elemeztem: ROS, ROA, ROE, Anyagjellegű ráfordítások / Értékesítés nettó árbevétel arány, Üzemi tevékenység eredménye / Értékesítés nettó árbevétel, Készletek forgási sebessége.

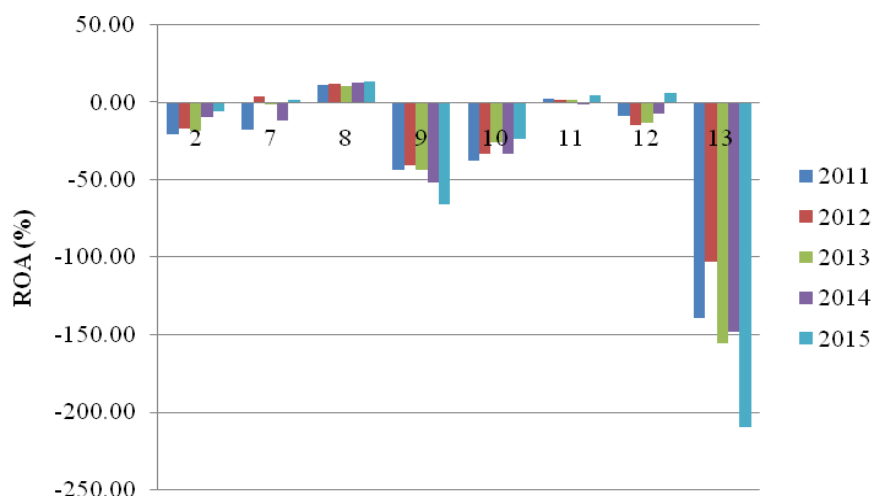
A ROS, ROA és ROE mutatók együttes elemzése jó rálátást ad a vállalkozások gazdálkodására. A ROS mutató tükrözi a költséggazdálkodás hatékonyságát (43. ábra), ami a Kolozs megyei vállalkozások esetében, a 8. és a 11. Klaszterek kivételével negatív, tehát a bevételek szintje nem éri el a költségek szintjét. A 10. Klaszter (a sokaság több mint 8%-a), kiugróan alacsony értékeket mutat, ami az évek folyamán sem javul.

A ROA mutató értékei (44. ábra) talán nem annyira rosszak mint a ROS értékek, a 13. Klaszter kivételével, a negatív értékek közelebb vannak a nulla értékhez. Sajnos, a vállalkozások eszközállományának működtetése alacsony, vagy egyáltalán nem biztosít hozamot.



**43. ábra: Kolozs megyei vállalkozások ROS értékei klaszterekre bontva (%)**

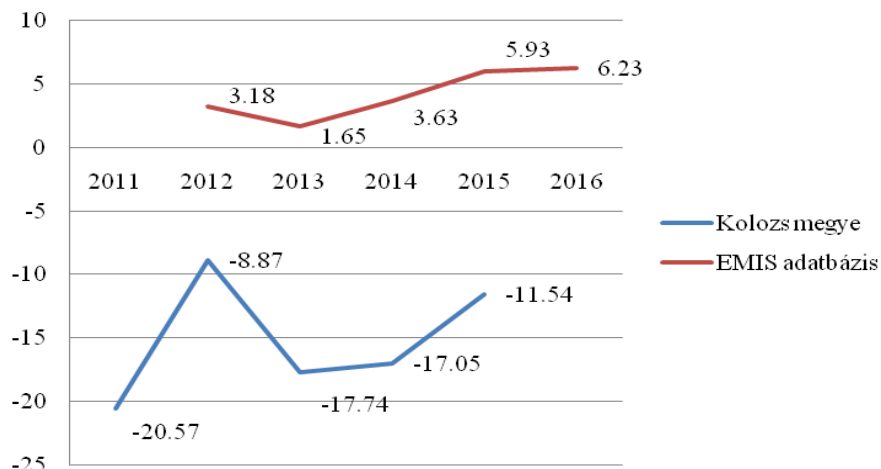
*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*



**44. ábra: Kolozs megyei vállalkozások ROA értékei klaszterekre bontva (%)**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

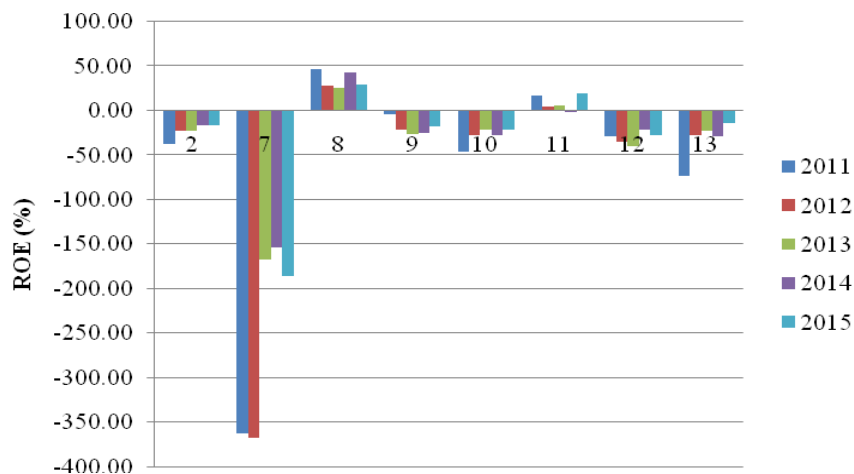
A Kolozs megyei ROA mutató átlagos értékeit összehasonlítottam az EMIS országos adatbázis vállalkozásainak (élelmiszer kereskedelmi vállalkozások) a ROA mutatóival (45. ábra).



**45. ábra: ROA mutató értékei (%)**

*Forrás: saját szerkesztés*

Az ábra jól szemlélteti, hogy addig ameddig a nemzetközi üzletláncok (EMIS adatbázis) átlagos eszközmegtérülési mutatója (egyáltalán) pozitív, a Kolozs megyei kiskereskedelmi vállalkozások átlagos ROA mutatója (a sok negatív eredmény hatására) jóval nulla alatt helyezkedik el. Sajnos a ROE mutató esetében is (46. ábra) nagyon kevés pozitív értéket látunk.



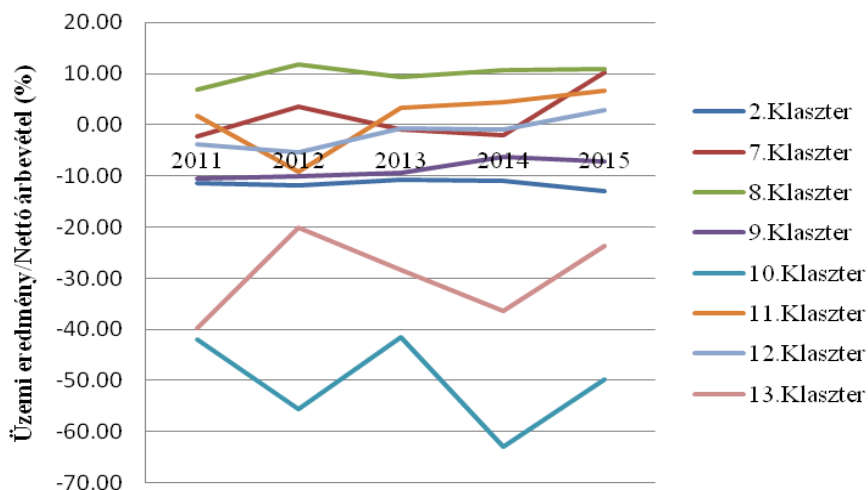
**46. ábra: Kolozs megyei vállalkozások ROE értékei klaszterekre bontva (%)**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*



Ez a helyzet elsősorban a tárgyévi veszteséges adózott eredménynek, másodsorban az előző évek felhalmozott negatív eredmény saját tőkére gyakorolt hatásának köszönhető.

Kereskedelmi vállalkozásoknál, az **Anyagjellegű ráfordítások** mérlegsor valamint az **Értékesítés nettó árbevétel mutató aránya**, alapvetően, az áruk beszerzésével kapcsolatos ráfordítások (ELÁBÉ) és az áruk értékesítéséből származó bevételek arányát tükrözi. Minél kisebb az Anyagjellegű ráfordítások aránya az Értékesítés nettó árbevétel mutatóban, annál „több hely marad” a Személyi jellegű ráfordítások fedezetére, és nem utolsó sorban az árrés aránya, mértéke meghatározó tényező a vállalkozás fennmaradásában. A mutató értékeit a 23. melléklet tartalmazza: a 2011-2014-es időszakban, a csoportok mutatóértékei még elég magasak (magas a ráfordítások aránya az árbevételben), de 2015-re javulást észlelünk, a mutató értékei lecsökkennek 65-80% közötti intervallumra minden klaszter esetében. Önmagában, ez pozitív jelenségnek számít, de figyelembe kell venni, hogy az árbevétel még fedezetet kell nyújtson a Személyi jellegű ráfordítások tételre is, ami jelentős mértékű minden vállalkozásnál. Az **Üzemi tevékenység eredménye/Értékesítés nettó árbevétel** mutató rávilágít a vállalkozás üzemi tevékenységének hatékonyságára. A román vállalkozások eredményeit a 47. ábra mutatja.



**47. ábra: Kolozs megyei vállalkozások Üzemi eredmény/Nettó árbevétele mutató (%)**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

Az ábrából látható a fent említett 2015-ös javulás, de még így is, a nyolc klaszterből csak négy klaszter fedezi teljes egészében a költségeit (2015-ben). A 10. és a 13. Klaszterek mutatóértékei mélyen a negatív tartományban helyezkednek el.

A **Készletek forgási sebessége** mutató értékei, illetve azok alakulása a 24. táblázatban láthatóak. Valótlannak tűnő mutatóértékek ebben az esetben is vannak (10. Klaszter 2013-as év, 13. Klaszter 2014-es év, illetve 9. Klaszter 2015-ös év). Véleményem szerint, ezek a forgási sebesség értékek valós kereskedelmi tevékenység esetében nem is érhetőek el. Egy-egy kiugró átlagos érték majdnem minden csoport esetében minden évben megjelenik: 2. Klaszter 2015-ös év, 9. Klaszter 2015-ös év, 10. Klaszter 2013-as év, 11. Klaszter 2012-es év, 13. Klaszter 2014-es év. A magyarázat az, hogy az eredeti sokaságban szerepeltek olyan vállalkozások, amelyeknek a Készletek forgási sebessége mutató értéke óriási, de mivel a sokaság klaszterekre bontásának csoportosítási ismérve és ugyanakkor a szélsőértékek kiiktatása is a ROS, ROA és ROE értékek alapján történt, így az elemzett sokaságban bent maradhettek olyan egyedek, amelyeknek a jövedelmezőségi mutató értékei a „normális” határok között mozog, de más (pl. Készletek forgási sebessége) mutatóértékei szélsőértékeknek minősülhetnek.

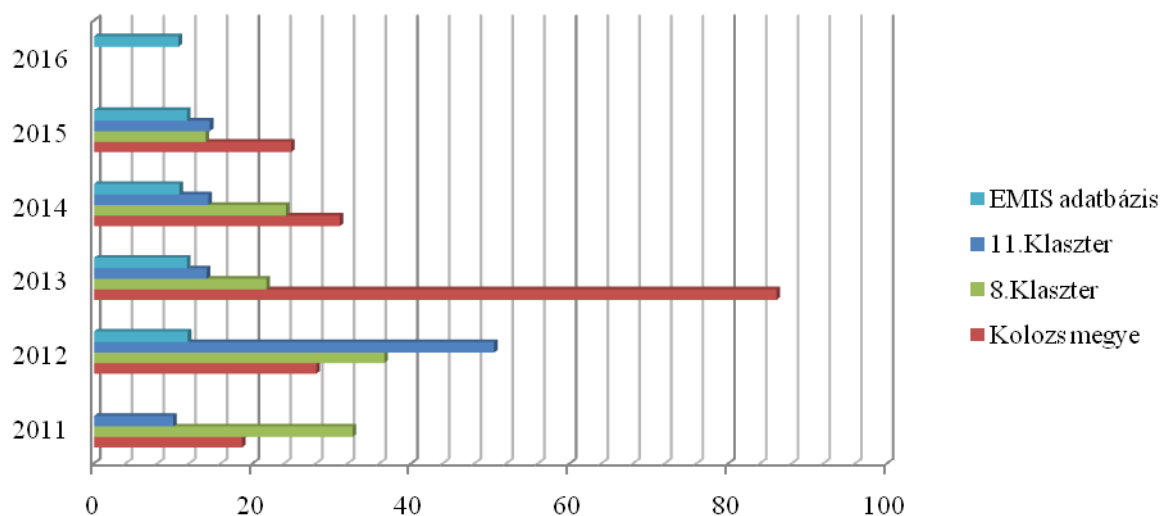
**24. táblázat: Kolozs megyei vállalkozások Készletek forgási sebessége mutató értékei**

	2011	2012	2013	2014	2015
Klaszter sorszám	Készletek forgási sebessége (forgás/év)				
2	42.97	33.11	36.87	34.51	6.04
7	14.23	40.50	9.28	11.95	12.33
8	32.62	36.60	21.74	24.21	14.07
9	15.19	19.54	15.41	25.73	113.51
10	3.54	8.55	729.70	18.36	28.70
11	9.98	50.45	14.21	14.42	14.61
12	9.51	6.67	7.03	8.04	8.45
13	17.41	32.71	37.48	152.10	24.83

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

Érdekesnek találtam összehasonlítani az EMIS országos adatbázisában lévő romániai vállalkozások (évenként változó, 535-783 közötti, élelmiszer kereskedelmi vállalkozások) és a

Kolozs megyei vállalkozások készleteinek az átlagos forgási sebességével, valamint a legnagyobb elemszámmal rendelkező csoportok átlagos értékeivel (48. ábra):



**48. ábra: Készletek forgási sebessége (fordulat/év)**

*Forrás: saját szerkesztés az EMIS adatbázis adatai alapján*

Egyértelműen látszik, hogy a sokaság néhány egyedének kiugró értékei mennyire tudják torzítani az átlagos értékeket: a Kolozs megyei vállalkozások 2013-as magas forgási sebességének értéke a 10. Klaszter értékeinek köszönhető. Reálisabbak a legnagyobb elemszámot tartalmazó csoport, a 8. Klaszter (a sokaság majdnem 20%-a) átlagos értékei, ezek már közelebb vannak az országos átlagos értékekhez. Ennek ellenére, az országos értékek így is minden évben a Kolozs megyei vállalkozások értékei alatt helyezkednek el.

#### **4.4. A Hajdú-Bihar-, és a Kolozs megyei vállalkozások üzleti teljesítményének összehasonlítása**

Az előzőkben bemutatott élelmiszer kiskereskedelmi társas vállalkozások vagyoni-, pénzügyi- és jövedelmi helyzetének elemzését 190 magyar (Hajdú-Bihar megyei) és 640 román (Kolozs megyei) társas vállalkozás, 2011-2015 időszakban leadott számviteli beszámolójuk adatai

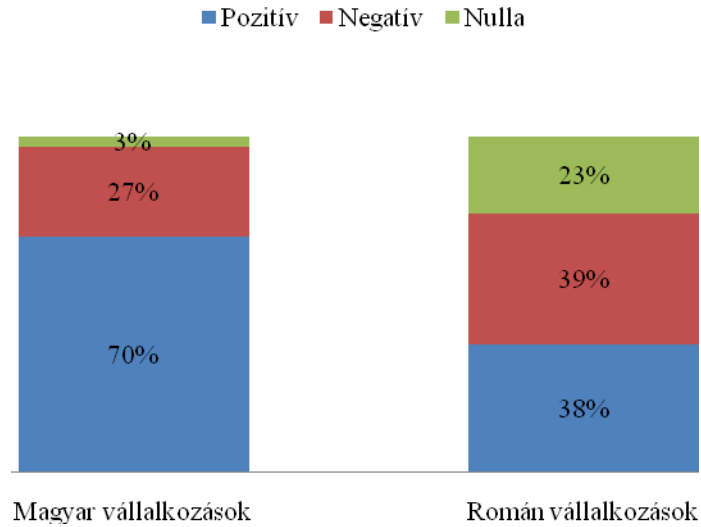
alapján végeztem. Az adatbázisok tartalmazzák az adott megyékben élelmiszer jellegű vegyes bolti kiskereskedelmi tevékenységet főtevékenységként végző összes társas vállalkozást. Az elemzés elvégzéséhez többnyire relatív mutatószámokat választottam, főként az összehasonlíthatóság miatt. Átlagokat számoltam mindkét sokaság esetében, de az igen nagy relatív szórásértékek miatt, minden mutató esetében (a szélsőértékek kiiktatása mellett), a sokaságokat homogén csoportokra bontottam (a ROS, ROA és ROE jövedelmezőségi ismervek alapján) és csoportátlagokat is elemeztem. Sokat kísérleteztem a „megfelelő” számú csoportok létrehozásával, vizsgálva, hogy melyik az a csoportszám, aminek segítségével, a sokaságot megfelelő homogenitású csoportokra lehet osztani, úgy hogy a csoporthoz tartozó egyedszámok is megfelelőek legyenek (a túlságosan homogén csoportok – ahol a relatív szórásértékek alacsonyak voltak – kevés egyedszámokat jelentettek, például 2-3-4 egyedet). Legmegfelelőbbnek, az előző szempontok alapján a magyar adatbázis esetében 5 klaszteres csoportosítás bizonyult, míg a román adatbázis esetében 15 klaszterrel dolgoztam.

