

Kihívások és válaszok, avagy miért nehéz ma egy professzionális szolgáltatást menedzselni

Szakedolgozatom fő kérdéskörét a számviteli szolgáltatások mint professzionális szolgáltatásoknál megjelenő menedzsmentkihívások elemzése jelenti.

Kutatásom során megvizsgálom, milyen változásokon mentek át a számviteli szolgáltatások a rendszerváltás óta, mennyire lehet elkülöníteni az alap- és kiegészítő szolgáltatásokat e szektorban, továbbá, hogy milyen szolgáltatáselemeknél beszélhetünk professzionalitásról. Tanulmányozom, milyen kihívásoknak kell jelenleg megfelelni a piac kínálati oldalán, valamint azt, hogy a szolgáltatók mennyire gondolkodnak ma proaktívan. Primer kutatási módszerekkel keresem a választ a következő kérdésekre: hogyan készüljenek fel a szolgáltatók a várható változásokra?; mely számviteli szolgáltatási területeken várható a robotizáció?; hol lehet standardizálni a folyamatokat?

A kutatásom során kvalitatív és kvantitatív módszereket is alkalmaztam. A kvalitatív módszerek közül a mélyinterjút és a honlapkutatást választottam. A kvantitatív kutatási technikák közül a kérdőíves megkérdezés mellett döntöttem, e felmérésnél a könyvelőiroda vezetőit kértem meg a kutatási kérdéseimhez kapcsolódó válaszadásra. Kutatásomban felhasználtam azokat a személyes tapasztalatokat is, melyeket több mint kétéves duális gyakorlatom alatt szereztem egy könyvelőirodában.

E kutatások azt mutatják, hogy jelenleg humánerőforrás-gondokkal, technológiai és ügyféloldali problémákkal küzdenek e szervezetek vezetői. Dolgozatomban a problémák azonosítása mellett a kihívások kezelésére alkalmas megoldásokkal is foglalkozom.

Kulcsszavak: menedzsmentkihívások, kihívások, professzionális szolgáltatás, számviteli szolgáltatás, robotizáció, várható változások

¹ Budapest Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg, Gazdálkodási és menedzsment szak Szolgáltatás-menedzsment specializáció; e-mail: Hegedus.Anita.40@unibge.hu.

A kutatást az EFOP 3.6.1-16-2016-00012 számú Innovatív megoldásokkal Zala megye K+F+I tevékenysége hatékonyságának növeléséért című projekt támogatta.

1. Bevezetés

Gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatóként egyetemi éveimet átszövik a menedzsmenttel kapcsolatos tantárgyak. Tanulmányaim során nagy érdeklődéssel szemléltem a gazdálkodó szervezetek működési folyamatainak és gazdasági kapcsolatainak felépítését, ezek tervezését, szervezését és elemzését. Az egyetemen ettől a félévtől szolgáltatásmenedzsment specializáción a szolgáltató szektor részletes analízisa kezdődött meg, melynek számomra legérdekesebb szegmense a professzionális szolgáltatások témaköre volt. Duális hallgatóként gyakorlatomat egy könyvelőirodánál töltöttem, ahol testközelből tapasztalhatom meg, hogyan is működik egy professzionális szolgáltatás, milyen kihívások jelentkeznek, ezeket hogyan menedzselik a vezetők. A fentiek együttesen vezettek oda, hogy olyan kutatási témát választottam, amely mindegyik fenti területhez kapcsolódik, és melynek kutatása számomra érdekesnek, aktuálisnak tűnik és kihívásokat tartogat. Így arra az elhatározásra jutottam, hogy a professzionális szolgáltatások kihívásait, az arra adható válaszokat elemzem a számviteli szolgáltatások területén.

Kutatásom során ezekre a kérdésekre kerestem a választ:

- Milyen változásokon mentek át a számviteli szolgáltatások a rendszerváltás óta?
- Mennyire lehet elkülöníteni az alap- és kiegészítő szolgáltatásokat e szektorban?
- Milyen szolgáltatáselemeknél beszélhetünk professzionalitásról?
- Milyen kihívásoknak kell jelenleg megfelelni ezen piac kínálati oldalán?
- Mennyire gondolkodnak proaktívan a szolgáltatók?
- Hogyan készüljenek fel a szolgáltatók a várható változásokra?
- Mely számviteli szolgáltatási területeken várható a robotizáció?
- Hol lehet standardizálni a folyamatokat?

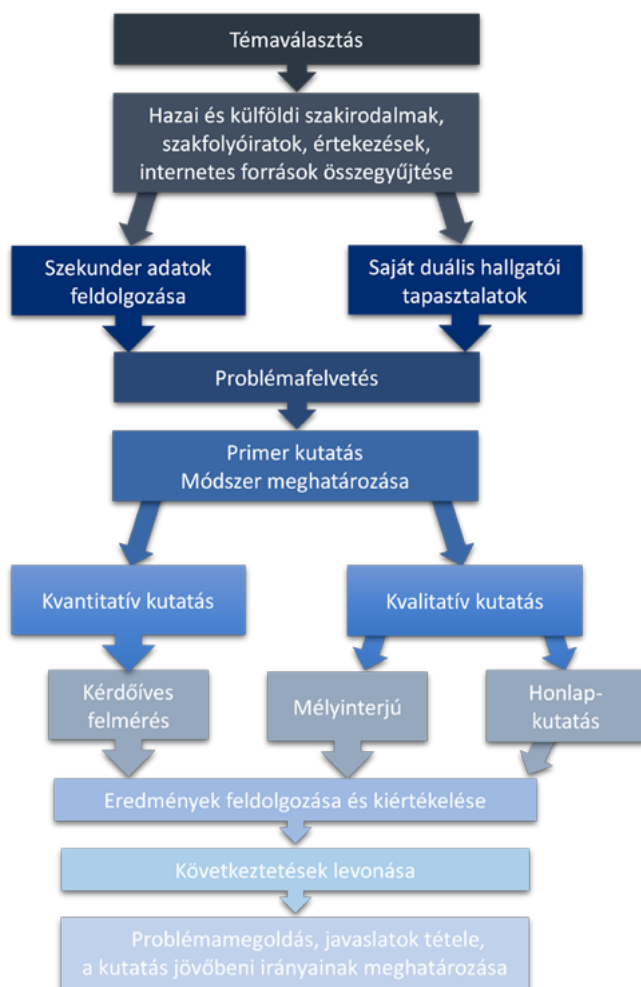
A kutatásom során kvalitatív és kvantitatív módszereket is alkalmaztam. A kvalitatív módszerek közül a mélyinterjút és a honlapkutatást választottam. Két – a szakmában jártas – interjúalannal sikerült a témáról részletesen beszélgetnem. Honlapkutatást

alkalmaztam azon szolgáltatók esetében, akik a kérdőíves megkérdezésből kimaradtak. A kvantitatív kutatási technikák közül a kérdőíves megkérdezést választottam. E felmérésnél a könyvelőirodák vezetőit kértem meg a kutatási kérdéseimhez kapcsolódó válaszára.

Kutatásomban felhasználtam azokat a személyes tapasztalatokat is, melyeket több mint két éves duális gyakorlatom alatt egy könyvelőirodában szereztem.

TDK-kutatásom logikai felépítését szemlélteti az 1. ábra.

1. ábra: A kutatás logikai felépítése



Forrás: Saját szerkesztés

Kutatásom során az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg, melyeket a primer kutatásaim során teszteltem. Dolgozatom végén döntök a hipotézisek elfogadásáról.

1. táblázat: Hipotézisek

H1	A rendszerváltás óta nagymértékben megnőtt a számviteli szolgáltatók ügyfeleinek komplex szolgáltatások iránti igénye.
H2	A könyvelőirodák humán erőforrás-igényei átalakultak a rendszerváltást követően, és legnagyobb mértékben az idegennyelv-tudás és a számítógépes ismeretek szerepe erősödött.
H3	A könyvelőirodák vezetői számára a legnagyobb kihívást a munkacsúcsok kezelése jelenti napjainkban.
H4	A számviteli szolgáltatásokhoz kapcsolódó tevékenységeken belül jól elhatárolhatók a robotizálható tevékenységek, és a vezetők számolnak a robotizáció 10 éven belüli megvalósításával.
H5	A számviteli szolgáltató méretének növekedésével egyre nagyobb kihívást jelent az alkalmazottak motiválása, az elkötelezettség megteremtése.

Forrás: Saját szerkesztés

2. A professzionális szolgáltatások és menedzsmentjük jellemzői

Napjaink gazdaságának értékteremtő folyamatában a tudás egyre fontosabbá válik. Számos kutatási projekt és publikáció illusztrálja az immateriális javak, a tudásvagyon növekvő értékét és hatékony menedzselésük fontosságát (Dobrai–Farkas 2009: 56). A professzionális (vagy más néven tudásintenzív) szolgáltatások kiemelt fontosságúak a mai gazdaság eredményességének szempontjából, hiszen ők nyújtanak segítséget azoknak a személyeknek, illetve vállalkozásoknak, akik/amelyek saját forrásaikból nem tudnak megoldani valamilyen tudásigényes feladatot.

„A professzionális szolgáltatás esetében a munkaintenzitás és az ügyfélre szabás is magas szinten jelenik meg igényként. Idetartoznak az orvosi, ügyvédi, könyvvizsgálói szolgáltatások, az építészeti tervezés vagy üzleti tanácsadás, valamint a tréningek is. Ezek a szolgáltatások jellemzően egyedi és komplex problémákra kínálnak megoldást, így a szolgáltatás meg sem valósulhat az ügyfél aktív közreműködése nélkül. Az ügyfél

jelentős hatással bír a szolgáltatás minőségére és költségére. Az ilyen ügyletet nevezik »kölcsonös szolgáltatásnak« (Heidrich 2006: 16).

Ezen szakmák legfontosabb jellemzői:

- szakmai ismeretek, magas képzettség;
- társadalmi felhatalmazás a tudásanyag menedzselésére azzal az elvárással, hogy a társadalom érdekét szolgálják;
- a tudás alkalmazása, tapasztalatok felhasználása az ügyfelek szolgálatára;
- etikai normákon alapuló önszabályozás.

A munkatársak szakmai szervezetbe tartozása előnyös a cégeknek, hiszen így könnyebben és gyorsabban képesek felépíteni a hírnevüket. A kamarai tagság egyfajta garancia az ügyfél részére, ha egy újonnan alakult cégről van szó. Egy szakma léte már önmagában bizonyos kvalifikációt és normához való elkötelezettséget jelent (Heidrich 2006: 164).

Professzionális szolgáltatásokon általánosságban olyan szolgáltatásokat értünk, amelyek tudásintenzívek, s amelyeket magasan képzett szakemberek nyújtvák. Az ilyen munkához ugyanis kreatív problémamegoldás, absztrakt gondolkodás, komplex tudásfejlesztés és finomítás is szükséges (Müller–Zenker 2001).

A tudásintenzív szolgáltatások erősen vevőre szabottak, ami erős hatással van a minőségmenedzsmentre, és arra a paradoxonra hívja fel a figyelmet, miszerint az észlelt minőség meghatározó mértékben függ attól, hogy milyen elvárásokat fogalmaz meg az ügyfél – amelyek minél kevésbé világosak, annál nehezebb azoknak megfelelni. Komplikációt okozhat még, ha a megbízó cégen belül többen kerülnek kapcsolatba a szolgáltatást nyújtóval, és az elvárásaik nagyban különböznek egymástól (Heidrich 2006: 165–166).

A professzionális szolgáltatás további sajátossága az ügyféllel való erős kölcsönhatás. Az ügyfél részt vesz a probléma meghatározásában, a megoldási módszer kiválasztásában és gyakran annak megoldásában is. Definiálják a problémákat, új megoldásokat próbálnak ki, amelyekhez a két fél közötti jelentős információáramlásra van szükség (Müller–Zenker 2001). Megfigyelhető, hogy minél nagyobb a tudáskülönbség ügyfél és szolgáltató között, annál nehezebb a kommunikáció, ezért szorosabb kapcsolatra van szükség.

A tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szervezetek etikai és jogi felelőséggel is tartoznak a nyújtott szolgáltatásért, éppen ezért gyakori az etikai kódex használata. Ebben megfogalmazzák az etikus viselkedés szabályait, mint például a függetlenség, az összeférhetetlenség, az ügyféllel szembeni magatartás, a titoktartás stb. Ezenfelül fontos jellemző még a szolgáltatást nyújtónál az önszabályos képessége is (Nádor 2007).

Az 1893/2006/EK rendelet alapján 2008. január 1-jétől a TEÁOR'08-at alkalmazzuk a gazdasági egységek főtevékenységének meghatározására, a gazdasági és társadalmi mutatók számításánál, valamint a statisztikai adatok publikálásánál. A gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere (TEÁOR) az EU tevékenységi osztályozásának, a NACE Rev.2-nek magyar nyelvű változata. E besorolás szerint a számviteli szolgáltatás az alábbi kódszámot kapta: 6920 Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység.

Ebbe a szakágazatba tartozik:

- az üzleti vagy egyéb tranzakciók, ügyletek, bizonylatok nyilvántartása
- a pénzügyi, számviteli beszámolók elkészítése vagy vizsgálata
- a beszámolók ellenőrzése, könyvvizsgálata és hitelesítése
- a személyi- és társasági jövedelemadó-bevallás és más bevallás készítése
- az adótanácsadás, az ügyfelek (nem jogi) képvisellete az adóhatóság előtt
- a fizetéseképtelenséggel, csóddal és felszámolással kapcsolatos szolgáltatás
- a könyvelés
- a bérszámfejtés
- az egyéb számviteli szolgáltatások.

Az önálló vállalkozók tevékenységi jegyzéke (ÖVTJ'18) az alábbi alábontást alkalmazza (2. táblázat):

2. táblázat: ÖVTJ'18 szerinti besorolás**692001 – Adószakértés, adó-szaktanácsadás**

- adótanácsadás és tervezés vállalkozások, szervezetek, magánszemélyek számára
- adóügyekhez kapcsolódó ügyintézés, az ügyfelek (nem jogi) képvisellete az adóhatóság előtt
- valamennyi adónem bevallásának (pl. személyi- és társasági jövedelemadó bevallás) elkészítése

692002 – Könyvvizsgálat (audit)

- könyvelési tételek és a kiegészítő nyilvántartások ellenőrzése annak megállapítása érdekében, hogy a szervezetnek az adott időszakra vonatkozó pénzügyi, számviteli kimutatása és a működés eredményei a valós állapotot tükrözik-e, illetve betartotta-e a számviteli irányelveket
- éves és időközi pénzügyi és egyéb számviteli jelentés, beszámoló felülvizsgálata, ellenőrzése, könyvvizsgálata és hitelesítése
- pénzügyi, számviteli beszámolók vizsgálata
- mérleg elemzése

692003 – Könyvelés

- pénzügyi adminisztrációs feladatok ellátása
- könyvelés – gazdasági események számlarend szerinti besorolása és rögzítése a számviteli nyilvántartásokban
- pénzügyi, számviteli jelentés, beszámoló összeállítása megbízó által szolgáltatott információk alapján, az elkészített jelentések vonatkozásában nincs garancia a hitelességre
- eredménykimutatás és mérleg összeállítása

692006 – Egyéb számviteli szolgáltatás, bérszámfejtés

- üzleti vagy egyéb tranzakciók, ügyletek, bizonylatok nyilvántartása
- fizetéseképtelenséggel, csóddal és felszámolással kapcsolatos szolgáltatás
- fizetési jegyzék, bérszámfejtés, főkönyvi feladás
- egyéb számviteli szolgáltatások, mint pl. bizonylatolás, értékelés, előzetes beszámoló elkészítése
- bérszámfejtői tevékenység, munkaügyi ügyintézés
- számviteli politika, házipénztár kezelési szabályzat, leltározási szabályzat stb. elkészítése

692007 – Pénzügyi ellenőr

- pénzügyi, számviteli területen végzett belső ellenőrzés

692008 – Jövedéki ügyintézés

- jövedéki ügyintézés

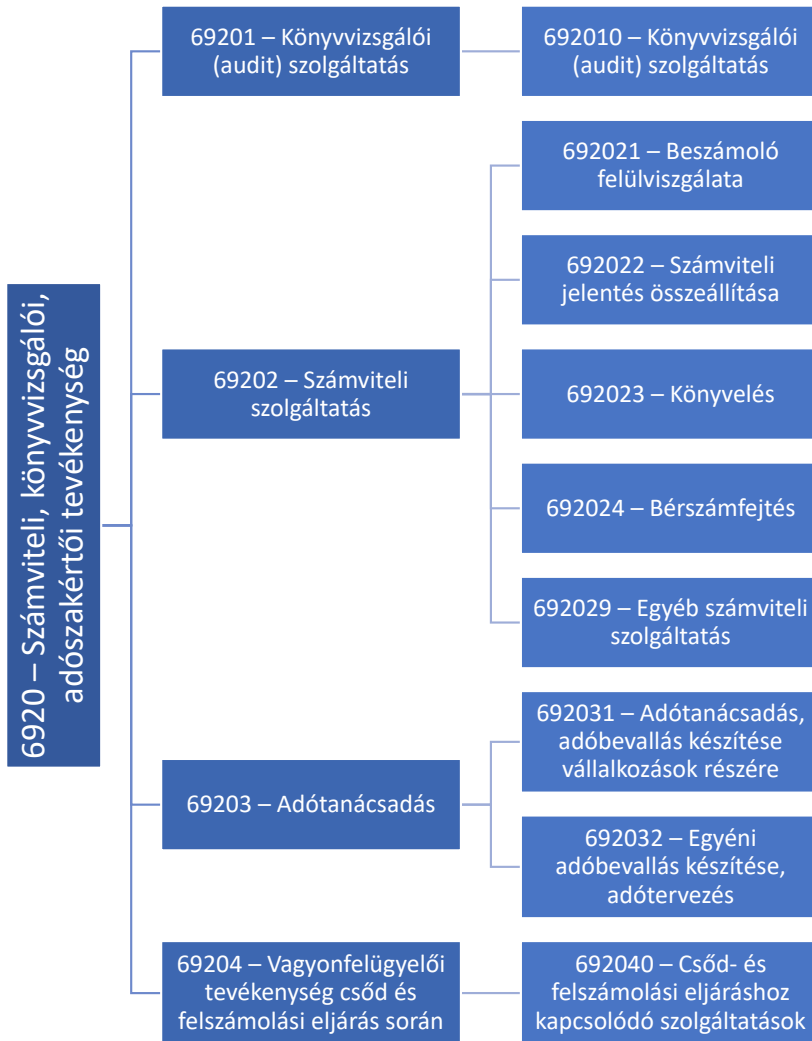
692009 – Termékdíj-ügyintézés

- termékdíj-ügyintézés

Forrás: Saját szerkesztés a http://www.ksh.hu/ovtj_kereso alapján

A Termékek és Szolgáltatások Osztályozási rendszere (TESZOR'15) pedig az alábbi módon bontja alá a tevékenységi kört (2. ábra):

2. ábra: TESZOR'15 szerinti besorolás



Forrás: Saját szerkesztés a http://www.ksh.hu/teszor_kereso alapján

Ebben a dolgozatban elsősorban a TESZOR'15 besorolás szerint a 69202 Számviteli szolgáltatások körével fogok mélyebbre hatóan foglalkozni.