Az elemzést követően, a Hajdú-Bihar és a Kolozs megyei élelmiszer jellegű vegyes bolti kiskereskedelmi vállalkozások vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi helyzetét összehasonlítva, majd összességében a pénzügyi teljesítményüket, az alábbi eredményeket emelném ki:

- ❖ A vállalkozások vagyoni összetételében, a hosszú távú befektetések elég alacsony arányt érnek el. Az évenkénti értékeket vizsgálva, a tárgyi eszközök aránya Hajdú-Bihar megyében 20-30% között mozog, Kolozs megyében valamivel alacsonyabb ez az arány 10-30% közötti. Az átlagos értékeket alapján, ez a magyar vállalkozások esetében 24,34%, míg a román vállalkozásoknál 19,33%. Önmagukban, nem értékelhetjük kedvező vagy kedvezőtlen aránynak, tény az, hogy alacsony a szint, de a kereskedelmi tevékenységek esetében, jellemzőbb a magasabb készlet szint.
- ❖ A magyarországi vállalkozások készlet aránya valamivel alacsonyabb szinten mozog mint a romániai vállalkozások készlet aránya: magyarországi átlagos érték 46,24% (öt éves átlag, 35-60% intervallumban mozog évente), a román adatbázis esetében 60,78% (50-70% közötti intervallumban mozog). Kérdés, hogy a nagy készletarány milyen mértékben tartalmaz esetleg elfekvő készleteket is. A készletek szintje, aránya nagy mértékben függ azok forgási sebességétől is. A forgási sebesség tekintetében is van egy

kis eltérés: a teljes sokaságot vizsgálva, a készletek átlagos forgása a magyar vállalkozásoknál 21,49 forgás/év (1,8 forgás havonta), míg a román vállalkozásoknál 35,63 forgás/év (2,9 forgás havonta). Mindkét érték jó készletgazdálkodásra utal. Az adatbázisok esetében van egy-két meglepően nagy érték, amelyek az átlagos értékeket megemelik. Ezeket az irreálisan magas értékeket kivéve is, megmarad egy kis különbség a két megye vállalkozásai között: a magyar vállalkozások forgási sebessége 15 forgás/év körülre csökken, míg a román vállalkozásoké lecsökken 20 forgás/évre.

- ❖ A saját tőke és a kötelezettségek arányát vizsgálva, észleltem nagyobb különbségeket a két adatbázis eredményei között. Tőkeerősség szempontjából, a Hajdú-Bihar megyei vállalkozások stabilabb helyzetet mutatnak, a vállalkozások kb. 88%-nak a tőkeerőssége pozitív (negatív tőkeerősséggel rendelkezik az 5. Klaszter, a sokaság 12%-a), ellentétben a román vállalkozásokéval, ahol a sokaság csupán 33%-nak (8. és 11. Klaszterek) pozitív a tőkeerősség mutatója (az összes többi csoport tőkeerőssége negatív, a sokaság 67%-nak). Sokkal több tehát a negatív saját tőkével rendelkező román vállalkozás mint magyar. A negatív saját tőke elsősorban az előző évek felhalmozott veszteségéből adódhat. Romániában nincsen a magyar Ptk.-hoz hasonló saját tőke védelmére hozott szabályozás, ami nem engedi meg a társaságnak, hogy két egymást követő üzleti évben, a saját tőke ne érje el az adott társasági formára kötelezően előírt jegyzett tőke értékét. Ilyen esetben, a tulajdonosoknak gondoskodniuk kell a szükséges tőke biztosításáról, vagy a Ptk.-ban előírt saját tőke rendezési lehetőségek közül kell választaniuk. Ha csak a 2015-ös Adózott eredmény nyereség/veszteség jellemzőt vizsgáljuk, itt is szembetűnik a két megye vállalkozásai (a teljes sokaságot vizsgálva) közötti lényeges különbség (49. ábra):



**49. ábra: Magyar és román vállalkozások Adózott eredménye 2015-ben**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítás alapján*

Érdekes a nagyon sok „nulla” eredménnyel záró román vállalkozás, feltevődik a kérdés, hogy ezeknek a vállalkozásoknak van-e egyáltalán bármilyen tevékenységük, vagy mi lehet a cél a „nulla” eredmény elérésével? Megjegyzem, hogy nagyon sok vállalkozás esetében, nem csak egy évben jelent meg nulla eredmény, hanem évről évre is. Vagyis, valamennyi vagyonnal rendelkező, de tevékenység nélküli vállalkozások szerepelnek a „működő” vállalkozások statisztikai számban (a nulla árbevétellel rendelkező vállalkozások nem kerültek be a részletesen elemzett vállalkozások körébe).

- ❖ A tőkeerősség mutatóhoz szorosan kapcsolódik a Kötelezettségek aránya mutató, amely a következő értékeket érte el a magyar és a román vállalkozásoknál (25. táblázat). A román vállalkozásoknál kevés az olyan vállalkozás (a sokaság 33%-a), ahol a kötelezettségek mértéke kedvező vagy elfogadható szinten mozog. Az eladósodottság nagy kockázatot jelent, még inkább akkor, ha ez alacsony jövedelmezőséggel párosul.

**25. táblázat: Vállalkozások Kötelezettségek aránya mutató átlagos értékei (%)**

Magyar klaszterek	Magyar vállalkozások aránya a teljes sokaságban	Kötelezettségek aránya (%)	Román vállalkozások aránya a teljes sokaságban	Román klaszterek
5.	12%	<b>200% fölött</b>	30%	5., 6., 9., 10., 13
2., 3.	39%	<b>Magas (80-200%)</b>	37%	1., 2., 3., 4., 7., 12., 14., 15.
1., 4.	49%	<b>Jó, elfogadható (80% alatt)</b>	33%	8., 11.
	100%	<b>Összesen</b>	100%	

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

- ❖ A likviditás tekintetében, többnyire jó eredményeket látunk mindkét adatbázis esetében (ez főleg a készpénzes értékesítésnek köszönhető): a magyar vállalkozások problémamentesen ki tudják elégíteni az esedékes kötelezettségeiket (egy kicsit gyengébbek az eredmények az 5. Klaszternél 2011 és 2012-ben, de ezek jelentősen javultak a következő években); a román vállalkozásoknál kisebb gondok láthatóak a 9., 12. és 13. Klasztereknél (a sokaság 21,7%-a), ezeknél az általános likviditási érték 1 körül mozog, ami azt jelenti, hogy a forgóeszközök éppen csak fedik a rövid lejáratú kötelezettségek szintjét. A vállalkozások tevékenységében prioritást élvez a megfelelő likviditás biztosítása, mert könnyen lehet jövedelmező tevékenység mellett is fizetéképtelenségi helyzetbe kerülni. Sajnos a helyzet súlyosabb a már említett 9., 12. és 13. Klaszterek esetében, mert ezek a vállalkozások nem büszkélkedhetnek jövedelmező tevékenységgel sem.

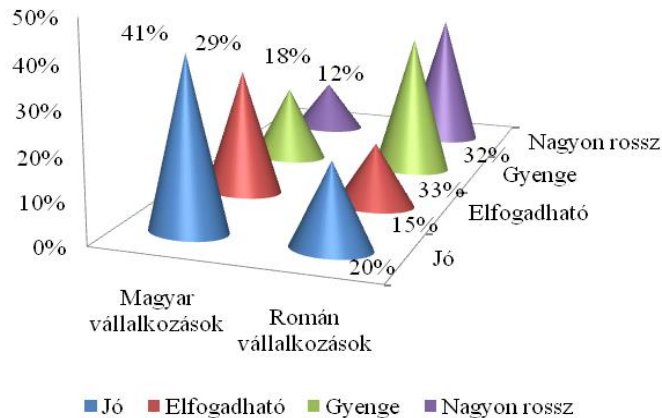
A ROS, ROA és ROE jövedelmezőségi mutatók értékeinek összehasonlításáról a következőket állapíthatom meg: a magyar vállalkozások 41%-a, míg a román vállalkozások csak 33%-a ért el jó jövedelmezőségi mutatókat; gyenge eredményeket ért el a magyar vállalkozások 29%-a, a román vállalkozások 5%-a; negatív jövedelmezőségi mutatói a magyar cégek 30%-nak, és sajnos a román vállalkozások 62%-nak vannak (26. táblázat).

**26. táblázat: Magyar és román vállalkozások ROS, ROA, ROE átlagos mutató értékei**

Magyar klaszterek	Magyar cégek aránya	ROS, ROA, ROE	Román cégek aránya	Román klaszterek
2., 4.	41%	<b>Jó</b>	33%	8., 11.
1.	29%	<b>Gyenge</b>	5%	4., 6.
3., 5.	30%	<b>Negatív</b>	62%	többi
	100%	Összesen	100%	

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

Mindezek alapján, a két adatbázis vállalkozásait, a pénzügyi teljesítményük függvényében, a következő csoportokba sorolhatom (24. melléklet): Jó (mindhárom jövedelmezőségi mutató legalább +5% fölötti, jó tőkeerősség és likviditás), illetve elfogadható (a jövedelmezőségi mutatók pozitívak, tőkeerősség elfogadható, likviditás normális) teljesítményt ért el a magyar vállalkozások 70%-a, a román vállalkozások 35%-a; gyenge (jövedelmezőségi mutatói a nulla érték közelében, Üzemi eredmény/Árbevétel mutató még pozitív) eredményei a magyar vállalkozások 18%-nak voltak, illetve a román vállalkozások 33%-nak; nagyon rossz eredménnyel (mindhárom jövedelmezőségi mutató jóval a nulla alatt van) jellemezhetem a magyar vállalkozások 12% és a román vállalkozások 32%-át (50. ábra).



**50. ábra: Magyar és román vállalkozások pénzügyi teljesítménye**

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*



A két adatbázis részletes elemzése bebizonyította a **4. Hipotézisemet**, arra vonatkozóan, hogy a két ország „hagyományos” élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozásainak üzleti teljesítménye nem mutat jelentős eltéréseket, gyengébb eredményekről beszélhetünk a román vállalkozások esetében. Véleményem szerint, a beruházási források hiánya (láthatjuk a tárgyi eszköz arányának alacsony szintjében) és az alacsony szintű árrés (ennek eredménye a ROS, ROA és ROE értékek) jelenti az akadályt a vállalkozások fejlődésében. Árrés tekintetében, a nagy számú és közkedvelt hiper-, és szupermarketek miatt, a vállalkozásoknak nincsenek nagyon választási lehetőségeik. Talán külső források igénybevétele, több beruházás, modernizálás és új, nagyobb választék bevezetésével több vevőt, ezáltal nagyobb árbevételt érhetnek el.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatásom fő célja, az élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelmi vállalkozások üzleti teljesítményének elemzése. Ennek érdekében részletesen megvizsgáltam a magyar Hajdú-Bihar megyei és a román Kolozs megyei 4711-Élelmiszer jellegű vegyes bolti kiskereskedelmi tevékenységet főtevékenységként folytató társas vállalkozások öt éves számviteli beszámolóit (2011-2015). A két szomszédos ország élelmiszeripari kiskereskedelmi piacát elemezve, valamint a társas vállalkozások eddigi pénzügyi teljesítményét összehasonlítva, kijelenthetem, hogy hasonló trendek, tendenciák, fogyasztói szokások érvényesülnek mindkét országban, továbbá nem észleltem szembetűnő különbségeket a vállalkozások pénzügyi teljesítményében (a román vállalkozások valamivel gyengébben teljesítettek). A szuper-, és hipermarketek terjeszkedése háttérbe szorította a „hagyományos” kisboltokat, kevés a hosszú távú befektetés ezekben a vállalkozásokban (valószínű hogy a finanszírozási lehetőségek miatt), az eladósodottság már kockázatos szintet jelöl, a vállalkozások stabilitása nem megfelelő, az előző évek felhalmozott veszteségei rányomják a bélyeget a fejlődésre, alacsony az alkalmazott árás mértéke, így, mindezeket figyelembe véve, a pénzügyi teljesítményük alacsony szinten mozog.

Az élelmiszer kiskereskedelmi piac alakulását, sajátosságait és a jelenlegi trendeket figyelembe véve, talán nem is az elmúlt öt üzleti év pénzügyi teljesítménye a legfontosabb kérdés, hanem ez alapján, a következő időszakban várható teljesítmény, a fennmaradás, a túlélési esélyek. Melyek a fejlődési lehetőségek, hogyan tudnak versenyképesek lenni a fogyasztók által mindinkább előtérbe helyezett szuper-, és hipermarketekkel szemben? Milyen lehetőségei, esélyei vannak, hogyan tudnak ezek a vállalkozások hosszú távon fennmaradni?

Az biztos, hogy a „hagyományos” kiskereskedelmi egységek, vállalkozások pillanatnyilag nehezebb helyzetben vannak, de nincs szó arról, hogy ezek a kisboltok eltűnének a piacról. A nagy bevásárlóközpontokkal szemben, vannak olyan előnyei, amelyek biztosítják a fennmaradásukat, szükségességüket és hasznosságukat. Ezek a „hagyományos” boltok, sokkal vevő centrikusabbak, családiasabb hangulatúak, sok esetben helyi termékeket kínálnak a fogyasztóknak, földrajzi elhelyezkedésük előnyt jelent, és közvetlenebb kapcsolatokat tudnak kialakítani a fogyasztói körrel. Árpolitikában nem tudnak versenybe szállni a modern

üzletláncokkal, de minőségi-, és helyi termékek kínálatában már igen. Egyre inkább fontos és még fontosabb lesz a fogyasztóknak hogy helyi-, hagyományos termékeket vásároljanak, hogy minél rövidebb ellátási láncokat helyezzenek előtérbe, lehetőség szerint bio termékeket fogyasszanak.

Véleményem szerint, kisebb befektetéssel is (modernebb kivitelezésű bolthelyiségek, nagyobb és változatosabb kínálat, gyorsabb kiszolgálás, a helyi szociális-, kulturális életbe való bekapcsolódás, pl. helyi vásárokon való részvétel, kóstolók, termékbemutatók, promóciók, folyamatos kirakatrendezés, stb.) a „hagyományos” kisboltok vonzóbbak lehetnének, több fogyasztót megnyernének, és ezáltal jobb üzleti teljesítményt is érnének el.

Kockázatos és veszélyes helyzetet mutat a vállalkozások pénzügyi helyzete, stabilitása, éppen ezért, ezeknek a vállalkozásoknak nagyobb hangsúlyt kéne fektetniük a jövedelmezőségük javítására (hatékonyabb költség-, és eszközgazdálkodás) és a kötelezettségeik csökkentésére. Ugyanakkor, a hosszú távú befektetések, a tárgyi eszközök felújítása, újabbak beszerzése, a tevékenység kibővítése hozzásegítené a vállalkozásokat az üzleti teljesítményük növeléséhez.

Legfontosabb lépésként javasolnám bevezetni Romániában, a saját tőke védelmét célzó intézkedést, előírást, amely kötelezővé tenni a tulajdonosok számára a különböző intézkedések elrendelését hosszabb idejű és jelentős (a törzstőkéhez viszonyítva) negatív saját tőke esetében.

Mindezek mellett, figyelembe véve, hogy a két megye, egy-egy határ menti régióhoz tartozik (Észak-Alföld Magyarországi Régió és Észak- Nyugati Romániai Régió), a fennmaradási-, és a fejlődési lehetőségeket, a régiók és főleg a határ menti régiók által nyújtott előnyök és lehetőségek szempontjából is vizsgálni kell: kereskedelmi lehetőségek (alacsonyabb szállítási költségekkel); helyi termékek promoválása; munkaerő vándorlás, az igényeknek megfelelően; nincsenek, vagy legalábbis alacsonyak a nyelvi korlátok, a romániai oldalon élő nagy fokú magyar kisebbségnek köszönhetően; hasonló szociális-, kulturális értékek, stb. Mindezek kihasználása, egy szorosabb, és a gyakorlatban is megvalósítandó együttműködés létrejötte, a két régióhoz tartozó vállalkozások versenyképességének, üzleti teljesítményének növeléséhez vezethet.

## **6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI**

Kutatási területem az élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi egységek üzleti teljesítményének vizsgálata, a jelenlegi iparági helyzet valós felmérése, az ok-okozati összefüggések feltárása. A dolgozat új és újszerű eredményei a következők:

1. Megállapítom, hogy a magyar, valamint a román kereskedelmi vállalkozások számára fontos az üzleti teljesítményük mérésére, kisebb részük (főleg a külföldi tulajdonban is lévő vállalkozások) ismeri a szakirodalom által nyújtott legújabb teljesítménymérő módszereket és rendszereket, de többségük esetében, a teljesítménymérés, a számviteli adatok feldolgozására, elemzésére korlátozódik. A vállalkozások elég nagy aránya, az üzleti teljesítményt, a nyereséggel, a nagyobb árbevétellel, valamint a kifizűtött célok elérésével azonosítják. Mindezeket az információkat kérdőív segítségével gyűjtöttem össze, úgy Magyarország, mint Románia esetében.
2. Megállapítom, hogy Magyarország és Románia élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi iparágának jelenlegi helyzete nagyon hasonló: dominálnak a modern, nagyobb alapterületű (főleg külföldi tulajdonú) szuper-, és hipermarketek, közkedveltek a fogyasztók körében a modern ellátási láncok, ezek növekedési üteme még elég nagy. A „hagyományos” kisebb boltok háttérbe szorúlnak, forgalmuk csökken és nehézségekkel küszködnek. A jelenlegi helyzet kialakulását mindkét országban ugyanazok a folyamatok és körülmények segítették elő: privatizációs folyamat, globalizáció és jelenleg a koncentráció. Mindkét országban próbálkozások sorozata jelent meg annak irányában, hogy a „hazai” termékeket, termelőket helyezték előtérbe, hogy visszaszorítsák a import termékek áradatát („magyar termék” védjegy, „pláza stop”, nyitvatartási korlátozások, hazai termékek „kötelező” forgalmazása, stb.).
3. Megállapítom, hogy nagyobb sokaságok elemzése esetében, a sokaság átlagos értékei nem kezelhetőek reprezentatív értékeként a teljes sokaságra nézve, az egyedi értékek nagyon nagy eltéréseket mutatnak a csoportátlaghoz képest, nagy a szórás és magas a

relatív szórás értéke is. Éppen ezért, a sokaságot homogén csoportokra kell bontani és csoportelemzést végezni. Minden sokaság és minden jellemző esetében a csoportok száma nagymértékben befolyásolhatja az eredményeket. A Hajdú-Bihar és a Kolozs megyei vállalkozások átlagos értékei nem jellemzik a teljes sokaságot, a teljes sokaságból nyert homogén csoportok átlagai valósabb képet nyújtanak az elemzett területről. A klaszteranalízis lehetőséget nyújt arra, hogy az „átlagos” értékek által „eltakart” valóságról tisztább képet kapjunk, a csoportlétszámok pedig a helyzet jobb felismerésében és megítélésében nyújt segítséget.

4. Megállapítom, hogy a nemzetgazdaság számára is oly fontos élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi vállalkozások (nem tartoznak ide a szuper-, és hipermarketek, a modern üzletláncok) üzleti teljesítménye elfogadható/gyenge: nagyon sok a negatív eredménnyel működő vállalkozás (jelentősebb számban Romániában), alacsony a hosszú távú befektetési hajlandóság és veszélyes szintet ért el az eladósodottág.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Doktori értekezésem témája a vállalkozások üzleti teljesítményének mérése, ennek lehetőségei, a rendelkezésre álló teljesítménymérő mutatók, modellek segítségével. Az üzleti teljesítmény folyamatos és valós értékelése hasznos, sőt nélkülözhetetlen információkat szolgáltat a döntéshozók számára, segít azonosítani a vállalkozás erős, illetve gyenge pontjait, feltárja a problémásabb területeket és esélyt ad a hosszú távú fennmaradás megvalósítására. Az egyre szorosabb és élesebb verseny, a fogyasztói szokások változása, gyors reagálást és flexibilitást követel a döntéshozók részéről. Mindezt, megteheti a vállalatvezető, ha naprakész és hasznos információkkal rendelkezik a vállalkozás teljesítményéről, annak mozgásteréről, vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi helyzetéről. A megfelelően kiválasztott üzleti teljesítménymérő módszer segít a rendelkezésre álló információtengerből kiválasztani és feldolgozni azokat az adatokat, amelyek információtartalma ténylegesen hasznos és lényegre törő.

A gyakorlatban ténylegesen ismert és alkalmazott üzleti teljesítménymérő módszerek, modellek feltérképezése érdekében, online kérdőíves felmérést végeztem Magyarország és Románia kereskedelmi vállalkozásainak körében. A felmérés eredményei alátámasztották azt a feltevésemet, hogy a vállalkozók az üzleti teljesítmény fogalmát többnyire a nyereséggel, a forgalomnövekedéssel és a kitűzött célok elérésével azonosítják, ismerik az „új” teljesítménymérő módszereket, de a gyakorlatban a teljesítménymérés a beszámoló adatok elemzését, feldolgozását jelenti.

Kutatási területemet leszűkítettem, a kereskedelmi tevékenységre. Bármilyen messze is tekintünk vissza az időben, a kereskedelem mindig is jelentős szerepet töltött be a nemzetgazdaságok életében. A munkamegosztás, az ipari forradalmak, a földrajzi felfedezések, a technológiai fejlődés, mind hozzájárultak a kereskedelem egyre jelentősebb szerepéhez és fordítva, a kereskedelem fejlődése elősegítette az adott térség fejlődését, megnyitotta a gazdasági lehetőségeket, a „kapukat” a jobb életkörülmények megteremtéséhez.

A kereskedelem ma sem veszített jelentőségéből, ezt statisztikai adatok is egyértelműen alátámasztják: Magyarországon a társas vállalkozások több mint 22%-a (2016) kereskedelmi

tevékenységet folytat, Romániában ez az arány 32,16% (2016-ban). Nemcsak számuk, hanem a vállalkozások Bruttó hozzáadott értékhez való hozzájárulása is jelentős: a feldolgozóipar után, a második helyet foglalja el. 2016-ban, Magyarországon, a kiskereskedelmi üzletek forgalma elérte a 9.667.503 millió forint forgalmat (ami 4,2%-os növekedést jelent 2015-höz képest), ebből 4.540.796 millió forint az élelmiszer és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem részesedése (3,95%-os növekedés előző évhez képest). Romániában, 2016-ban, a kiskereskedelmi üzletek forgalmi növekedése megközelítette a 10%-ot (9,88%).

Minden iparági területnek, megvannak a sajátosságai és ezek függvényében, valamint a kutatás céljainak megfelelően kell kiválasztani azt a teljesítménymérő modellt, vagy mutatókat, amelyek a legjobban jellemzik az adott területet. Éppen ezért, elhatároltam azt a területet, amelyen belül a kutatásaimat végeztem, nevezetesen, az élelmiszer és élelmiszer jellegű kiskereskedelmi tevékenységet. Ezt a tevékenységet főtevékenységként folytató társas vállalkozásokat helyeztem a kutatásom középpontjába. Ebben a dolgozatban, fő célként, Románia és Magyarország egy-egy területi egységében tevékenykedő élelmiszer és élelmiszer jellegű kiskereskedelmi vállalkozásainak üzleti teljesítményének elemzését, összehasonlítását tűztem ki. Mindkét ország esetében egy-egy teljes körű adatbázist hoztam létre: a vizsgálat tárgyát, élelmiszer jellegű kereskedelmi tevékenységet főtevékenységként folytató társas vállalkozások képezték. Az adatbázis csak az érvényben lévő TEÁOR szerinti 4711- „Élelmiszer jellegű vegyes bolti kiskereskedelmi” főtevékenységgel, továbbá Hajdú-Bihar és Kolozs megyei székhellyel rendelkező társas vállalkozásokat tartalmaz. A vizsgálat 5 éves időszakot ölel fel (2011- 2015). Hajdú-Bihar megyében 246 vállalkozás adatai kerültek be az adatbázisba (2011-2015 időszakban leadott teljes beszámolók); Kolozs megyében 1.020 vállalkozás, ugyanarra az időszakra.

Az adatbázisok statisztikai elemzését, valamint a grafikonok, ábrák szerkesztését a Microsoft Excel táblázatkezelő és az SPSS adatelemző és statisztikai szoftver segítségével készítettem. Az adatbázisok elemzését, az elemzés során felhasznált legfontosabb változók alap statisztikai mutatóinak kiszámításával kezdtem (átlag, medián, szórás, minimum, maximum, kvartilisek, ferdeség, csúcosság). Az eredmények alátámasztották azt a feltevésemet, hogy az egyedek heterogén sokaságot képeznek és az egyedek közötti eltérések jelentősek. Ezért szükségessé vált a homogén csoportok kialakítása. A homogén csoportbontást klaszteranalízissel végeztem el, K-

medoid módszerrel. A kialakított csoportok vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi helyzetét a hagyományos, a számviteli adatokra támaszkodó mutatók elemzésével végeztem.

Az adatbázisok elemzése rávilágított arra a tényre, hogy a „hagyományosnak” nevezett kisboltok háttérbe szorultak a szuper-, és hipermarketekkel szemben, forgalmuk csökken, nagy számú negatív eredménnyel tevékenykedő vállalkozás van, magas az eladósodottsági szintjük. Ezek a jellemzők mindkét adatbázisra igazak. Ugyancsak igaz mindkét országra az a tény is, hogy a modern üzletláncok egyre nagyobb teret hódítanak, forgalmuk folyamatosan növekedik és a fogyasztók szívesen látogatják ezeket az áruházakat.

Természetesen, a „hagyományos”, kisebb boltok nehéz helyzete ellenére, ezek a kereskedelmi egységek nem fognak eltűnni, mindig is szükség lesz rájuk, a modern áruházak nem tudják teljesen átvenni a szerepüket. A nagy áruházakkal ellentétben, a „hagyományos” kisboltok olyan előnyöket tudnak nyújtani, amit a szuper-, és hipermarketek nem tudnak: szorosabb fogyasztói kapcsolatok, családiasabb hangulat, nagyobb minőség, több, nagyobb hazai termék ajánlat, megközelíthetőség.



## **SUMMARY**

The main topic of my doctoral dissertation is the business performance. Continuous and real analysis of business performance provides helpful, it is even indispensable to managers, helps identify strengths and weaknesses in a business, reveals more problematic areas, and gives you a chance to achieve long-term sustainability. The ever-closer and sharper competition, the changing consumer habits, demands prompt response and flexibility from decision-makers. All this can be done by company manager if he has up-to-date and useful information about the business performance. A properly selected business performance methods will help to select and process useful data from the available information rolls.

In order to map the business performance methods actually used in practice, I have conducted an on-line questionnaire survey in Hungary and Romania. The results supported my assumption that entrepreneurs identify the concept of business performance mostly by profit, increasing income and achieving the goals, knowing the "new" performance methods, but in practice performance measurement means analyzing and processing the data from Financial Statements.

I narrowed my field of research to commercial activity. No matter how far we go back in time, trade has always played an important role in the lives of national economies. The division of labor, industrial revolutions, geographic discoveries and technological development all contributed to the increasingly important role of trade, and vice versa, the development of trade helped to develop the region, opened economic opportunities, "gates" to create better living conditions. Trade has not lost its significance today, which is clearly supported by statistical data: in Hungary, more than 22% (2016) of corporate enterprises have commercial activity, in Romania this ratio is 32,16% (in 2016). Not only their number, but also their contribution to Gross Value Added is significant: it occupies second place after the manufacturing industry. In 2016, in Hungary, the turnover of retail stores reached 9,667,503 million HUF (an increase of 4.2% compared to 2015), of which 4,540,796 million HUF is the share of mixed food and food mixed retail trade (3, 95% increase over the previous year). In Romania, in 2016, retail sales

increased by 10% to reach 185.794 million RON, of which 36% (67.210 million RON) was the share of mixed food and food mixed retail trade.

Each industry area has its peculiarities and their functions, and the performance methods that best characterize the given area are selected according their activities and the objectives of the research. That is why, as a first step, I have delimited the area within which I conducted my research, namely, food retail activities. In this paper, I set out to compare the financial performance of the food retail businesses in one of the territorial units of Romania and Hungary (Cluj and Hajdú-Bihar county). I set up a complete database for both countries. The database contains only the core businesses of the NACE 4711- "Retail sale in non specialised stores predominating with food, beverages and tobacco" business with headquarters in Hajdú-Bihar (Hungary) and Cluj (Romania). The study covers a period of 5 years (2011-2015). In Hajdú-Bihar County 246 and in Cluj County 1.020 companies were included in the analysis database.

Statistical analysis as well as graphs were done using Microsoft Excel and SPSS softwares. I began analyzing the database and calculating the basic statistical indicators of the most important variables used in the analysis (mean, median, standard deviation, minimum, maximum, etc.). The results supported my assumption: businesses were inhomogeneous and the differences between them were significant. Therefore, the formation of homogeneous groups has become necessary. Homogeneous group breakdown was performed by cluster analysis (K-medoid method). The economic and financial analysis were carried out by analyzing traditional accounting indicators.

The analysis of the databases highlighted the fact that smaller, "traditional" stores were in the background of super and hypermarkets, their turnover decreased, they had a large number of negative results, struggling with financial difficulties and high indebtedness. These attributes are true for both databases. It is also true for both countries that the modern chain stores are gaining ground, their turnover is growing steadily and consumers are reluctant to visit these stores. Of course, despite the difficult situation of "traditional" small shops, these commercial units will not disappear, they will always need it. Contrary to big supermarkets, "traditional" stores can provide benefits that supermarkets do not have: tighter consumer relationships, more family atmosphere, higher quality, more domestic product deals, accessibility.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Aguinis, H. (2013): Performance Management (3rd ed.), Upper Saddle River , NJ: Pearson Prentice Hall.
2. Armstrong, M. – Taylor, S. (2014): Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page Publishers
3. Armstrong, M. (2015): Armstrong’s Handbook of Performance Management: An evidence based guide to delivering high performance (5th ed.) New Delhi, London Kogan Page
4. Agárdi I. – Berezvai Zs. – Alt, M. A. (2017): A nemzetközi diverzifikáció, az innováció és a teljesítmény kapcsolata au európai élelmiszer-kereskedelemben, Közgazdasági szemle, LXIV. évf. 2017, július-augusztus (805-822 o.)
5. Albu, N. – Albu, C. (2005): Solutii practice si eficientizare a activitatilor si de crestere a performantei organizationale, CECCAR Publishing, Bucuresti
6. Auerbach, A. J. – Kotlikoff, L. J. – Leibfritz, W. (1999): Generational Accounting Around the World. National Bureau of Economic Research, The University of Chicago Press, Chicago-London, 1-352. (ISBN 978-022-603-218-4)
7. Bajmóczy Z. – Lengyel I. – Málóvics Gy. (2012): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság, JATEPress, Szeged 151-174 o.
8. Balogh P. – Felföldi J. – Herdon M. – Kemény G. – Nagy L. – Nábrádi A. – Szöllösi L. – Szűcs I. (2013): Döntéstámogató módszerek és rendszerek / Elméleti jegyzet, Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományok Centruma, TÁMOP könyvek, ISBN 978-615-5183-67-6
9. Barakonyi K. (2000): Stratégiai menedzsment, Nemzeti tankönyvkiadó Rt, Budapest
10. Baret, P. (2006): Evaluation de la performance globale: quid d’une approche economique? Colloque Aderse, Iae Lyon, 18-19 Novembre 2006
11. Bircea, I. (2014): Analiza economico-financiara, Editura Universitatii Petru Maior, Tg. Mures
12. Birher I. – Pucsek J. – Sándor Lászlóné – Sztanó I. (2006): A vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése, Perfekt Kiadó, Budapest
13. Bíró T. – Pucsek J. – Sztanó I. (2001): A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése, Perfekt Kiadó, Budapest
14. Bíró T. – Kresalek P. – Pucsek J. – Sztanó I. (2012): A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése, Perfekt Zrt, Pervekt 659/12, Budapest.
15. Bíró Zs. (2007): Teljesítménymenedzsment felsőfokon (Integrált teljesítménymérő módszerek bemutatása, illetve gyakorlati alkalmazása), Vezetői számvitel KG
16. Boda Zs. – Fekete L. – Zsolnai L. (2013): Gazdasági etika, Gazdaságetika tankönyv, Gazdaságetikai Központ, Budapest Corvinus Egyetem, Budapest
17. Bodnár V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság, Doktori értékezés, BKE, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani PhD Program
18. Borbély L. (1990): A magyar vállalatok finanszírozási szerkezetének főbb jellegzetességei, Gazdaságkutató Intézet, Budapest