A 2000. évi C törvény 150. § (2) bekezdése szerint könyvviteli szolgáltatás körébe tartozik tehát különösen:

- ✓ a számviteli politika, a könyvviteli elszámolás, a beszámolóképzés rendszerének, módszerének kialakítása (ideértve a belső információs rendszert is);
- ✓ a számlarend, a könyvvezetéshez, a beszámoló készítéséhez szükséges szabályzatok elkészítésével és rendszeres karbantartásával kapcsolatos feladatok ellátása, beleértve:
 - a főkönyvi nyilvántartások vezetését;
 - az összesítő feladások készítését;
 - a beszámoló összeállítását;
 - a beszámolóban, a könyvviteli nyilvántartásban szereplő adatok elemzését;
 - a gazdasági döntéseket megalapozó következtetések levonását is;
- ✓ az elszámolások, a beszámolóban szereplő adatok jogszerűségének, szabályszerűségének, megbízhatóságának, bizonylatokkal való alátámasztottságának, a számviteli alapelvek követelményei megtartásának biztosításával a valóságnak megfelelő belső és külső információk előállítása és szolgáltatása.

A számviteli törvényi előírásoknak megfelelő, a vállalkozó vagyoni, pénzügyi helyzetéről, működési eredményéről megbízható és valós összképet adó beszámoló készítőinek, illetve felülvizsgálóinak az ilyen tevékenységre jogosító – jogszabályi feltételeken alapuló – engedéllyel kell rendelkezniük. Az engedély megszerzésének feltétele a szakképesítés, illetve az engedélyezés szempontjából mérlegképes könyvelő képesítésének elismert szakirányú egyetemi, főiskolai végzettség, illetve az engedélyezéshez előírt számviteli, pénzügyi, ellenőrzési gyakorlat.

Egy vállalkozó a fent felsorolt tevékenységek irányításával, vezetésével, illetve ezen feladatok elvégzésével olyan természetes személyt bízhat meg, aki

- okleveles könyvvizsgálói szakképesítéssel vagy
- mérlegképes könyvelői szakképesítéssel, és
- a tevékenység ellátására jogosító engedéllyel rendelkezik, vagy
- bejelentést tett,

vagy olyan számviteli szolgáltatást nyújtó társaságot köteles megbízni, amelynek a feladat irányításával, vezetésével, a beszámoló készítésével megbízott tagja, vagy alkalmazottja megfelel az előző pontokban meghatározott követelményeknek.

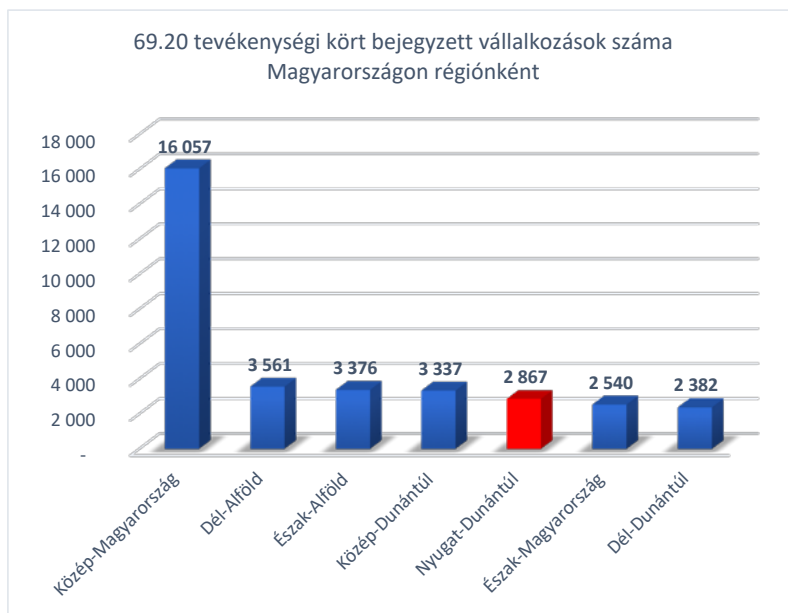
A szigorú törvényi szabályozások is mutatják, milyen magas képzettséget és szakmai ismeretet követel meg e tevékenység törvényszerű végzése. Ezért megkérdőjelezhetetlen, hogy a számviteli szolgáltatás a professzionális szolgáltatások közé sorolható.

3. A számviteli szolgáltatás piaci helyzete számokban

Jelenleg Magyarországon a nyilvántartásba vett mérlegképes könyvelők száma 55 595 fő a Nemzetgazdasági Minisztérium honlapja szerint. Az ilyen végzettséggel rendelkező szakemberek az analitikus számviteli foglalkozásúak körébe tartoznak. Őket különböző méretű vállalkozások, vállalatok foglalkoztatják, illetve egy részük önálló vállalkozóként folytatja tevékenységét. A könyvelés az idő múlásával fokozatosan szerveződött ki a gazdasági szereplők belső köreiből. A kisebb könyvelőirodák általában a kisebb méretű vállalkozások ez irányú igényét elégítik ki, míg a nagyobbak inkább a nagyvállalatok könyvelését látják el.

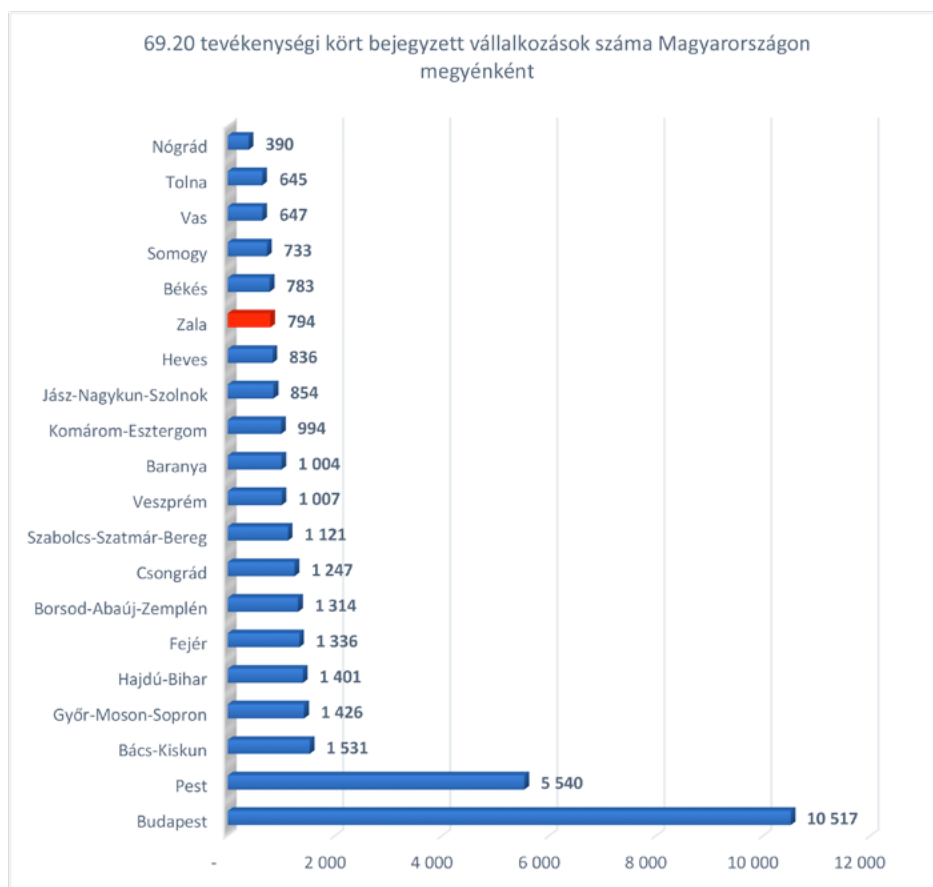
A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara regisztrációs honlapja alapján jelenleg Magyarországon 34 125 társas, illetve egyéni vállalkozás főtevékenységként van bejegyezve a 69.20 Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység (beleértve azokat is, amelyek regisztrációja még folyamatban van).

3. ábra: A 69.20 Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenységet bejegyzett vállalkozások száma Magyarországon régióként



A 3. ábra jól szemlélteti, hogy a Közép-Magyarország régióban az ország többi régiójához képest kiugróan sok számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenységet végző vállalkozás található. Ennek nyilvánvaló oka lehet, hogy a vállalkozások száma ebben a régióban jóval magasabb, mint az ország többi régiójában. Ez a többlet pedig megköveteli, hogy a számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenységet nyújtó vállalkozások száma is igazodjon a régió vállalkozásinak számához. A Dél-Alföld, az Észak-Alföld és a Közép-Dunántúl régióban nagyjából egyenlő e vállalkozások száma. Tőlük van kicsit leszakadva a Nyugat-Dunántúl, az Észak-Magyarország, valamint a Dél-Dunántúl régió.

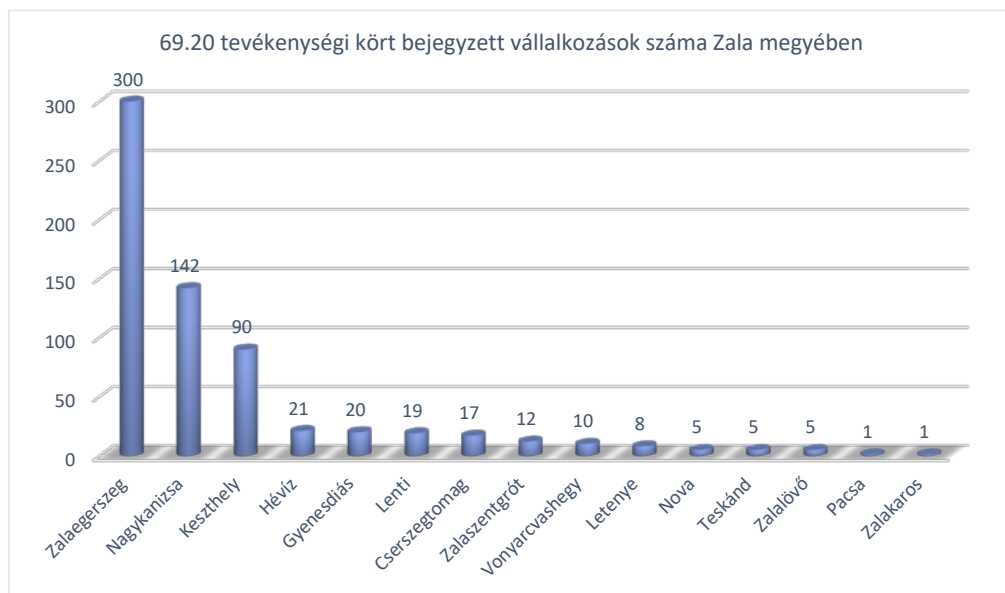
4. ábra: A 69.20 Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenységet bejegyzett vállalkozások száma Magyarországon megyénként



Forrás: Saját szerkesztés a <https://www.kamreg.hu/mkkir/kereso.html> alapján

A megyei megoszlásban (4. ábra) látható, hogy Pest megyében is jelentősen több számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenységet bejegyzett vállalkozás van, mint az ország többi megyéjében, azonban Budapest magasan vezet a rangsort. Zala megye csupán a 15. helyet foglalja el ebben a rangsorban 794 vállalkozással.

5. ábra: A 69.20 Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenységet bejegyzett vállalkozások Zala megyében



Forrás: Saját szerkesztés a <https://www.kamreg.hu/mkkir/kereso.html> alapján

A Zala megyében működő 794 vállalkozás 37,8%-a (300 vállalkozás) Zalaegerszegen végzi számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenységét. Jelentős számú vállalkozás működik Nagykanizsán is. Az itteni vállalkozások a Zala megyei vállalkozások 17,9%-át teszik ki (142 vállalkozás). Zalakaroson és Pacsán, annak ellenére, hogy városok, csak 1-1 ilyen tevékenységgel bejegyzett vállalkozás üzemel.

Állandó és lényeges kérdés a könyvelési díj mértéke. A könyvelési díj nagyságát több tényező is befolyásolhatja, de összefoglalva azt tudnám mondani, hogy attól függ, mennyi dolga van a könyvelőnek az adott vállalkozással. Ezt főként a könyvelendő tételek száma határozza meg. Idetartoznak a kimenő és bejövő számlák, a bankkivonatok, a bérszámfejtés és az egyéb tételek. További befolyásoló tényező lehet, hogy a vál-

lalkozás áfás vagy sem, vannak-e külföldi ügyletei, rendelkezik-e devizaszámlával, hány alkalmazottat foglalkoztat, valamint, hogy mekkora az árbevétele. Hiszen minél nagyobb az árbevétel, annál nagyobb a kockázat, ezzel együtt a könyvelő felelőssége is.

„A könyvelési díj jellemzően attól függ, hogy mennyi dolga van a könyvelőnek az adott vállalkozással. Mert például, ha egy vállalkozás 1 milliárdos forgalmat csinál egy évben, és tegyük fel, hogy ezt egy db számlában állítja ki, akkor túl sok dolga a könyvelőnek ezzel nincsen. De ha ezt 100 000 db számlával teszi, akkor ugye rengeteget kell vele dolgoznia” (Forrás: https://www.vallalkozas-okosan.hu/konyvelo_kereso_milyen_jo_konyvelo).

Sok kisebb vállalkozás a vállalkozás méretére hivatkozva próbál alacsonyabb könyvelési díjat kialakítani magának. Azonban az ő „kisebbnek” tűnő kérdéseik ugyanúgy viszik a könyvelő idejét, mint a nagyobb vállalkozások kérdései. Még abban az esetben is időt vesznek igénybe, ha a könyvelő egyből tudja a megoldást a kérdésre. Valamint a könyvelő az ideje mellett a szakértelmét, a tudását és a felelősségét adja az ügyfeleknek.

A megfelelő könyvelő kiválasztásánál nem szabad, hogy kizárólag a könyvelési díj nagysága domináljon. Mivel professzionális szolgáltatásról van szó, így a leglényegesebb szempont a szaktudás minősége. Valamint további fontos szempont még az emberi szimpátia is, mert az ügyfél és a könyvelő közötti kapcsolat meglehetősen szoros, gyakori interakciókról beszélhetünk. Azonban napjainkban még mindig az ajánlási rendszer működik a legjobban, a legtöbb hírt alapján választják ki könyvelőjüket.

Saját tapasztalatból mondhatom, hogy az ügyfelek nagyon érzékenyek a legcsekélyebb áremelésre is. Egy-két ezer forintos emelés miatt képesek vitatkozni, holott a könyvelő tisztán látja, hogy a cég nyereségesen működik, nem okozna gondot a vállalkozás számára a magasabb ár megfizetése. Ezért természetesen mindig a legszínvonalasabb szolgáltatást kapják cserébe. Ezt az is bizonyítja, hogy a könyvelőirodából az elmúlt 10 évben összesen 3 ügyfél távozott elégedetlenség miatt. Vannak olyan ügyfelek is, akik, úgy gondolom, nevetségesnek mondható összeget fizetnek csak könyvelési díjként (2–5 ezer forint havonta), de még ennek a fizetésével is el vannak maradva. A szakmában nagy visszavető erő a sok „fekete könyvelő”, akik pár ezer forintos könyvelési díj ellenében vállalnak el vállalkozásokat, ezzel megnehezítve a minőségi munkát végző könyvelőirodák helyzetét, akik a színvonalas munkájuknak és szaktudásuknak megfelelő árat követelnének meg. Sajnálatos módon azonban ezt legtöbb esetben nem tehetik meg, mert minden egyes forintért harcolni kell az ügyféllel.

4. A primer kutatások keretei

A szekunder kutatásom után primer kutatásokat végeztem a felállított hipotézisek tesztelése céljából. Ennek során kérdőíves felmérést, a mélyinterjú-készítés módszerét, továbbá honlapkutatást alkalmaztam. Az alábbiakban ezen kutatások keretét, módszertanát ismertetem.