19. Bódi S. – Fébó L. – Herbst Á. – Hajós L. – Nemes F. – Pintér L. (1985): Agrárökonómiai kislexikon, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
20. Böcskei E. (2008): A Magyarországon működő szállodák vagyoni, pénzügyi, jövedelemi helyzetének elemzése. A Széchenyi Terv támogatáspolitikájának hatásvizsgálata az Úniós támogatások tükrében. Doktori (PhD) értekezés, 126 old., Veszprém
21. Böcskei E. (2012): Pénzügyi eszközmenedzsment a controlling szolgálatában. A Controller, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. 2012/6-7. pp. 6-12. ISSN 1785-7686
22. Böcskei E. – Fekete H. (2012): A vállalati teljesítmény mérése az elmúlt évtized tükrében – a teljesítménymenedzsment szerepe A CONTROLLER VIII. évfolyam 2012/1. p. 1-5
23. Böcskei E. – Fenyves V. – Zsidó K. E. – Bács Z. (2015): Expected Risk Assessment – Annual Report versus Social Responsibility, Sustainability 7 (8) pp. 9960-9972
24. 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.
25. Charnes, A. – Cooper, W.W. – Lewin A.Y. – Seiford, L.M. (1995): Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Application. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht and London, ISBN 978-94-011-0637-5.
26. Chikán A. (1995): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
27. Chirila, E. (2004): Definirea si masurarea performantei intreprinderilor, The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences, Tom XIII, 2004, pp.151-155
28. Clarkson, M. B. E. (1995): A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporations, The Academy of Management Review, 20(1), 92.
29. Cooper, W.W. – Seiford, L.M. – Tone, K. (2007): Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software. Springer Science+Business Media, LLC, ISBN-13: 978-0387-45281-4.
30. Darvai S. – Nemcsók J. – Ferenczy Á. (2016): Fenntartható fejlődés, Polgári Szemle, 2016 December, 12.évfolyam, 4-6 szám,
31. Dearden, J. (1987): Measuring profit center managers, Harvard Business Review
32. Deloitte (2016): Global Powers of Retailing 2016. Navigation the new digital divide. Deloitte, London
33. Dobák M. et al. (1996): Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
34. Dobák M. et al. (1991): Vezetés-szervezés I-II. Aula Kiadó, Budapest
35. Dobrin, C. O. et al., (2012): The concept of performance in business organizations – case study on the employee performance in Romanian business organizations, Proceedings of the 6th International Management Conference „Approaches in Organisational Management” 15-16 November 2012, Bucharest, Romania
36. Donaldson, T. – Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, Academy of Management Review, 20(1), 65-91
37. Drucker, P. E. (1990): The Emerging Theory of Manufacturing, Harvard Business Review, May/June, pp. 94-102.
38. Drucker, P. E. (1954): The practice of Management, Harper & Row Publishers, New York

39. Edvinsson, L. – Malone, M. (1997): *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business, New York
40. Edvinsson, L. (1997): *Developing Intellectual capital at Skandia*. *Long Range Planning*. 30(3)
41. Farrell, M. (1957): *The measurement of productive efficiency*. *Journal of Royal Statistical Society, Series A*, Vol. 120, No. 3., p. 253–281.
42. Fenyves V. (2014): *Business performance evaluation using financial indicators and the DEA method*. *Acta Scientiarum Socialium* (ISSN: 1418-7191) 40: pp. 133-146.
43. Fenyves V. (2016): *Az Észak – Alföldi régióban élelmiszer-kiskereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások pénzügyi kimutatásainak elemzése, Habilitációs értekezés, Debreceni Egyetem Habilitációs Füzetek, Társadalomtudományi Habilitációs Bizottság, Gazdaságtudományi Kar, Debrecen*
44. Fenyves V. – Dékán T.-né O. I. – Tarnóczi T. (2015): *Alapvető pénzügyi és számviteli ismeretek a gyakorlatban*, Debreceni Egyetem, ISBN 978-615-80290-4-9 80-96. pp.
45. Fenyves V. – Tarnóczi T. (2014): *Teljesítményértékelés a DEA felhasználásával* *Controller Info* II. évfolyam 1. szám 54-57. p.
46. Fenyves V. – Tarnóczi T. (2014): *Business performance evaluation using the DEA method*. *Controller Info* (ISSN: 2063-9309) 2: (1) p. 54.
47. Fenyves V. – Zsidó K. E. (2014): *Analysis of liquidity risk among a Hungarian and a Romanian region's enterprises*, *Közgazdász Fórum*, Vol. 18 (118) pp. 34-56.
48. Freeman, R. E. – Reed, D. L. (1983): *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*. *California Management Review*, 25(3), 88-106
49. Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Massachusetts: Pitman Publishing.
50. Gergely É. (2012): *Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humán erőforrás gazdálkodásában*, *Doktori értekezés, Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás-, és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen*
51. Gheorghiu, Al. (1982): *Analiza activitatii economicea intreprinderilor*, Editura Didactica si Pedagogica, Bucuresti
52. Gruia, D.F. – Banc, P. (2005): *Delimitari teoretice cu privire la conceptul de eficienta si forme de sale*, *Simpozionul National Studentesc, Universitatea 1 Decembrie 1918, Alba Iulia*
53. Gruian, C. M. (2010): *Ce intelegem prin performanta companiei?*, *Analele Universitatii Constantin Brancusi, Seria Economie, Nr. 4/2010, Targu Jiu*
54. Györe D. – Popp J. - Stauder M. – Tunyoginé N.V. (2009): *Az élelmiszer kiskereskedelem beszerzési és árképzési politikája Agrárgazdasági Tanulmányok Agrárgazdasági Kutatóintézet* ISBN 978-963-491-547-8 47.p.
55. Györe D. – Juhász A. – Kartali J. – Kőnig G. – Kürthy Gy. – Kürti A. – Stauder M. (2009): *A hazai élelmiszer-kiskereskedelem strukturája, különös tekintettel a kistermelők értékesítési lehetőségeire*, *Agrárgazdasági kutatóintézet*, ISBN 978 963 491 532 4.
56. Hágen I. – Holló E. (2017): *A hazai kkv-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében*, *Controller Info*, 5 (1). ISSN 2063-9309.

57. Hayes, R. H. – Abernathy, W. J. (1980): Managing our way to economic decline, Harvard Business Review
58. Hitt, M. – Tihanyi, L. – Miller, T. – Connelly, B. (2006): International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators. Journal of Management, Vol. 32., No.6., 831-867, <https://doi.org/10.1177/0149206306293575>.
59. Hóbár M. (2012): A Nagykanizsa Téglagyár Kft. vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi helyzetének vizsgálata a beszámolók alapján, Budapesti Gazdasági Főiskola, Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg
60. Holloné K. E. (2009): Vállalati teljesítmények vizsgálata: új eszközök, régi gyakorlat, Periodica Oeconomica, II. évf, 2009 május (32-43 o.)
61. Hopwood, A. G. (1972): The relationship between accounting and personnel management – past conflicts and future potential, MCB UP Ltd, Emerald Insight
62. Huszti E. (1996): Banktan, Tas Kiadó, Budapest
63. Illés M. (2002): Vezetői gazdaságtan, Kossuth Kiadó, Budapest
64. Jacot, J. H. – Micaelli, J. P. (1996): La performance économique en entreprise, Hermès, Paris
65. Jankuné K. Gy. – Stauder M. – Györe D. (2012): Az élelmiszer-kereskedelem termelékenységére és jövedelmezősége Agrárgazdasági Kutatóintézet ISBN 978-963-491-582-9 21-72. pp.
66. Johnson, H. T. – Kaplan, R. (1987): Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard University Press, Boston
67. Jurubescu, T. (2009): Measuring Management Performance, The Fourth International Conference on Economic Cybernetic analysis: Global Crisis Effects on Developing Economies, 22-23 May 2009, Bucharest Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania
68. Kaplan, R. S. (1983): Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research, The Accounting Review, vol. 58, no. 4, pp. 686-703
69. Kaplan, R. S. (1984): The Evolution of Management Accounting, The Accounting Review, Vol. 59, No. 3. (Jul., 1984), pp. 390-418
70. Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The Balanced ScoreCard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January/February
71. Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1993): Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, September/October
72. Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2004): *Balanced ScoreCard*. Complex Kiadó, ISBN: 9632245423
73. Kennerley, M. – Neely, A. (2003): Measuring performance in a changing business environment, International Journal of Operations & Production Management, vol. 23, no. 2, pp. 213-229
74. Koltai T. (2013): A relatív hatékonyságvizsgálat (DEA) alapjai, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és vállalatgazdaságtan tanszék
75. Korom E. (2007): Teljesítményértékelés a szolgáltató szektorban, Budapesti Gazdasági Főiskola – Magyar Tudomány Napja

76. Korom E. (2008): Vállalati teljesítményt befolyásoló tényezők modellezése hazai empirikus vizsgálatok alapján, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest
77. Kökényesi J. – Andriská Sz. (2002): Közigazgatás - szervezési és vezetési ismeretek, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest
78. Kurucz A. (2011): A teljesítménymenedzsment alkalmazhatóságának eredményei a hazai kis-, és középvállalkozásoknál, Doktori (PhD) értekezés, Nyugat-magyarországi Egyetem, Széchenyi István Gazdálkodás-, és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Sopron
79. Lázár L. (2003): Értékek és mértékek – A vállalati erőforrás – felhasználás leképzése és elemzése hazai üzleti szervezetekben, PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi És Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Gazdálkodástani PhD Program
80. Lebas, M. (1995): Oui, il faut définir la performance, Revue Francaise de Comptabilité, Juillet-août, pp. 66-71
81. Lengyel I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon, JATEPress, Szeged
82. Lengyel I. – Rechnitzer J. (2004): Regionális gazdaságtan, Dialóg Campus, Budapest – Pécs
83. Lengyelné M. T. (2013): Kutatástervezés, Médiainformatika kiadványok, Korszerű információtechnológiai szakok magyarországi adaptációja, TÁMOP -4.1.2-A/1-11/1-2011-0021, Eger
84. Lerner Zs. (2007): Integrált teljesítménymérés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest
85. Ligeti Gy. (2007): CSR – Vállalati felelősségvállalás, Kurt Lewin Alapítvány
86. Lorino, P. (1995): Comptes et récit de la performance: essai sur le pilotage d'entreprise, Les Edition d'Organisation, Paris
87. Lorino, P. (1997): Méthodes et pratiques de la performance : le guide de pilotage, Paris
88. Lukovics M.(2008): Térségek versenyképességének mérése, JATEPress Szeged
89. Lynch, R. L. – Cross, K. F. (1991): Measure up!: Yardsticks for Continuous Improvement, Blackwell Publishers, Cambridge
90. Maczák B. et al., (2012): Az ökológiai („bió”) élelmiszerek élelmiszer-biztonsági értékelése az európai uniós adatok tükrében, elérhető: letöltés dátuma 2017.09.24
91. Magyar Értelmező Szótár Diákoknak (2010), Tinta Könyvkiadó Budapest, 781 old.
92. Majoros P. (2006): A kutatómódszertan alapjai: Tanácsok, tippek, trükkök (nem csak szakdolgozat íróknak). Perfekt Kiadó, Budapest, ISBN: 978 963 394 584 1
93. Markovits R. – Somogyi R. – Bokor Z. (2010): A Data Envelopment Analysis (DEA) módszer alkalmazási lehetőségei a logisztikában, IFFK Konferencia 2014, Budapest
94. Mathis, R. L. – Jackson, J. H. (2011): Human Resource Management. [http://hubhoob.com/Books/nu\\_ltst/free\\_download\\_BBA/Human\\_Resource\\_Management.pdf](http://hubhoob.com/Books/nu_ltst/free_download_BBA/Human_Resource_Management.pdf).
95. Miles, S. (2012): Stakeholder: Essentially contested or just confused? Journal of Business Ethics, 108(3), 285-298

96. Miles, S. (2017): Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437-459.
97. Minten, B. (2008): The Food Retail Revolution in Poor Countries: Is It Coming or Is It Over? *Economic Development & Cultural Change*, Jul2008, Vol. 56 Issue 4
98. 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
99. Mulligan, P. – Hatten, K. – Miller, J. (1996): From Issue –based planning to hoshin: different styles for different situations, *Long Range Planning*, 29 (4)
100. Munteanu, A. – Brezeanu, P. – Badea, L. (2013): Modele de transformare a productivitatii in sistemul bancar romanesc – impactul dimensiunii si al originii actionariatului asupra productivitatii totale, *Economie teoretica si aplicata*, Vol. XX (2013), No. 6(583), pp. 31-48
101. Murphy, B. – Maguiness, P. – Pescott, Ch. – Wislang, S. – Ma, J. – Wang, R. (2005): Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance, Department of Commerce, Massey University at Albany, New Zealand.
102. Murphy, B. – Wang, R. (2006): An evaluation of stakeholder relationship marketing in China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18 (1), 7-18.
103. Musinszki Z. (2013): Mit mutat a mérleg? A hányados elemzés alapjai és buktatói I.rész. *Controller Info I. évf. 12. szám* pp. 20-26.
104. Nagy G. – Berács J. (2012): A hazai kis-, és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai orientációk, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 42 (2.kül)., pp. 46-56, ISSN 0133-0179
105. Nábrádi A. – Pető K. (2009): Különböző szintű hatékonysági mutatók, Tartamkísérletek a mezőgazdaság szolgálatában. Debreceni Egyetem Kutató Központja, Debrecen, pp. 1-21. ISBN 978-963-473-292-1
106. Némethné G. A. (2010): A kis-, és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer, *Közgazdasági szemle*, LVII.évf. 181-193
107. Neely, A. – Gregory, M. – Platts, K. (1995): Performance measurement system design – A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 15 No. 4. Pp. 80-116. MCB University Press.
108. Neely, A. (1999): The performance measurement revolution: why now and what next?, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19
109. Neely, A. – Gregory, M. – Platts, K. (2002): *The Performance Prizm. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times – Prentice Hall.
110. Neely, A. – Adams, Ch. – Kennerley, M. (2004): *Teljesítményprizma, Az üzleti siker mérése és menedzselése*, Alinea Kiadó, Budapest
111. Niculescu, M. – Lavalette, G. (1999): *Strategii de crestere*, Economic Publishing House, Bucuresti
112. Oh, C. H. – Sohl, T. – Rugman, A. M. (2015): Regional and product diversification and the performance of retail multinationals. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21., No. 3., 220-234, <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2015.04.002>.