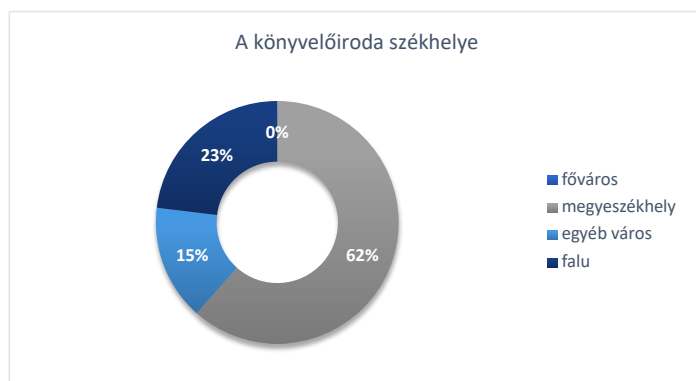
4.1. A kérdőíves felmérés módszertana

A kérdőívet a Kérdőívem.hu oldalon készítettem el. A kérdőív linkjét a Magyar Számviteli Szakemberek Egyesületének Zala megyei tagjainak küldtük ki, és 2018. október 10–22. között töltötték ki elektronikusan a könyvelőirodák vezetői. A kérdőív zárt és nyitott kérdéseket is tartalmazott. A kérdéseket a mélyinterjúk lefolytatása után állítottam össze. A kérdőívet a 1. melléklet tartalmazza. A felmérés nem reprezentatív. A kérdőív feldolgozása az MS Excel és az SPSS 24.0 programokkal történt.

Az alábbiakban bemutatom a kérdőívet kitöltők általános jellemzőit. A kutatási kérdésekhez kapcsolódó válaszok feldolgozását a későbbi fejezetekben végzem el.

A kérdőívet 13 könyvelőiroda vezetője töltötte ki, melyek közül egy Baranya megyei volt. A könyvelőirodák közül a legrégebbi 1990-ben alakult, míg a legfrissebb 2009 óta működik. A kérdőív válaszadói közül sokan már az 1990-es években is könyveltek.

6. ábra: A könyvelőirodák megoszlása székhelyük szerint



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 2. kérdésére adott válaszok alapján

A 6. ábrán látható, hogy a megkérdezett könyvelőirodák székhelyüket tekintve 62 százalékban megyeszékhelyen végzik tevékenységüket. Ez esetünkben Zalaegerszegt jelenti, hiszen a kitöltők egy kivétellel mind Zala megyében található könyvelőirodát vezetnek. 15 százalék egyéb városban, míg 23 százalék falun működtet könyvelőirodát.

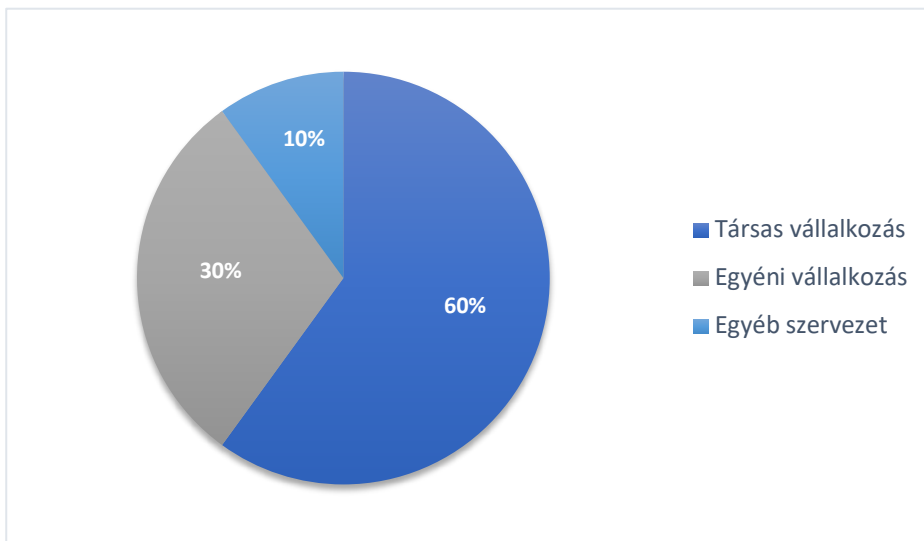
A foglalkoztatottak számát tekintve mikro- és kivállalkozásra bonthatjuk a kérdőívet kitöltött könyvelőirodákat. A mikroállalkozások olyan vállalkozások, amelyek 10 főnél kevesebb munkaeőt foglalkoztatnak, és éves forgalmuk vagy éves mérlegfőösszegük nem haladja meg a 2 millió eurót. A kitöltők között 11 db mikroállalkozás található. A kisvállalkozások 10 és 49 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkeznek, és éves forgalmuk vagy éves mérlegfőösszegük legfeljebb 10 millió euró. A kérdőívet összesen 2 kisvállalkozásként működő könyvelőiroda töltötte ki.

A megkérdezett 13 könyvelőiroda összesen 999 ügyfelet szolgál ki, ez átlagban 76,85 ügyfelet jelent egy-egy könyvelőiroda számára. Az ügyfelek minimális száma 10 volt a megkérdezetti körben, míg a legtöbb ügyfélről gondoskodó könyvelőiroda 300 ügyféllel rendelkezik. 50 fő alatti ügyfélkörrel összesen 5 könyvelőiroda rendelkezik, 51–100 közötti ügyfélkörrel pedig 7-en számoltak be.

A könyvelőirodákat ügyfélkörük szerint különböző csoportokra bonthatjuk. Van-
nak ugyanis olyan könyvelőirodák, melyek kizárólag egyéni vállalkozások könyvelésére specializálódtak, s vannak, amelyek kizárólag társas vállalkozások könyvelését vállalják el. Természetesen a két ügyféltípus elege is megtalálható a könyvelőirodáknak, ahol mindkét vállalkozásfajtaival foglalkoznak. Megkülönböztethetünk még egy harmadik csoportot is, amely egyéb szervezetek könyvelési feladatait is ellátja. Ide sorolhatók az alapítványok és az egyesületek.

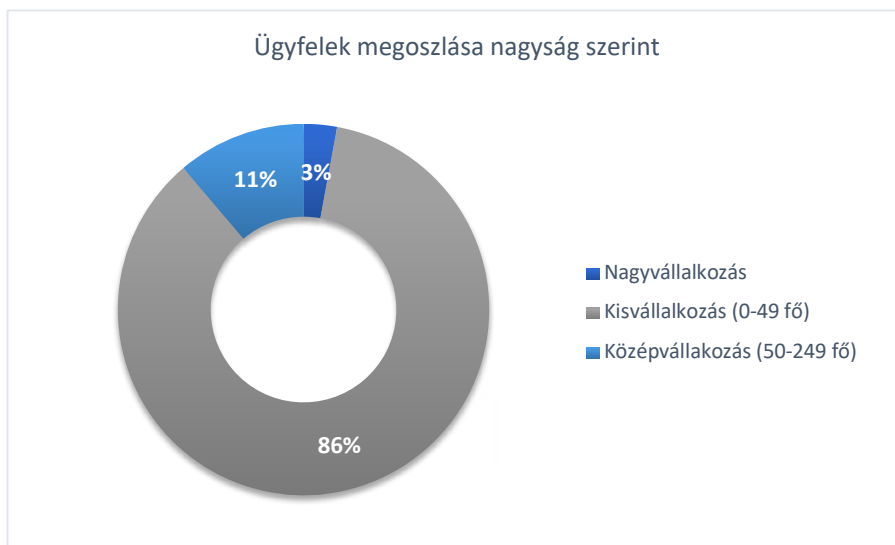
A 7. ábra azt szemlélteti, hogy milyen a könyvelőirodák ügyfélkörének összetétele, azaz milyen arányban vannak jelen az egyéni, illetve társas vállalkozók, valamint az egyéb szervezetek. A könyvelőirodák életében legkevésbé az egyéb szervezetek vannak jelen, ők mindösszesen az ügyfélkör 10 százalékát teszik ki. Az egyéni vállalkozások közel az ügyfélkör egyharmadát jelentik, de a társas vállalkozások teszik ki az egyértelmű többséget 60 százalékkal.

7. ábra: A könyvelőirodák ügyfélkörének összetétele (%)



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 8. kérdésére adott válaszok alapján

8. ábra: Az ügyfelek megoszlása a vállalkozás nagysága szerint

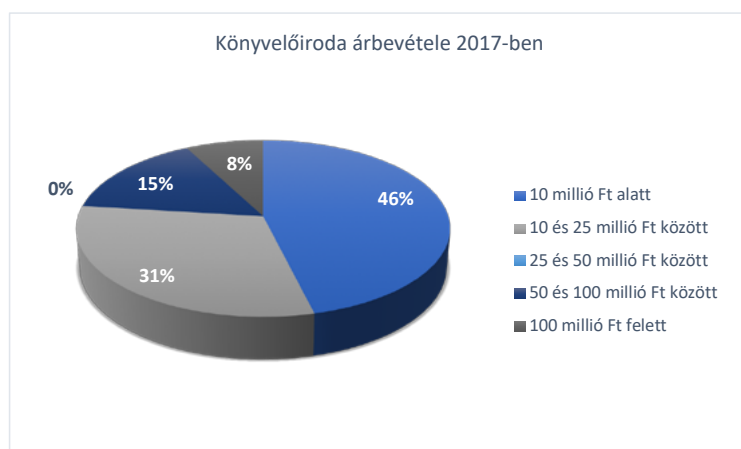


Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás kérdőíve alapján

Mint azt a 8. ábra is mutatja, a megkérdezett könyvelőirodák ügyfélkörét túlnyomó többségben (86 százalékban) kisvállalkozások adják. Mindösszesen 112 közép vállalkozó ügyfél található a 13 könyvelőirodánál, ami a teljes ügyfélkör 11 százalékát teszi ki. Nagyvállalkozások nagyon csekély számban (3 százalék) vannak jelen a megkérdezett könyvelőirodáknál.

A megkérdezett könyvelőirodák 2017. üzleti évi árbevételét szemlélteti a 9. ábra.

9. ábra: A könyvelőirodák árbevétele a 2017-es üzleti évben



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 9. kérdésére adott válaszok alapján

A könyvelőirodák méretéből és ügyfélkörének összetételéből adódóan nem meglepő, hogy a megkérdezett könyvelőirodák több mint háromnegyedének 25 millió Ft alatt volt az árbevétele az utolsó lezárt üzleti évben. Összesen kettő könyvelőiroda számolt be 50 és 100 millió Ft közötti árbevételről, s csupán egy könyvelőiroda ért el 100 millió Ft feletti árbevételt.

4.2. A mélyinterjú módszertana

A mélyinterjúhoz két, a számviteli szolgáltatások területén több évtizedes gyakorlattal rendelkező interjúalanyt találtam. Mindkét interjút személyesen folytattam le Zalaegerszegen. Az egyik interjúalanyom a duális gyakornoki helyem irodavezetője, aki

egyben a duális mentorom is. Orbán Tamással, a Laconto Kft. könyvelőiroda zalaegerszegi telephelyének vezetőjével október elsején volt lehetőségem a professzionális szolgáltatásokban jelenlévő kihívásokról beszélgetni. Egy héttel később, október 8-án tudott rám időt szakítani Simonné Romsics Erika, aki a Magyar Könyvvizsgálói Kamara régiós elnökségi tagja, a Magyar Számviteli Szakemberek Egyesületének Zala megyei elnöke. Mindkét interjúalanyunk ugyanazokat a kérdéseket tettem el. Véleményük a legtöbb esetben egyezett, de voltak természetesen eltérések is. Érdekes volt számomra, hogy voltak olyan kérdések, amelyeket teljesen más szemszögből vizsgáltak. Szakmai tudásuk, tapasztalatuk és véleményük nagy segítségemre volt a téma alaposabb feltérképezésében, illetve a kérdőív kérdéseinek összeállításakor is felhasználtam az általuk elmondottakat.

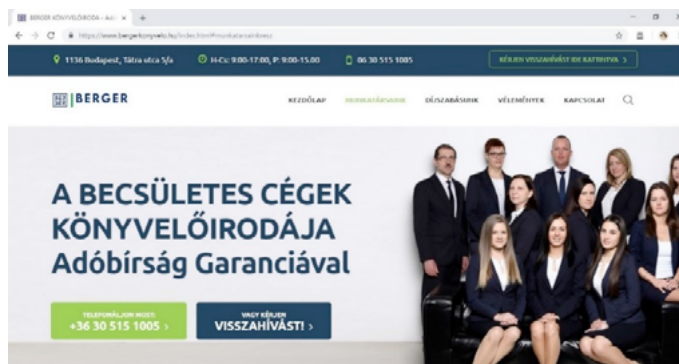
A mélyinterjú válaszait az 5–8. fejezetekbe építtem bele. A teljes interjú – benne külön feltüntetve az azonosságok és az eltérések – a 2. mellékletben található.

4.3. A honlapkutatás jellemzői

A honlapkutatás során véletlenszerűen kiválasztott könyvelőirodák alap- és kiegészítő szolgáltatásait vizsgáltam, gyűjtöttem össze, abból a célból, hogy kiegészítsem a kérdőíves kutatást. (Kérdőíves kutatásomban ugyanis mikro- és kisméretű szolgáltatók jelentették a válaszadói kört.)

A honlapkutatásom során felkeresett honlapok az alábbiak:

10. ábra: Berger Könyvelőiroda



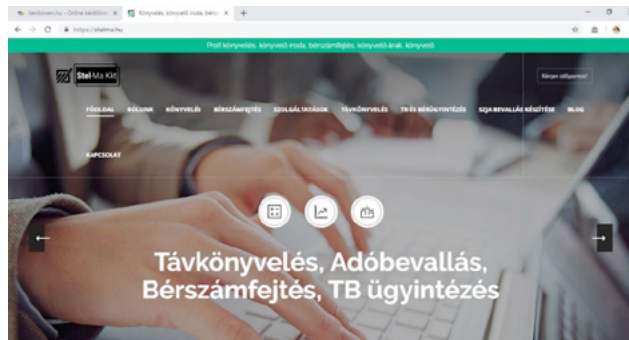
Forrás: <https://www.bergerkonyvelo.hu/index.html> (2018. 10. 13.)

11. ábra: Perscriptor Könyvelőiroda



Forrás: <http://precizkonyveles.hu/> (2018. 10. 13.)

12. ábra: STEL-MA Kkt.



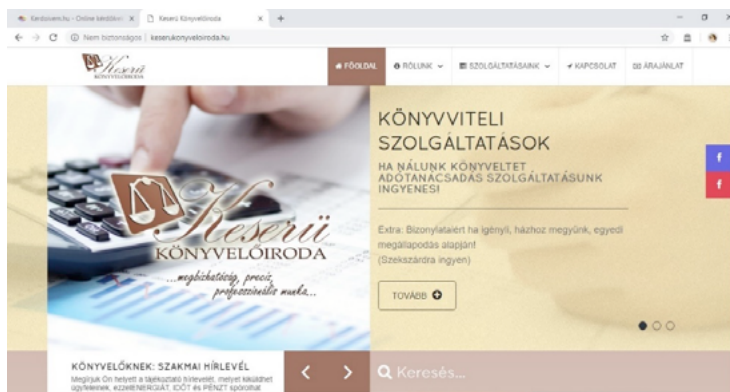
Forrás: <https://stelma.hu/> (2018. 10. 12.)

13. ábra: Zorigo.hu Könyvelőiroda



Forrás: <http://www.zorigo.hu/> (2018. 11. 02.)

14. ábra: Keserü Könyvelőiroda



Forrás: <http://keserukonyveloiroda.hu/> (2018. 11. 02.)

15. ábra: Gerber Könyvelő Iroda Kft.



Forrás: <http://www.gerberkonyvelo.hu/> (2018. 11. 02.)

5. A számviteli szolgáltatási igények változása a rendszerváltás óta Magyarországon

A technika fejlődésével és a világ változásával együtt a vevői igények is folyamatosan változnak, bővülnek, formálódnak. A szolgáltató szektorban alapelvárás, hogy a változó körülményekre reagálni tudjon a szolgáltató. A modern gazdaságban megfigyelhető alábbi trendek tették lehetővé a szolgáltató szektor felfutását. (3. táblázat, melyben külön jelöltük azokat a tényezőket, amelyek a szektor szempontjából jelentősek.)