113. Pavlin K. R – Parádi D. A (2015): The Speciality of Bankruptcy of Hungarian Companies in Food Industry, *Procedia Economics and Finance*, vol. 30, pp. 710-719, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01320-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01320-9)
114. Pólya É. – Földi K. (2015): Élelmiszerkereskedelem rendszere, TÁMOP – 4.1.1.C – 12/1/KONV-2012-0004, Szolnoki Főiskola
115. Popp J. – Juhász A. (2011): Az élelmiszerlánc szereplői közötti kapcsolatok hazánkban, *GAZDÁLKODÁS* 55. évfolyam, 1 szám, 8-18 pp.
116. Porter, M. E. (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York
117. Porter, M. E. (1998): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York
118. Pritchard, R. D. (1990): *Measuring and improving organizational productivity: a practical guide*, Praeger, p. 248, New York
119. Rappaport, A. (1981): *Selecting strategies that create Shareholder value*, Harvard Business Review,
120. Rappaport, A. (1983): *Corporate performance standards and shareholder value*, MCB UP Ltd, Emerald Insight
121. Rappaport, A. (1998): *Creating Shareholder Value – A Guide for Managers and Investors*, 2. ed., The Free Press
122. Rappaport, A. (2002): *A tulajdonosi érték, Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek*, Alinea Kiadó, Budapest
123. Rappaport, A. (1998): *Creating Shareholder Value – A Guide for Managers and Investors*, 2. ed., The Free Press
124. Rappaport, A. (2002): *A tulajdonosi érték, Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek*, Alinea Kiadó, Budapest
124. Rédei Á. (2009): *Magyar biótermékek helyzete és lehetőségei külföldön*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Szakirányú továbbképzés, Külkereskedelmi irányítási szak, Budapest
125. Reynaud, E. (2003): *Développement durable et entreprise: vers une revolution symbiotique*. Journée AIMS Atelier développement Durable, ESSCA Angers, 1-15
126. Ristea, M. (2003): *Contabilitatea rezultatului intreprinderii*, Ed. Economica, Bucuresti
127. Rolstadls, A. (1995): *Performance Management – A Business Process Benchmarking Approach*, Chapman & Hall, London
128. Sajtos L. – Mitev, A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest
129. Samuelson, P. – Nordhaus, W. (2005): *Economics*, 18th Edition
130. Sápinié D. I. (2016): *Vállalati versenyképességi tényezők az üzleti tevékenységben*, E-Conom, Tanulmányok a gazdaság-és társadalomtudományok területéről, V./2, pp.77-93, ISSN 2063-644X
131. Schleicher N. (2007): *Kvalitatív kutatási módszerek a társadalomtudományokban*, BKF jegyzet. Századvég, Budapest. ISBN: 963 734 053 6
132. Shiba, S. et al (1995): *Le management par percée: méthode HOSHIN*, INSEP éditions, Paris
133. Shiba, S. – Purch, T. – Stasey, R. (1995): *Introduction to hoshin management*, Center for Quality of management Journal

134. Siklósi Á. – Veress A. (2011): Pénzügyi számvitel II, Perfekt Kiadó, Budapest
135. Sink, D. S. – Tuttle, T. C. (1989): Planning and Measurement in Your Organization of the Future, IE Press: Norcross, GA
136. Sohl, T. (2012): Diversification strategies in the global retailing industry: Essays on the dimensions and performance implications. Doctoral dissertation: University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, Sankt-Gallen.
137. Somogyi Cs. Á. (2013): Data Envelopment Analysis módszertani alkalmazási lehetőségei a 2007-2013 –as időszaki NSRK –támogatási intézményrendszere hatékonyságának vizsgálatában, Módszertani füzetek, Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
138. Staicu, F. – Dimitriu, M. – Parvu, D. – Stoian, M. (1994): Eficienta economica a investitiilor, Centrul editorial-poligrafic ASE, Bucuresti
139. Stancu, I. (2006): Masurarea performantei intreprinderii, Economie teoretica si aplicata, nr. 1/2006, (496)
140. Stefanescu, A. (2005): Performanta financiara a intreprinderii intre realitate si creativitate, Editura Economica, Bucuresti
141. Szász L. – Demeter K. – Rác B. G. (2014): Közgazdász Fórum, Cluj-Napoca, 17.119/120 (Aug-Oct):57-82,239.
142. Széles Gy. (1990): Mezőgazdasági üzemtan. Pannon Agrártudományi Egyetem Állattenyésztési Karának sokszorosító részlegében
143. Szívós L. (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>
144. Szűts I. (1983): Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
145. Szűcs I.– Farkasné F. M. (2008). Hatékonyság a mezőgazdaságban (Elmélet és gyakorlat). Budapest, Agroinform Kiadó
146. Sveiby, K. E. (2001): Methods for measuring intangible assets, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
147. Tangen, S. (2005): Demystifying productivity and performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, Nr. 1, 34-46
148. Tarnóczy T. – Fenyves V. (2011): A kockázatkezelésről controllereknek (2), A controller: A gyakorló controllerek szakmai tájékoztatója VII(1), 8–12.
149. Tarnóczy T. – Fenyves V. – Bács Z. – Böcskei E. (2015): „Versenyképesség és gazdasági etika. Vállalati teljesítmény elemzése panel regresszióval”, POLGARI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT 2015/3-4: pp. 104-114.
150. Tarnóczy T. – Rózsa A. – Fenyves V. – Teutsch, T. (2011): A Microsoft Excel és az R statisztikai rendszer alkalmazása a gazdasági –pénzügyi számításokban, Debreceni Egyetem, AGTC, ISBN 978-615-5183-10-2
151. Tátrai Zs. (2016): A jóért vívott küzdelem. Vállalati felelősségvállalás a hazai telekommunikációs szolgáltatók szemszögéből, Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar, Marketing mesterszak, Budapest

152. Tompa T. (2017): Klaszteranalízis, Miskolci Egyetem, Gépészmérnöki és Informatikai Kar, Miskolc, elérhető: [https://users.iit.uni-miskolc.hu/~tompa/KorszeruInfTech/2\\_CA.pdf](https://users.iit.uni-miskolc.hu/~tompa/KorszeruInfTech/2_CA.pdf), letöltés dátuma: 2018.08.29
153. Tóth I. Z. (1996): Gazdasági-üzleti kisszótár, Kossuth Könyvkiadó, Budapest
154. Tóth M. – Jávorné V. K. – Bárczi J. (2015): Trust Factor of Audit in Case of Investment Funds, 8th International Conference of Young Researchers: “New Drivers in the Economy”. Gödöllő: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, 2015. pp. 194-205.
155. Tóth R. (2015): Using DEA to Evaluate Efficiency of Higher Education, Applied Studies in Agribusiness and Commerce (APSTRACT)
156. Trademagazin (2014): Felszálló ágban a tudatos táplálkozás, letölthető, elérhető: <http://trademagazin.hu/hu/felszallo-agban-a-tudatos-taplalkozas/>, letöltés dátuma: 2017.09.24
157. Verboncu, I. – Zalman, M. (2005): Management si performante, Editura Universitara, Bucuresti
158. Virág M. – Kristóf T. – Fiáth A. – Varsányi J. (2013): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés, Kossuth Kiadó, Budapest, 301 p
159. Wagstaff, P. (1999): Regions, Nations, Identities. In.: Regionalism in the European Union. Intellect. Exeter., Portland
160. Wimmer Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest
161. Wimmer Á. (2002): Üzleti teljesítménymérés, Budapesti Közgazdaságtudományi És Államigazgatási Egyetem, Budapest
162. Wimmer Á. (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, Vezetéstudomány 35. évf. 39. szám pp 2-11.
163. Witcher, B. J. – Butterworth, R. (1999): Hoshin kanri: how Xerox manages, Long Range Planning, 32 (3), 323-332.
164. Zéman Z. – Tóth A. (2018): Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest
165. Zsolnai L. (2004): A gazdasági etika paradoxona, Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 2004/6., 45–49. o.

#### **Elektronikus forrás:**

166. 2000. évi C törvény, Számviteli törvény, [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0000100.TV](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000100.TV), letöltés dátuma: 2017. Április 19.
167. 398/2012.(XII.20) Kormányrendelet, [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a1200398.kor](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1200398.kor), letöltés dátuma: 2017. Szeptember 07.
168. 74/2012. (VII.25) VM (Vidékfejlesztési Minisztérium) rendelet, egyes önkéntes megkülönböztető megjelölések élelmiszereken történő használatáról, elérhető: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1200074.VM](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200074.VM), letöltés dátuma: 2017.09.24
169. EMIS adatbázis, <http://www.emis.com/php/companies/overview/index>, letöltés dátuma: 2018.január 19

170. Kiskereskedelmi forgalom volumenindexei 2010-2015, Központi Statisztikai Hivatal, elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_okfa005b.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_okfa005b.html), letöltés dátuma: 2017.09.24
171. Központi Statisztikai hivatal on-line adatbázisa, <http://statinfo.ksh.hu/> letöltés dátuma: 2016. október 12
172. Magyarország Közigazgatási Helynévkönyve, (2015), [www.khs.hu](http://www.khs.hu) letöltés dátuma: 2016.október 10.
173. Magyarországi kereskedelmi toplista 2015, 2016, Trademagazin, [http://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/12/Toplista-2016-poszter\\_HU.pdf](http://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/12/Toplista-2016-poszter_HU.pdf) , letöltés dátuma: 2017. szeptember 13.
174. Nemzetgazdasági Minisztérium Jelentése a Kormány részére a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzés tilalmáról szóló 2014.évi CII törvény eddigi hatásairól, [http://www.kormany.hu/download/6/9c/a0000/20160408\\_Jelent%C3%A9s%20vas%C3%A1rnap%20OPG.pdf](http://www.kormany.hu/download/6/9c/a0000/20160408_Jelent%C3%A9s%20vas%C3%A1rnap%20OPG.pdf) letöltés dátuma, 2017. szeptember 18
175. Román Statisztikai Évkönyv (2015): [http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuar\\_statistic\\_al\\_romaniei\\_2016\\_format\\_carte.pdf](http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuar_statistic_al_romaniei_2016_format_carte.pdf), letöltés dátuma: 2017. szeptember 14.
176. Román Statisztikai Évkönyv (2016), [http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul\\_statistic\\_al\\_romaniei\\_1.pdf](http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_statistic_al_romaniei_1.pdf) , letöltés dátuma: 2016.10.10
177. Romániai kereskedelmi toplista 2015, 2016, Revista Progresiv, <http://www.magazinulprogresiv.ro/articole/topul-retailerilor-interationali-cine-cu-cat-si-cui-luat-fata-2016-vezi-clasamentul> letöltés dátuma, 2017. szeptember 14.
178. Romániai kereskedelmi és Iparkamara honlapja, <http://www.onrc.ro/index.php/ro/statistici?id=252>, letöltés dátuma: 2016. október 17

#### **Internetes hivatkozások:**

<http://www.coface.hu/Hirek-es-Publikaciok/Hirek/Javul-a-regio-gazdasagi-helyzete-es-stabilizalodik-a-fizeteskeptelenseg-szintje>, letöltés dátuma: 2016. október 12

[www.uzletiszaknevsor.hu](http://www.uzletiszaknevsor.hu), letöltés dátuma: 2016. október 10

<http://www.listafirme.ro/statistici-economice.asp#selectie>, letöltés dátuma: 2016.10.10

[www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com), letöltés dátuma: 2016. október 10

[www.ieconomics.com](http://www.ieconomics.com), letöltés dátuma: 2016. október 10

[www.listafirme.ro](http://www.listafirme.ro), letöltés dátuma: 2016. október 10

## SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

1. Kondorosi F. – **Zsidó K. E.** (2017): Pénzügyi kontrolling a vállalkozások versenyképességének szolgálatában, *Controller Info* 2017/1K1:pp.157-164, 2017
2. **Zsidó K. E.** – Stefanescu, D. (2017): Sustainability and performance in trade sector, *The Journal Contemporary Economy*, Volume 2, Issue 3/2017, ISSN: 2537-4222, pp. 228-238
3. **Zsidó K. E.** – Fenyves V. (2015): Application of „traditional” and „new” approach methods in business performance measurement – *Cross Cultural Management Journal* 17 (1) pp. 51-57 (2015). ISSN-L: 2286-0452
4. Böcskei E. – Fenyves V. – **Zsidó K. E.** – Bács Z. (2015): Expected Risk Assessment – Annual Report Versus Social Responsibility, *Sustainability* 7: (8) pp. 9960-9972.
5. Fenyves V. – Tarnóczy T. – **Zsidó K. E.** (2015): Financial Performance Evaluation of Agricultural Enterprises with DEA, *EMQFB 2014, Procedia Economics and Finance*, vol. 32, pp. 423-431.
6. **Zsidó K. E.** – Gróf P. (2015): Gazdasági (kereskedelmi) tevékenységek teljesítménye, *Acta Scientiarum Socialium*. 44, 111-118, ISSN: 1415-6814.
7. **Zsidó K. E.** (2015): Historical overview of the literature on business performance measurement from the beginning to the present – *APSTRACT – Applied Studies in Agrobusiness and Commerce* 2015/3: (9) pp. 39-46.
8. **Zsidó K. E.** (2015): Vállalati teljesítménymérés „hagyományos” és „új” módszerekkel, *Controller Info III*, (no.2) pp. 57-61.
9. **Zsidó K. E.** (2014): Comparative analysis of Hungarian and Romanian companies liquidity situation – 11th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges in the Carpathian Basin – Global challenges, Local answers, Ed.: by Csata Andrea, Fejér-Király Gergely, György Ottilia, Kassay János, Nagy Benedek, Tánczos Levente-József, *RISOPRINT*, Cluj Napoca, 363-371, ISBN: 978-973-53-1287-9.
10. **Zsidó K. E.** (2014): Hungarian and Romanian companies financial and liquidity situation in the light of economic crisis – *Annals of the University of Oradea Economic Science* 2014: (1) pp. 966-975, ISSN: 1222-569X.

11. Fenyves V. – **Zsidó K. E.** (2014): Likviditási kockázat vizsgálata egy magyarországi és egy romániai régió vállalkozásainak körében, Közgazdász Fórum 17 (4-5), 34-56, ISSN: 1582-1986.

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A disszertáció felépítése .....	7
2. ábra: 3-P modell .....	11
3. ábra: A BSC modell .....	29
4. ábra: A teljesítményprizma .....	32
5. ábra: Bruttó hozzáadott érték megoszlása nemzetgazdasági ágazonként .....	38
6. ábra: A Top 10 kiskereskedelmi vállalkozás külföldi árbevételének aránya a teljes árbevételben .....	41
7. ábra: Top 250 kiskereskedelmi vállalkozás négy termék kategóriájának főbb gazdasági-pénzügyi mutatói (2015) .....	42
8. ábra: Élelmiszer és élelmiszer jellegű kiskereskedelmi összforgalom a V4+RO Top10 vállalkozásai esetében a 2012-2016 időszakban (ezer Euro) .....	47
9. ábra: V4+RO élelmiszer-jellegű kiskereskedelmi vállalkozásainak koncentráció vizsgálata 2016-ban .....	49
10. ábra: A vizsgált országok éves átlagos árbevétele az élelmiszer- és az ital-kiskereskedelemben (ezer Euro) .....	50
11. ábra: Országok üzleti éves átlagos eredménye (ezer Euro) .....	51
12. ábra: Romániai szuper- és hipermarketek 2015-2016-os forgalmi adatai (millió Euro) .....	52
13. ábra: Kiskereskedelmi üzletek száma és aránya üzlettypusonként (2016) .....	54
14. ábra: Kiskereskedelmi üzletek forgalma üzlettypusonként (millió forint) .....	55
15. ábra: Magyarországi szuper-, és hipermarketek 2015 és 2016-os bruttó forgalma .....	58
16. ábra: Romániai és Magyarországi régiók Bruttó hazai összterméke (GDP)-je .....	64
17. ábra: Felszámolási eljárások megoszlása TEÁOR szerint 2014-ben .....	73
18. ábra: Beérkezett kérdőívek megoszlása a vállalkozások mérete alapján .....	75
19. ábra: Az üzleti teljesítmény fogalmára vonatkozó kérdés eredménye (elért pontszám) .....	77
20. ábra: A vállalkozások által ismert teljesítménymérési módszerek .....	78
21. ábra: A vállalkozások által használt teljesítménymérési módszerek .....	79
22. ábra: Fizetésképtelenségi eljárások megoszlása TEÁOR szerint Romániában, 2015-ben .....	82
23. ábra: Beérkezett kérdőívek megoszlása a vállalkozások mérete alapján .....	84
24. ábra: Az üzleti teljesítmény alternatív fogalmai Romániában .....	85
25. ábra: A vállalkozások által ismert teljesítménymérési módszerek Romániában .....	86
26. ábra: A vállalkozások által használt teljesítménymérési módszerek Romániában .....	86
27. ábra: A Hajdú-Bihar megyei adatbázis szélsőértékek nélküli ROS, ROA és ROE átlagértékeinek az eloszlása .....	92
28. ábra: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások készleteinek aránya és annak alakulása .....	98
29. ábra: A Hajdú-Bihar megyei vállalkozások általános likviditási mutatójának értékei .....	100
30. ábra: Átlagos általános likviditási értékek .....	101
31. ábra: A Hajdú-Bihar megyei vállalkozások adózott eredmény helyzete .....	102
32. ábra: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások ROS értékei (%) .....	103
33. ábra: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások ROA értékei (%) .....	104
34. ábra: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások ROE értékei (%) .....	104
35. ábra: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások készleteinek forgási sebessége .....	106
36. ábra: Készletek forgási sebessége (forgás/év) .....	106

37. ábra: Kolozs megyei vállalkozások ROS, ROA és ROE mutatóinak eloszlása, a szélsőértékek kiiktatása után .....	110
38. ábra: Kolozs megyei vállalkozások tárgyi eszközeinek aránya (%).....	115
39. ábra: A romániai legnagyobb hiper-, és szupermarketek tárgyi eszközeinek aránya .....	116
40. ábra: Kolozs megyei vállalkozások készleteinek aránya (%).....	117
41. ábra: Kolozs megyei vállalkozások tőkeerősség mutató értékei (%).....	118
42. ábra: Kolozs megyei vállalkozások adózott eredménye 2011-2015-ben.....	120
43. ábra: Kolozs megyei vállalkozások ROS értékei klaszterekre bontva (%).....	121
44. ábra: Kolozs megyei vállalkozások ROA értékei klaszterekre bontva (%).....	121
45. ábra: ROA mutató értékei (%) .....	122
46. ábra: Kolozs megyei vállalkozások ROE értékei klaszterekre bontva (%) .....	122
47. ábra: Kolozs megyei vállalkozások Üzemi eredmény/Nettó árbevétele mutató (%) .....	123
48. ábra: Készletek forgási sebessége (fordulat/év).....	125
49. ábra: Magyar és román vállalkozások Adózott eredménye 2015-ben .....	128
50. ábra: Magyar és román vállalkozások pénzügyi teljesítménye.....	130



## TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Kitűzött célok, felállított hipotézisek, alkalmazott eszközök és módszerek közötti kapcsolat .....	6
2. táblázat: A világ 10 legnagyobb kiskereskedelmi vállalkozása és azok főbb gazdasági-pénzügyi mutatói (2015) .....	40
3. táblázat: Top 250 kiskereskedelmi vállalkozás termékkategóriánkénti megoszlása (2015) ....	42
4. táblázat: A romániai kiskereskedelmi üzletek forgalmának termék-kategóriánkénti volumenindexei (2010-2015).....	53
5. táblázat: Termékek és szolgáltatások fogyasztói ár-indexe (%) (2010-2016) .....	54
6. táblázat: A kiskereskedelmi üzletek forgalmának volumenindexe üzlettípusonként (%) .....	56
7. táblázat: Termékek és szolgáltatások fogyasztói ár-indexe (%) .....	56
8. táblázat: A 2011 január 1-e előtt alapított élelmiszer-jellegű vegyes bolti kiskereskedelmi tevékenységet végző vállalkozások száma Hajdú-Bihar megyében .....	61
9. táblázat: A Kolozs megyei székhellyel rendelkező, 4711-es tevékenységi körű társas vállalkozások által leadott 2011-2015-ös időszak beszámolóinak száma .....	62
10. táblázat: Fontosabb statisztikai adatok Magyarországról és Romániáról .....	63
11. táblázat: Felszámolási eljárás alá került társas vállalkozások (2014).....	74
12. táblázat: A kitöltött kérdőívek székhely szerinti megoszlása .....	75
13. táblázat: Vállalkozások jellemzése különböző sajátosságok alapján.....	80
14. táblázat: Romániai vállalkozások fizetéseképtelenségi eljárásainak száma (2015) .....	81
15. táblázat: A visszaérkezett kérdőívek területi megoszlása .....	83
16. táblázat: Keresztábra-elemzés.....	87
17. táblázat: Pearson-féle $\chi^2$ számítás eredménye.....	88
18. táblázat: Hajdú-Bihar megyei csoportosított vállalkozások átlagos mutatóértékei .....	93
19. táblázat: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások finanszírozási forrásainak szerkezete .....	99
20. táblázat: A Hajdú-Bihar megyei vállalkozások általános likviditási értékei .....	100
21. táblázat: A Kolozs megyei vállalkozások klaszterenkénti egyedszámai .....	109
22. táblázat: Kolozs megyei vállalkozások öt éves átlagos mutatóértékei .....	112
23. táblázat: Kolozs megyei vállalkozások likviditási mutatóinak értéke .....	119
24. táblázat: Kolozs megyei vállalkozások Készletek forgási sebessége mutató értékei .....	124
25. táblázat: Vállalkozások Kötelezettségek aránya mutató átlagos értékei (%).....	129
26. táblázat: Magyar és román vállalkozások ROS, ROA, ROE átlagos mutató értékei .....	130

## MELLÉKLETEK

### 1.sz. melléklet: Romániai és Magyarországi társas vállalkozások TEÁOR szerinti megoszlása

Tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere (TEÁOR)	Romániai működő társas vállalkozások száma (db) és aránya (%)		Magyarországi működő társas vállalkozások száma (db) és aránya (%)	
	2016		2016	
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat, bányászat, kőfejtés	20.215	3,83%	10.264	2,82%
Feldolgozóipar	48.347	9,16%	31.406	8,62%
Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	1.350	0,26%	652	0,18%
Vízellátás	2.968	0,57%	1.267	0,35%
Építőipar	49.716	9,42%	31.383	8,61%
<b>Kereskedelem, gépjárműjavítás</b>	<b>169.712</b>	<b>32,16%</b>	<b>82.213</b>	<b>22,55%</b>
Szállítás, raktározás	44.504	8,44%	12.116	3,33%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	25.612	4,86%	15.579	4,28%
Információ, kommunikáció	22.012	4,17%	24.111	6,62%
Pénzügyi és biztosítási tevékenység	8.225	1,56%	586	0,16%
Ingatlanügyletek	15.349	2,91%	25.535	7,01%
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	60.324	11,43%	70.813	19,42%
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	20.802	3,95%	19.251	5,28%
Oktatás	4.942	0,94%	7.763	2,13%
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	13.188	2,5%	16.952	4,65%
Művészet, szórakozás, szabadidő	7.740	1,47%	7.416	2,04%
Egyéb szolgáltatás (ide soroltam a pénzügyi, biztosítási és a közigazgatás, védelem tevékenységeket is)	12.786	2,43%	7.240	1,99%
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>527.795</b>	<b>100%</b>	<b>364.634</b>	<b>100%</b>

Forrás: saját szerkesztés, a Központi Statisztikai Hivatal, valamint a Román Statisztikai Évkönyv (2017) adatai alapján

**2. sz. melléklet: V4 + RO Top 10 legnagyobb forgalmú élelmiszer és élelmiszer-jellegű  
kiskereskedelmi vállalkozás 2016-ban**

<b>Sor- rend</b>	<b>CZ</b>	<b>PL</b>	<b>HU</b>	<b>SK</b>	<b>RO</b>
1	Kaufland Ceska Rep.	Eurocash S.A.	TESCO-GLOBAL Zrt.	Labas s.r.o.	Kaufland Ro. SCS
2	Tesco Stores CR a.s.	Tesco (Polska)	SPAR Magyaro. Ker.Kft.	CBA Slovakia, a.s.	Carrefour Ro. SA
3	Lidl Ceska Rep.	Zabka Polska S.A.	AUCHAN Magyaro. Kft.	Milk-agro, spol. s r.o.	Lidl Discount SRL
4	Penny Market s.r.o.	Piotr I Pawel S.A.	Lidl Magyaro. Ker. Bt.	Coop Jednota Nove Zamky	Auchan Ro. SA
5	Globus CR k.s.	Ledi Sp. z o.o.	Penny-Market Ker. Kft.	COOP Jednota Krupina	Mega Image SRL
6	Billa spol. s r. o.	Lidl Polska	METRO Ker. Kft.	Velkoobchodny druzstevny	Profi Rom Food SRL
7	Coop Centrum Dr	Tabak Polska	ALDI Elelmiszer Ker. Bt.	COOP Jednota Cadca	Rewe (Ro.) SRL
8	Coop Morava s.r.o.	Greek Trade	UNIO COOP Szov. Ker. Zrt.	COOP Jednota Zilina	Ro. Hypermarche SA
9	Jednota Spotrebni Dr.	Spoldzielcza	COOP Szolnok Ker. Zrt.	COOP Jednota Nitra	Columbus Op. SRL
10	Lama Plus s.r.o.	Cukiernia Sowa	Krupp es Tarsa Ker. Kft.	COOP Jednota Galanta	Artima SA

*Forrás: saját szerkesztés az EMIS adatbázis adatai alapján*

3.sz. melléklet: Csehország élelmiszer jellegű kiskereskedelmi vállalkozásainak koncentráció vizsgálata, 2016

Forgalmi értékhatárok (ezer Euro)	Forgalom összesen (ezer Euro)	Vállalkozások száma (db)	Relatív gyakoriság (%)	Osztály-közép (ezer Euro)	Értékösszeg (ezer Euro)	Relatív érték összeg (%)	Kumulált relatív gyakoriság (%)	Kumulált relatív érték összeg (%)
400-1.000	2,449	5	9.62	700	3,500	0.02	9.62	0.02
1.001-10.000	56,880	16	30.77	5,500	88,000	0.57	40.38	0.59
10.001-100.000	772,046	23	44.23	55,000	1,265,000	8.13	84.62	8.72
100.001-1.000.000	2,141,135	4	7.69	550,000	2,200,000	14.14	92.31	22.86
1.000.001-5.000.000	6,406,412	4	7.69	3,000,000	12,000,000	77.14	100.00	100.00
<b>Összesen</b>	<b>9,378,922</b>	<b>52</b>	<b>100.00</b>		<b>15,556,500</b>	<b>100.00</b>		

Forrás: saját számolás, az EMIS adatbázis adatai alapján

4.sz. melléklet: Lengyelország élelmiszer jellegű kiskereskedelmi vállalkozásainak koncentráció vizsgálata, 2016

Forgalmi értékhatárok (ezer Euro)	Forgalom összesen (ezer Euro)	Vállalkozások száma (db)	Relatív gyakoriság (%)	Osztály-közép (ezer Euro)	Értékösszeg (ezer Euro)	Relatív érték összeg (%)	Kumulált relatív gyakoriság (%)	Kumulált relatív érték összeg (%)
400-1.000	26,320	38	21.11	700	26,600	0.219515	21.11	0.22
1.001-10.000	345,639	112	62.22	5,500	616,000	5.083515	83.33	5.30
10.001-100.000	669,800	25	13.89	55,000	1,375,000	11.34713	97.22	16.65
100.001-1.000.000	468,301	2	1.11	550,000	1,100,000	9.077705	98.33	25.73
1.000.001-5.000.000	8,795,337	3	1.67	3,000,000	9,000,000	74.27213	100.00	100.00
<b>Összesen</b>	<b>10,305,397</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>		<b>12,117,600</b>	<b>100</b>		

Forrás: saját számolás, az EMIS adatbázis adatai alapján

5.sz. melléklet: Magyarország élelmiszer jellegű kiskereskedelmi vállalkozásainak koncentráció vizsgálata, 2016

Forgalmi értékhatárok (ezer Euro)	Forgalom összesen (ezer Euro)	Vállalkozások száma (db)	Relatív gyakoriság (%)	Osztály-közép (ezer Euro)	Értékösszeg (ezer Euro)	Relatív értékösszeg (%)	Kumulált relatív gyakoriság (%)	Kumulált relatív értékösszeg (%)
400-1.000	245,028	373	46.68	700	261,100	1.9	46.68	1.96
1.001-10.000	948,162	378	47.31	5,500	2,079,000	15.58	93.99	17.54
10.001-100.000	1,078,326	41	5.13	55,000	2,255,000	16.89	99.12	34.43
100.001-1.000.000	3,396,447	5	0.63	550,000	2,750,000	20.61	99.75	55.04
1.000.001-5.000.000	3,479,802	2	0.25	3,000,000	6,000,000	44.96	100.00	100.00
<b>Összesen</b>	<b>9,147,765</b>	<b>799</b>	<b>100.00</b>		<b>13,345,100</b>	<b>100</b>		

Forrás: saját számolás, az EMIS adatbázis adatai alapján

6.sz. melléklet: Szlovákia élelmiszer jellegű kiskereskedelmi vállalkozásainak koncentráció vizsgálata, 2016

Forgalmi értékhatárok (ezer Euro)	Forgalom összesen (ezer Euro)	Vállalkozások száma (db)	Relatív gyakoriság (%)	Osztály-közép (ezer Euro)	Értékösszeg (ezer Euro)	Relatív értékösszeg (%)	Kumulált relatív gyakoriság (%)	Kumulált relatív értékösszeg (%)
200-1.000	1,282	4	5.97	600	2,400	0.09	5.97	0.09
1.001-10.000	94,487	22	32.84	5,500	121,000	4.30	38.81	4.39
10.001-100.000	1,558,780	38	56.72	55,000	2,090,000	74.29	95.52	78.67
100.001-300.000	478,410	3	4.48	200,000	600,000	21.33	100.00	100.00
<b>Összesen</b>	<b>2,132,959</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>		<b>2,813,400</b>	<b>100.00</b>		

Forrás: saját számolás, az EMIS adatbázis adatai alapján

7.sz. melléklet: Románia élelmiszer jellegű kiskereskedelmi vállalkozásainak koncentráció vizsgálata, 2016

Forgalmi értékhatárok (ezer Euro)	Forgalom összesen (ezer Euro)	Vállalkozások száma (db)	Relatív gyakoriság (%)	Osztályközép (ezer Euro)	Értékösszeg (ezer Euro)	Relatív értékösszeg (%)	Kumulált relatív gyakoriság (%)	Kumulált relatív értékösszeg (%)
0	0	0	0.00	0	0	0.00	0	0
400-1.000	125,233	202	58.05	700	141,400	0.80	58.05	0.80
1.001-10.000	279,129	127	36.49	5,500	698,500	3.96	94.54	4.77
10.001-100.000	164,889	7	2.01	55,000	385,000	2.18	96.55	6.95
100.001-1.000.000	3,582,818	8	2.30	550,000	4,400,000	24.96	98.85	31.91
1.000.001-5.000.000	5,689,939	4	1.15	3,000,000	12,000,000	68.09	100.00	100.00
<b>Összesen</b>	<b>9,842,008</b>	<b>348</b>	<b>100.00</b>		<b>17,624,900</b>	<b>100.00</b>		

Forrás: saját számolás, az EMIS adatbázis adatai alapján

**8.sz. melléklet: A V4-es országok és Románia egyes vagyoni-, pénzügyi-, és jövedelmi átlagos mutatóértékei az élelmiszer kiskereskedelemben 2014-2016 között (ezer Euro)**

Átlagos értékek	2016					2015					2014				
	CZ	PL	HU	RO	SK	CZ	PL	HU	RO	SK	CZ	PL	HU	RO	SK
<b>Méret</b>															
Árbevétel	164,564	47,727	6,774	14,039	31,835	163,212	27,341	5,783	12,164	30,514	137,065	21,975	6,098	10,200	31,550
Eszközök	73,058	17,454	3,265	6,811	12,716	61,637	13,820	2,940	6,258	12,513	57,903	12,304	3,071	5,243	13,611
Eredmény	506.38	-130.86	131.79	424.18	-25.25	-1,719.17	229.13	-88.57	370.95	342.82	-538.44	212.94	-155.01	189.86	368.20
Saját tőke	31,404	5,046	1,417	3,106	5,783	22,857	3,969	1,311	2,667	5,969	24,764	3,495	1,343	2,114	6,967
<b>Növekedés</b>															
Árbevétel % vált.	0.01	0.81	0.16	0.16	0.04	0.16	0.24	-0.06	0.20	-0.03	0.01	0.17	0.04	-0.24	-0.04
Eszközök % vált.	0.19	0.31	0.10	0.09	0.02	0.04	0.12	-0.05	0.20	-0.08	-0.02	0.14	0.02	-0.25	0.05
Eredmény % vált.	1.29	0.41	2.48	0.15	-1.07	-2.11	-0.08	0.43	0.97	-0.07	-4.44	-2.11	-1.77	0.66	-0.76
Saját tőke % vált.	0.37	0.32	0.07	0.17	-0.03	-0.10	0.14	-0.03	0.27	-0.14	0.09	-0.01	0.09	-0.32	0.08
<b>Jövedelmezőség</b>															
Eredmény/Árbev.	0.00	0.00	0.02	0.03	0.00	-0.01	-0.01	-0.02	0.03	0.01	0.00	-0.01	-0.03	0.02	0.01
ROA	0.01	-0.01	0.04	0.06	0.00	-0.03	-0.02	-0.03	0.06	0.03	-0.01	-0.02	-0.05	0.04	0.03
<b>Adósság</b>															
Eladósodottság	0.57	0.72	0.57	0.54	0.55	0.62	0.71	0.55	0.57	0.52	0.57	0.72	0.56	0.60	0.49
Tőkeáttét	1.33	2.48	1.31	1.19	1.20	1.68	2.48	1.24	1.35	1.10	1.34	2.52	1.29	1.48	0.95
<b>Hatékonyság (nap)</b>															
Követelés.forg.seb.	11.61	26.95	36.38	57.43	19.29	14.24	25.64	39.65	43.97	23.11	19.71	28.26	36.15	45.36	21.04
Készletek forg.seb.	27.63	23.12	26.40	37.07	28.49	25.94	23.69	30.64	39.63	27.88	31.91	29.38	31.22	46.86	27.74
Szállítók for. seb.	59.39	62.48	236.98	1,140.50	43.50	31.54	82.82	212.95	1,283.97	41.47	46.28	69.67	227.24	1,495.85	44.11
Működési ciklus	39.24	50.06	62.78	94.50	47.77	40.18	49.33	70.29	83.60	50.99	51.62	57.64	67.38	92.22	48.78
<b>Likviditás</b>															
Ált. likviditás	0.76	0.85	1.10	0.98	0.94	0.74	0.63	1.07	0.96	1.04	0.88	0.80	0.96	0.89	0.93

*Forrás: saját szerkesztés, az EMIS adatbázis és számításai alapján*

**9.sz. melléklet: Romániában 2011-2015 között érvényes beszámoló típusok és feltételek**

Beszámoló típusok	Feltételek
<b>2011-2014</b>	
<b>S_1002:</b> Teljes (hosszú) éves beszámoló – „situatii financiare in forma lunga”	Nagyvállalkozás, ha meghalad kettőt az alábbi paraméterek közül: 3.650.000 Euro mérlegfőösszeg, 7.300.000 Euro éves nettó árbevétel, 50 fő átlagos alkalmazotti létszám.
<b>S_1003:</b> Rövidített éves beszámoló – „situatii financiare prescurtate”	Középvállalkozás: ha a fent megadott paraméterek közül nem halad meg kettőt.
<b>S_1005:</b> Egyszerűsített éves beszámoló – „situatii financiare simplificate”	Mikro-, és kisvállalkozás: vállalkozások, amelyek éves nettó árbevételük nem haladja meg a 35.000 Euro-t, és mérlegfőösszegük sem haladja meg a 35.000 Euro-t.
<b>2015</b>	
2015. január 01-től, Romániában változtak a vállalkozások beszámoló készítésére vonatkozó előírások (123/2016.01.28-i Közpénzügyi Minisztériumi Rendelet - OMFP 123/28.01.2016 -)	
<b>S_1002:</b> Teljes (hosszú) éves beszámoló – „situatii financiare in forma lunga”	Közép és nagyvállalkozások: azon vállalkozások, amelyek az alábbi három paraméter közül bármelyik kettőt meghaladják: mérlegfőösszeg 4.000.000 Euro (17.500.000 lej), éves nettó árbevétel 8.000.000 Euro (35.000.000 lej), éves átlagos alkalmazotti létszám 50 fő.
<b>S_1003:</b> Rövidített éves beszámoló – „situatii financiare prescurtate”	Kisvállalkozások: nem felelnek meg a mikrovállalkozás paramétereinek, és a három paraméter közül bármelyik kettőt nem haladja meg: mérlegfőösszeg 4.000.000 Euro (17.500.000 lej), éves nettó árbevétel 8.000.000 Euro (35.000.000 lej), éves átlagos alkalmazotti létszám 50 fő.
<b>S_1005:</b> Egyszerűsített éves beszámoló – „situatii financiare simplificate”	Mikrovállalkozás: a három paraméter közül nem halad meg kettőt: mérlegfőösszeg 350.000 Euro (1.500.000 lej), éves nettó árbevétel 700.000 Euro (3.000.000 lei), éves átlagos alkalmazotti létszám 10 fő.

*Forrás: saját szerkesztés*



**10. sz. melléklet: A vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzet elemzésére kiválasztott és alkalmazott mutatók:**

	<b>Kiválasztott mutatók</b>
<b>Vagyoni helyzet</b>	<p>Eszközök összetétele (%):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tárgyi eszközök aránya (tárgyi eszközök/eszközök összesen)</li> <li>• Készletek aránya (készletek/eszközök összesen)</li> </ul>
	<p>Források összetétele (%):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tőkeerősség = Saját tőke aránya (saját tőke/források összesen)</li> <li>• Kötelezettségek aránya (kötelezettségek/források összesen*100)</li> <li>• Rövid lejáratú kötelezettségek (RLK) aránya (RLK/kötelezettségek összesen)</li> </ul>
<b>Pénzügyi helyzet</b>	<p>Likviditás vizsgálata</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Általános likviditás = forgó eszközök/RLK;</li> <li>• Likviditási gyorsráta = (forgóeszközök – készletek)/RLK.</li> </ul>
<b>Jövedelmi helyzet</b>	<p>Árbevétel arányos jövedelmezőségi mutatók (%):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anyagjellegű ráfordítások/Értékesítés nettó árbevétele</li> <li>• Üzemi tevékenység eredménye / Értékesítés nettó árbevétele</li> <li>• Árbevétel arányos jövedelmezőség: ROS = Adózott eredmény/Értékesítés nettó árbevétele</li> <li>• Tőke arányos jövedelmezőség: ROE = Adózott eredmény/saját tőke</li> <li>• Eszközarányos jövedelmezőség: ROA = Eszközmegettérülési mutató (Adózott eredmény/Eszközök összesen)</li> <li>• Készletek forgási sebessége (Értékesítés nettó árbevétele/Készletek értéke).</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés*

**11. sz. melléklet: Kérdőív, a magyarországi vállalkozások üzleti teljesítménymérési gyakorlatáról**

**KÉRDŐÍV: A vállalati (üzleti) teljesítménymérés gyakorlatáról**

**A. Bevezető kérdések, a vállalkozás általános adataival kapcsolatos információk:**

1. A kérdőívet kitöltő személy beosztása:

- a. Tulajdonos
- b. Ügyvezető
- c. Gazdasági igazgató
- d. Kereskedelmi igazgató
- e. Beszerzési igazgató
- f. Egyéb: .....

2. Melyik kategóriába tartozik a vállalkozás (segítségül mellékeljük a hivatalos besorolást):

- a. Mikroállalkozás
- b. Kisvállalkozás
- c. Középvállalkozás
- d. Nagyvállalkozás

<b>Vállalkozás típusa</b>	<b>Alkalmazottak száma</b>	<b>Forgalom</b>	<b>Vagy</b>	<b>Mérlegfőösszeg</b>
Középvállalkozás	< 250 fő	≤ 50 millió euró		≤ 43 millió euró
Kisvállalkozás	< 50 fő	≤ 10 millió euró		≤ 10 millió euró
Mikrovállalkozás	< 10 fő	≤ 2 millió euró		≤ 2 millió euró

3. Az ország melyik régiójában van a vállalkozás székhelye?

- a. Észak-Magyarország (megyék: Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád)

- b. Észak-Alföld (megyék: Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok, Szabolcs-Szatmár-Bereg)
  - c. Dél-Alföld (megyék: Bács-Kiskun, Békés, Csongrád)
  - d. Közép-Magyarország (megyék: Pest, Budapest főváros)
  - e. Közép-Dunántúl (megyék: Komárom-Esztergom, Fejér, Veszprém)
  - f. Nyugat-Dunántúl (megyék: Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala)
  - g. Dél-Dunántúl (megyék: Baranya, Somogy, Tolna)
4. A vállalkozás tulajdonosi összetételét tekintve:
- a. Csak hazai tulajdonban lévő vállalkozás
  - b. Hazai és külföldi tulajdonban lévő vállalkozás
  - c. Csak külföldi tulajdonban lévő vállalkozás

**B. A vállalati (üzleti) teljesítmény értelmezésével kapcsolatos kérdések:**

5. Mi a vállalat/szervezet alapvető, konkrétan megfogalmazott **célja**? (több válasz is megjelölhető):
- a. A vevők, fogyasztók igényeinek kielégítése
  - b. A tulajdonosok igényeinek kielégítése
  - c. Nyereség elérése
  - d. A környezet megóvása
  - e. A szabályozások – állami, önkormányzati – betartása
  - f. Minél nagyobb árbevétel elérése
  - g. Előző évi számadatok megtartása
  - h. Vállalat vagyonának a növelése
  - i. Egyéb:.....
  - j. Nincs konkrét megfogalmazott célkitűzése
6. Ön szerint, az alábbi fogalmak/összefüggések közül, melyikhez (melyekhez) áll a legközelebb a vállalati (üzleti) teljesítmény fogalma? Kérem, válassza ki minden

fogalom/összefüggésnél a skálának azt az értékét, ami a legjobban kifejezi, hogy mennyire ért egyet vele!

(1 – egyáltalán nem kapcsolódik a fogalomhoz; 2- kevés köze van hozzá; 3- 50%-ban fedi a fogalom értelmét; 4 – közel van a fogalomhoz; 5- teljes egészében fedi a teljesítmény fogalmát)

<b>Vállalati teljesítmény értelmezése</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a. Célok elérése					
b. Eredményesség, hatékonyság, gazdaságosság					
c. Fizetőképesség					
d. Értékteremtés					
e. Nyereség (Profit)					
f. Fennmaradás					
g. Minél nagyobb árbevétel					
h. Egyéb: .....					

**C. Teljesítményméréssel kapcsolatos kérdések (kérem, jelölje a megfelelő választ):**

7. Létezik-e Önöknél (évente legalább 1-szer) teljesítmény mérés?

- a. Igen
- b. Nem
- c. Nem tudom

8. Ki végzi a vállalati/szervezeti teljesítménymérést/értékelést?
- Tulajdonos
  - Gazdasági vezető
  - Kereskedelmi vezető
  - Főkönyvelő
  - Más:.....
9. A vállalati (üzleti) teljesítménymérés folyamán figyelembe veszik (több válasz is megjelölhető):
- Vevői értékelések, vélemények
  - Szállítói értékelések, vélemények
  - Tulajdonosi értékelések, vélemények
  - Munkatársai értékelései, véleményei
  - Egyéb külső tényadatok
  - Egyéb: .....
10. Igaz-e az alábbi állítás? Rendszeresen készítenek összehasonlító értékeléseket más vállalatok (főleg versenytársak) teljesítményéről:
- Nem
  - Részben igaz
  - Igaz
11. A vállalati/szervezeti teljesítmény megítélésekor, a vállalat:
- A kitűzött, jól megfogalmazott célokhoz viszonyít
  - Önmaga korábbi teljesítményéhez viszonyít
  - A versenytársakhoz viszonyít
  - Viszonyítás nélkül, a pillanatnyi helyzetet önmagában értékeli
  - Egyéb: .....
12. Milyen teljesítménymutatókat használnak az Önök vállalatánál?

- a. Jövedelmezőségi helyzet mutatószámai: ROA (Eszköz arányos nyereség), ROE (Saját tőke arányos nyereség), stb.
- b. Rövid távú pénzügyi helyzetet értékelő mutatószámok: pl. likviditási mutatók
- c. Hosszú távú pénzügyi helyzetet értékelő mutatók: eladósodottság, tőkeáttétel, stb
- d. Hatékonysági helyzet mutatószámai (pl. készletek forgási sebessége, anyag-, költség-, élőmunka, stb. hatékonysági mutatók),
- e. A beszámoló adatainak abszolút és relatív változása
- f. Fedezet elemzés
- g. Vevői elégedettség mérése
- h. Egyéb: .....
- i. Egyik sem
- j. Nem tudom

13. Milyen teljesítménymérési módszert/rendszert **ismer** Ön az alábbiak közül:

- a. Számviteli adatokra támaszkodó hagyományos mutatók
- b. Tableau de Bord módszer
- c. BSC - Balanced Scorecard rendszer (Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer)
- d. Teljesítményprizma (A. Neely)
- e. DEA (Data Envelopment Analysis)
- f. Benchmarking
- g. PDCA modell (Plan, Do, Check, Act)
- h. Egyéb: .....

14. Milyen teljesítménymérési módszert/rendszert **használnak** Önök a vállalkozásnál:

- a. Számviteli adatokra támaszkodó hagyományos mutatókat
- b. Tableau de Bord módszer
- c. BSC - Balanced Scorecard rendszert (Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer)
- d. Teljesítményprizma rendszert (A. Neely)
- e. DEA -t (Data Envelopment Analysis)
- f. Benchmarking

g. PDCA modell (Plan, Do, Check, Act)

h. Egyebet: .....

15. Rendszeresen használják a vállalatnál az alábbi kimutatásokat, elemzési módszereket:

	Egyáltalán nem	Ritkán (évente 2-3-szor)	Gyakran (évente 4-5-ször)	Nagyon gyakran (havonta)
a) Mérleg és eredmény kimutatás				
b) Cash-flow kimutatás				
c) Költségelemzés				
d) Készletelemzés (forgási sebesség, készleteoptimalizálás, stb.)				
e) Vevő elemzés				
f) Beszedési és fizetési idők együttes elemzése (vevő-szállító)				
g) A konkrétan megfogalmazott (számokban kifejezett) tervek és a ténylegesen realizált számok összehasonlítása				
h) Egyéb: .....				

16. A teljesítménymérés eredményeit felhasználják:

a. Ellenőrzésre

b. A munkatársak értékelésére

c. Hatékonyságjavításra

d. Egyéb: .....

17. A kérdőívvel kapcsolatos észrevételek, kiegészítések:

.....

**Köszönjük szépen!**

12. sz. melléklet: Kérdőív, a romániai vállalkozások üzleti teljesítménymérési gyakorlatáról

**CHESTIONAR: Practica măsurării performanței întreprinderilor**

**A. Întrebări introductive, privind unele informații generale despre întreprindere:**

1. Funcția/ poziția persoanei care completează chestionarul:

- a. Proprietar
- a. Manager
- b. Director economic
- c. Director comercial
- d. Director de achiziții
- e. Alte: .....

2. În care categorie se încadrează întreprinderea (tabelul reflectă clasificarea oficială):

- a. Microîntreprindere
- b. Întreprindere mică
- c. Întreprindere mijlocie
- d. Întreprindere mare

Tip de întreprindere	Nr. angajați	Cifra de afaceri	sau	Bilanț total
Mijlocie	< 250 pers.	≤ 50 milioane €		≤ 43 milioane €
Mică	< 50 pers.	≤ 10 milioane €		≤ 10 milioane €
Micro	< 10 pers.	≤ 2 milioane €		≤ 2 milioane €

4. În care regiune a țării aveți sediul întreprinderii?

- a. Regiunea Nors-Est (județele: Iași, Botoșani, Neamț, Suceava, Bacău, Vaslui)
- b. Regiunea Vest (județele: Arad, Caraș-Severin, Hunedoara și Timiș)



- c. Regiunea Nord-Vest (județele: Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu-Mare, Sălaj)
  - d. Regiunea Centru (județele: Alba, Sibiu, Mureș, Harghita, Covasna, Brașov)
  - e. Regiunea Sud-Est (județele: Tulcea, Vrancea, Galați, Brăila, Buzău, Constanța)
  - f. Regiunea Sud (județele: Argeș, Dâmbovița, Prahova, Ialomița, Călărași, Giurgiu, Teleorman)
  - g. Regiunea București-Ilfov (municipiul București și județul Ilfov)
  - h. Regiunea Sud-Vest (județele: Mehedinți, Gorj, Vâlcea, Olt, Dolj)
5. Cum se prezintă structura proprietarilor?
- a. Proprietari numai din țară
  - b. Proprietari din țară și din străinătate
  - c. Proprietari numai din străinătate

**B. Întrebări legate de interpretarea noțiunii de „performanța întreprinderii”:**

6. Care este **obiectivul** întreprinderii ? (pot fi indicate mai multe răspunsuri):
- a. Satisfacerea nevoilor, exigențelor clienților, consumatorilor
  - b. Satisfacerea așteptărilor și a nevoilor proprietarilor
  - c. Obținere de profit
  - d. Protecția mediului
  - e. Respectarea reglementărilor în vigoare
  - f. Obținerea unei cifre de afaceri cât mai mari
  - g. Menținerea nivelului anului precedent
  - h. Creșterea capitalului întreprinderii
  - i. Altele:.....
  - j. Nu are obiective specific formulate

7. În opinia Dvs., care dintre următoarele concepte/relații definesc cel mai bine noțiunea de „performanța întreprinderii”? Vă rugăm să selectați pentru fiecare concept/relație valoarea scalei care exprimă cel mai bine cât de mult sunteți de acord cu ea!

(1 – nu se leagă deloc de noțiune; 2- se leagă puțin de noțiune; 3- acoperă cca. 50% noțiunea; 4 – este aproape de concept; 5- acoperă în întregime conceptul de performanță a întreprinderii)

<b>Interpretarea noțiunii de „performanța întreprinderii”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a. Atingerea obiectivelor					
b. Eficiență, eficacitate, economicitate					
c. Solvabilitate					
d. Creare de valori					
e. Profit					
f. Supraviețuire					
g. Cifră de afaceri cât mai mare					
h. Altele: .....					

**C. Întrebări legate de măsurarea/evaluarea performanței întreprinderii (vă rugăm selectați răspunsul potrivit):**

8. Există (cel puțin o dată pe an) practica măsurării performanței la întreprinderea Dvs.?
- a. Da
  - b. Nu
  - c. Nu știu

9. Cine efectuează măsurarea/evaluarea performanței întreprinderii?

- a. Proprietarul
- b. Directorul economic
- c. Directorul comercial
- d. Contabilul șef
- e. Altcineva:.....