3. táblázat: A szolgáltatások felfutásának okai

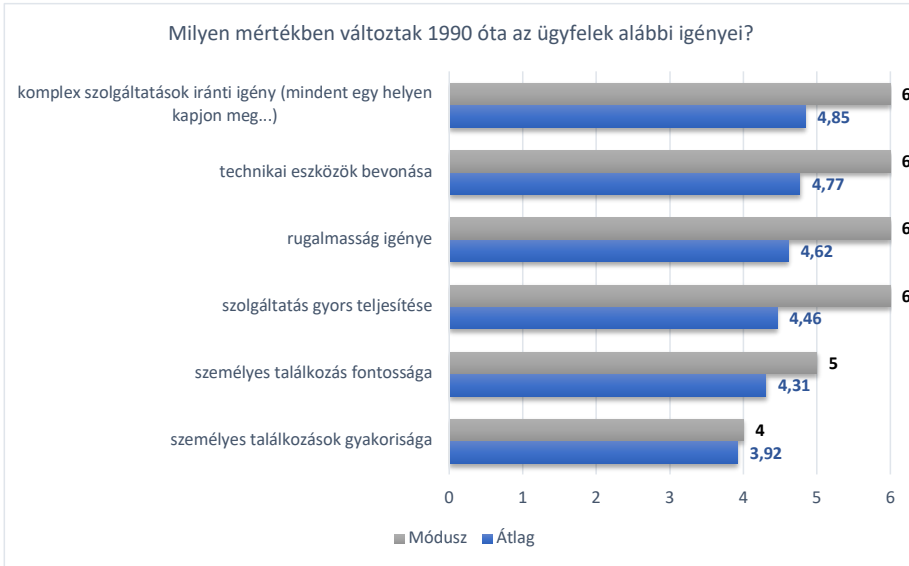
Változó életmód	Jövedelmi polarizálódás
	Megnőtt az igény a szabadidős tevékenységek iránt
	Környezet- és egészségtudatosság
	Nők a munkaerőpiacon
Változó világ	Az élet bonyolultabbá válik
	Demográfiai hatások
	Ökológiai és erőforrás-problémák
	Globalizálódás
Változó technológia	Új termékek sora
	Termékek komplexitása
Változó jogi környezet	Tanácsadás szolgáltatások iránti igény megnő

Forrás: Saját szerkesztés – Veres (2009) alapján

A számviteli szolgáltatás iránti igény elsősorban a világ változása miatt nőtt meg. Az élet egyre bonyolultabbá válik, ezért az embereknek szükségük van segítségre, útmutatásra. Nem érhet mindenki mindenhez, ráadásul az emberek ideje is korlátos. Ez a változás, valamint a jogi környezet állandó változása is főként a professzionális szolgáltatások iránti keresletet növelte meg. Az emberek manapság inkább kikérik egy szakértő véleményét, mint hogy egyedül vessék bele magukat a jogszabályok bonyolult szaknyelvezetébe.

A magánvállalkozások száma a rendszerváltás után szaporodott meg. A könyvelői tevékenység a rendszerváltás óta nagyrészt kiszerveződött a vállalkozások belső tevékenységei közül, s az erre specializálódott szolgáltató szervezetek végzik azt. A vállalkozások számának növekedésével a könyvelők száma is nőtt, de nem arányosan.

16. ábra: Ügyféligény-változások 1990 óta

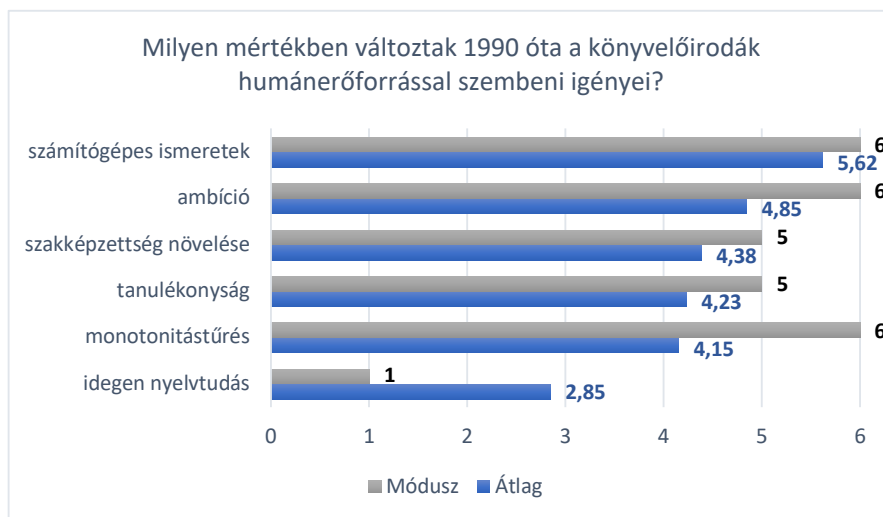


Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 10. kérdésére adott válaszok alapján

A 16. ábra remekül szemlélteti, hogyan alakultak az ügyféligények a rendszerváltás óta. A válaszokat a 6 fokozatú Likert-skálán mértük, ahol a 6 érték jelentette a legnagyobb mértékű változást. Mint az a világban egy megfigyelhető trend, az ügyfelek a komplexitás felé hajlanak, mindent egy helyen szeretnék megkapni. A technikai és technológiai fejlődés hatása is megfigyelhető a könyvelőirodákban is, ugyanis a technikai eszközök szerepe is jelentősen felértékelődött. A rugalmasság iránti igény is egyre gyakoribb elvárásnépp jelenik meg, értve ezalatt akár a személyre szabottságot is, az egyéni problémák, kérések, igények kezelését és megoldását. A mai rohanó világban számomra egyáltalán nem volt meglepetés, hogy a szolgáltatás gyors teljesítése is a fő igények között szerepel. Tapasztalataim alapján elmondhatom, hogy minden ügyfél mindent azonnal szeretne, sok esetben előfordul az is, hogy „tegnapra”. A legkisebb mértékű változás a személyes találkozás gyakoriságánál tapasztalható. Ennek az lehet az oka, hogy az ügyfelek sok esetben időhiányban szenvednek, így a könyvelőjükkel való személyes találkozásra nem jut idejük, azonban e-mailben többnyire napi kapcsolatban vannak.

Ugyancsak 1-től 6-ig terjedő Likert-skálát alkalmaztunk annál a kérdésnél, mely a könyvelőirodák humán erőforrással szembeni igényeinek változására vonatkozott (17. ábra).

17. ábra: A humán erőforrással szembeni igényváltozások a könyvelőirodákban 1990 óta



Forrás: Saját szerkesztés primer kutatás 11. kérdésére adott válaszok alapján

A megkérdezettek közel 94 százaléka szerint a számítógépes ismeretek meglétében következett be a legnagyobb mértékű változás. Ezt követi a sorban az ambíció, ami úgy gondolom, főleg az Y és a Z generációnál fontosabb tényező már. Rengeteg olyan esetet hallani, hogy ez a korosztály egyből otthagyja a munkahelyét, ha az valamiért nem tetszik neki. Ennél a szakmánál úgy gondolom, kiemelt szerepe van az ambíciónak, mivel meglehetősen monoton munkáról van szó. Ezért is fontos szempont a monotonitástűrés is, amely bár csak 4,15-ös átlagértéket kapott, de az egyik leggyakrabban előforduló érték (módusz = 6), amit a megkérdezettek erre a tényezőre adtak, a maximális hatos érték volt. A szakképzettség növelése és a tanulékonyság szerepe, véleményem szerint, főleg a technológiai és technikai újítások miatt növekedett meg, de a folyton változó jogi környezet is megköveteli az élethosszig tartó tanulást. Ami meglepő volt számomra, hogy az idegennyelv-tudás csupán egy közepes alatti értéket kapott, s a leggyakrabban a legkisebb mértékű változásnak jelölték meg. Úgy vélem, az

idegennyelv-tudás szerepe egyre jobban felértékelődik minden szakmában a világ globalizációja és a nemzetközi nagyvállalatok miatt. Továbbá Zala megye három országgal is határos, ezért is gondoltam, hogy ez a tényező nagyobb hangsúlyt fog kapni.

Egyéb igényként említették meg a könyvelőiroda-vezetők a diszkréciót és a titoktartást, ami létfontosságú elvárás, hiszen a szolgáltató tisztában van az ügyfelek vállalkozásának teljes pénzügyi, vagyoni, gazdasági helyzetével, s egyéb fontos információk birtokában is lehet, melyeket minden körülmények között bizalmasan kell kezelnie. Mint minden szolgáltatási ágazatban, itt is elvárás a segítőkészség mind az ügyfelek, mind a kollégák felé. Fontos tényező lehet még a stressztűrőképesség is, amire legfőképp munkacsúcsok idején van szüksége a könyvelőiroda munkatársainak. Az internet és az egyéb technikai eszközök készségszintű használata főleg azon idősebb munkavállalók számára jelenthet kihívást, akik még papíron kezdték a könyvelést.

Az ügyfélkörben végbement változásokról is megkérdeztem a könyvelőirodák vezetőit. Egy természetes fluktuáció mindig van az ügyfélkörben. Előfordulhat, hogy egy vállalkozás megszűnik, nem öröklődik tovább, esetleg eladják a céget, és az új tulajdonos másik könyvelőhöz viszi a könyvelési anyagot. De ezzel párhuzamosan folyamatosan alakulnak új cégek, így az egyensúly megmarad a gazdasági piacon. A válaszadók közel felének megnőtt ügyfelei száma az utóbbi években. Volt, aki kiemelte, hogy a bolti kereskedelemmel foglalkozó ügyfelek száma ugrott meg jelentősen. A megkérdezettek közel harmadánál csak csekély változás történt, míg 2 válaszadó is jelentéktelen változásról számolt be.

6. A számviteli szolgáltatók menedzsmentjének jelenlegi kihívásai

Az alábbiakban elemzem a különböző kihívásokra érkezett válaszokat a könyvelőirodák szemszögéből. Részletesen kifejtem az alap- és kiegészítő szolgáltatások körének változását, a szervezési és vezetési kihívásokat, az humán erőforrással kapcsolatos igényeket, a vevőelégedettség és a szolgáltatásminőség mérésének módszereit, valamint a panaszmenedzsment kihívásait.

6.1. Az alap- és kiegészítő szolgáltatások körének változása

Alapszolgáltatásnak minősül minden olyan szolgáltatás, ami az adott szolgáltatásnál minimumelvárás a vevő részéről. Ez a hasonló folyamatoknál általában megegyezik, éppen ezért a differenciálásra, a versenyelőny megszerzésére a kiegészítő szolgáltatások adnak lehetőséget. Idetartozik minden olyan szolgáltatás, ami nem sorolható az alapszolgáltatások körébe.

Egy könyvelő legfőbb feladata a vállalkozások megfeleltetése a hatóságok felé a vonatkozó törvényeknek megfelelően. Mindezt adatszolgáltatás keretein belül végzik, azaz bevallásokat készítenek el és nyújtanak be a törvények által előírt módon. Természetesen ezeket a bevallásokat a nekik átadott, majd feldolgozott bizonylatok alapján tudják csak elkészíteni, melyeket egy meghatározott rendszerben rögzítenek.

18. ábra: Alapszolgáltatások



Forrás: A primer kutatás 17. kérdésére adott válaszok alapján szerkesztve a <https://answergarden.ch/800065> oldalon

Ahogy azt a 18. ábra is szemlélteti, szinte az összes megkérdezett (primer kérdőíves kutatás) az alapszolgáltatások közé sorolta a könyvelést, mely magába foglalja a bizonylatok kiválogatását, összerendezését, kikontírozását, valamint rögzítését. Jelentős számú kitöltő gondolja úgy, hogy a bérszámfejtés és az adóbevallás elkészítése is az alapszolgáltatások közé tartozik. Többen említették meg az adótanácsadást, valamint a beszámoló készítését.

molókészítést is. Továbbá egy-egy kitöltő sorolta ide a mérleg- és eredménybevallást, a statisztikai jelentések elkészítését, az időszakos felülvizsgálatokat, a banki monitorin-
gokat, az adóoptimalizálást és a felmerülő kérdésekre történő válaszadást.

A honlapkutatás során véletlenszerűen kiválasztott könyvelőirodák alap- és kiegészítő szolgáltatásait vizsgáltam, gyűjtöttem össze. A 4. és 5. táblázatban a kérdőíves kitöltéseket hasonlítottam össze a honlapkutatás eredményeivel.

4. táblázat: Az alapszolgáltatások köre

Alapszolgáltatás	Honlapkutatás	Kérdőív
Könyvviteli szolgáltatás (könyvelés, könyvvezetés)	✓	✓
Bérszámfejtés, munkaügyi szolgáltatás	✓	✓
Beszámolókészítés	✓	✓
Adóbevallások elkészítése	✓	✓
Adótanácsadás, adótervezés	✓	✓
Menedzsmentriportok	✓	✗
Leányvállalati adatszolgáltatás	✓	✗
Szabályzatok készítése	✓	✗
Hatósági kapcsolattartás, hatósági képviselet	✓	✗
Könyvelés angol nyelven	✓	✗
Távkönyvelés	✓	✗
TB-ügyintézés	✓	✓
Statisztikai adatszolgáltatás	✗	✓
Banki monitoring	✗	✓
Időszakos felülvizsgálatok	✗	✓

Forrás: Saját szerkesztés honlapkutatás és kérdőív alapján

Már az **alapszolgáltatások körében** meglehetősen sok eltérést tapasztaltam a honlapkutatás és a kérdőívek eredményei között. A két kutatási módszer összehasonlításából azt a következtetést vonhatom le, hogy a könyvviteli szolgáltatás (könyvelés, könyvveze-

tés), a bérszámfejtés, a munkaügyi szolgáltatások, a TB-ügyintézés, a beszámolóképzés, az adóbevallások elkészítése és az adótanácsadás, valamint az adótervezés tartozik minden számviteli szolgáltatást nyújtó szolgáltató esetében az alapszolgáltatások közé. A továbbiakban az alapszolgáltatások között felsorolt szolgáltatások már opcionális jelleggel választhatók egy-egy könyvelőirodánál. A felsoroltak között akadtak olyan szolgáltatások is, amelyeket az egyik fél az alapszolgáltatások közé sorolt, míg a másik vállalkozás kiegészítő szolgáltatásként nyújtja ugyanazt. Az alapigények vélhetően régióként és ügyféltípusonként is változhatnak. Továbbá természetes folyamat, hogy egyes kiegészítő szolgáltatások – keresletük miatt – alapszolgáltatásokká válnak az idő folyamán.

19. ábra: A kiegészítő szolgáltatások köre



Forrás: A primer kutatás 18. kérdésére adott válaszok alapján szerkesztve a <https://answergarden.ch/800070> oldalon

A **kiegészítő szolgáltatások köre** már szinte kitöltőnként változott, alig soroltak fel két egyforma szolgáltatást a könyvelőirodák vezetői. Azonban egy tevékenységet egyformán mindenki itt említett meg, ez pedig a hitelkérelem előkészítése és összeállítása volt. Többen is idesorolták az alapszolgáltatások között már említett adóbevallás elkészítését is. Említésre került többek között az adóoptimalizálás, az adatvédelem, a pályázati ügyintézés, a szabályzatkészítés, a pénzügyi és gazdasági tanácsadás, a befektetések intézése, a kontrollíng adatok szolgáltatása, a cégkapcsolat-vizsgálat, a könyvvizsgálat és az ügyvédi szolgáltatás is.

5. táblázat: A kiegészítő szolgáltatások elemei

Kiegészítő szolgáltatás	Honlapkutatás	Kérdőív
Cégalapítás, cégmódosítás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Székhelyszolgáltatás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Számlázás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outsourcing pénzügyi szolgáltatás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bérszámfejtés külföldi cégeknek	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Áfarezisztráció	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénzügyi és számviteli rendszer tervezése, bevezetése	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cégátvilágítás, ügyfél-átvilágítás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Üzleti tervek, hitelkérelmek elkészítése	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
EKÁER-szám kérése	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kontrollingadatok előállítása, kimutatások készítése	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pályázatok támogatása	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pénzügyi, gazdasági tanácsadás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Adótanácsadás	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Szja-bevallás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Könyvvizsgálat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cégtértékelés, vagyonértékelés	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cég adás-vétel	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Online számlázással kapcsolatos feladatok	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
NÉBIH-adatszolgáltatás	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kamarai bevallások benyújtása	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Könyvelés magánszemélyeknek	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Jövedéki bevallások benyújtása	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Külföldi áfa-visszaigénylési bevallások benyújtása	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Külföldi fióktelep könyvelése	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Párhuzamos könyvelés (külföldi és magyar számviteli előírások szerint)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cégvagyonfelosztás	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Forrás: Saját szerkesztés honlapkutatás és kérdőív alapján

A kiegészítő szolgáltatások között is volt néhány egyezés, ami minden könyvelőirodánál megtalálható. Ilyen kiegészítő szolgáltatás például a cégátvilágítás, az üzleti tervek, hitelkérelmek elkészítése, a kontrollingadatok előállítása, a kimutatások készítése, a pénzügyi, gazdasági tanácsadás, valamint a könyvvizsgálat és az szja-bevallás elkészítése.

A mélyinterjúk során mindkét interjúalanyomat megkérdeztem arról, hogy mely szolgáltatásokat sorolná az alapszolgáltatások, s melyeket a kiegészítő szolgáltatások közé. A véleményük merőben eltért. Duális mentorom az alapszolgáltatások közé sorolta a bérszámfejtést, a tb-ügyintéztést, a statisztikai adatszolgáltatást, a vállalkozás számviteli és adóügyi kiszolgálását, míg kiegészítő szolgáltatásnak véli a cégértékelést, a cégek adás-vételét, a pénzügyi és hitelezési tanácsadást, valamint az adótanácsadást külső vállalkozók számára. Ezzel szemben Simonné Romsics Erika mesteroktató úgy gondolja, hogy szinte az összes nyújtható szolgáltatás az alapszolgáltatások közé tartozik. Véleménye szerint ugyanis az ügyfelek elvárják, hogy a könyvelési díjért a könyvelő mindent megtegyen számukra.

Az ügyfelek részéről előfordulhatnak olyan speciális igények is, melyek csak egyszeri alkalommal merülnek fel, s ezeket nem említették a kiegészítő szolgáltatások között a válaszadók. A legtöbb megkérdezett ide sorolta a pályázati támogatásokhoz kapcsolódó gazdaságossági és megtérülési számítások elvégzését, az anyagok összekészítését. Valamint az aktualitások közé tartozik a júliustól hatályba lépő online számlázással kapcsolatos adminisztrációs és technikai kihívások kezelése. A megkérdezetteknek speciális igényként merült még fel a NÉBIH-adatszolgáltatás, a kamarai bevallások, az ügyfélátvilágítás, a vagyonértékelés, a külföldi fióktelep könyvelése, a külföldi anyavállalat és a magyar számviteli előírások szerinti párhuzamos könyvelés, a jövedéki bevallások, a külföldi áfa-visszaigénylési bevallások elkészítése, a cégértékelés, a cégvagyon felosztása, valamint a főkönyvi kivonatok szolgáltatása az ügyfelek részére havi, illetve negyedéves rendszerességgel.

Saját tapasztalatként számolhatok be a duális gyakornoki helyemen felmerülő speciális, egyszeri igényekről. Ilyennek minősülnek a májusban kirobbant GDPR-rendellett kapcsolatos teendők. Az ügyfelek természetesen a könyvelőhöz fordultak, hogy segítsen az adatkezelési tájékoztató létrehozásában. Mivel a vezetés nem érezte magát ebben kompetensnek, így a megfelelő szakemberhez irányította az ügyfeleket, s saját maguk is ehhez a szakemberhez fordultak segítségül, hogy a könyvelőiroda adatvédel-

mi tájékoztatóit elkészítse. Ez után következett az áfatörvény változása, aminek következtében az ügyfeleknek adatszolgáltatási kötelezettségük áll fenn a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (továbbiakban: NAV) felé, ha legalább 100 ezer forint áthárított általános forgalmi adót tartalmazó, belföldi adózók közötti ügyleteiről állít ki számlát. Ennek a kötelezettségüknek a NAV által üzemeltett Online Számla rendszeren tudnak eleget tenni, melynek használata egyszeri regisztrációhoz kötött. Az ügyfelek ezt a kötelezettségüket is a könyvelőjükre hárították. A mi vezetőségünk úgy gondolta, hogy ez nem a könyvelő munkatárs feladatai közé tartozik, ezért kizárólag felár felszámítása ellenében voltak hajlandóak elvállalni az extra szolgáltatást azon ügyfelek esetében, akik ezt külön kérték. Megjegyezném, hogy a regisztráció körülbelül 5 percet vett igénybe, és csak a vállalkozó alapadataira volt szükség hozzá. A könyvelőirodánk 5000 Ft + áfáért vállalta el ezt a regisztrációs feladatot. Álláspontjukat azzal indokolták, hogy ez teljes mértékben a vállalkozó feladata lenne. A vezetés így próbálja „tanítani” az ügyfeleket a nagyobb önállóságra. Ezt a speciális szolgáltatást az ügyfelek 60 százaléka vette igénybe.

A kérdőíves kutatás is megerősíti, hogy a kiegészítő szolgáltatásokban jelentős eltérés van az egyes számviteli szolgáltatók között. Ezek a szolgáltatáselemek versenyelőnyöket jelenthetnek a szolgáltatók számára. Mindez azonban azt is igényli, hogy a szolgáltató humán erőforrását speciálisan ki kell képezni egyes kiegészítő szolgáltatások nyújtására. Ennek idő- és költségvonzata van, amelyet mérlegelni szükséges.

6.2. A szolgáltatási folyamatok szervezési, vezetési kihívásai

A szervezési kihívások az idő múlásával folyamatosan változnak. Ennek oka részben a külső környezet változása, részben a szolgáltató belső adottságainak módosulása. Amíg a könyvelés és a bevallás benyújtása is kézzel történt, más felkészülési és más munkaszervezési folyamat jellemezte a szolgáltatókat, mint napjainkban. Az elektronikus bevallás bevezetésével más kihívások jelentek meg a könyvelőirodák életében.

6.2.1. A külső környezetből adódó kihívások

A szolgáltatási folyamat mindig az átadott gazdasági esemény rögzítésével kezdődik. Az ez előtti időszak felkészülés az átadott gazdasági esemény elkészítésére. Ebben az előkészületben a könyvelőiroda segítheti az ügyfél felkészülését, de nem vehet részt

a gazdasági esemény létrehozásában. Idesorolható példaként, hogy egy könyvelőiroda nem számlázhat az ügyfele helyett, valamint szerződést sem fogalmazhat, köthet meg helyette. Azonban a tanítási folyamatban részt vehet, megadhatja a kellő segítséget, hogy az ügyfél elsajátíthassa a kellő tudást, és így önállóan juthasson el a gazdasági eseményekig. De ez nem napi szolgáltatási segítséget jelent.

A kihívások közé sorolható, hogy az ügyfél milyen módon szolgáltatja az adatokat (fizikálisan vagy elektronikusan), s ezeket mikor, milyen gyakran kapja meg a könyvelő munkatárs. Egy nagyobb ügyfélnél, aki nagy anyaggal rendelkezik, fontos lehet az adatok heti vagy félhavi közlése. Azonban sok ügyfél csak az utolsó pillanatban bocsátja az iroda rendelkezésére a könyvelési anyagát, számláit. Ez problémát jelent mind a könyvelés, mind a bérszámfejtés tekintetében, hiszen így nagy kihívás a határidők pontos betartása.

A kérdőíves megkérdezés rámutatott arra, hogy a könyvelőirodák vezetőinek egyértelmű többsége találja ma a legnagyobb kihívásnak a jogszabályok lekövetését, azok pontos értelmezését. Ez a probléma főként a jogszabályok gyakori változása miatt áll fenn. A munkaerővel kapcsolatosan több kihívást is megemlítettek. Ilyen volt például a képzett munkaerő hiánya, a munkaerő megtartása, az elkötelezett dolgozók hiánya, a munkaerő motivációjának hiánya, a magas bérek és járulékok. A kihívások közé sorolták még a könyvelési tevékenységen kívüli tevékenységek határidőinek betartását (pl. hitelkérelem, statisztikai kimutatások készítése), a hivatalokkal való kommunikációt, valamint az alacsony könyvelési díjakat.

A versenytársakkal folytatott verseny napjainkban erősnek bizonyul ezen a piacon. Fontos, hogy a számviteli szolgáltató folyamatosan nyomon kövesse a konkurencia által nyújtott szolgáltatásokat, azok árait, s tanuljon a jobbaktól. A verseny kihívást jelent a szolgáltató számára, ugyanakkor előnye, hogy fejlődésre ösztönöz.

A kérdőív kitöltői lehetőséget kaptak, hogy beszámolják egyéb kihívásokról is, melyekkel szembesülnek munkájuk során. Itt leginkább a hivatalok (Nemzeti Adó- és Vámhivatal, Kormányhivatal) részéről érkező tájékoztatások hiányosságát, pontatlanságát emelték ki. Továbbá hiányolják, hogy a szakmának nincs érdekvédelmi szervezete, amely kiállna értük.

A kihívások közé sorolták azt is, hogy az ügyfelek nem fizetik meg a megfelelő szintű könyvelői munkát, vagyis az árak nyomottak.

A külső környezetből fakadó kihívást jelent a modern technika alkalmazása, sőt proaktívan gondolkodva a robotizáció számviteli szolgáltatóknál történő megjelenése. E kérdéskörrel külön fejezetben foglalkozom (8. fejezet).

6.2.2. A belső kihívások

A belső kihívások leginkább a humán erőforráshoz kapcsolódnak.

Míg korábban elég volt egy nagy tapasztalattal rendelkező munkatárs, aki jártas volt az adó és a számvitel világában, addig manapság már elengedhetetlen feltétel a számítástechnikai alap- vagy magasabb szintű tudás. Ezek mellett tovább erősödött a nyelvtudás szerepe, ugyanis minden feladatnak lehet angol, német vagy éppen orosz vetülete is.

Egy könyvelőirodában általában éves szinten az 50%-os fluktuáció normálisnak mondható, ami elsősorban a munka monotonitásából ered, hiszen sok esetben kisebb túlzással élve robotmunkáról van szó. Mindemellett bizonyos helyeken alulfizetett is ez a szakma. Ez a nagymértékű fluktuáció magában hordozza az ügyfélkör nem kellő ismeretéből adódó könyvelési tévedések veszélyét is.

Az elkötelezettség hiánya vagy elvesztésének kezelése is a vezető legnagyobb kihívásai közé tartozik napjainkban. Egy vonzó és motiváló jövőkép felvázolásával szervezeti kultúrát lehet építeni, ahol a dolgozók energiái összeadódnak. Ezáltal bizalom épül ki mind a dolgozók között, mind az ügyfél és a dolgozó között, ami elégedett ügyfeleket eredményez. Az első számú motiváló erő az eredményekről érkező pozitív visszajelzés, ami még több energiát és motivációt ad a munkavállalók számára. Ezenkívül jó megoldás lehet az emberekben rejlő lehetőségek kibontakoztatása, azaz a tudásuk, tapasztalataik és belső motivációjuk felszínre hozatala. A motivációt a legkönnyebben világos célok meghatározásával, világos teljesítményértékelési rendszer felállításával és a teljesítményről történő visszajelzéssel (megerősítés, támogatás) lehet megteremteni.

A primer kutatás rámutatott arra, hogy a számviteli szolgáltató mérete hatással van bizonyos humán erőforrásokhoz kapcsolható kihívásokra (6. táblázat). A szolgáltató alkalmazottainak száma erős pozitív kapcsolatot mutat az alkalmazottak motiválási kihívásaival, azaz minél nagyobb egy számviteli szolgáltató, annál nagyobb kihívást jelent az alkalmazottak motiválása. A Spearman-féle korrelációs mutató 0,905 értéket jelez (Sig.0.000). (A szolgáltató árbevétele, mint a vállalati méretet meghatározó másik fak-

tor és az alkalmazottak motiválása, mint kihívás között is hasonlóan erős kapcsolat figyelhető meg.)²

Hasonlóan erős korreláció mutatható ki a vállalkozás mérete (alkalmazottak száma) és az elkötelezettség megteremtése, mint kihívás között (a Spearman-féle korrelációs mutató 0,751 értéke; Sig.0.008). A szolgáltató mérete és a fluktuáció esetében is erős korrelációt kaptunk eredményül: Spearman-féle korrelációs mutató 0,797 értéket jelez (Sig.=0.003). Ugyancsak erős pozitív kapcsolat figyelhető meg a vállalkozás mérete és a szakképzett munkaerőhiány okozta kihívás között. A Spearman-féle korrelációs mutató 0,87 értéket jelez (Sig.=0.000).

Megállapítható, hogy a vállalati méret növekedésével (alkalmazotti létszám, árbevétel) egyre nagyobb kihívást jelent a szolgáltatók számára az alkalmazottak motiválása, az elkötelezettség megteremtése, a fluktuáció kezelése és a szakképzett munkaerő hiányának kezelése.

A rendszerváltás óta már egy **új generáció** (Y, Z generáció) jelent meg a szakmában. Ezek a generációk könnyen kezelik a számítógépet és könnyebben veszik a munka világát is. Ezáltal azonban a precizitásuk is megváltozott a korábbi generációkéhoz képest. A számvitelben fő szabályként élő „csak az ellenőrzött adat adat” elvet ezek az új generációk már máshogy tanulták, máshogy tudják.

A kiválasztás során azonban nagyon fontos lehet az ambíció kérdése, hiszen a munkavégzés gyakori monotonitása miatt elengedhetetlen, hogy a munkavállaló rendelkezzen a megfelelő előrehajtó erővel, hogy céljait megvalósítsa, saját magát ösztönözni tudja.

A számviteli szolgáltatások esetében kétféle struktúrát figyelhetünk meg:

- egy ember teljes spektrumot felölel, vagy
- a szolgáltató szervezeten belül munkamegosztás alakul ki: vannak a nagyobb tudással (professzionális szolgáltatás nyújtására alkalmas) rendelkező emberek és az adatrögzítők.

2 Itt jegyzem meg, hogy mivel az egyik változó Likert-skálán mért, nem metrikus (primer kutatás kérdőíve 13. kérdés), a másik ismérv pedig metrikus változó (primer kutatás kérdőíve 4. kérdés), így a korrelációs vizsgálat elvégezhető. Lásd: Sajtos–Mitev (2007: 204).

6. táblázat: Korrelációs mátrix a kérdőív 4. és 13. kérdésére adott válaszok között

Korrekciók							
			(4) Hány fő dolgozik főállásban jelenleg a könyvelőirodában?	(13) Szakképzett munkaerő hiánya (Milyen kihívásokkal...)	(13) Fluktuáció (Milyen kihívásokkal...)	(13) Alkalmazottak motiválása (Milyen kihívásokkal...)	(13) Elkötelezettség megteremtése (Milyen kihívásokkal...)
Spearman's rho	(4) Hány fő dolgozik főállásban jelenleg a könyvelőirodában?	Korrelációs együttható	1,000	,870*	,797*	,905*	,751*
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,003	,000	,008
		N	11	11	11	11	11
	(13) Szakképzett munkaerő hiánya (Milyen kihívásokkal szembesül jelenleg a könyvelőirodában vezetőként?)	Korrelációs együttható	,870*	1,000	,704*	,882*	,806*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,007	,000	,001
		N	11	13	13	13	13
	(13) Fluktuáció (Milyen kihívásokkal szembesül jelenleg a könyvelőirodában vezetőként?)	Korrelációs együttható	,797*	,704*	1,000	,743*	,820*
		Sig. (2-tailed)	,003	,007	.	,004	,001
		N	11	13	13	13	13
	(13) Alkalmazottak motiválása (Milyen kihívásokkal szembesül jelenleg a könyvelőirodában vezetőként?)	Korrelációs együttható	,905*	,882*	,743*	1,000	,877*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	.	,000
		N	11	13	13	13	13
(13) Elkötelezettség megteremtése (Milyen kihívásokkal szembesül jelenleg a könyvelőirodában vezetőként?)	Korrelációs együttható	,751*	,806*	,820*	,877*	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,008	,001	,001	,000	.	
	N	11	13	13	13	13	

*A korrelációs szignifikáns ($sig \leq 0,01$)

Forrás: SPSS 24.0 program outputtáblája primer kutatás alapján

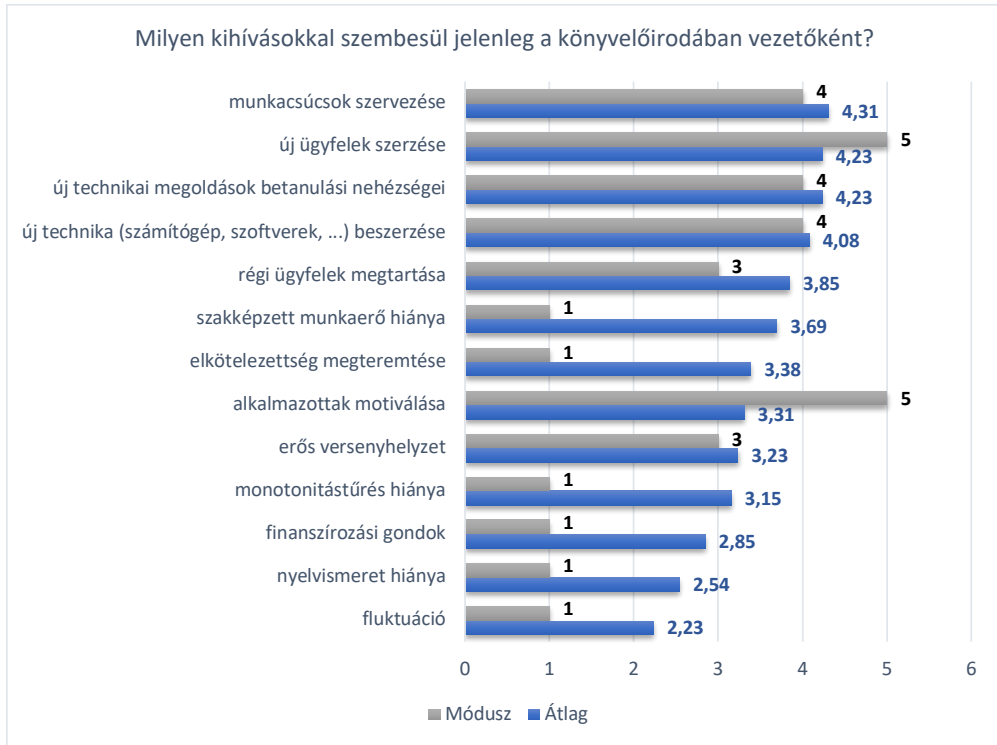
A szakma egyik sajátosságának mondható a folyamatos továbbképzés igénye, ami akár napi szinten is jelentkezhet, hiszen egyre gyakrabban fordulnak elő adóügyi változások. Azonban idesorolható egy-egy informatikai változás is, amely kihat a számviteli szolgáltatásra is. Az internet fejlődésével egyre több szakirodalom érhető el online, azonban a megfelelő források használata kiemelt figyelmet érdemel.

A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 152. § (1) bekezdése szerint pedig: „A könyvviteli szolgáltatást végzők kötelesek a már megszerzett ismereteket naprakészen tartani, fejleszteni, a változásokból eredő követelményekkel összhangba hozni. Ennek érdekében kötelező számukra a szakmai továbbképzés.”

A regisztrált mérlegképes könyvelők kötelező továbbképzésében a központi tematikát 2013-ban felváltotta a kreditpontos rendszer, amely a kötelező kétnapos, központilag előírt tematikájú képzést cserélte le. Ma már lehetőség van hosszabb-rövidebb előadásokkal vagy e-learning képzésekkel kiváltani a kreditpontokat. Az előadásokat a Nemzetgazdasági Minisztérium minősíti, hagyja jóvá és ellenőrzi. De kreditpont szerezhető szakmai szervezeti tagsággal és szakmai kiadvány előfizetésével is. Az évente megszerzendő 16 kreditpontból legalább 8 kreditpontnak számviteli témájúnak kell lennie. Aki a feltételeket nem teljesíti, azt kitorlik a nyilvántartásból.

A szolgáltatások esetében kiemelten fontos a külső ügyfelek igényeinek kielégítésén túl a belső ügyfelek, azaz a munkatársak szükségleteinek kielégítése. Egy számviteli szolgáltató esetében is fontos, hogy az egyik munkatárs által végzett tevékenység megfelelő időben, megfelelő minőségben elkészüljön, hiszen ez egy másik munkatárs munkájának inputját jelentheti. Gondoljunk itt az adatrögzítő és a bevalláskészítő munkájának kapcsolódására. A rosszul rögzített adatok számos problémát generálhatnak. A megfelelő együttműködés kialakítása a munkatársak között egy ilyen tevékenységnél kiemelten fontos, hiszen ez hatással van a szolgáltatás ügyfél által érzékelt minőségére. Olyan szervezeti kultúra kialakítása szükséges, amely az alkalmazottak számára hangsúlyozza a külső szolgáltatások fontossága mellett a belső szolgáltatások kiemelt jelentőségét. A 20. ábrán láthatók az 1-től 6-ig terjedő Likert-skálán értékelt eredmények alapján átlagolt és rangsorolt legfőbb vezetői kihívások.

20. ábra: Vezetői kihívások a könyvelőirodákbán



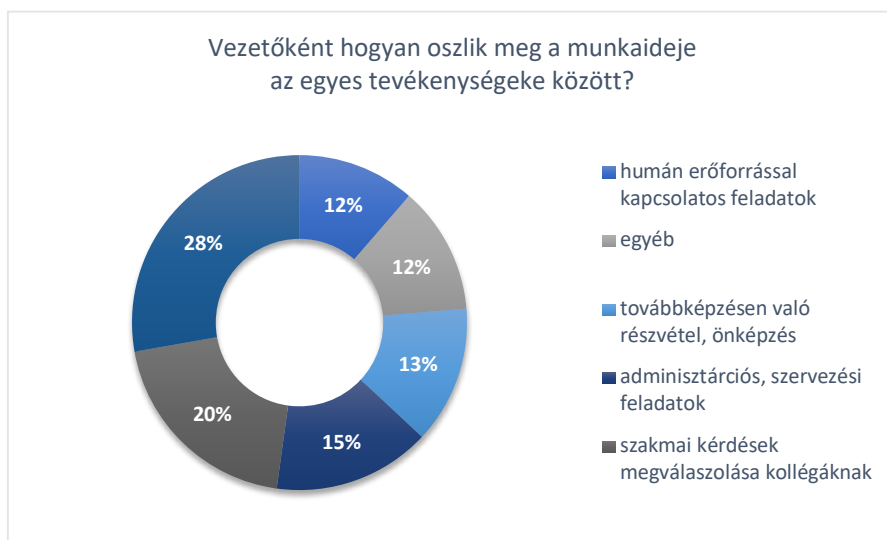
Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 13. kérdésére adott válaszok alapján

Átlagban a legnagyobb kihívást a vezetők számára a munkacsúcsok szervezése jelenti, amitől nem sokkal marad el az új ügyfelek szerzése és az új technikai megoldások betanulási nehézségei. Négyesen felüli átlagot ért még el, azaz a válaszadók kétharmada szerint jelent kihívást az új technika beszerzése. Finanszírozási gondok viszont meglehetősen kismértékben állnak fenn a kérdőívet kitöltött könyvelőirodáknál, így valószínűsíthetően a technika beszerzésének nem anyagi korlátai lehetnek. Érdekes számomra, hogy a munkaerővel kapcsolatos kihívások szinte mindegyike a legtöbbször egyes értékelést kapott (módusz = 1), azonban az alkalmazottak motiválása, mint kihívás a legtöbbször ötös értékelést (módusz = 5) a maximálisan adható 6 pontból. Ennek ellenére átlagban csak a középmezőnybe tartozik, 3,31-es értékkel. A versenyhelyzetet legtöbbször közepesre értékelték, és az átlaga is 3,23 lett. Ez összhangban van a 19. kérdésre adott válaszokkal, ahol a versenyhelyzetet kellett megítélni a kitöltőknek nyitott

kérdés formájában. Itt többen is erősnek minősítették a versenyhelyzetet, azonban volt, aki tűrhetőnek, csökkenőnek ítélte, s vannak olyanok is, akik nem foglalkoznak vele. Ezen szélsőséges válaszok eredményeként nem meglepő a közepes átlagérték.

Saját tapasztalataim alapján elmondhatom, hogy a legnagyobb kihívást nálunk is a munkacsúcsok szervezése jelenti. A könyvelő munkatársak számára minden hónap huszadika, az áfabevallás határideje jelenti a munkacsúcsot. Ha negyedéves áfabevallási időszak (január, április, július, október) van, akkor a munka megtöbbszöröződik, hiszen a havi áfás cégek mellett a negyedéves bevallásokat is be kell nyújtani. Továbbá egy könyvelő számára, kis túlzással élve, januártól május végéig munkacsúcs van az éves beszámoló elkészítése miatt. A bérszámfejtők számára minden hónap eleje jelenti a munkacsúcsot a bérfeladások, járulékbevallások végett.

21. ábra: A vezetők munkaidő-megoszlása az egyes tevékenységek között



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 15. kérdésére adott válaszok alapján

Egy vezetőnek mindig több feladata van, mint egy átlagos munkavállalónak, hiszen ő szervezi a munkát, segíti beosztottjait és az ügyfelekkel is foglalkozik. Az e feladatok közötti időbeni megoszlást mutatja be a 21. ábra. A könyvelőiroda-vezetők munkaidejének legnagyobb részét (28%) az ügyfelekkel történő foglalkozás teszi ki. Ennek valószínűsíthető oka lehet, hogy a kitöltők között kizárólag mikro- és kisvállalkozás-

ként működő könyvelőirodák szerepelnek. Az ilyen irodáknál gyakran előfordul, hogy a vezető is ugyanúgy könyvel vállalkozásokat, mint beosztottjai, így neki is kötelezően foglalkoznia kell a vállalkozásokhoz tartozó ügyfelekkel, s ezenfelül kell még gondoskodnia az egyéb felmerülő ügyfélproblémákról. A szakmai kérdések megválaszolása a kollégák számára a vezetők munkaidejének 20 százalékát töltik ki, ami 8 órás munkaidővel számolva naponta átlagosan másfél óra. Ennek okai a könyvelés során felszínre kerülő speciális esetek, valamint speciális ügyféligények lehetnek, melyeket a beosztott általában a felettesével egyeztet, mielőtt az ügyfélnek választ adna. A munkaidő további 15 százalékát igényli az adminisztrációs, szervezési feladatok ellátása. A legkevesebb időt, de még így is egyenként átlagosan egy-egy órát vesz igénybe naponta az önképzés, illetve a továbbképzéseken való részvétel, a humán erőforrásokkal kapcsolatos feladatok, valamint az egyéb feladatok elvégzése.

Duális hallgatóként gyakorlati időmet az irodavezető mellett töltöttem, egy irodában dolgozunk, így jól megfigyelhettem, mivel telik a munkaideje. Ő már nem végez könyvelési munkát, az kizárólag a beosztottak feladata – ennek ellenére idejének közel 40–45 százalékát az ügyfelekkel tölti. Ennek oka, hogy az ügyfelek előre egyeztetik vele a nagyobb horderejű döntéseiket, beruházásaikat, terjeszkedésüket, valamint adóoptimalizálás kapcsán is őt keresik. Mentorom sokszor van házon kívül, mert más régióban működő ügyfeleket látogat meg egyeztetés, ellenőrzés céljából. Ha azonban az irodában dolgozik, beosztottjai egyből kihasználják a lehetőséget, hogy feltegyék szakmai kérdéseiket. Ez munkaidejének körülbelül 30–35 százalékát teszi ki. Maradék ideje nagyjából egyenlő mértékben oszlik meg az adminisztrációs, szervezési feladatok, az önképzés, a humán erőforrással kapcsolatos feladatok és az egyéb teendők között.

6.3. A szolgáltatásminőség mérése, vevőelégedettség

A professzionális szolgáltatások közül a számviteli szolgáltatásnál nem olyan egyszerű a szolgáltatásminőség mérése, mint más szolgáltatásoknál. Például egy fodrásznál, amint az ügyfél belenéz a tükörbe, egyből látja az eredményt, és el tudja dönteni, elégedett-e a nyújtott szolgáltatás minőségével vagy sem. A számviteli szolgáltatásnál hosszabb távon derül csak ki az elégedettség, amit nagyon sok tényező befolyásolhat.

Az ügyfél igénye gyakran az, hogy ne kelljen sok adót fizetnie. Az irodák azonban más aspektusból szemlélik ezt a dolgot. Ugyanis, ha az ügyfélnek például a havi vagy

negyedéves rendszerességgel előírt áfabevallásban sok fizetendő általános forgalmi adója keletkezik, az azt jelenti, hogy sok az árbevétele is. Ezáltal akár az eredménye is lehet nagy. Tehát a cég jól működik. Mindezek mellett a könyvelőirodák természetesen segítséget nyújtanak az ügyfeleknek az adóoptimalizálásban, de csak a jogszabályban megengedett keretek között. Így segítik elő, hogy a vállalkozás a tevékenysége után a körülményekhez képest a lehető legkisebb adót fizesse.

Fontos kérdés lehet a könyvelőirodák esetében, hogy rendelkeznek-e szakmai felelősségbiztosítással, amely garantálja a szakmai hibákból eredő ügyfélkárok megtérítését. Ennek megléte is minőségpolitikai kérdésnek bizonyul napjainkban.

Akarva-akaratlanul is árulkodóak azok a fizikai körülmények, melyek egy könyvelőirodába belépve fogadják az ügyfeleket. Kulturált, meleg, tiszta helyen mindenki jobban érzi magát, és szívesebben bízna rá az ott dolgozókra cégének ügyeit. További fontos szempont lehet, hogy rendelkezik-e a könyvelőiroda weblappal, hogyan és milyen sűrűn tájékoztatja ügyfeleit a legújabb, őket is érintő hírekről.

A könyvelőirodák elsőfokú ellenőrző szerve a NAV. A könyvelőirodát minősíti, hogy egy NAV-ellenőrzés hogyan zajlik le, az anyagok mennyire vannak rendben, a könyvelő munkatársak mennyire készségesek, valamint, hogy az ellenőrzés során elmarasztalják-e a céget, vagy sem. Ez jelenti egy könyvelőiroda megmérettetését, ahogy azt Marczali Zoltán, a MASC Kft. ügyvezetője is nyilatkozta: „Egy könyvelőiroda sikerességét leginkább abban mérik, hogy egy adóhivatali ellenőrzés során elmarasztalják-e a céget, vagy nem” (forrás: <https://forbes.hu/tamogatoitartalom/egy-konyveloiroda-is-lehet-meno/>).

A vevőelégedettség elsősorban a vevőkör fluktuációjában mérhető. Ha egy ügyfél elégedetlen, előbb-utóbb könyvelőirodát fog váltani, hiszen vállalkozása pénzügyeiről van szó. Minél kisebb az ügyfelek fluktuációja egy könyvelőirodában, az annál nagyobb vevőelégedettséget jelent.

Azonban nem csak ügyfél lehet elégedetlen a szolgáltatóval, hanem a számviteli szolgáltatás esetében a könyvelőiroda is lehet elégedetlen az ügyfelével. Hiszen, ha az ügyfél rosszul szolgáltatja a könyvelési anyagot (késik vele, hiányosan hozza), vagy nem működik együtt a könyvelő munkatárssal, illetve viselkedésbeli problémák fordulnak elő, az megnehezíti a precíz, pontos munkavégzést. Ilyen esetekben a könyvelőiroda vezetője is dönthet úgy, hogy megválnak attól a problémás ügyféltől, aki ellehetetleníti a gördülékeny együttműködést.

A mélyinterjúk során mindkét interjúalanyom az adóoptimalizálást, mint az ügyfelek számára elsődleges szempontot, emelte ki. Hangsúlyozták, hogy a vállalkozások vezetőit főként az érdekli, hogy mennyi adót kell befizetniük, s hogy ez a fizetendő adó minél kevesebb legyen. Továbbá egyformán vélekedtek arról, hogy a NAV véleménye mérvadó egy könyvelőiroda minősítése szempontjából. Ez a vélemény az ellenőrzések során alakul ki, hiszen akkor tapasztalja meg a NAV ellenőrző szerve, hogy milyen minőségű munkát végeznek az egyes könyvelőirodák. Duális mentorom további tényezőket is felsorolt, melyek a minőség mérésében segítséget nyújthatnak. Idesorolta a szakmai felelősségbiztosítás meglétét, az irodában fennálló fizikai körülményeket, valamint az ügyfélfluktuációt is.

6.4. *A panaszmenedzsment kihívásai*

Panasz, amikor a vevő az általa elvárt teljesítményt nem kapta meg, és ezt valamilyen úton közli a szolgáltatóval. Az elvárás nem teljesülése miatt a vevő általában megoldást, ellentételezést vár. Panaszkezelésnek hívjuk egy vállalkozás azon intézkedéseit, amelyeket a vevői panaszokkal kapcsolatban végrehajt, legyen szó akár már a tervezésről, a végrehajtásról vagy az ellenőrzésről. Így próbálja meg a vállalkozás a vevői elégedetlenségből fakadó, a vállalatra gyakorolt negatív hatásokat minimalizálni és a vevői elégedettséget visszaszerezni. Egy szolgáltató vállalkozás számára minden panasz „ajándék”. A panaszokban rejlő utalások segítségével azonosíthatja gyenge pontjait, vagy felfedezhet akár egy piaci rést. Fontos szabály, hogy az elégedetlen ügyfelet mindig kiemelten kell kezelni. A negatív szájreklám ugyanis sokkal gyorsabban terjed, mint a pozitív.

A könyvelőirodában, ahol gyakorlati időmet töltöttem, meglátásom szerint a panaszok többsége (melyek lehet, nem is valódi panaszok) abból fakad, hogy az ügyfél nem emlékszik már arra, mit beszéltek meg előző alkalommal a könyvelő munkatárssal, és most máshogy gondolja a dolgokat. Az ilyen eseteket úgy próbálják kivédeni, hogy mindent feljegyeztetnek vagy e-mailben leíratnak az ügyféllel, ezzel kvázi „bizonyítékot” szerezve a megbeszélésekről. Továbbá jelenleg kialakítás alatt van egy új telefonos hálózat, amely már képes lesz a beszélgetések rögzítésére is.

A beérkező panaszokat első körben ügyfélgazda szinten kezelik, és amikor egy panasz már túlnövi az ügyfélgazdát, akár a probléma nagysága, akár az ügyfél vehe-

menciája miatt, az irodavezető veszi át a problémakezelést. Amennyiben nem biztosítási eseményként kezelt hibáról van szó, a könyvelő korrigálja azt, kárpótlásként a könyvelési díj elengedését, extra szolgáltatások nyújtását ajánlja fel a vezetés. A gyakorlati helyemen panasz esetén az ügyféllel szemben maximálisan az iroda áll, soha nem az egyes alkalmazott. A szakmai felelősség kizárólag a vezetőket terheli, az alkalmazott csak a vezetőnek tartozik felelősséggel, így védve van a külvilág felé. A vezetők kiállnak munkavállalóikért, azonban ez nem elvtelenül történik, és nem a hibát próbálják így elfedni. Az alkalmazottak pedig ezt a védelmet érezve még jobb és színvonalasabb szolgáltatást képesek nyújtani.

7. A könyvvizsgálói kamara szerepe

A professzionális szolgáltatásoknál nagyon fontos szerepe van a kamarának. Nincs ez másként a számviteli szolgáltatások területén sem. A Magyar Könyvvizsgálói Kamara honlapján az alábbi rövid bemutatkozás olvasható: „A Magyar Könyvvizsgálói Kamara olyan önkormányzat, amely az 1997-es megalakulása óta eltelt években nem csak a működéséhez szükséges szakmai és szervezeti rendet, hanem a könyvvizsgálat nemzetközi követelményekhez igazodó feltételeit is megteremtette, s egyúttal társadalmi elfogadottságot is szerzett. A könyvvizsgálók megbízói, a kormányzat és a jogszabályokat előkészítő minisztériumok is partnernek tekintik a szervezetet. Szakmánk (egyúttal hivatásunk) az átlagosnál nagyobb hatást gyakorol a környezetre – jelentős szerepet vállalunk a vagyoni, a pénzügyi, a jövedelmezőségi viszonyok objektív megítélésében –, ezért felelősségünk is átlag feletti.” (Forrás: <https://www.mkvk.hu/informacio/altalanosinformacio>.)

A Magyar Könyvvizsgálói Kamara feladatai:

- a könyvvizsgálói tevékenység engedélyezése,
- a könyvvizsgálók névjegyzékbe, a könyvvizsgáló társaságok nyilvántartásba vétele,
- a kamarai tagok és a nyilvántartásba vett könyvvizsgálói társaságok tag- és névjegyzékének hivatalos közzététele,
- az okleveles könyvvizsgálók képzésével, képesítésével összefüggő vizsgaszervezési feladatok ellátása,

- a könyvvizsgálók működési körébe tartozó törvények és jogszabályok véleményezése,
- a nemzeti könyvvizsgálati standardok meghatározása és közzététele,
- a könyvvizsgálók kötelező továbbképzése,
- könyvvizsgálati munka minőség-ellenőrzése,
- az etikai szabályok közreadása és azok betartatása,
- a könyvvizsgálattal összefüggő szakmai állásfoglalások kiadása.

A 2007. évi LXXV. törvény (a Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról, a könyvvizsgálói tevékenységről, valamint a könyvvizsgálói közfelügyeletről) 10. § (1) bekezdése szerint természetes személyként jogszabályi kötelezettségen alapuló könyvvizsgálói tevékenységet Magyarország területén az végezhet, aki a kamara tagja, és rendelkezik az ezt igazoló könyvvizsgálói igazolvánnyal.

(2) A kamarai tagfelvétel tekintetében a kamara felvételi bizottsága jár el.

Kkt. 11. § (1) A kamarába – kérelem alapján – tagként fel kell venni azt a természetes személyt, aki megfelel a következő feltételeknek:

- a) Magyarország területén jogszabályi kötelezettségen alapuló könyvvizsgálói tevékenységet kíván folytatni,
- b) rendelkezik a közfelügyeleti hatóság 9/G. § (1) bekezdés szerinti igazolásával.

„A könyvvizsgálat olyan hivatás, amely minden társadalomban kulcsfontosságú szerepet tölt be az általános és a piaci bizalom, hitelesség megteremtésében, megőrzésében, esetenként helyreállításában. Önkéntes jogkövetésre ösztönzi a vállalkozásokat, és erősíti az ellenőrzöttség tudatát. Egy független szakértő jelenléte az egyik legfőbb visszatartó erő a visszaélések, a csalások elkövetése – fiktív számlák befogadása, bevételek eltitkolása, színlelt szerződések megkötése – ellen, hozzájárul a vállalkozás adózási-számviteli-vagyongazdálkodási színvonalának emeléséhez, a költségvetési bevételek határidőre történő befolyásához, a hitelezők és a befektetők védelméhez, csökkenti a társaságok tőke költségeit, alapvető összetevője a pénzügyi stabilitásnak, bizonyosságot szolgáltat a gazdálkodó szervezetek vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének valóságáról.

Mindemellett szakkönyvek, módszertani útmutatók, segédletek megjelentetésével, különböző szakmai rendezvényekkel, országos konferenciák megrendezésével segítők elő a szakma fejlődését. A szakma társadalmi presztízsének növelésén dolgozik, és

tervezi, hogy a vállalkozók részére ismertetőket, tájékoztatókat ad ki a megbízók és a könyvvizsgálók közötti kapcsolatok javítása érdekében. Részt vesz a nemzetközi könyvvizsgálói és számviteli szervezetek munkájában, a megszerzett ismeretanyagot közreadja a könyvvizsgálói részére.

A kamara törvényességi felügyeletét a nemzetgazdasági miniszter gyakorolja.” (Forrás: <https://www.mkvk.hu/informacio/altalanosinformacio>.)

8. Innovatív megoldások

Szalai András, a Process Solutions ügyvezetője és partnere szerint „A változás és a technológiai innováció a természetes evolúció része, hiszen a vállalatoknak lépést kell tartani a folyamatosan fejlődő piaci és technológiai környezettel. A belső és külső motiváció egyaránt jelentős a fejlesztések megvalósítására” (forrás: <https://piacesprofit.hu/infokom/jonnek-a-robotkonyvelok-na-az-meg-nem-holnap-lesz/>). A számviteli szolgáltatások piacán is jelentős kihívásként jelentkezik a technikai fejlődés eredményeinek beillesztése a mindennapi munkába. Ennek egyik lényeges eleme a 21. század digitalizációs folyamataihoz kapcsolódóan a robotizáció kérdésköre.

8.1. A robotizáció

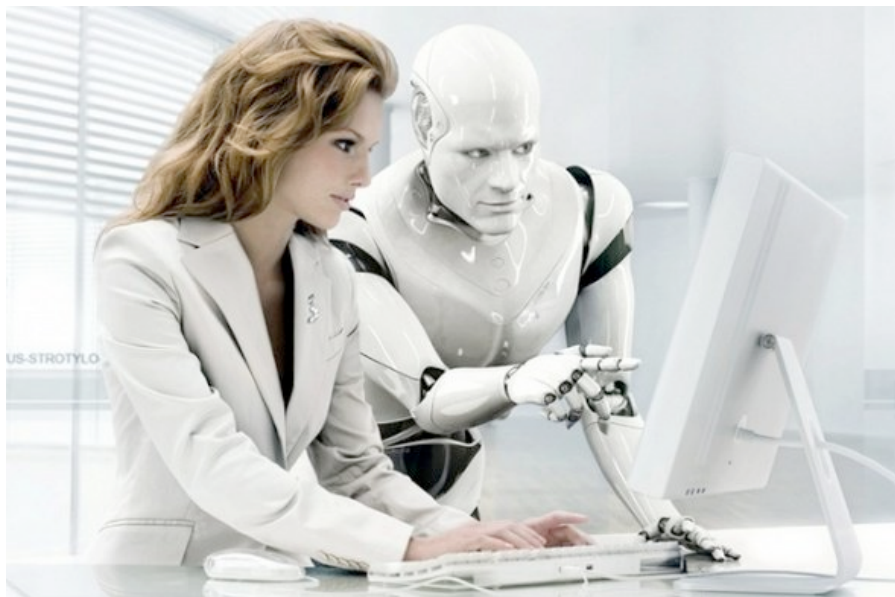
Az EU 2017. évi digitális fejlődésről szóló jelentésében (EDPR) Magyarország a digitális gazdaságot és a társadalom fejlettségét mérő mutató tekintetében a 25. helyen áll a vizsgált 29 ország közül. Ezen belül a digitális technológiák vállalkozások általi felhasználása tekintetében Magyarország az utolsó előtti helyen áll az Európai Unióban, a közösségi internethasználat tekintetében azonban a második helyen. A digitális affinitás és a technológiai nyitottság tehát jelen van hazánkban, csak a vállalkozások egyelőre kismértékben alkalmazzák a digitális eszközöket hétköznapi működésük során.

A robotika és a digitalizáció expanziója várhatóan átalakítja a munkaerőpiacot. Igaz ez a professzionális szolgáltatásokra, azon belül a számviteli szolgáltatásra is. A könyvelőknek elsősorban fel kell mérniük és meg kell érteniük, milyen „okos” megoldások állnak rendelkezésre a saját tevékenységük során. A könyvelőszakmában több munkafolyamat is automatizálható, egyszerűsíthető vagy gyorsítható, ezáltal csökkenének a monoton, rutinjellegű feladatok. Az így felszabaduló időt és munkakapacitást

pedig a valóban professzionálisnak mondható, nagyobb hozzáadott értéket hordozó feladatok végzésére fordíthatnák a szakemberek.

A könyvelőszakma tehát, a rémhírekkel ellentétben, nem fog megszűnni, az ellátandó feladatok körében viszont átalakulás várható. Azonban minden könyvelőnek és/vagy könyvelőiroda-vezetőnek fel kell mérnie, hogy a jelenlegi működő folyamatokat szeretné-e megőrizni, és törekedni a részmunkafázisok minél gyorsabb elvégzésére, vagy egy teljesen új üzleti modellre rendezkednek be, és használják azokat az eszközöket, melyekkel megteremtik a nagyobb hozzáadott értéket az ügyfelek számára. A **manuális adatrögzítés** például valószínűleg a jövőben jelentősen **lecsökken, vagy akár meg is szűnik**. Erre a sorsa jut feltehetőleg a riport és adóbevallás manuális elkészítése is. Így azonban nagyobb teret nyerhetnek a vállalkozások folyamatainak elemzésével és az azok eredményeiből leszűrendő következtetések levonásával foglalkozó feladatok. Ez lehetővé teszi az ügyfelek még gyorsabb és szélesebb körű kiszolgálását.

22. ábra: *Könyvelőrobot*



Forrás: <http://idokjelei.hu/2012/07/robot-az-ember-kepmasara/>

Az OTP eBIZ Kft. a könyvelői szakma viselkedési szokásait vizsgálta egy kutatás keretében. A válaszadók 61 százaléka kizárólag offline tartja a kapcsolatot ügyfeleivel, és

az ügyfelek 92 százaléka havonta egyszer személyesen is találkozik könyvelőjével. 85 százalékuk keresi az ügyfelek részére értéket teremtő IT-megoldásokat, de csupán 35 százalékuk alkalmaz bármilyen digitális megoldást erre. A szállítói és vevői számlák rögzítése mindösszesen a megkérdezettek 10 százalékánál történik elektronikus adatokból, a maradék még mindig kézi számlákat dolgoz fel. Ezek az adminisztratív és reprezentatív munkafolyamatok az erőforrások (főleg idő és költség) jelentős részét felemésztik. A válaszadók 60 százaléka szerint az adatrögzítés a munkaidejük közel felét elveszi.

Úgy gondolom, a munkavállalóknak érdemes minél előbb elkezdni fejleszteni magukat, hogy alkalmazkodni tudjanak a robotizációhoz és az új kihívásokhoz. Az önfejlesztésnek elsősorban a kapcsolódó IT-kompetenciák elsajátításáról kell szólnia, ideértve akár az új szoftverek és programok használatát. A mai rohamosan fejlődő világban elengedhetetlen a technológiai attitűd és az innovatív szemlélet kialakítása. A technológiához való alkalmazkodás mellett természetesen továbbra is nélkülözhetetlen a hatékonyság növelése, ami állandó kihívás a szolgáltatók számára. Ezért is nő meg egyre jobban a kapacitásmenedzsment szerepe is a vállalkozások életében.

A könyvelőszakma a digitális technológiákkal elérhető megoldásokkal egyelőre még csak ismerkedik. A fő cél jelenleg a papírmentesség, az adatminőség javítása és a szigetszerűen működő belső rendszerek összekapcsolása. Az út még hosszú, azonban a felhőalapú megoldások adhatják a legnagyobb támogatást annak az idealizált állapotnak az elérésében, ahol a könyvelő a vállalkozást a stratégiai döntésekben tanácsadóként támogatja mind pénzügyi, mind adózási oldalról.

A robotizációtól és az automatizációtól azonban nem szabad félni, hiszen a munkavállalóknak több idejük és kapacitásuk marad, hogy nagyobb kihívásokat oldjanak meg, használják kreativitásukat. Az Y és Z generáció pedig nyitott az újdonságokra, tele vannak ambícióval, készek felfedezni az új lehetőségeket.

A kérdőívet kitöltők véleménye megoszlik a könyvelés robotizációjáról. Vannak, akik szerint a könyvelőket egyelőre nem fenyegeti komolyabban, lehetetlennek és megoldhatatlannak tartják. Azonban a többség úgy gondolja, hogy nagyon hasznos lesz és sokat fog segíteni, ugyanis csökkentené a monotonitást. Egyetlen kitöltő sem gondolja úgy, hogy a robotizáció megszüntetné a könyvelőszakmát. Azzal azonban mindnyájan tisztában vannak, hogy a feladataik köre átalakulna a robotok megjelenésével.

A kitöltők véleménye, hogy hány százalékban robotizálható a könyvelési tevékenység, meglehetősen eltér egymástól. Átlagban a számviteli szolgáltatói tevékenységek

40 százalékát vélik robotizálhatónak, azonban emellé egy 26 százalékpontos szórás társul. A legoptimistább kitöltő szerint a könyvelési folyamat akár 85 százaléka is kiváltható lenne, azonban volt olyan is, aki szerint egyáltalán nem cserélhető le az emberi munka.

Simonné Romsics Erika a mélyinterjú során elmondta, hogy részt vett egy konferencián, ahol az előadó azt mondta, a könyvelők munkájának 93 százaléka robotizálható. Duális mentorom álláspontja szerint a jelenlegi adó- és számviteli jogszabályok mellett nagyon nehéz lenne a munkafolyamatokat robotizálni, azonban egy nagymértékű automatizálást lehetségesnek tart. Úgy gondolja, hogy a tipizálható gazdasági események kiválthatóak lehetnének.

A kérdőíves kutatás rákérdezett a robotizálható tevékenységekre. Ennek eredményét szemlélteti a 23. ábra.

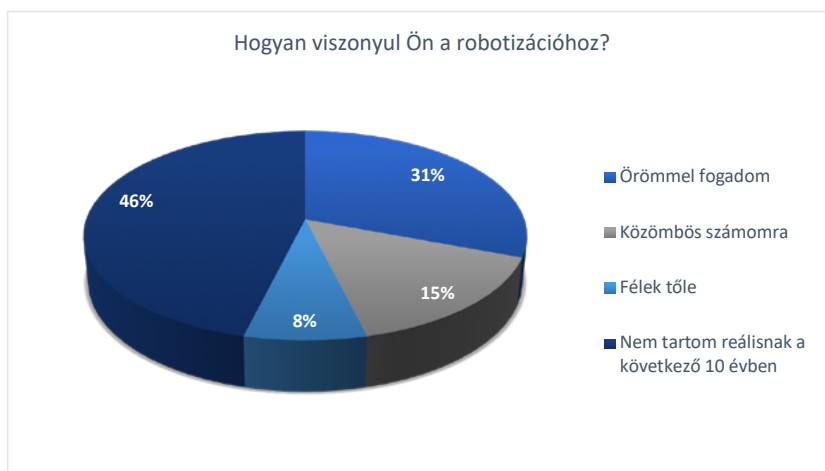
23. ábra: Robotizálható tevékenységek



Forrás: A primer kutatás 22. kérdésére adott válaszok alapján szerkesztve a <https://answergarden.ch/800101> oldalon

A megkérdezettek a **robotizálható tevékenységek** közé sorolják főként a **monoton, ismétlődő feladatokat**, mint például a számlarögzítést, az adóbevallás elkészítését, a pénztárgépes bevételek rögzítését. Egyesek szerint a számlabeolvasás, a kontírozás, a bankbizonylatok rögzítése, a statisztikai kimutatások elkészítése, valamint a mérleg és eredménykimutatás elkészítése is automatizálható tevékenység.

24. ábra: A robotizáció fogadtatása



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 24. kérdésére adott válaszok alapján

A megkérdezettek 46 százaléka nem tartja reálisnak a robotizáció elterjedését a számviteli szolgáltatások körében az elkövetkező 10 évben. 31 százalék viszont örömmel fogadja, belátja, hogy ez segíteni fog és megkönnyíti a munkavégzést, kiváltja a monoton munkafolyamatokat, ezzel időt és energiát spórolva a könyvelő munkavállalók számára. Ezt az időt és energiát tudnák majd a szolgáltatás minőségének emelésére fordítani. A kitöltők 15 százalékának közömbös ez a témakör. A fennmaradó 8 százalék pedig fél a robotizációtól, aminek háttérében az új technológiák és technikai eszközök költségvonzata vagy a betanulási nehézség állhat.

A kérdőívet kitöltők túlnyomó többsége még nem készül a robotizációra. Akik azonban igen, azok új programok, szoftverek alkalmazásával, fejlett eszközök vásárlásával, előadások hallgatásával, valamint az elektronikus adatkezelés szintjének emelésével teszik ezt.

8.2. A jövő könyvelőirodája

Jelenleg a változások korát éljük. Olyan szinten átalakul a világunk, ahogy azt korábban el sem tudtuk képzelni. A Ipar 4.0, a digitális üzleti modellek terjedése, a robotizáció nem hagyja érintetlenül a számviteli szolgáltatások területét sem. Vajon felkészültek a szolgáltatók erre a változásra? Mely tevékenységeket érinthet ez a számviteli szolgáltatások

területén? Milyen tevékenységek standardizálhatók, programozhatók, végeztethetők el robotokkal? Melyek azok a tevékenységek, ahol a humán erőforrás professzionális tudására a jövőben is szükség lesz? Egyáltalán, mire számítsunk a jövőben?

A folyamatos jogszabályi és technológiai változások eredményeként a könyvelők által elvégzett feladatok köre rohamosan csökkenni fog. A számviteli szolgáltatásoknál a hangsúly át fog helyeződni a nyújtott kiegészítő szolgáltatások minél szélesebb skálájára. A könyvelőirodáknak figyelmesnek és innovatívnak kell lenniük, alkalmazkodni a változásokhoz, azokhoz igazítani szolgáltatásaik körét, hogy valami pluszt adjanak az ügyfeleknek a hagyományos számviteli szolgáltatáson túl.

25. ábra: A jövő könyvelőirodája



Forrás: A primer kutatás 28. kérdésére adott válaszok alapján szerkesztve a <https://answergarden.ch/800160> oldalon

A kérdőívben megkérdeztem a könyvelőiroda-vezetőket, hogy milyennek képzelik el a jövő ideális könyvelőirodáját. A válaszadók többsége a képzett szakembereket és a modern felszereléseket emelte ki. Számomra érdekesség volt, hogy jó néhány iroda-vezető szerint a jövő ideális irodája hasonló, vagy ugyanolyan, mint a jelenlegi. Többen is megemlítették a távmunkavégzés lehetőségét is. Megemlítésre került a motivált munkaerő, a rugalmas, tájékozott és szorosan együttműködő ügyfél és hivatal, a jog-

szabályi állandóság, a pontos munkavégzés, az informatika szerepének növekedése, a személyes kapcsolatok csökkenése és a magasabb könyvelői díj is.

Interjúalanyaim véleménye megegyezett a kérdőívet kitöltők véleményével. A professzionális technológiai eszközök, valamint a motivált alkalmazottak alapfeltételei a jövő könyvelőirodájának. Megemlítették még azonban az ügyfelek tudásának növelését is pénzügyi, gazdasági oktatáson való részvétellel, valamint a kulturált fizikai környezetet és a változatos munkakörülményeket.

A kihívásokra adható válaszlehetőségek elemzése

Az alábbiakban a primert kutatásaim alapján összefoglalom a számviteli szolgáltatók előtt álló kihívásokat, továbbá javaslatot teszek a megoldásukra. A 7. táblázat rendszerre tartalmazza a kutatás következtetéseit, utalva a kockázati faktorokra, amelyekkel a professzionális szolgáltatóknak számolniuk kell.

A számviteli szolgáltatók tehát számos kihívással szembesülnek napjainkban. Fontos, hogy ezekre felkészülten adjanak megoldást, számolva az esetleges kockázatokkal is.

A felkészüléshez az szükséges, hogy a humán erőforrás fejlesztésével, a számviteli tevékenységek fejlett technológiai háttérének (új szoftver, automata, robot stb.) biztosításával proaktív módon foglalkozzanak. Időben előre gondolkodva, a tevékenységeik fejlesztésének irányait meghatározva gondosan mérlegeljenek úgy, hogy továbbra is az ügyfelek igényeinek maximális kielégítését tartják szem előtt. A számviteli szolgáltatók jövőbeni professzionalitása azon múlik, hogy folyamatosan fejlesztik a humán erőforrás szakmai tudásukat, hiszen a professzionalitást jelentő tevékenységeket a robotok sem tudják helyettesíteni a következő évtizedekben. Ugyanakkor ki lehet és ki is kell használni azokat a lehetőségeket, amelyeket a technikai haladás biztosít a monoton, standardizálható tevékenységek esetén a humán erőforrás tőkével történő helyettesítésével.

7. táblázat: Kihívások és válaszok

KIHÍVÁS (cél)	VÁLASZ (eszköz/módszer)	KOCKÁZAT
A komplex szolgáltatások iránti növekvő vevői igény	szolgáltatási paletta bővítése	versenytársak hasonló magatartása
	munkatársak folyamatos továbbképzése	munkatársi ellenállás a képzésekkel szemben
	robotizáció	robotizáció költségei túl magasak munkavállalói ellenállás a robotokkal kapcsolatosan
Munkacsúcok kezelése	ügyfelek áttelése (például szerződésekben előre rögzíteni a dokumentumok leadási idejét)	az ügyfél nem írja alá így a szerződést
	jobb munkaszervezési módszerek	munkavállalói ellenállás a munkaszervezéssel kapcsolatosan
	robotizáció	munkavállalói ellenállás a robotokkal kapcsolatosan
Nyomott árak, erős versenyhelyzet	kiegészítő szolgáltatásokkal versenyelőny megszerzése	versenytársak hasonló magatartása
	vevő- és keresletmenedzsment módszerek aktívabb alkalmazása	
	benchmarking	
Robotizáció	technikai fejlesztés (a standardizálható tevékenységek robotokra terelése)	robotizáció költségvonzata munkavállalói ellenállás a robotokkal kapcsolatosan
		munkavállalói ellenállás
A tudásmenedzsment iránti igény növekedése	aktív tudásmenedzsment (dolgozók körében tudásmegosztás, ügyfelek körében tudásmegosztás)	ügyfelek ellenállása
		tudásmenedzsment költségvonzata
Új ügyfelek megszerzése	keresletmenedzsment módszerek alkalmazása	számviteli szolgáltatások iránti kereslet visszaesése
	kiegészítő szolgáltatási kör bővítése	versenytársak hasonló magatartása
	aktív marketing	
Régi ügyfelek megtartása	vevőmenedzsment aktívabb gyakorlása	versenytárs vonzereje nő
Fluktuáció kezelése	motiválás, elkötelezettség megteremtése (munkavállalói magatartás okainak, mozgatórugóinak feltárása, driverek meghatározása, világos célmeghatározás, világos teljesítményértékelés, visszajelzés)	versenytársak magasabb bért ígérnek
	tudásmenedzsment (a régi dolgozó ne vigye el magával a tudást)	saját vállalkozást indít el a korábbi alkalmazott
	személyre szabott kommunikáció, motiváció és konfliktuskezelés	
Szakképzett munkaerő hiánya	időben felkészülni a munkaerő-utánpótlásra (duális képzésben, gyakornoki programokban való részvétel erősítése) a professzionalitás jövőbeni biztosítása miatt	versenytárs magasabb bért ígér
Gyakori jogszabályi változások	a szakmai szervezetek aktív bevonása a jogalkotás folyamatába	szakmai szervezetek hiánya, gyengesége
Az új technikai megoldások betanulási nehézségei	motiválás	munkavállalói ellenállás

9. Döntés a hipotézisek elfogadásáról

Kutatásom elején megfogalmaztam hipotéziseimet, melyeket a primer kutatásaim alapján felülvizsgálók, és döntök azok elfogadásáról. A döntés eredményeit az 8. táblázatban foglalom össze.

8. táblázat: Döntés a hipotézisek elfogadásáról

HIPOTÉZIS		DÖNTÉS	TÉZIS
H1	A rendszerváltás óta nagymértékben megnőtt a számviteli szolgáltatók ügyfeleinek komplex szolgáltatások iránti igénye.		T1 A rendszerváltás óta nagymértékben megnőtt a számviteli szolgáltatók ügyfeleinek komplex szolgáltatások iránti igénye.
H2	A könyvelőirodák humánerőforrás-igényei átalakultak a rendszerváltást követően, és legnagyobb mértékben az idegennyelv-tudás és a számítógépes ismeretek szerepe erősödött.	részben elfogadva	T2 A könyvelőirodák humán erőforrásigényei átalakultak a rendszerváltást követően, és legnagyobb mértékben a számítógépes ismeretek szerepe erősödött.
H3	A könyvelőirodák vezetői számára a legnagyobb kihívást a munkacsúcsok kezelése jelenti napjainkban.		T3 A könyvelőirodák vezetői számára a legnagyobb kihívást a munkacsúcsok kezelése jelenti napjainkban.
H4	A számviteli szolgáltatásokhoz kapcsolódó tevékenységeken belül jól elhatárolhatók a robotizálható tevékenységek, és a vezetők számolnak a robotizáció 10 éven belüli megvalósításával.	részben elfogadva	T4 A számviteli szolgáltatásokhoz kapcsolódó tevékenységeken belül jól elhatárolhatók a robotizálható tevékenységek, és a vezetők <u>nem</u> számolnak a robotizáció 10 éven belüli megvalósításával.
H5	A számviteli szolgáltató méretének növekedésével egyre nagyobb kihívást jelent az alkalmazottak motiválása, az elkötelezettség megteremtése.		T5 A számviteli szolgáltató méretének növekedésével egyre nagyobb kihívást jelent az alkalmazottak motiválása, az elkötelezettség megteremtése.

Összefoglalás

Dolgozatom elején felvettem a kutatásom során vizsgált kérdéseket, majd ezek alapján megfogalmaztam a hipotéziseimet. Ezt követően definiáltam a professzionális szolgáltatás fogalmát, majd ismertettem a számviteli szolgáltatás definícióját, legfontosabb jellemzőit és törvényi kereteit. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara honlapján talált információk alapján elemeztem a számviteli szolgáltatások piaci helyzetét Magyarországon, régióként és megyéenként is. Szó esett még a könyvelési díjról, melynek nagysága állandó problémát jelent a szakmában, ugyanis az árak meglehetősen nyomottak. Majd ismertettem primer kutatásaim módszertani kereteit és eredményeit. Először a kérdőíves kutatás általános kérdéseire adott válaszokat fejtettem ki. A következő fejezetben a rendszerváltás óta bekövetkezett számviteli szolgáltatási igények változását vizsgáltam, elsősorban a kérdőíves felmérés válaszai alapján. A számviteli szolgáltatók menedzsmentjének jelenlegi kihívásai volt a soron következő témakör, amit mélyrehatóan elemeztem. Elsőként az alap- és kiegészítő szolgáltatások körének változásait mértem fel a kérdőíves felmérés, a honlapkutatás és a mélyinterjúk eredményei alapján. Ezek segítségével megállapíthattam, hogy egyre több, korábban kiegészítő szolgáltatás válik az idő előrehaladtával alapszolgáltatássá. Továbbá, hogy a meglehetősen változatos kiegészítő szolgáltatások köre jelentheti egyes könyvelőirodák számára a versenyelőnyt versenytársaikkal szemben. A szolgáltatási folyamatok szervezési és vezetési kihívásait külső környezetből adódó kihívásokra és belső kihívásokra bontottam. A külső környezet kihívásait a mélyinterjúk, a kérdőív és a szakirodalom segítségével térképeztem fel, míg a belső kihívások elemzésénél ezeken az eszközökön felül saját tapasztalataimról is beszámoltam. A szolgáltatás minőségének mérése meglehetősen nehéz ebben a szakmában, azonban interjúalanyaim megerősítették azon szakirodalmi álláspontokat, miszerint a NAV ellenőrző szerve méri a könyvelőirodák minőségét az ellenőrzések során. A vevőelégedettséget pedig az ügyfelek az adóoptimalizálás sikerességében mérik. A panaszkezeléssel kapcsolatos fejezetben saját tapasztalataimról számoltam be. Bár a könyvelők nem rendelkeznek érdekvédelmi szervezettel – habár az igényük meglenne rá –, egy hasonlóan professzionális szolgáltatás érdekvédelmi szervezetének alapszabályait és feladatait ismertettem. Dolgozatom vége felé közeledve felmértem, milyen innovatív megoldások várhatók a jövőben. A kérdőíves felmérés keretein belül megkérdeztem a kitöltők véleményét a robotizációról.

A kérdőívem utolsó kérdése pedig a jövő ideális könyvelőirodájának bemutatását kérte a megkérdezettektől. Végül összegeztem a felmerült kihívásokat, és válaszlehetőséget is nyújtottam az egyes kihívásokra, miközben felmértem a bennük rejlő kockázatokat is. Dolgozatom végén döntöttem a kutatás elején megfogalmazott hipotézisekről, melyek közül kettőt részben, hármat pedig teljes egészében elfogadottnak nyilvánítottam.

Összefoglalva megállapíthatom, hogy a számviteli szolgáltatók számos kihívással szembesülnek napjainkban. Primer kutatásaim bizonyították, hogy jól beazonosíthatók azok a kihívások, amelyek kezelésére proaktív módon fel kell készülniük a szolgáltatóknak. Ehhez az szükséges, hogy a vezetők képzetek legyenek az emberi erőforrás-menedzsment, a vevő- és keresletmenedzsment, és a robotizáció miatt az innovációmenedzsment területén. Fontosnak tartom a tudásmenedzsment szerepének erősítését is a jövőben. Fontos, hogy a magas fluktuáció miatt távozó munkaerő ne vigye magával a cégnél megszerzett tudását, illetve a folyamatosan változó szabályozási környezet miatt az ügyfelek számára is kezdeményezzenek a szolgáltatók olyan fórumokat, ahol a tudásátadás mind kollektív körben, mind egyénileg is megtörténhet.

Különösen a mikro- és kisvállalkozások körébe tartozó számviteli szolgáltatóknál lehet nehéz ezeket a kihívásokat megfelelően kezelni, hiszen nem biztos, hogy a szervezet munkatársai között találunk olyan felkészült szakembereket, akik a dolgozatban elemzett kihívásokat professzionálisan menedzselni képesek.

Mivel jelenleg harmadéves egyetemi hallgató vagyok, szeretném ezt a kutatási témát a jövőben is folytatni. Kutatásom majdani irányát a számviteli szolgáltatási piac ügyféloldalának feltérképezése jelentheti.

Irodalomjegyzék

- Bencsik A. (2015): *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Béza D. (és mtsai) (2007): *Kisvállalkozások finanszírozása*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Brealy, A. R. – Mayers, C. S. (2011): *Modern vállalati pénzügyek*. Budapest: Panem Kiadó.
- Dobrai K. – Farkas F. (2009): Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. *Vezetéstudomány*, (40)7–8, 56–66.

- Gyulai L. (2011): *Kis- és középvállalkozások üzletfinanszírozása*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Gömböcz Z. (2016): *Robotokra hangolva a szolgáltató szektorban. (TDK-dolgozat)* Zalaegerszeg Kiadó.
- Grönroos, C. (2000): *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2016): *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Heidrich B. (2006): *Szolgáltatás menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting.
- Heidrich B. (2009): A szolgáltatás-vezetés hazai tapasztalatairól egy empirikus felmérés tükrében. In Hetesi E. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.): *A szolgáltatások világa*. Szeged: JATEPress, 15–38.
- Illés I.-né (2009): *Vállalkozások pénzügyi alapjai*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Illés I.-né – Gyulai L. – Lauf L. (2013): *A vállalkozásokfinanszírozás alapjai*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Jósvai T. : Digitalizáció a könyvelésben és a könyvvizsgálatban. *SZAKma*, 9, 36–37.
- Kenesi Zs. – Kolos K. (2014): *Szolgáltatásmarketing és -menedzsment*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Müller, E. – Zenker, A. (2001): Business services at actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, (30)9, 1501–1516.
- Nádor É. (2007): *Az üzleti tanácsadás marketingje*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Normann, R. (2001): *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Tokár-Szadai Á. (2010): *Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplén megyében*. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar..
- Veress A. – Siklósi Á. (2016): *Könyvvezetés és beszámolóképzés*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Veres Z. (1998): *Szolgáltatás marketing*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Veres Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Internetes források

- Forbes: Egy könyvelőiroda is lehet menő [online]. Letöltés időpontja: 2018. 10. 29.
Hozzáférés (URL): <https://forbes.hu/tamogatoitartalom/egy-konyveloiroda-is-lehet-meno/>; Központi Statisztikai Hivatal [online]. Letöltés időpontja: 2018. 10. 22.
Hozzáférés (URL): <http://www.ksh.hu/>
- Magyar Kereskedelmi és Iparkamara: Keresés a regisztrált cégek között [online].
Letöltés időpontja: 2018. 10. 25. Hozzáférés (URL): <https://www.kamreg.hu/mkkir/kereso.html>
- Magyar Könyvvizsgálói Kamara: Alapszabály [online]. Letöltés időpontja: 2018. 10. 22.
Hozzáférés (URL): <https://www.mkvk.hu/szabalyozas/szabalyzatok/alapszabaly/alapszabaly>
- Pénzügyminisztérium: Névjegyzék – könyvviteli szolgáltatást végzők [online]. Letöltés időpontja: 2018. 09. 28. Hozzáférés (URL): <https://penzugyiszakkepzes.kormany.hu/nevjegyzek-konyvviteli-szolgaltatast-vegzoek>
- Piac és Profit: Honnan akasszuk le a jó könyvelőt? [online]. Letöltés időpontja: 2018. 10. 28. Hozzáférés (URL): https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/hogyan-valasszuk-ki-a-legjobb-konyvelot/
- Piac és Profit: Hogyan válasszunk könyvelőt? [online]. Letöltés időpontja: 2018. 10. 28. Hozzáférés (URL): https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/hogyan-valasszunk-konyvelot/
- Piac és Profit: Jönnek a robotkönyvelők? Na az még nem holnap lesz [online]. Letöltés időpontja: 2018. 10. 28. Hozzáférés (URL): <https://piacesprofit.hu/infokom/jonnek-a-robotkonyvelok-na-az-meg-nem-holnap-lesz/>
- Piac és Profit: Mire jó, és mire nem jó a könyvelő? [online]. Letöltés időpontja: 2018. 10. 28. Hozzáférés (URL): <https://piacesprofit.hu/infokom/jonnek-a-robotkonyvelok-na-az-meg-nem-holnap-lesz/>
- Réthy G. – Kása R. – Molnár L. (2014): A szolgáltatásminőség értelmezésének különbségei – percepcióvezérelt szolgáltatások minőségmodelljének kialakításának első lépései (elektronikus dok.). *Prosperitas*, PDF-fájl, hozzáférés (URL): <http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/718/1/Rethi-Kasa-Molnar.pdf>

Szalavetz A. (2008): A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés. *Közgazdasági Szemle*, PDF-fájl, hozzáférés (URL): <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1001>

Vállalkozás okosan: Könyvelő kereső – milyen a jó könyvelő? [online]. Letöltés időpontja: 2018. 10. 27. Hozzáférés (URL): https://www.vallalkozas-okosan.hu/konyvelo_kereso_milyen_jo_konyvelo

Világ gazdaság: A könyvelők kötelező továbbképzésének megújításáért lobbiznak [online]. Letöltés időpontja: 2018. 10. 27. Hozzáférés (URL): <https://www.vg.hu/kkv/konyvelok-kotelezo-tovabbkepzesenek-megujitasaert-lobbiznak-794237/>

Jogszabályok

1893/2006/EK rendelet a gazdasági tevékenységek statisztikai osztályozása NACE Rev. 2. rendszerének létrehozásáról és a 3037/90/EGK tanácsi rendelet, valamint egyes meghatározott statisztikai területekre vonatkozó EK-rendeletek módosításáról (a 2018. 10. 18-án hatályos állapot szerint)

2000. évi C törvény a számvitelről (a 2018. 10. 15-én hatályos állapot szerint)

2007. évi LXXV. törvény a Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról, a könyvvizsgálói tevékenységről, valamint a könyvvizsgálói közfelügyeletről (a 2018. 10. 16-án hatályos állapot szerint)