10. Pe parcursul evaluării performanței întreprinderii, se iau în considerare și următoarele elemente (pot fi indicate mai multe răspunsuri):

- a. Evaluările, opiniile clienților
- b. Evaluările, opiniile furnizorilor
- c. Evaluările, opiniile proprietarilor
- d. Evaluările, opiniile personalului
- e. Alte date din exterior
- f. Altele: .....

11. Este adevărată următoarea afirmație? Se efectuează periodic evaluări comparative ale performanței întreprinderii cu performanța concurenților:

- a. Nu
- b. Parțial adevărat
- c. Da

12. În cazul evaluării performanței întreprinderii, datele/valorile se raportează la:

- a. Obiectivele predeterminate/stabilite
- b. Performanța anilor precedenți
- c. Performanța concurenților
- d. Fără raportări, se evaluează situația curentă, ca atare
- e. Altele: .....

13. Ce indicatori de performanță se folosesc la întreprinderea Dvs.?

- a. Indicatori de rentabilitate: ROA (Rentabilitatea activelor), ROE (Rentabilitatea capitalului), etc.
- b. Indicatori pentru evaluarea situației financiare pe termen scurt: ex. indicatori de lichiditate, etc.
- c. Indicatori pentru evaluarea situației financiare pe termen lung: ex. rata de îndatorare, etc.
- d. Indicatori de eficiență (ex. viteza de rotație a stocurilor, productiv. muncii, etc.)
- e. Modificările absolute și relative ale valorilor din bilanț
- f. Analiza pragului de rentabilitate
- g. Măsurarea satisfacției clienților
- h. Altele: .....
- i. Nici una
- j. Nu știu

14. Ce metode/sisteme de măsurare a performanței întreprinderii **cunoașteți**?

- a. Indicatori tradiționali, bazați pe informațiile din bilanț
- b. Metoda „Tabloul de Bord”
- c. BSC – Sistemul Balanced Scorecard (Sistem de management strategic)
- d. Prisma de performanță (A. Neely)
- e. DEA (Data Envelopment Analysis)
- f. Benchmarking
- g. Modelul PDCA (Plan, Do, Check, Act)
- h. Altele: .....

15. Ce metode/sisteme de măsurare a performanței întreprinderii **sunt folosite** la întreprinderea Dvs. ?

- a. Indicatori tradiționali, bazați pe informațiile din bilanț
- b. Metoda „Tabloul de Bord”
- c. BSC - Sistemul Balanced Scorecard (Sistem de management strategic)
- d. Prisma de performanță (A. Neely)
- e. DEA (Data Envelopment Analysis)
- f. Benchmarking

g. Modelul PDCA (Plan, Do, Check, Act)

h. Altele: .....

16. Sunt utilizate periodic următoarele metode ,situații la întreprinderea Dvs.?

Metode	Deloc	Rar (2-3 ori pe an)	Des (4-5 ori pe an)	Foarte des (lunar)
i) Bilanț				
j) Cash-flow (Situația fluxurilor de trezorerie)				
k) Analiza cheltuielilor				
l) Analiza stocurilor (viteza de rotație, optimizarea stocurilor, etc.)				
m) Analiza clienților				
n) Analiza perioadelor de încasare și plăți (clienți-furnizori)				
o) Compararea valorilor planificate (exprimate concis în valori) cu a celor efectiv realizate				
p) Altele: .....				

17. Rezultatele evaluării performanței sunt utilizate pentru:

a. Control, verificare

b. Evaluarea personalului

c. Îmbunătățirea eficienței

d. Altele: .....

18. Observatii legate de chestionar:

.....

**Va multumesc!**

**13.sz. melléklet: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások beszámoló adatainak statisztikai jellemzői 2011-2015 időszak átlag adatai alapján (eFt)**

	Tárgyi eszközök	Forgó eszközök	Készletek	Eszközök összesen	Saját tőke	Kötelezettségek	Értékesítés nettó árbevétele	Anyagjellegű ráfordítások	Üzemi tevékenység eredménye	Adózott eredmény
Átlag	24.698	32.283	17.078	61.610	28.237	31.623	157.832	130.603	2.767	2.409
Minimum	0	5,8	0	56,6	-38.427	69,4	0	0	-9.017	-8.378
Maximum	885.068	1.475.416	602.314	3.042.306	1.133.063	1.686.487	7.278.031	6.639.151	164.948	137.955
Terjedelem (Range)	885.068	1.475.410	602.314	3.042.250	1.171.490	1.868.417	7.278.031	6.639.151	173.695	146.333
Szórás	89.217	120.980	54.712	240.226	113.341	133.328	566.510	493.374	13.430	12.523
Relatív szórás	361,23%	374,47%	320,36%	389,91%	401,39%	421,61%	358,93%	377,76%	485,36%	519,84%
Csúcsosság	45.915	101.032	74.367	104.258	69.958	151.645	108.317	130.547	96.600	76.328
Ferdeség	6.213	9.500	8.089	9.371	7.781	11.555	9.498	10.607	8.967	8.154
Elemek száma (db)	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246

*Forrás: saját szerkesztés*

**14. sz. melléklet: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások tárgyi eszköz aránya a 2011-2015  
időszakban (%)**

		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Klaszter sorszám</b>	<b>Cégek száma</b>	<b>Tárgyi eszközök aránya (%)</b>				
1	56	29.81	29.64	29.66	32.47	32.05
2	40	23.35	21.43	23.06	23.81	24.38
3	34	18.28	17.33	18.43	19.57	18.40
4	37	27.73	28.57	30.94	32.31	33.54
5	23	18.00	18.08	21.91	21.21	14.43

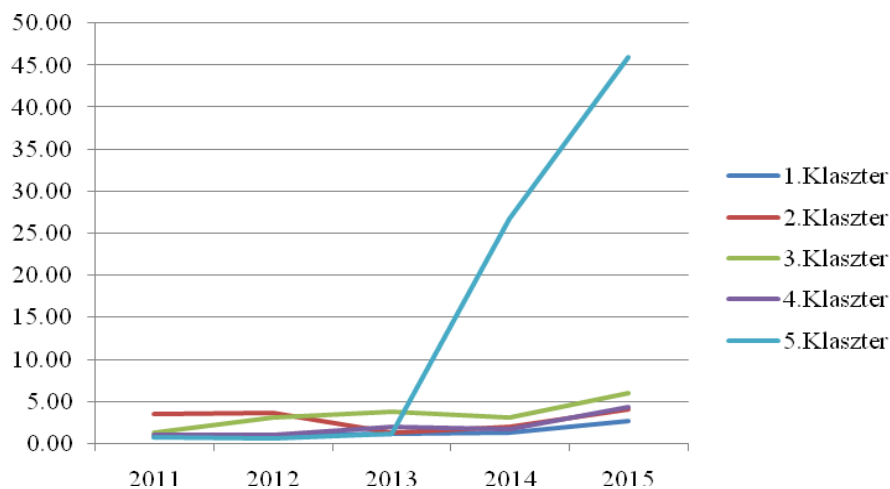
*Forrás: saját szerkesztés, saját számolások alapján*

**15. sz. melléklet: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások készleteinek arány a 2011-2015  
időszakban (%)**

		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Klaszter sorszám</b>	<b>Cégek száma</b>	<b>Készletek aránya (%)</b>				
1	56	48.24	47.67	44.57	44.05	41.39
2	40	43.49	45.31	41.43	36.57	32.75
3	34	59.62	61.98	59.88	57.70	58.74
4	37	40.81	37.77	34.54	33.66	32.73
5	23	51.51	50.09	51.25	50.48	49.88

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

**16. sz. melléklet: A Hajú-Bihar megyei csoportosított vállalkozások likviditási gyorsráta értékei 2011-2015 időszakban**



*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

**17. sz. melléklet: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások likviditási mutatói 2011-2015**

Klaszterek	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Általános likviditás</b>					
<b>1</b>	2.67	3.69	3.24	3.58	4.52
<b>2</b>	5.10	6.28	2.38	3.39	6.39
<b>3</b>	3.63	5.50	7.26	5.90	8.09
<b>4</b>	2.58	2.38	3.58	2.83	5.73
<b>5</b>	1.83	1.75	3.35	34.39	51.95
<b>Likviditási gyorsráta</b>					
<b>1</b>	0.77	1.02	1.14	1.34	2.70
<b>2</b>	3.56	3.67	1.32	2.06	4.13
<b>3</b>	1.33	3.05	3.85	3.06	5.98
<b>4</b>	1.08	1.03	2.06	1.67	4.42
<b>5</b>	0.75	0.66	1.15	26.86	46.04

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*



**18. sz. melléklet: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások Anyagjellegű ráfordítások/Nettó árbevétel mutató értékei 2011-2015 (%)**

<b>Klaszter sorszám</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	<b>Anyagjellegű ráfordítások/Értékesítés nettó árbevétele (%)</b>				
1	81.24	83.47	82.22	80.27	83.32
2	83.33	82.75	82.45	80.44	77.96
3	88.84	88.09	88.32	83.60	83.98
4	85.30	83.04	82.58	81.16	82.01
5	93.61	85.08	86.65	127.17	84.39

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

**19. sz. melléklet: Hajdú-Bihar megyei vállalkozások Üzemi eredmény/Nettó árbevétel mutató értékei 2011-2015 (%)**

<b>Klaszter sorszám</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
1	0.61	1.92	1.21	1.38	-0.13
2	4.34	5.35	6.48	8.44	10.29
3	-1.75	-2.11	-3.29	-0.33	-2.04
4	1.31	0.33	3.15	4.85	5.65
5	-22.38	-10.37	-12.06	-11.07	-13.83

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

**20.sz. melléklet: Kolozs megyei vállalkozások beszámoló adatainak statisztikai jellemzői 2011-2015 időszak átlag adatai alapján (román lej)**

	Tárgyi eszközök	Forgó eszközök	Készletek	Eszközök összesen	Saját tőke	Kötelezettségek	Értékesítés nettó árbevétele	Anyagjellegű ráfordítások	Üzemi tevékenység eredménye	Adózott eredmény
Átlag	73.924	139.985	100.046	216.750	7.357	208.108	466.331	399.463	1.006	-2.319
Minimum	-94,8	-5.678	-42.013	3	-2.812.047	0	0	-28,4	-563.728	-563.728
Maximum	7.353.653	6.198.003	3.982.361	11.617.766	9.457.323	8.759.500	32.100.525	26.106.942	754.154	658.586
Terjedelem	7.353.748	6.203.681	4.024.374	11.617.763	12.269.370	8.759.500	32.100.525	26.106.971	1.317.883	1.222.314
Szórás	341.816	356.177	249.783	639.077	403.115	414.582	1.471.237	1.230.118	49.944	44.156
Relatív szórás	462,38%	254,43%	249,66%	294,84%	5.479%	199,21%	315,49%	307,94%	4.964,61%	-
Csúcsosság	249,47	117,75	102,38	188,25	324,54	183,82	236,75	222,01	87,19	94,63
Ferdeség	13,90	9,12	8,42	11,93	14,82	10,35	12,91	12,59	2,68	0,59
Elemek száma	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020

*Forrás: saját szerkesztés*

**21. sz. melléklet: Kolozs megyei csoportosított vállalkozások öt éves átlagos mutatóértékei**

Klaszter sorszám	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cégek száma	26	51	21	19	26	10	35	126	48	52	85	36	55	22	28
ROS (%)	-1.20	-13.40	0.25	3.55	-3.46	11.15	0.05	8.59	-10.29	-54.76	1.94	-2.83	-31.27	-5.20	-7.58
ROA (%)	-0.93	-14.18	-1.44	12.93	-12.04	40.67	-4.95	12.14	-49.15	-30.63	1.95	-7.45	-151.30	-6.44	-16.47
ROE (%)	-8.68	-22.76	-22.25	-54.02	-9.95	-18.22	-247.36	34.61	-18.72	-28.66	9.48	-30.51	-32.74	-56.67	-99.20
Tárgyi eszközök aránya (%)	31.22	16.67	14.24	26.74	14.63	7.84	22.28	18.18	11.35	25.04	30.25	20.17	9.81	23.63	17.86
Készletek aránya (%)	52.03	69.30	65.49	62.42	71.09	58.40	51.04	49.35	66.35	58.86	52.28	65.12	65.90	59.38	64.74
Tőkeerősség (%)	-25.22	-93.25	-84.28	-35.15	-164.77	-142.87	-5.04	46.10	-422.71	-179.39	38.98	-51.98	-851.52	-44.47	-34.70
Kötelezettségek aránya (%)	125.10	193.25	184.04	134.96	264.77	242.87	104.14	53.70	522.71	278.73	60.82	151.98	951.52	143.47	134.12
RLK aránya (%)	84.42	75.74	75.70	68.13	62.12	57.63	82.46	87.60	75.90	66.72	83.97	74.72	72.98	66.94	83.12
Általános likviditás	6.76	6.84	2.65	3.19	3.49	33.09	2.51	10.55	1.19	2.86	3.64	1.43	0.99	3.26	1.16
Likviditási gyorsráta	0.78	3.37	0.55	0.86	1.69	32.08	0.61	7.67	0.19	0.76	1.98	0.23	0.23	0.29	0.23
Anyag-jellegű ráfordítások / Nettó árbevétel (%)	85.89	88.43	85.72	84.21	88.78	75.59	80.82	78.60	87.92	106.24	83.33	89.27	91.51	86.81	89.09
Üzemi eredmény/ Nettó árbevétel (%)	0.07	-11.65	2.05	4.39	-2.15	12.80	1.66	9.81	-8.64	-50.32	1.48	-1.57	-29.60	-3.77	-6.47
Készletek forgási sebessége	15.23	30.50	9.46	121.03	10.16	12.89	19.47	30.73	37.77	151.44	20.00	7.94	51.24	5.36	11.15

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

**22. sz. melléklet: Kolozs megyei csoportosított vállalkozások tőkeerősség és kötelezettségek aránya mutatók értékei a 2011-2015-ös időszakban (%)**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Klaszter sorszám</b>	<b>Tőkeerősség (%)</b>				
<b>2</b>	-56.47	-70.85	-130.36	-88.79	-119.80
<b>7</b>	-14.50	-5.32	4.07	-6.50	-2.95
<b>8</b>	35.58	41.52	45.62	51.24	56.56
<b>9</b>	-277.36	-356.18	-472.04	-387.66	-620.32
<b>10</b>	-93.29	-126.24	-169.35	-232.54	-275.55
<b>11</b>	37.81	37.65	38.22	36.97	44.25
<b>12</b>	-37.04	-45.92	-59.31	-62.08	-55.54
<b>13</b>	-362.96	-460.31	-732.99	-923.52	-1777.82

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Klaszter sorszám</b>	<b>Kötelezettségek aránya (%)</b>				
<b>2</b>	156.47	170.85	230.36	188.79	219.80
<b>7</b>	112.89	104.17	95.92	105.79	101.95
<b>8</b>	64.16	58.15	54.22	48.67	43.31
<b>9</b>	377.36	456.18	572.04	487.66	720.32
<b>10</b>	192.79	225.45	268.40	331.58	375.41
<b>11</b>	62.08	62.28	61.68	62.75	55.31
<b>12</b>	137.04	145.92	159.31	162.08	155.54
<b>13</b>	462.95	560.31	832.99	1023.52	1877.81

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

**23. sz. melléklet: Kolozs megyei csoportosított vállalkozások Anyagjellegű ráfordítások/Értékesítés nettó árbevétele mutató értékei 2011-2015 között (%)**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Klaszter sorszám</b>	<b>Anyag-jellegű ráfordítások / Nettó árbevétel (%)</b>				
2	90.91	91.46	90.22	90.49	79.05
7	85.67	82.30	85.62	83.42	67.07
8	82.49	83.00	82.05	81.21	64.26
9	91.74	89.97	89.91	87.91	80.06
10	102.12	113.82	101.96	125.39	87.92
11	86.06	93.43	84.44	82.95	69.79
12	92.78	92.19	89.40	90.94	81.05
13	100.83	94.16	91.16	95.02	76.38

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*

**24. sz. melléklet: Magyar és román vállalkozások pénzügyi teljesítményének jellemzése**

Magyar klaszterek	Magyar vállalkozások	Pénzügyi teljesítmény	Román vállalkozások	Román klaszterek
2., 4.	41%	<b>Jó</b>	20%	8
1.	29%	<b>Elfogadható</b>	15%	6., 11.
3.	18%	<b>Gyenge</b>	33%	1., 3., 4., 5., 7., 12., 14., 15.
5.	12%	<b>Nagyon rossz</b>	32%	2., 9., 10., 13.
	100%	Összesen	100%	

*Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján*