

Egy professzionális szolgáltatás kihívásai - igények és válaszlehetőségek

**Belső konzulens: Zsupanekné
Dr. Palányi Ildikó**

Külső konzulens: Orbán Tamás

**Hegedüs Anita
Nappali tagozat
Gazdálkodási és menedzsment
szak
Szolgáltatásmenedzsment
szakirány**

NYILATKOZAT

a szakdolgozat/záródolgozat digitális formátumának benyújtásáról

Hallgató neve:	Hegedüs Anita		
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Szolgáltatásmenedzsment		
Neptun kód:	QLF1YU	Benyújtás éve:	2019
Szakdolgozat/záródolgozat címe:	Egy professzionális szolgáltatás kihívásai – igények és válaszlehetőségek		
Belső (operatív) konzulens neve:	Zsupanekné Dr. Palányi Ildikó		
Külső (szakmai) konzulens neve:	Orbán Tamás		
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:	Professzionális szolgáltatás; ügyfél-elégedettség; menedzsment kihívások; számviteli szolgáltató; stratégiai kihívások		

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat/záródolgozatomat az egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.


A hozzájárulás szerzői feltételei:

- mások számára a közzététel semmilyen formában nem engedélyezett,
- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás és nevem megjelölésével szabadon idézhető, de az idézést meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az egyetem könyvtáraiban az arra kijelölt számítógépeken, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom/záródolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2019.12.16.


.....
hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 2019 DEC. 16


.....
könyvtári munkatárs

P.H.

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	2
2.	A professzionális szolgáltatások és menedzsmentjük jellemzői.....	4
3.	A kutatás módszertana.....	9
3.1.	A kérdőíves felmérés módszertana.....	9
3.1.1.	A szolgáltatói kérdőívet kitöltők általános jellemzői.....	9
3.1.2.	Az ügyfélkérdőívet kitöltők általános jellemzői.....	12
3.2.	A mélyinterjú módszertana.....	15
3.3.	A honlapkutatás jellemzői.....	15
4.	A számviteli szolgáltatási igények változása.....	18
5.	A számviteli szolgáltatók ügyfeleinek igényei.....	21
5.1.	Az alap- és kiegészítő szolgáltatások körének változása.....	25
5.2.	Az ügyfelek preferenciáinak vizsgálata.....	26
6.	A számviteli szolgáltatók menedzsmentjének jelenlegi kihívásai.....	30
6.1.	Az alap- és kiegészítő szolgáltatások körének változása.....	30
6.2.	A szolgáltatási folyamatok szervezési, vezetési kihívásai.....	35
6.2.1.	A külső környezetből adódó kihívások.....	35
6.2.2.	Belső kihívások.....	36
6.3.	A szolgáltatásminőség mérése, vevőelégedettség.....	41
6.4.	Panaszmenedzsment kihívásai.....	42
7.	Innovatív megoldások a számviteli szolgáltatásoknál.....	43
7.1.	Robotizáció.....	43
7.2.	A jövő könyvelőirodája.....	47
8.	Döntés a hipotézisek elfogadásáról.....	48
9.	A kihívásokra adható válaszok – eszközök és módszerek.....	49
10.	Összefoglalás.....	51
	Irodalomjegyzék.....	53
	Ábrajegyzék.....	56
	Táblázatjegyzék.....	57
	Mellékletek listája.....	58
	Mellékletek.....	59
	1. számú melléklet.....	59
	2. számú melléklet.....	63
	3. számú melléklet.....	66

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. Szolgáltatásmenedzsment specializáción a szolgáltató szektor részletes analizálása során a professzionális szolgáltatások témaköre volt számomra a legérdekesebb szegmens. 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 olyan kérdésekre kerestem a választ, mint hogy:

- 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?
- Mennyire elégedettek az ügyfelek az általuk fizetett könyvelési díjjal napjainkban?
- Mennyire lehet elkülöníteni az alap- és a kiegészítő szolgáltatások körét e szektorban az ügyfelek véleménye alapján?
- Mely szempontok fontosak az ügyfelek számára a szolgáltatási folyamat során?
- Milyen szempontok alapján választ könyvelőt az ügyfélkör?
- Mennyire elégedettek az ügyfelek jelenlegi könyvelőjükkel? Ha elégedetlenek, akkor ennek mi az oka?

A kutatásom során kvalitatív és kvantitatív módszereket is alkalmaztam. Kvalitatív módszerek közül a mélyinterjú honlapkutatást választottam. Két, a szakmában jártas, interjúalannyal 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 két különböző kérdőívet is összeállítottam. Egyikben a könyvelőirodák vezetőit, míg a másikban a vállalkozókat, cégvezetőket kértem meg a kutatási kérdéseimhez kapcsolódó válaszára.

Kutatásomban felhasználtam azokat a személyes tapasztalatokat is, melyeket több, mint 3 éves duális gyakorlatom alatt egy könyvelőirodában szereztem.

Kutatásom fő célja, hogy feltárjam a számviteli szolgáltatások piacán felmerülő kihívásokat, rangsoroljam azokat, azonosítsam a kiváltó okait, s megkeressem a problémák, kihívások megoldására a megfelelő válaszokat. Céloom, hogy ezzel támogassam a számviteli szolgáltatókat a magasabb ügyfélelégedettség elérésében, s döntéseik meghozatalához támpontokat adjak. Törekvésem, hogy gyakorlatban hasznosítható megoldási javaslatokat fogalmazzak meg részükre.

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

1. táblázat Hipotézisek

HIPOTÉZISEK

H1	A rendszerváltás óta nagymértékben megnőtt a számviteli szolgáltatók ügyfeleinek komplex szolgáltatások iránti igénye.
H2	A könyvelőirodák humán erőforrásigényei átalakultak a rendszerváltást követően és legnagyobb mértékben az idegen nyelvtudás 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.
H6	A könyvelő választásakor a szakképzettség és a bizalom az elsődleges szempont.
H7	Árbevételtől függetlenül fontos szempont a könyvelővel szembeni elvárásoknál a nyelvtudás.

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, p. 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 saját forrásaikból nem tudnak megoldani valamilyen tudásigényes feladatot.

„A professzionális szolgáltatás esetében a munkaintenzitás és az ügyfélre szabás is magas szinten jelenik meg igényként. Ide tartoznak 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, p. 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 hírnevüket felépíteni. 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, p. 164)

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

A tudásintenzív szolgáltatások **erősen vevőre szabottak**, amely 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, amely minél kevésbé világos, annál nehezebb azoknak megfelelni. Komplikációt okozhat még, ha a megbízó cégen belül többen kerülnek kapcsolatba a szolgáltatás nyújtóval és az elvárásaik nagyban különböznek egymástól (Heidrich, 2006, pp. 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- és más bevallás készítése
- az adótanácsadás, az ügyfelek (nem jogi) képviselése az adóhatóság előtt
- a fizetéseképtelenséggel, csőddel 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) képviselője 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
- fizetésektelenséggel, csőddel 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

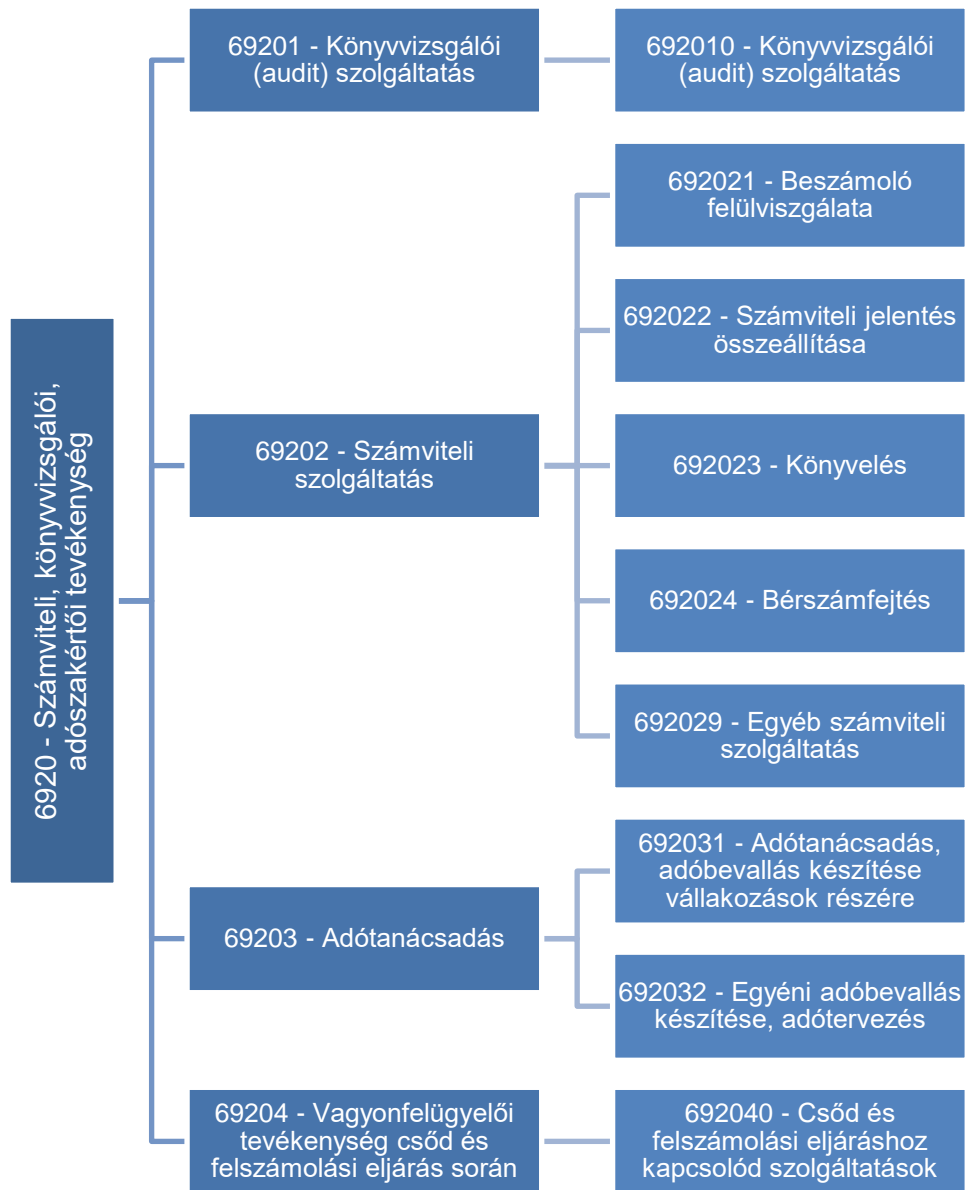
692009 - Termékdíj ügyintézés

- 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 (1. ábra):

1. 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 feladatok 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 előállítását és szolgáltatását.

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 szakképzés, illetve az engedélyezés szempontjából mérlegképes könyvelő képzésének 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 szakképzéssel vagy
- mérlegképes könyvelői szakképzéssel,
- 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 kutatás módszertana

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

3.1. A kérdőíves felmérés módszertana

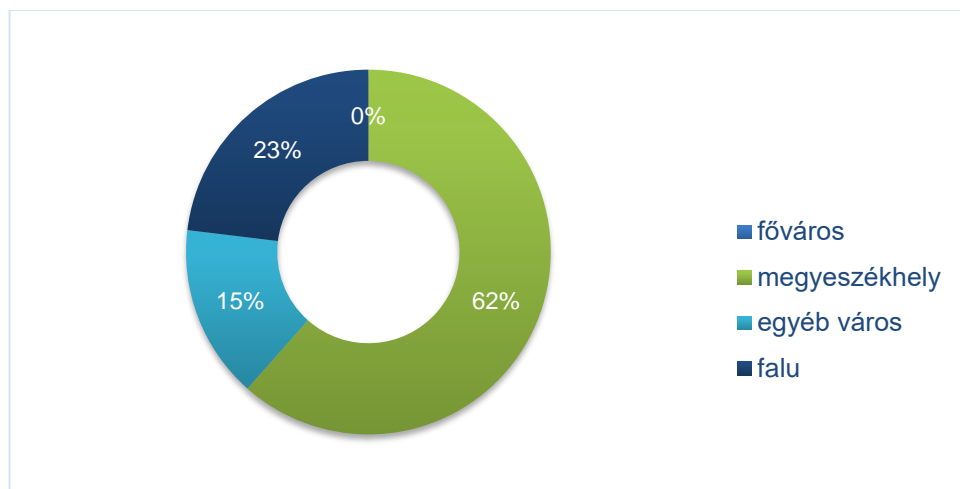
A könyvelőiroda vezetőinek szóló kérdőívet a Kérdőívem.hu oldalon készítettem el. A kérdőív linkjét a Magyar Számviteli Szakemberek Egyesületének Zala megyei tagjainak küldtük ki. A kérdőívet 2018. október 10. és október 22. között töltötték ki elektronikusan a könyvelőirodák vezetői. A kérdőívet a 1. számú melléklet tartalmazza. Az ügyfeleknek szóló kérdőívet a Google Űrlapok segítségével készítettem el. A kérdőív linkjét elsősorban duális gyakornoki helyem ügyfeleinek küldtem el, s kértem őket a kérdőív tovább küldésére, ezzel alkalmazva a hólabda módszert a mintavételhez. A kérdőívet 2019. szeptember 23. és október 27. között töltötték ki elektronikusan a vállalkozók, a cégek vezetői. A kérdőívet a 3. számú melléklet tartalmazza. Mindkét kérdőív zárt és nyitott kérdéseket is tartalmazott. A kérdőív kérdéseit a mélyinterjúk lefolytatása után állítottam össze. A felmérés nem reprezentatív. A kérdőívek feldolgozása az MS Excel és az SPSS 24.0 programokkal történt.

3.1.1. A szolgáltatói kérdőívet kitöltők általános jellemzői

Az alábbiakban bemutatom a könyvelőiroda vezetőknek szóló 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 a 1990-es években is könyveltek.

2. ábra Könyvelőirodák megoszlása székhelyük szerint



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

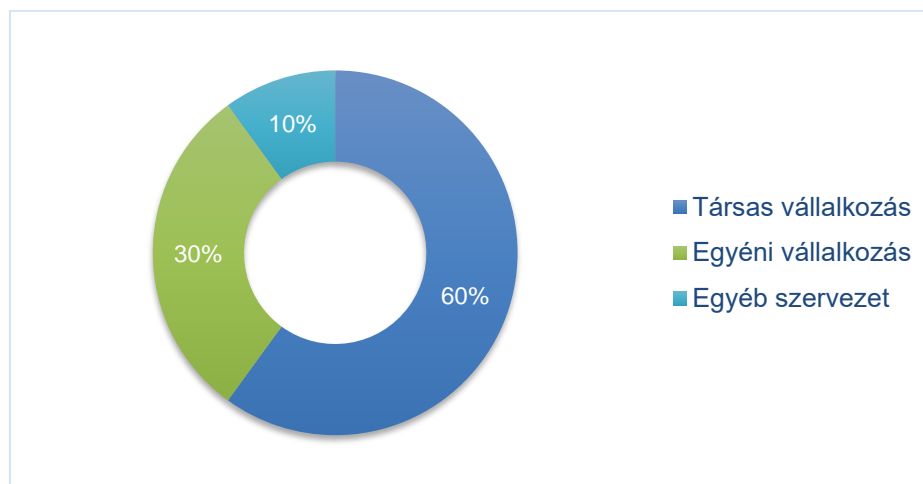
A 2. ábrán látható, hogy a megkérdezett könyvelőirodák székhelyüket tekintve **62 százalékban megyeszékhelyen** végzik tevékenységüket. Ez esetünkben Zalaegerszeget jelenti, hiszen a kitöltők egy kivétellel mind Zala megyében található könyvelőirodát vezetnek. 15 százalék egyéb városban, míg 23 százalék falun működtet könyvelőirodát.

Foglalkoztatottak számát tekintve **mikro- és kivállalkozásra** bonthatjuk a kérdőívet kitöltött könyvelőirodákat. A mikrovállalkozások olyan vállalkozások, amelyek 10 főnél kevesebb munkaerőt foglalkoztatnak, és éves forgalmuk vagy éves mérlegfőösszegük nem haladja meg a 2 millió eurót. A kitöltők között 11 db mikrovállalkozás 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, még a legtöbb ügyfélről gondoskodó könyvelőiroda 300 ügyféllel rendelkezik. 50 fő alatti ügyfélkörrel összesen 5 könyvelőiroda rendelkezik. 51-100 közötti ügyfélkörrel 7 könyvelőiroda számolt be.

A könyvelőirodákat ügyfélkörük szerint különböző csoportokra bonthatjuk. Vannak ugyanis olyan könyvelőirodák, melyek kizárólag egyéni vállalkozások könyvelésére specializálódtak. S vannak, melyek kizárólag társas vállalkozások könyvelését vállalják el. Természetesen a két ügyfél típus elegye is megtalálható könyvelőirodáknál, ahol mindkét vállalkozás fajtával foglalkoznak. Megkülönböztethetünk még egy harmadik csoportot is, amely egyéb szervezetek könyvelési feladatait is ellátja. Ide sorolhatók az alapítványok és az egyesületek.

3. ábra A könyvelőirodák ügyfélkörének összetétele

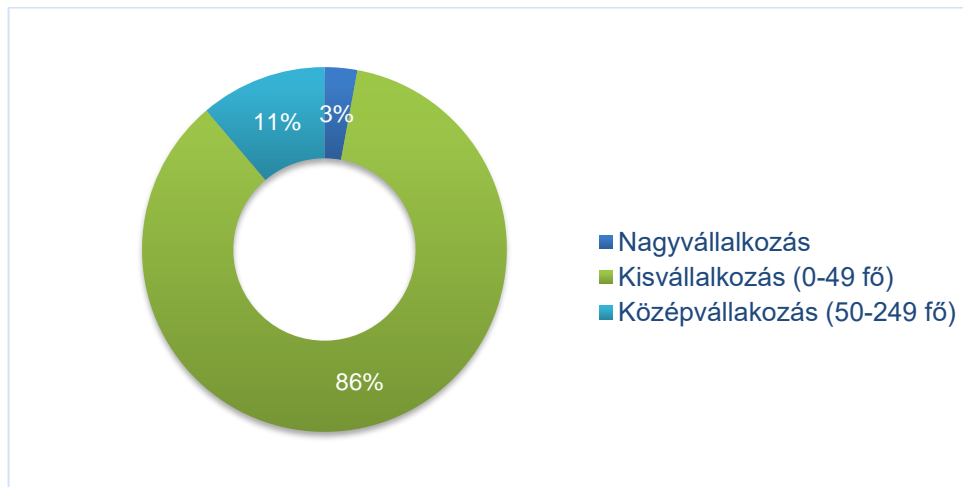


Forrás: Saját szerkesztés primer kutatás 8. kérdésére adott válaszok alapján

A 3. ábra azt szemlélteti, hogy milyen a könyvelőirodák ügyfélkörének összetétele, azaz milyen arányban vannak jelen az egyéni-, illetve társas vállalkozások, 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.

4. ábra *Ügyfelek megoszlása vállalkozás nagyság szerint¹*

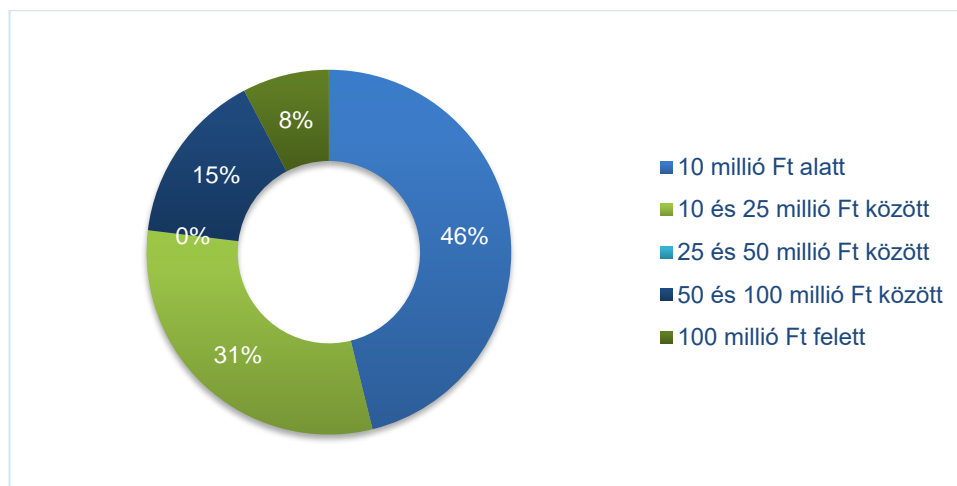


Forrás: Saját szerkesztés primer kutatás kérdőíve alapján

Mint azt a 4. ábra is mutatja, a megkérdezett könyvelőirodák ügyfélkörét túlnyomó többségben (86 százalékban) kisvállalkozások adják. Mindösszesen 112 középvállalkozó ügyfél található a 13 könyvelőirodánál, amely a teljes ügyfélkör 11 százalékát teszi ki. Nagyvállalkozás nagyon csekély számban (3 százalék) vannak jelen a megkérdezett könyvelőirodáknál.

A megkérdezett könyvelőirodák 2017. üzleti évi árbevételét szemlélteti a 5. ábra.

5. ábra *Könyvelőirodák árbevétele 2017. üzleti évben*



Forrás: Saját szerkesztés 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

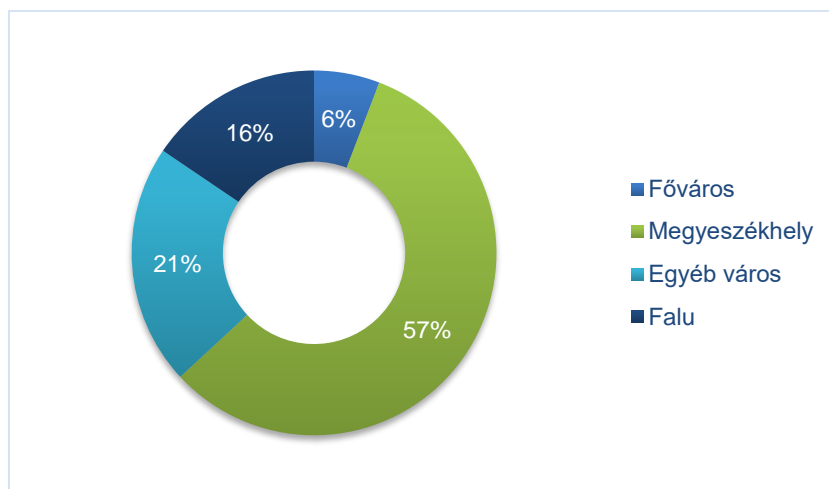
¹ A kisvállalkozások 10 és 49 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkeznek, és éves forgalmuk vagy éves mérlegfőösszegük legfeljebb 10 millió euró, míg a középvállalkozások foglalkoztatotti létszáma 50 és 249 fő között van, továbbá éves nettó árbevételük nem haladja meg az 50 millió eurót vagy mérlegfőösszegük nem haladja meg a 43 millió eurót.

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.

3.1.2. Az ügyfélkérdőívet kitöltők általános jellemzői

Az alábbiakban bemutatom az ügyfeleknek szóló kérdőívet kitöltők általános jellemzőit. A kutatási kérdésekhez kapcsolódó válaszok feldolgozását a későbbi fejezetekben végzem el. A kérdőívet 103 cégvezető töltötte ki. A kitöltők 68 százaléka férfi, míg a maradék 32 százalék nő volt. A legidősebb kitöltő 74 éves, a legfiatalabb 24 éves volt. A kitöltők átlagéletkora 46 év volt. Ezen belül a férfiak átlagéletkora 48,8 év, míg a nők 41,6 év volt. A legrégebbi vállalkozás 1988-ban alakult, míg a legfrissebb csak az idei évtől működik.

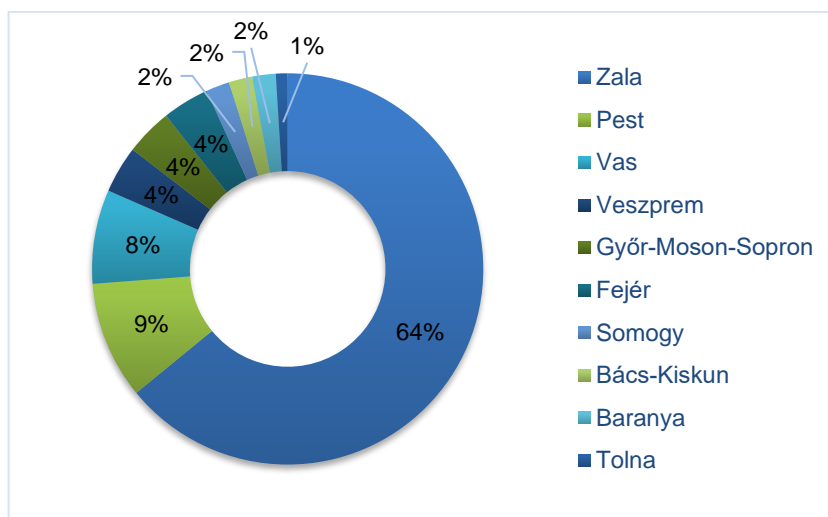
6. ábra A vállalkozások megoszlása székhely szerint



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 5. kérdésére adott válaszok alapján

A 6. ábrán látható, hogy a megkérdezett vállalkozások székhelyüket tekintve 57 százalékban megyeszékhelyen végzik tevékenységüket. 21 százalékuknak egyéb városban, 16 százalékuknak pedig falun található a székhelye. A fővárosi vállalkozók mindösszesen a válaszadók 6 százalékát tették ki.

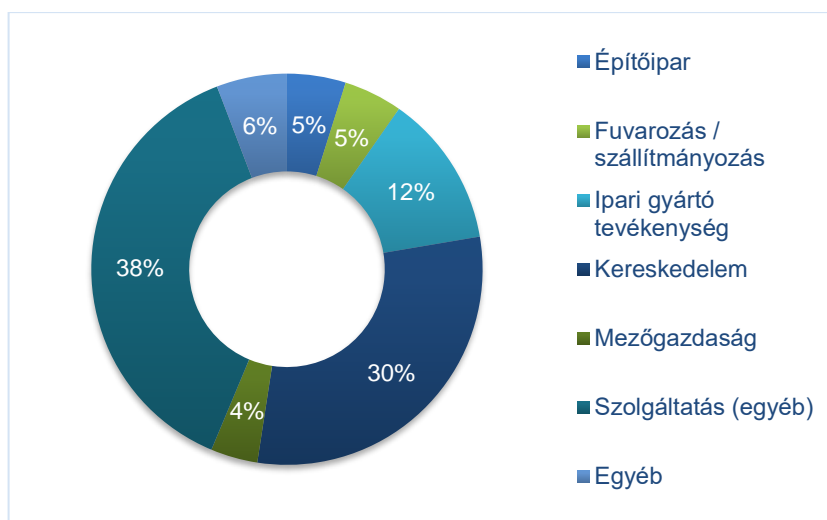
7. ábra A vállalkozások megoszlása megye szerint



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 6. kérdésére adott válaszok alapján

A 7. ábra szemlélteti, hogy a kitöltők szinte mindegyike dunántúli megyében létesít székhelyet. A választ adott vállalkozások túlnyomó többsége (64%) Zala megyében működik. Pest megyéből a válaszadó cégvezetők 9 százalékával, Vas megyéből további 8 százalékkal sikerült kitölteni a kérdőívet.

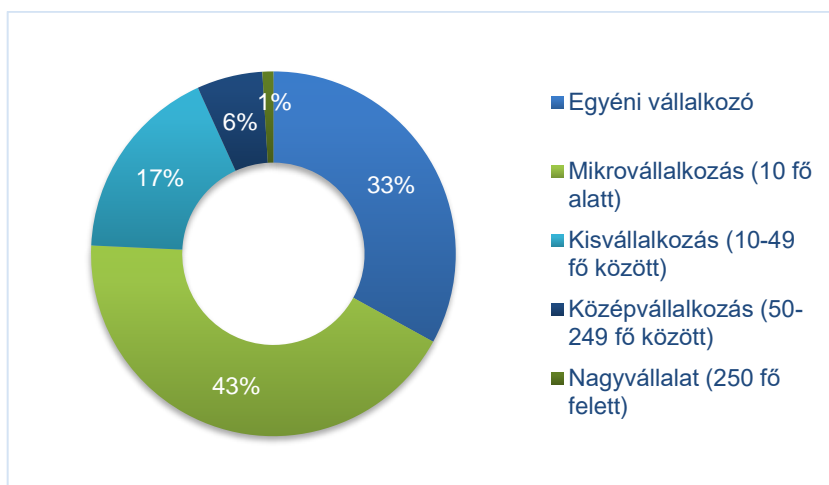
8. ábra A vállalkozások megoszlása a legjellemzőbb tevékenységi kör szerint



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 7. kérdésére adott válaszok alapján

Mint azt a 8. ábra is mutatja, a megkérdezettek körében a legjellemzőbb tevékenységi a kör (38%) az egyéb szolgáltatás volt. A válaszadók jelentős hányada (30%) foglalkozik kereskedelemmel. 12 százalékkal a harmadik legjellemzőbb tevékenységi kör az ipari gyártó tevékenység volt. A vállalkozók 6 százaléka jelölte meg az egyéb válaszlehetőséget. Az ő legjellemzőbb tevékenységi körük a pénzügy, az oktatás, a munkavédelem, a rendezvényszervezés és a művészet volt.

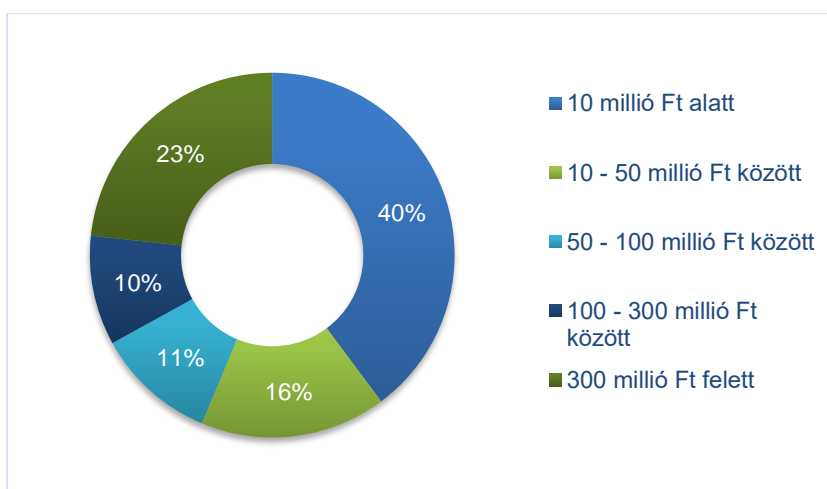
9. ábra A vállalkozások megoszlása nagyság szerint²



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

A vállalkozás nagyságát tekintve (9. ábra) a vállalkozások többsége (43%) mikrovállalkozásként működik. De jelentős volt az egyéni vállalkozók (33%) kitöltési aránya is. Néhány kis- (17%) és középvállalkozást (6%) is sikerült megkérdezni. A nagyvállalatok véleménye azonban ennek a kutatásnak az eredményeit nem befolyásolja nagymértékben, mivel mindösszesen a kitöltők egy százalékát adják.

10. ábra A vállalkozások megoszlása árbevétel szerint



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

A vállalkozások méretéből adódóan nem meglepő, hogy a megkérdezettek 40 százalékának 10 millió Ft alatt volt az árbevétele a 2018. évi üzleti évben. 16 százalék számolt be 10 és 50 millió Ft közötti árbevételről, és 23 százalék 300 millió Ft feletti árbevételről. A maradék 21

² A mikrovállalkozások olyan vállalkozások, amelyek 10 főnél kevesebb munkaadót foglalkoztatnak, és éves forgalmuk vagy éves mérlegfőösszegük nem haladja meg a 2 millió eurót. A kisvállalkozások 10 és 49 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkeznek, és éves forgalmuk vagy éves mérlegfőösszegük legfeljebb 10 millió euró, míg a középvállalkozások foglalkoztatotti létszáma 50 és 249 fő között van, továbbá éves nettó árbevételük nem haladja meg az 50 millió eurót vagy mérlegfőösszegük nem haladja meg a 43 millió eurót.

százalék egyik fele 50 és 100 millió Ft közötti, míg a másik fele 100 és 300 millió Ft közötti árbevételt szerzett az utolsó lezárt üzleti évben.

3.2. 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 2018. október elsején volt lehetőségem a professzionális szolgáltatásokban jelenlévő kihívásokról beszélgetni. Egy héttel később, 2018. 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.

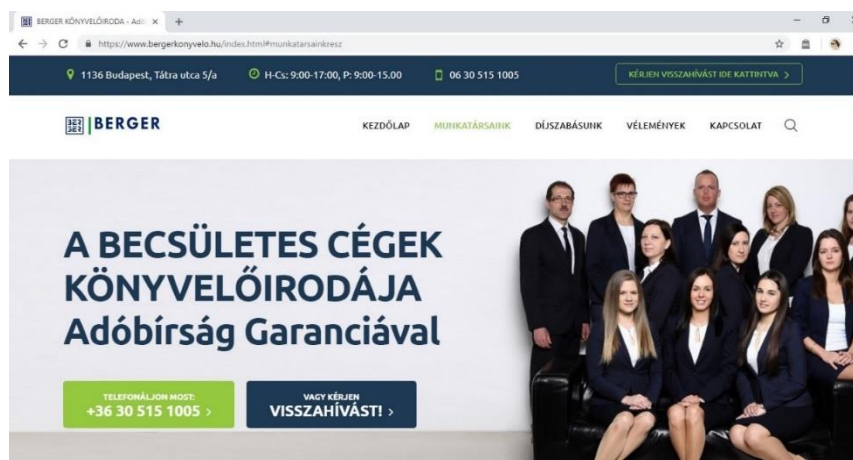
A mélyinterjú válaszait a későbbi fejezetekbe építem bele. A teljes interjú – benne külön feltüntetve az azonosságok és az eltérések – a 2. mellékletben található.

3.3. 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 kis méretű szolgáltatók jelentették a válaszadói kört)

A honlapkutatásom során felkeresett honlapok az alábbiak:

11. ábra Berger Könyvelőiroda



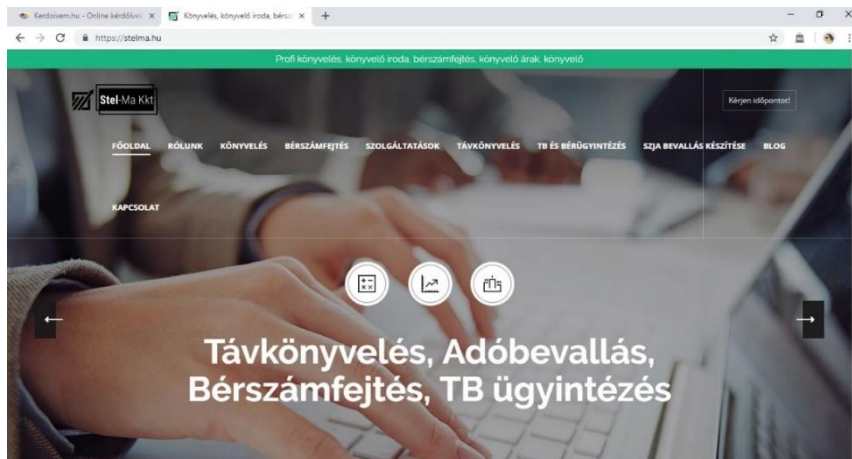
Forrás: <https://www.bergerkonyvelo.hu/index.html> (2018.10.13.)

12. ábra Perscriptor Könyvelőiroda



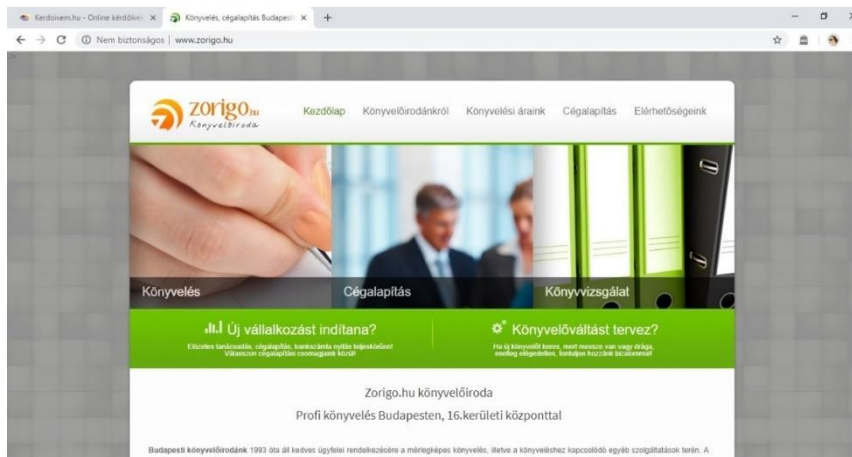
Forrás: <http://precizkonyveles.hu/> (2018.10.13.)

13. ábra STEL-MA KKT.



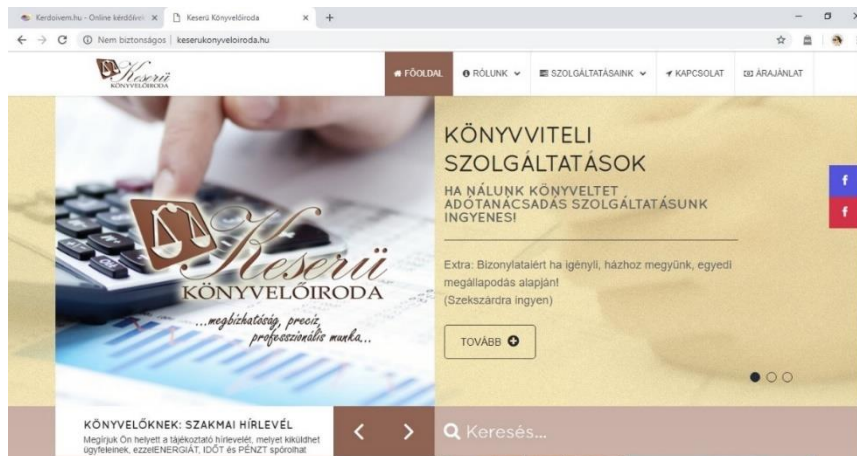
Forrás: <https://stelma.hu/> (2018.10.12.)

14. ábra Zorigo.hu Könyvelőiroda



Forrás: <http://www.zorigo.hu/> (2018.11.02.)

15. ábra Keserü Könyvelőiroda



Forrás: <http://keserukonyveloiroda.hu/> (2018.11.02.)

16. ábra Gerber Könyvelő Iroda Kft.



Forrás: <http://www.gerberkonyvelo.hu/> (2018.11.02.)

A felsorolt honlapok vizsgálata segített az alap- és kiegészítő szolgáltatások körének meghatározásában, biztosították a szélesebb körű informálódást.

4. A számviteli szolgáltatási igények változása

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

3. táblázat A szolgáltatások felfutásának okai

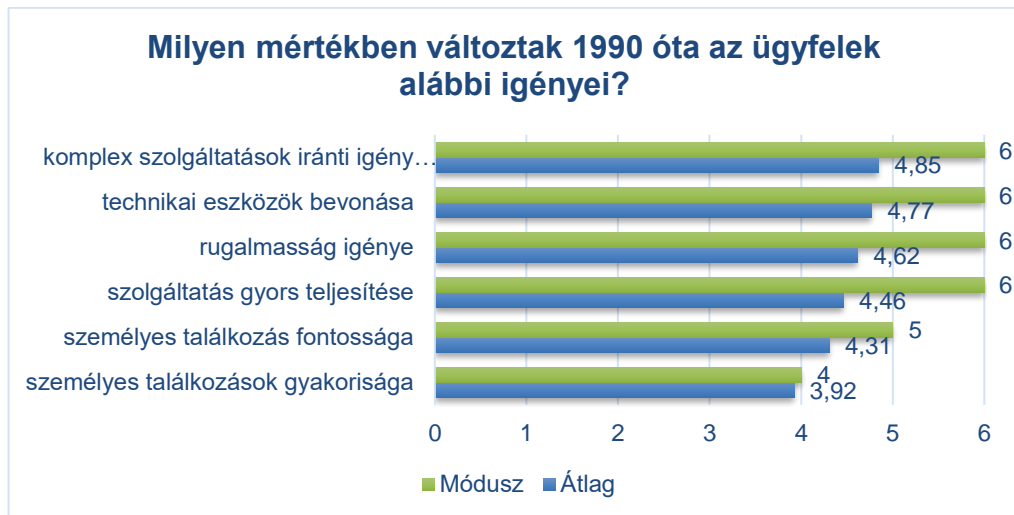
Változó életmód	Jövedelmi polarizálódás
	Megnőtt az igény a szabadidős tevékenységek iránt
	Környezet- és egészségtudatosság
	Nők a munkaerőpiacon
Változó világ	Az élet bonyolultabbá válik
	Demográfiai hatások
	Ökológiai és erőforrás problémák
	Globalizálódás
Változó technológia	Új termékek sora
	Termékek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

Forrás: Saját szerkesztés (Veres, 2009) alapján

A számviteli szolgáltatás iránti igény első sorban a világ változása miatt nőtt meg. Az élet egyre bonyolultabbá válik, ezért az embereknek szükségük van segítségre, útmutatásra. Nem érthet 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, minthogy 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 azokat. A vállalkozások számának növekedésével a könyvelők száma is nőtt, de nem arányosan.

17. ábra Ügyféligény változások 1990 óta

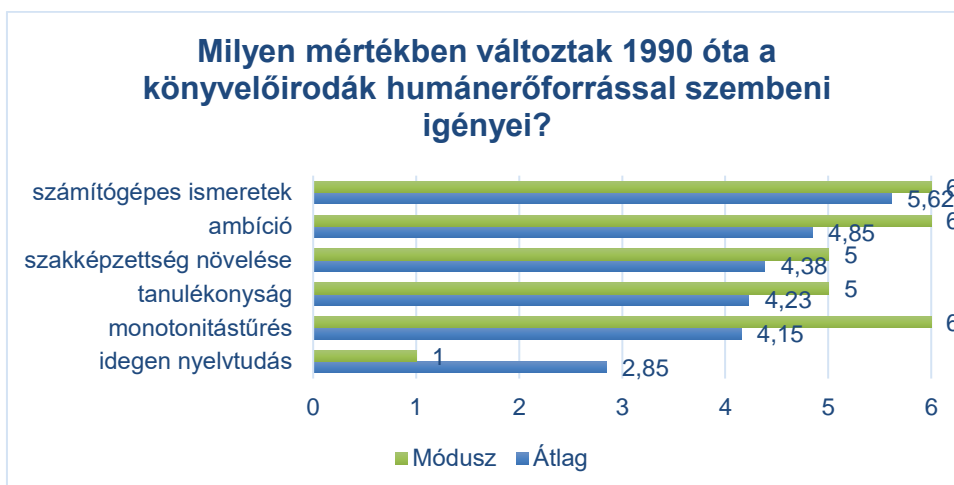


Forrás: Saját szerkesztés primer kutatás 10. kérdésére adott válaszok alapján

A 17. 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 szeretnének megkapni. A technikai és technológiai fejlődés hatása is megfigyelhető a könyvelőirodáknál is, ugyanis a technikai eszközök szerepe is jelentősen felértékelődött. A rugalmassági iránti igény is egyre gyakoribb elvárásként jelenik meg, érte ezalatt akár a személyreszabottságot 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 a legtöbbször e-mailben napi kapcsolatban vannak.

Ugyancsak egytől hatig terjedő Likert-skálát alkalmaztunk a könyvelőirodák humánerőforrással szembeni igényeinek változására vonatkozó kérdésnél. (18. ábra)

18. ábra Humánerőforrással szembeni igényváltozások 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 tanulékonyosság szerepe, véleményem szerint, főleg a technológiai és technikai újítások miatt növekedett meg. Valamint a folyton változó jogi környezet is megköveteli az élethosszig tartó tanulást. Ami meglepő volt számomra, hogy az idegen nyelvtudás csupán egy közepes alatti értéket kapott, s a leggyakrabban a legkisebb mértékű változásnak jelölték meg. Úgy vélem, az idegen nyelvtudás 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 az ügyfelek vállalkozásának teljes pénzügyi, vagyoni, gazdasági helyzetével tisztában van, s egyéb fontos információk birtokában is lehet, melyet minden körülmények között bizalmasan kell kezelni. Mint minden szolgáltatóiparban, itt is elvárás a segítőkészség, mind az ügyfelek, mind a kollégák felé. Valamint fontos tényező lehet még a stressztűrőképesség is, amelyre legfőképp munkacsúcsok idején van szüksége a könyvelőiroda munkatársainak. Az internet és az egyéb technikai eszközök készségszintű használata főleg az idősebb munkavállalók számára jelenthet kihívást, akik még papíron kezdték a könyvelést.

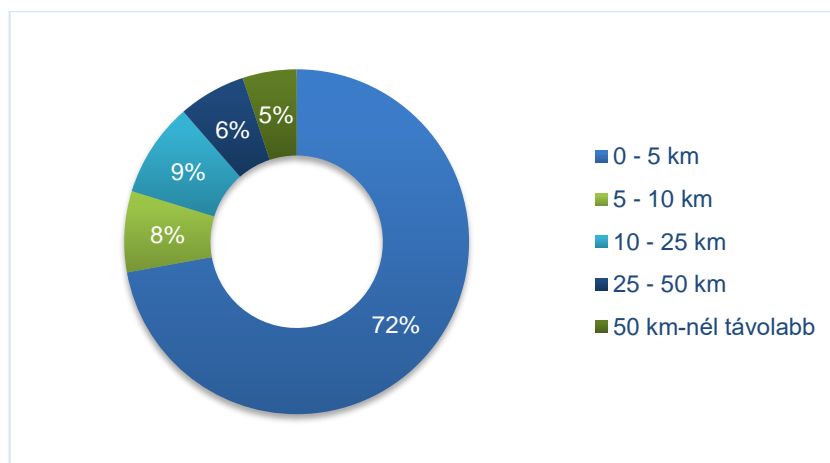
Az ügyfélkörben végbement változásokról is megkérdeztem a könyvelőirodák vezetőit. Egy természetes fluktuáció mindig van az ügyfélkörben. Előfordulhat, hogy egy vállalkozás megszűnik, nem öröklődik tovább, esetleg eladják a céget és másik könyvelőhöz viszi az új

tulajdonos 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.

5. A számviteli szolgáltatók ügyfeleinek igényei

Az ügyfelek vizsgálata szempontjából sok esetben fontos kérdés volt, hogy a vállalkozás külső könyvelőt bízott-e meg könyvelésével, vagy belső könyvelőt foglalkoztat. Ez ugyanis nagyban befolyásolhatja a könyvelőről kialakult véleményüket, a támasztott elvárásaikat, valamint az alap- és kiegészítő szolgáltatások köre is eltérhet. Elsősorban kíváncsi voltam, hogy a vállalkozók mekkora távolságot képesek megtenni, hogy a számukra megfelelő könyvelői szolgáltatást kapják, valamint, hogy ezt a szolgáltatást milyen gyakran veszik igénybe. Fontosnak tartottam még, hogy megvizsgáljam a könyvelési díj mértékét, melyet természetesen az árbevétellel párhuzamosan elemeztem. Végezetül kikertem a vállalkozók véleményét arról, hogy miért találják megfelelőnek, illetve nem megfelelőnek az általuk fizetett havi könyvelési díj mértékét.

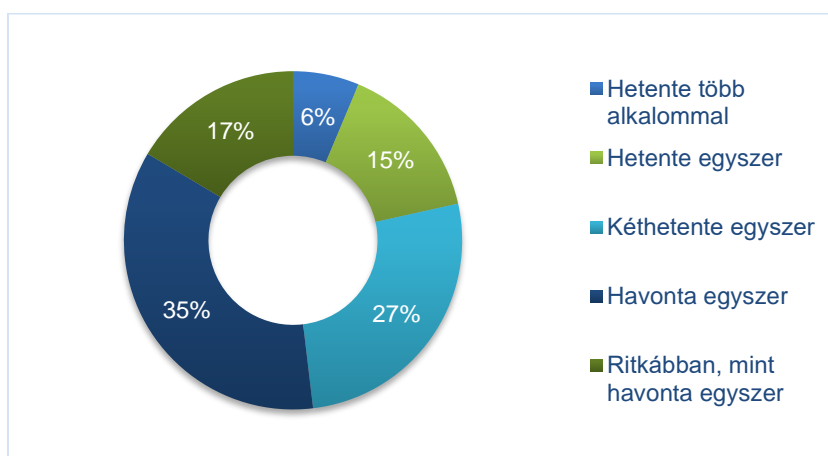
19. ábra A vállalkozások megoszlása a könyvelő(iroda) távolsága szerint



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 12. kérdésére adott válaszok alapján

A külső könyvelő(iroda) szolgáltatásait igénybe vevő vállalkozások 72 százalékának a könyvelő(iroda) 5 km-es körzetén belül található a székhelye. Mivel a kitöltők többsége megyeszékhelyen folytatja vállalkozói tevékenységét, ezért valószínűsíthetően ezek a vállalkozások a városon belül találtak maguknak könyvelőt, akit könnyen és gyorsan el tudnak érni. Akadnak azonban vállalkozások (5%), akik 50 km-nél távolabb találtak csak meg a számukra megfelelő könyvelőt. Ezek főként a falvakban, illetve egyéb városokban székelő cégek, akik akár a számviteli szolgáltatók hiánya miatt, akár a megfelelő minőségű szakmai munka miatt kénytelenek ilyen távoli könyvelőt megbízni.

20. ábra A vállalkozások megoszlása aszerint, hogy milyen gyakran találkoznak könyvelőjükkel



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

A 20. ábra szemlélteti, hogy a vállalkozók milyen gyakran találkoznak könyvelőjükkel, érteve ez alatt a könyvelési anyagok szolgáltatását, a megbeszéléseket, tanácsadásokat is. A találkozások gyakoriságát több tényező is befolyásolhatja. Ilyen például, hogy a vállalkozásnak milyen gyakran kell ÁFA bevallást tennie, továbbá, hogy mennyi bizonylat tartozik egy-egy bevallási időszakhoz. Ezen kívül lehetnek rendkívüli események is, amikor a vállalkozónak könyvelője szaktudására van szüksége. A válaszadók 35 százaléka havonta egyszer, 27 százaléka kéthetente egyszer találkozik könyvelőjével. Úgy gondolom, ez jellemző egy hétköznapi tevékenységet végző vállalkozásra, ahol nincs kiugróan nagy bizonylatszám sem. Ezek a vállalkozások általában havi ÁFA bevallók és megállapodás szerint, havonta egyszer vagy kétszer szolgáltatják könyvelőjük részére a könyvelési anyagot. A kitöltők 17 százaléka ritkábban találkozik könyvelőjével, mint havi egy alkalom. Ennek oka lehet, hogy a vállalkozás negyedéves vagy éves ÁFA bevalló vagy KATA-s vállalkozás, akinek nem kell havi rendszerességgel számot adnia kiadásairól és bevételeiről, így nem szükséges a gyakoribb találkozó. A vállalkozók 15 százaléka hetente egyszer, míg a fennmaradó 6 százaléka hetente több alkalommal is találkozik könyvelőjével. Ezt indokolhatja a könyvelési anyag nagysága, illetve a bonyolultabb gazdasági események lebonyolítása is.

4. táblázat Keresztábra a kérdőív 9. és 14. kérdésére adott válaszok között

Korrelációk					
			könyvelési díj nagysága		Total
			50 000 Ft alatt	50 001 felett	
2018. évi nettó árbevétel	50 millió Ft alatt	Count	47	6	53
		% within	88,7%	11,3%	100,0%
	50 millió Ft felett	Count	8	18	26
		% within VAR00058	30,8%	69,2%	100,0%
Total		Count	55	24	79
		% within	69,6%	30,4%	100,0%

Forrás: SPSS 24.0 program outputtáblája a primer kutatás eredményei alapján

A 4. táblázatból látszik, hogy az 50 millió Ft alatti éves nettó árbevételű cégek jellemzően havi 50 000 Ft alatti könyvelési díjat fizetnek. Míg az 50 millió Ft feletti éves nettó árbevételű cégeknél a havi 50 000 Ft feletti könyvelési díj fizetése felülreprezentált a mintában. A Pearson Chi-Square mutató értéke 0,05 alatt van, tehát a próba szignifikáns (5. táblázat). A Kendal tau-c mutató is szignifikáns (appr. sign=0,000) és pozitív értéket vett fel (6. táblázat). Ez azt jelzi, hogy a két mutatószám egy irányba mozog. Vagyis a magasabb árbevételhez magasabb könyvelési díj tartozik.

5. táblázat Chi-Square Tests a kérdőív 9. és 14. kérdésére adott válaszok között

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	27,657 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	24,987	1	,000		
Likelihood Ratio	27,487	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	27,307	1	,000		
N of Valid Cases	79				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,90.
b. Computed only for a 2x2 table

Forrás: SPSS 24.0 program outputtáblája primer kutatás alapján

6. táblázat Symmetric Measures a kérdőív 9. és 14. kérdésére adott válaszok között

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,592	,098	5,215	,000
	Kendall's tau-c	,511	,098	5,215	,000
N of Valid Cases		79			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Forrás: SPSS 24.0 program outputtáblája primer kutatás alapján

A kérdőívet kitöltő vállalkozók 78 százaléka megfelelőnek találja az általa fizetett havi könyvelési díj mértékét. A válaszadók 22 százaléka azonban elégedetlen vele. A kitöltők elégedettségének, illetve elégedetlenségének okait a 21. ábrán szemléltettem.

21. ábra A könyvelési díj megfelelősége³



Forrás: Primer kutatás 16. kérdésére adott válaszok alapján szerkesztve a https://answergarden.ch/1040060_oldalon

A vállalkozók többsége ár-érték arányban megfelelőnek találja a fizetett könyvelési díjat. Úgy gondolják, a fizetett könyvelési díj arányos az elvégzett munkával, a ráfordított munkaórákkal, a könyvelési anyag mennyiségével, és az ehhez kapcsolódó felelősséggel is. Többen kiemelték, hogy pénzükért cserébe megfelelő minőségű szakmai munkát kapnak, könyvelőjük mindig segítőkész, gyors és precíz. Az ügyfelek többsége úgy érzi, az általa választott számviteli szolgáltató mindig pontosan teljesít, a határidőkre kiemelt figyelmet fordít, azokat betartja, továbbá kérdés esetén korrekt szakmai segítséget nyújt számára. A vállalkozók véleménye szerint könyvelőjük komplex, teljeskörű szolgáltatást nyújt számukra, segítenek a tervezésben, igény esetén tanácsokat is adnak. Pozitívként említette meg néhány kitöltő, hogy a könyvelője mindig gyorsan a rendelkezésére áll, rugalmas, az aktuális piaci igényekhez könnyedén tud alkalmazkodni, valamint, hogy nagy szakmai tudással és odafigyeléssel végzi munkáját. Akadt olyan válaszadó, aki a dolog költségvonzatát is kiemelte, és ide sorolta azt is, hogy egy külső könyvelő alkalmazása olcsóbb, mintha erre a munkára egy alkalmazottat foglalkoztatna.

Természetesen azok a vállalkozók is kifejtették véleményüket, akik nem elégedettek az általuk fizetett könyvelési díjjal. Közülük többen úgy érezték, hogy a fizetett díj nem arányos az elvégzett munkával. Gondoltak itt arra, hogy például egy „alvó” cég esetében miért kell könyvelési díjat fizetni, illetve, ha a vállalkozás könyvelési anyaga csökken, akkor ezzel arányosan miért nem csökkentik a könyvelési díjat is. Néhányan úgy vélték, hogy KATA-s vállalkozáshoz mértén, illetve árbevételükhöz viszonyítva magas díjat kell fizetniük. A kitöltők egy része pedig az elvégzett munka minőségét kifogásolta. Véleményük szerint könyvelőjük nem elég gyors és pontos

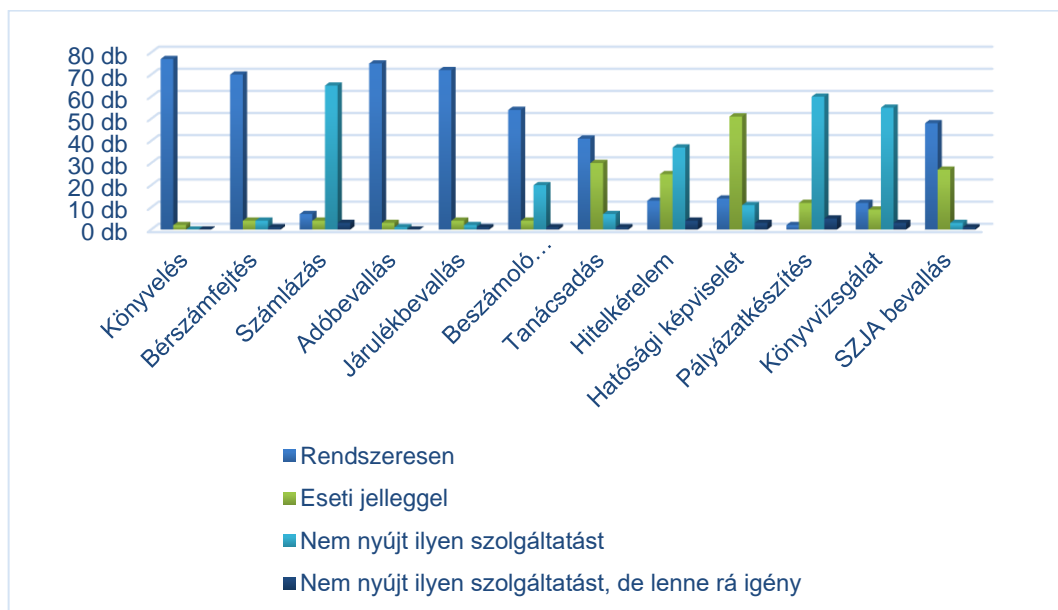
³ Az ábrán a betűnagyság jelöli a válaszok gyakoriságát. Minél gyakrabban fordul elő egy válasz, annál nagyobb a betűméret.

válaszokat ad, munkavégzése is pontatlan, továbbá a hivatali ügyintézésben sem nyújt elegendő segítséget.

5.1. Az alap- és kiegészítő szolgáltatások körének változása

A kérdőív 17. kérdésével mértem fel, hogy mely szolgáltatások tartoznak az alap-, illetve a kiegészítő szolgáltatások közé. Ahogy azt a 22. ábra is szemlélteti a könyvelés, a bérszámfejtés, az adó-, és a járulékbevallás, illetve a beszámoló készítés egyértelműen az alapszolgáltatások közé sorolható a kitöltők véleménye alapján. Az SZJA bevallás elkészítése esetén is a rendszeres igénybevétel van többségben, de jelentős az eseti jelleg száma is. Az adóügyi, pénzügyi, számviteli tanácsadás esetében is közel azonos arányban alakultak a válaszok. Mindegyiknél a rendszeres igénybevétel kapott több szavazatot, de az eseti jelleg se sokkal maradt el, ezért én ezt is az alapszolgáltatások közé soroltam. A hitelkérelem és a hatósági képviselet többségében eseti jelleggel nyújtott szolgáltatás, így ez egyértelműen a kiegészítő szolgáltatások közé tartozik. A pályázatkészítés egyértelműen nem tartozik a könyvelők által nyújtott szolgáltatások közé. Ha ügyfeleiknek ilyen szolgáltatásra van szükségük valószínűleg pályázatkészítő szakemberhez irányítják őket.

22. ábra A könyvelő által ellátott feladatok száma azok gyakorisága alapján



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 17. kérdésére adott válaszok alapján

Kíváncsi volt, hogy az általam felsorolt szolgáltatásokon kívül, mely szolgáltatásokat veszik még igénybe az ügyfelek. Legtöbbször a KSH adatszolgáltatást sorolták ide, de gyakori volt még a NÉBIH bevallás, a hivatali-, illetve a jövedéki ügyintézés. a tolmácsszolgáltatás, valamint a vállalkozási szerződésekkel kapcsolatos feladatok és az EKÁER ügyintézés. A vállalkozók említették még a riportok és a kintlévőségek naprakészen tartását, a fuvarozói nyilatkozatot, a kamarai- és az energiaadó bevallást, a többnyelvű beszámoló készítését, a környezetvédelmi termékdíj és a környezetterhelési díj bevallását, valamint az MNB adatszolgáltatáshoz szükséges analitika elkészítését. Akad olyan vállalkozó is, akinek könyvelője intézi egyéb személyes ügyeit

is, ő választja ki az ügyfele részére a legmegfelelőbb bankot, hitelt és biztosítást is. A válaszadók kiegészítő szolgáltatásként sorolták fel az árajánlat készítést, a vevői kapcsolattartást, a szállítói megrendelést, a rendelések visszaigazolását, az engedélyekkel és egyéb ügyekkel kapcsolatos ügyintézését, valamint a kimutatások készítését is.

23. ábra Kiegészítő szolgáltatások⁴



Forrás: Primer kutatás 18. kérdésére adott válaszok alapján szerkesztve a <https://answergarden.ch/1040548> oldalon

Ezen felül néhány vállalkozó jelezte igényét további szolgáltatások iránt, melyeket könyvelőjük nem nyújt számukra. Itt sorolták fel a pályázati adminisztráció ellátását, a vámügyintézését és az EKÁER ügyintézését. Utóbbi megjelent a kiegészítő szolgáltatások között, azonban ezek szerint nem minden számviteli szolgáltató vállalja el az ezzel kapcsolat ügyek intézését.

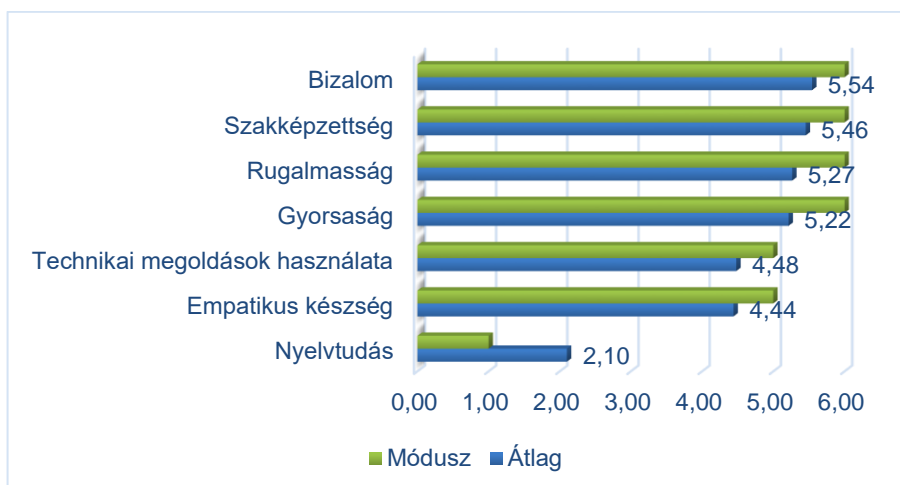
5.2. Az ügyfelek preferenciáinak vizsgálata

A kérdőívben kérdeztem a vállalkozókat a preferenciáikról is. Megvizsgáltam, hogy a szolgáltatási folyamat során mely szempontok fontosak a számukra, a könyvelőknek milyen tulajdonságokkal, készségekkel kell rendelkezniük, továbbá, hogy milyen szempontok dominálnak, amikor könyvelőjüket kiválasztják. Végezetül az ügyfelek elégedettségét mértem fel.

A 24. ábra szemlélteti, hogy a vállalkozók mely szempontokat mennyire tartják fontosnak a szolgáltatási folyamat során. A kitöltőknek az egyes szempontokat egytől hatig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük. Az átlagértékek és a módusz alapján a bizalom került az első helyre, a szakképzettség pedig a másodikra. Átlagban nem sokkal maradt el ezektől a rugalmasság és a gyorsaság. Kissé elmaradva, de még mindig magasabb átlagértéket kapott a technikai megoldások használata és az empatikus készség. A legkevésbé fontos szempont az ügyfelek számára a könyvelő nyelvtudása.

⁴ Az ábrán a betűnagyság jelöli a válaszok gyakoriságát. Minél gyakrabban fordul elő egy válasz, annál nagyobb a betűméret.

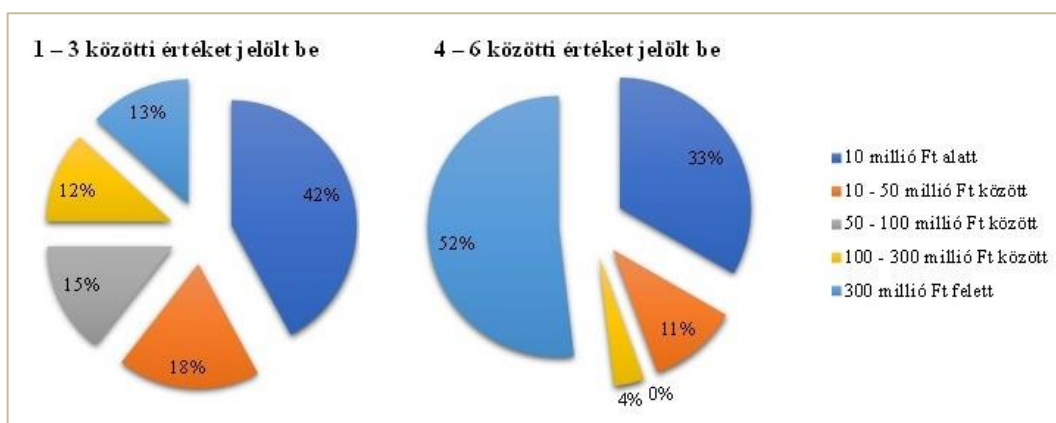
24. ábra A számviteli szolgáltatás igénybevételi szempontjai



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 21. kérdésére adott válaszok alapján

Ennek oka a vállalkozások nagyságára visszavezethető. A nagyobb vállalkozások feltehetően nagyobb valószínűséggel bonyolítanak külföldi ügyleteket, esetleg tagjai között megtalálhatóak külföldi állampolgárok is. Ezért számukra fontosabb, hogy számviteli szakemberük megfelelő nyelvtudással rendelkezzen. Míg a kisebb vállalkozások, akik többnyire külső könyvelőt alkalmaznak, ritkábban folytatnak export tevékenységet, így számukra nem mérvadó szempont, hogy könyvelőjük beszél-e idegen nyelvet, vagy sem.

25. ábra A nyelvtudás fontosságának megoszlása a vállalkozások nagysága szerint



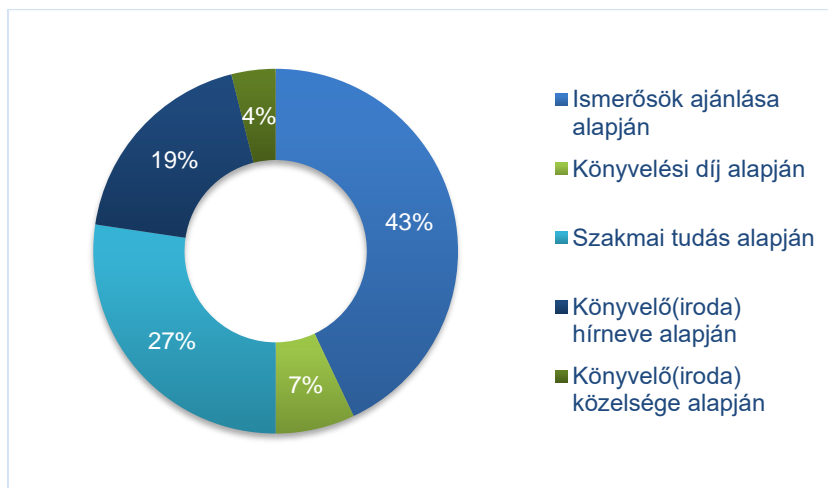
Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 21. kérdésére adott válaszok alapján

A 25. ábrán a Likert-skála alacsony és magas értékei szerint vizsgáltam az adott csoportba tartozó vállalkozások árbevétel kategóriáit. Ezen az ábrán tisztán kivehető, hogy a 300 millió Ft feletti árbevételt elérő vállalkozások számára sokkal jelentősebb szempont az idegen nyelvtudás megléte, mint a náluk alacsonyabb árbevételre szert tevő vállalkozásoknál.

A válaszadók az általam felsoroltakon kívül egyéb szempontokat is fontosnak tartanak. Egyes kitöltők szerint lényeges, hogy a könyvelő rendelkezzen referenciákkal, mely árulkodik az általa végzett munka minőségéről. A szolgáltatási terület sajátosságából fakadóan nélkülözhetetlen a pontos, precíz munkavégzés is. Ezen kívül, mivel a jogi környezet, a piaci igények és a technikai

feltételek is folyamatosan változnak, létfontosságú, hogy a megbízott számviteli szakember jó tanulási készséggel rendelkezzen. Néhány kitöltő kiemelten hangsúlyos szempontnak tartja a megbízhatóságot is.

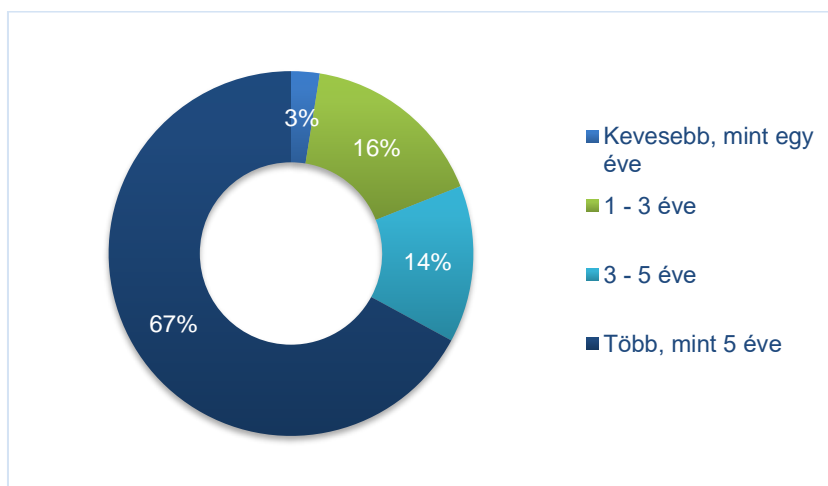
26. ábra A számviteli szolgáltató kiválasztásának szempontjai



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 23. kérdésére adott válaszok alapján

Minden szolgáltatásnál fontos kérdés, hogy az ügyfél mi alapján választja ki a szolgáltatót, hogyan jut el hozzá. Kérdőíves felmérésem eredményei alapján, melyet a 26. ábrán szemléltettem. A vállalkozók döntését több tényező is befolyásolja. Az ismerősök ajánlása számít a legnagyobb mértékben (43%), ezt követi a szakmai tudás 27 százalékkal. Jelentős befolyással bír még a könyvelő(iroda) hírneve is (19%). A válaszadók elenyésző százaléka veszi csak figyelembe a könyvelési díjat (7%) és a könyvelő(iroda) közelségét (4%).

27. ábra A jelenlegi számviteli szolgáltatóval fennálló kapcsolat ideje

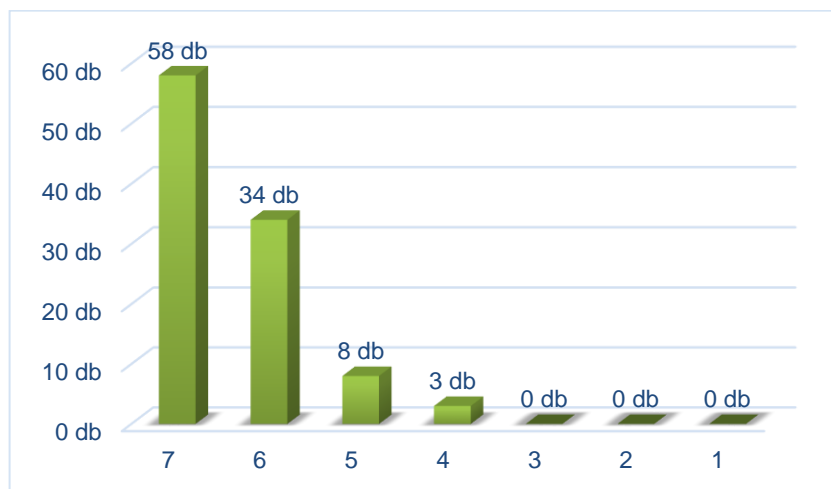


Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 24. kérdésére adott válaszok alapján

A vállalkozók túlnyomó többsége (65%) több mint öt éve alkalmazza jelenlegi könyvelőjét. Azok között, akik kevesebb mint öt éve dolgoznak jelenlegi könyvelőjükkel, több olyan is előfordul, aki kevesebb, mint öt éve alapította vállalkozását. Akadt azonban olyan is, aki időközben

könyvelőt váltott és ezért nem a maximális időtartamot jelölte be. Esetükben kíváncsi voltam a váltás okára is. Néhány ügyfél kénytelen volt váltani korábbi könyvelője elhalálozása, illetve nyugdíjazása miatt. Pár kitöltő arról számolt be, hogy könyvelője szülési szabadságra ment, vagy éppenséggel felmondott a könyvelőirodánál. A számviteli szakembert váltók közül azok voltak azonban többségben, akik elégedetlenség miatt váltottak. Az elégedetlenséget kiváltó okok között említették a szakmai hibák elkövetését, a pontatlanságot, a határidők be nem tartását, az alacsony szakképzettséget, a szakmai bizonytalanságot, a bizalom elbukását és az antipátiát. Néhányan költséghatékonysági szempontból váltottak, mivel kedvezőbb áron találtak másik szakembert.

28. ábra A könyvelővel való elégedettség vizsgálata



Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás 26. kérdésére adott válaszok alapján

A vállalkozók egytől hétig terjedő Likert-skálán tudták kifejezni jelenlegi könyvelőjükkel való elégedettségüket, melyet a 28. ábra szemléltet. Az kitöltők legtöbbször (módusz) a maximálisan adható hetes értéket jelölték be. Az összes értékelés átlaga pedig 6,43. Mindezek alapján úgy vélem kiváló az elégedett ügyfelek aránya. A számviteli szolgáltatók esetében nem egyszerű a szolgáltatásminőség mérése, hiszen csak hosszabb távon derül ki, hogy az ügyfelek elégedettek-e. A szolgáltatási terület előnye azonban, hogy nagyon le van szabályozva, ezért bizonyos mértékig egyértelmű a munkavégzés rendje. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal folyamatosan ellenőrzi a vállalkozásokat, az általuk benyújtott bevallásokat. Ezek alapján elmondható, hogy egy egzakt eredmény születik arról, hogy a vállalkozás könyvelője jól dolgozott-e a rendelkezésére álló adatok alapján.

Ezen értékek alapján nem volt meglepő számomra, hogy a válaszadók 96 százaléka még nem élt panasszal könyvelőjével szemben. A maradék 4 százalék panaszának oka a könyvelő precizitásának hiányában, figyelmetlenségében leledzett. A vétett hibák miatt a panasszal élő vállalkozások adóhátralékot, s ebből kifolyólag rossz besorolást kaptak, másik esetben pedig jövedéki adó visszaigényléstől estek el.

6. A számviteli szolgáltatók menedzsmentjének jelenlegi kihívásai

„A vevői elégedettség azt fejezi ki, hogy szolgáltatás mennyiben felel meg a vevő elvárásainak. Amennyiben azt meghaladja, a vevő elégedett lesz, ellenkező esetben elégedetlen.” (Kenesei – Kolos, 2014) Napjainkban a folyamatosan növekvő és változó piac, valamint az állandó jelleggel erősödő verseny miatt a szolgáltatást minősége és az ügyfelek elégedettsége lesz egyre hangsúlyosabb. Mindkettő fontos a szolgáltatás nyújtó számára, mivel, ha ügyfele elégedetlen, előbb-utóbb váltani fog. Az elégedett fogyasztó viszont lojalitást fog mutatni.

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 minimum elvárás a vevő részéről. Ez a hasonló folyamatoknál általában megegyezik. Éppen ezért a kiegészítő szolgáltatások adnak lehetőséget a differenciálásra, a versenyelőny megszerzésére. 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.

29. ábra Alapszolgáltatások⁵

⁵ Az ábrán a betűnagyság jelöli a válaszok gyakoriságát. Minél gyakrabban fordul elő egy válasz, annál nagyobb a betűméret.



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

Ahogy azt a 29. 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 készítést is. Továbbá egy-egy kitöltő sorolta ide a mérleg- és eredménybevallást, a statisztikai jelentések elkészítését, az időszakos felülvizsgálatokat, banki monitoringokat, az adóoptimalizálást és a felmerülő kérdésekre történő válaszadást.

A **honlapkutatás** során véletlenszerűen kiválasztott könyvelőirodák alap- és kiegészítő szolgáltatásait vizsgáltam, gyűjtöttem össze. A 7. és 8. táblázatban a kérdőíves kitöltéseket hasonlítottam össze a honlapkutatás eredményeivel.

7. táblázat Alapszolgáltatások köre

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

Outsourcing pénzügyi szolgáltatás	✓	✗
Bérszámfejtés külföldi cégeknek	✓	✗
ÁFA regisztráció	✓	✗
Pénzügyi és számviteli rendszer tervezése, bevezetése	✓	✗
Cégátvilágítás, ügyfélátvilágítás	✓	✓
Üzleti tervek, hitelkérelmek elkészítése	✓	✓
EKÁER szám kérés	✗	✓
Kontrolling adatok előállítása, kimutatások készítése	✓	✓
Pályázatok támogatása	✗	✓
Pénzügyi, gazdasági tanácsadás	✓	✓
Adótanácsadás	✗	✓
SZJA bevallás	✓	✓
Könyvvizsgálat	✓	✓
Cégmentés, vagyonértékelés	✗	✓
Cég adás-vétel	✗	✓
Online számlázással kapcsolatos feladatok	✗	✓
NÉBIH adatszolgáltatás	✗	✓
Kamarai bevallások benyújtása	✗	✓
Könyvelés magánszemélyeknek	✗	✓
Jövedéki bevallások benyújtása	✗	✓
Külföldi ÁFA visszaigénylési bevallások benyújtása	✗	✓
Külföldi fióktelep könyvelése	✗	✓
Párhuzamos könyvelés (külföldi és magyar számviteli előírások szerint)	✗	✓
Cégvagyon felosztás	✗	✓

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 kontrolling adatok előállítása, a kimutatások készítése, a pénzügyi, gazdasági tanácsadás, valamint a könyvvizsgálat és a személyi jövedelemadó bevallás elkészítése

A mélyinterjúk során mindkét interjúalanyomat megkérdeztem arról, hogy mely szolgáltatásokat sorolná az alapszolgáltatások közé, s melyeket a kiegészítő szolgáltatások közé. A véleményük merőben eltért. Duális mentorom az alapszolgáltatások közé sorolta a bérszámfejtést, a TB ügyintézkést, 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 idesorolta a pályázati támogatásokhoz kapcsolódó gazdaságossági és megtérülési számítások elvégzését, 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 vagyonerőtelítés, 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**-rendelettel 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 adatvédelmi tájékoztatóit elkészítse. Ez után következett az **ÁFA törvény változása**, amelynek következtében az ügyfeleknek adatszolgáltatási kötelezettsége 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 üzemeltetett Online Számla rendszeren tudnak eleget tenni, melynek használata egyszeri regisztrációhoz kötött. Az ügyfelek ezt a kötelezettségüket is a könyvelőjükhöz hárították. A mi vezetőségünk úgy gondolta, hogy ez nem a könyvelőmunkatárs feladatai közé tartozik, ezért kizárólag felár felszámítása ellenében voltak hajlandók elvállalni ezt 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 5.000 Ft + ÁFA-ért 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 speciálisan ki kell képezni egyes kiegészítő szolgáltatások nyújtására a szolgáltató humán erőforrását. 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 benyújtás 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 ezelőtti 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). 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 kihívást jelent a határidők pontos betartása.

A kérdőíves megkérdezés során 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 nincsen 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. (7. fejezet)

6.2.2. 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 is, ugyanis minden feladatnak lehet angol, német vagy éppen orosz vetülete is.

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

Az **elkötelezettségi 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 elsőszámú motiváló erő az eredményekről érkező pozitív visszajelzés. Ez 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 faktor és az alkalmazottak motiválása, mint kihívás között is hasonlóan erős kapcsolat figyelhető meg.)⁷

⁷ Itt jegyzem meg, hogy mivel az egyik változó Likert-skálán mért, nem metrikus (primer kutatás kérdőíve 13. kérdés), a másik ismét pedig metrikus változó (primer kutatás kérdőíve 4. kérdés), így a korrelációs vizsgálat elvégezhető. Lásd: Sajtos-Mitev. 2007. p.204.

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. Spearman-féle korrelációs mutató 0,87 értéket jelez (Sig.=0.000).

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

Correlations							
			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?"	Correlation Coefficient	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?)	Correlation Coefficient	,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?)	Correlation Coefficient	,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?)	Correlation Coefficient	,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?)	Correlation Coefficient	,751**	,806**	,820**	,877**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,008	,001	,001	,000	.
		N	11	13	13	13	13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: SPSS 24.0 program outputtáblája primer kutatás alapján

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 két féle struktúrát figyelhetünk meg:

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

A szakma egyik sajátosságának mondható a folyamatos továbbképzés igénye, amely akár napi szinten is jelentkezhet. Hiszen adóügyi változások egyre gyakrabban fordulnak elő, azonban ide sorolható 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.

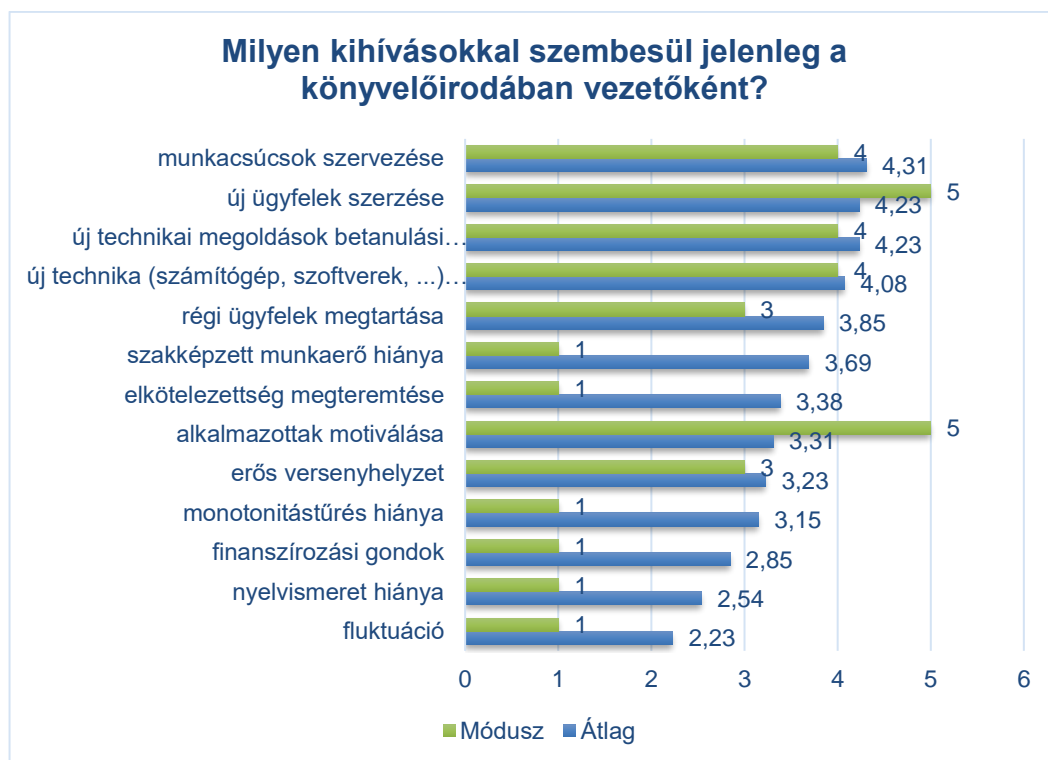
Valamint a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 152. § (1) bekezdése szerint: *„A könyvviteli szolgáltatást végzők kötelesek a már megszerzett ismereteket naprakészen tartani, fejleszteni, a változásokból eredő követelményekkel összhangba hozni. Ennek érdekében kötelező számukra a szakmai továbbképzés.”*

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 szerzhető szakmai szervezeti tagsággal és szakmai kiadvány előfizetéssel is. Az évente megszerzendő 16 kreditpontból legalább 8 kreditpontnak számviteli témájúnak kell lennie. Aki a feltételeket nem teljesíti, azt kitörlik 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 bevallás készítő 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 egytől hatig terjedő Likert-skálán értékelt eredmények alapján átlagolt és rangsorolt legfőbb vezetői kihívások.

31. ábra Vezetői kihívások



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

Átlagban a legnagyobb kihívást a vezetők számára a **munkacsúcsok szervezése** jelenti, melytől 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 kapott (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 ítéli, s vannak olyanok is, akik nem foglalkoznak vele. Ezen szélsőséges válaszok eredményeként nem meglepő a közepes átlagérték.

Saját tapasztalataim alapján elmondhatom, hogy nálunk is a **munkacsúcsok szervezése** jelenti a legnagyobb kihívást. A könyvelő munkatársak számára minden hónap huszadika, az ÁFA bevallás határideje jelenti a munkacsúcsot. Ha negyedéves ÁFA bevallási időszak (január, április, július, október) van, akkor a munka megtöbbszöröződik, hiszen a havi ÁFA-s cégek mellett a negyedéves bevallásokat is be kell nyújtani. Továbbá egy könyvelő számára, kis túlzással élve,

januártól májusig végig munkacsúcs van az éves beszámolók elkészítése miatt. A bérszámfejtők számára minden hónap eleje jelenti a munkacsúcsot a bérfeladások, járulékbemutatók végett.

32. ábra Vezetők munkaidőmegoszlása az egyes tevékenységek között



Forrás: Saját szerkesztés 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. E feladatok közötti időbeni megoszlást mutatja be a 32. 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 kisvállalkozásként működő könyvelőirodák szerepelnek. Az ilyen irodáknál gyakran előfordul, hogy a vezető is ugyanúgy könyvelő vállalkozásokat, mint beosztottjai, így neki is kötelezően foglalkoznia kell a vállalkozásokhoz tartozó ügyfelekkel. S ezen felül kell még gondoskodnia az egyéb felmerülő ügyfélproblémákkal. A szakmai kérdések megválaszolása a kollégák számára a vezetők munkaidejének 20 százalékát tölti ki, ami 8 óras 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 már, mivel telik 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 kérdésében 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 szakmai kérdéseiket feltegyék. Ez munkaidejének körülbelül 30-35 százalékát

teszi ki. Maradék ideje nagyjából egyenlő mértékben oszlik meg az adminisztrációs, szervezési feladatok, az önképzés, a humánerőforrással 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, hogy 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 ÁFA bevallásban sok fizetendő általános forgalmi adója keletkezik, az azt jelenti, hogy sok árbevétele is. Ezáltal akár 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, s szívesebben bízva 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 első fokú ellenőrzőszerve 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 a vállalkozásának 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, akkor csak 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 egyforma véleményt formáltak meg arról, hogy **a NAV véleménye mérvadó egy könyvelőiroda minősítése szempontjából**. Ez a vélemény az ellenőrzések során alakul ki egy könyvelőirodáról, hiszen ott 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. 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 vállalkozás a vevői elégedetlenségből fakadó 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 akár egy piaci rést fedezhet fel. 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 töltöm, meglátásom szerint a panaszok többsége (melyek lehet nem is valódi panaszok) abból fakad, hogy az ügyfél nem emlékszik már előző alkalommal mit beszéltek meg a könyvelő munkatárssal, és most már máshogy gondolja a dolgokat. Az ilyen eseteket úgy próbálják kivédeni, hogy mindent feljegyeztetnek vagy e-mailben leiratnak az ügyféllel, ezzel kvázi „bizonyítékot” szerezve a megbeszéltekről. 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 vehemenciája miatt, akkor az irodavezető veszi át a problémakezelést. Amennyiben nem biztosítási eseményként kezelt hibáról van szó akkor a könyvelő korigálja azt, kárpótlásként a könyvelési díj elengedést, extra szolgáltatások nyújtását ajánlja fel a vezetés. A gyakorlati helyemen az ügyféllel szemben maximálisan az iroda áll panasz esetén, soha nem az egyes alkalmazott. A szakmai felelősség kizárólag a vezetőket terheli, az alkalmazottnak csak a vezető felé van felelőssége, 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. Innovatív megoldások a számviteli szolgáltatásoknál

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 elem a 21. század digitalizációs folyamataihoz kapcsolódóan a robotizáció kérdésköre.

7.1. Robotizáció

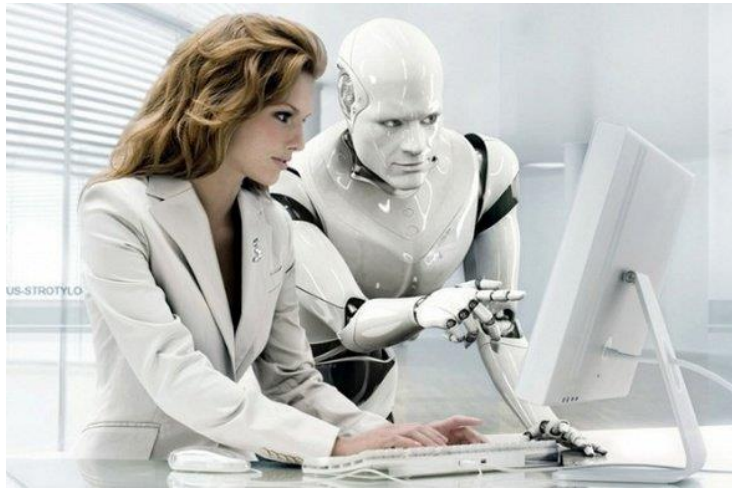
Az EU 2017. évi digitális fejlődésről szóló jelentésében (EDPR) Magyarország a digitális gazdaságot és társadalom fejlettségét mérő mutató tekintetében a 25. helyen áll a vizsgált 29 ország közül. Ezen belül a digitális technológiák vállalkozások általi felhasználása tekintetében Magyarország az utolsó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

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 csökkennének a monoton, rutinjellegű feladatok. Az így felszabaduló időt és munkacapacitást pedig a valóban professzionálisnak mondható, nagyobb hozzáadott értéket hordozó feladatok végzésére fordíthatnák a szakemberek.

A könyvelőszakma tehát, sok rémhírrrel ellentétben, nem fog megszűnni. Jelentős átalakulás azonban várható az ellátandó feladatok körében. Azonban minden könyvelőnek és/vagy könyvelőiroda-vezetőnek fel kell mérnie, hogy a jelenlegi működő folyamatokat szeretné megőrizni és törekedni a rész munkafázisok 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 tért nyerhetnek a vállalkozások folyamatainak elemzésével és azok eredményeiből eredő következtetések

levonásával foglalkozó feladatok. Ez lehetővé teszi az ügyfelek még gyorsabb és szélesebb körű kiszolgálását.

33. 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 felemészti. A válaszadók 60 százaléka szerint az adatrögzítés a munkaidejének közel a felét elveszi.

Úgy gondolom, a munkavállalóknak érdemes minél előbb elkezdni fejleszteni magukat, hogy a robotizációhoz és az új kihívásokhoz alkalmazkodni tudjanak. 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 megoldásoknak egyelőre még az elején jár. A fő cél jelenleg a papírentesség, az adatminőség javítása és a szigetesen 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, kreativitásukat használják. 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 megoldhatatlan 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. Azonban azzal minden kitöltő tisztában van, 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 résztvett 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 34. ábra.

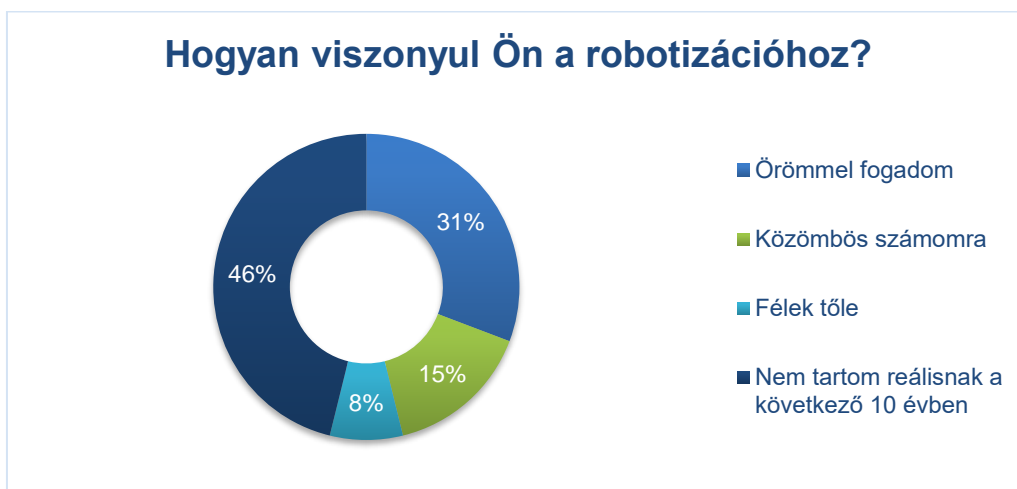
34. ábra Robotizálható tevékenységek⁸



Forrás: 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.

35. ábra A robotizáció fogadtatása



Forrás: Saját szerkesztés 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,

⁸ Az ábrán a betűnagyság jelöli a válaszok gyakoriságát. Minél gyakrabban fordul elő egy válasz, annál nagyobb a betűméret.

melynek 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 készülnek, azok új programok, szoftverek alkalmazásával, fejlett eszközök vásárlásával, előadások hallgatásával, valamint az elektronikus adatkezelés szintjének emelésével teszik ezt.

7.2. A jövő könyvelőirodája

Jelenleg a változások korát éljük. Olyan szinten átalakul a világunk, amelyet korábban el sem tudtunk képzelni. Az 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 csökkeni fog. A számviteli szolgáltatásoknál a hangsúly át fog helyeződni a nyújtott kiegészítő szolgáltatások minél szélesebb skálájára. A könyvelőirodáknak figyelmesnek és innovatívnak kell lenni, alkalmazkodni a változásokhoz, azokhoz igazítani szolgáltatásaik körét, hogy valami pluszt adjanak az ügyfeleknek a hagyományos számviteli szolgáltatáson túl.

36. ábra A jövő könyvelőirodája⁹



Forrás: Primer kutatás²⁸. 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 irodavezető szerint a jövő ideális irodája hasonló, vagy ugyanolyan, mint a jelenlegi. Többen is megemlítették a

⁹ Az ábrán a betűnagyság jelöli a válaszok gyakoriságát. Minél gyakrabban fordul elő egy válasz, annál nagyobb a betűméret.

távmunkavégzés lehetőségét is. Megemlítésre került a motivált munkaerő, a rugalmas, tájékozott és szorosan együttműködő ügyfél és hivatal, a jogszabályi 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**.

8. Döntés a hipotézisek elfogadásáról

Kutatásom elején megfogalmaztam hipotéziseimet, melyeket a primer kutatásaim alapján felülvizsgálók és döntök azok elfogadásáról. A döntés eredményeit az 10. táblázatba foglalom össze.

10. 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 humán erőforrásigényei átalakultak a rendszerváltást követően és legnagyobb mértékben az idegen nyelvtudás 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 nem 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.
H6	A könyvelő választásakor a szakképzettség és a bizalom az elsődleges szempont.		T6	A könyvelő választásakor a szakképzettség és a bizalom az elsődleges szempont.
H7	Árbevételtől függetlenül fontos szempont a könyvelővel szembeni elvárásoknál a nyelvtudás.		T7	Az árbevételtől is függ a könyvelővel szembeni elvárásoknál a nyelvtudás, mivel a nagy árbevétel elérő vállalkozások számára fontosabb, míg a kisebbek számára többnyire lényegtelen ez a szempont.

Forrás: Saját szerkesztés

9. A kihívásokra adható válaszok – eszközök és módszerek

Az alábbiakban a primert kutatásaim alapján összefoglalom a számviteli szolgáltatók előtt álló kihívásokat, továbbá javaslatot teszek a megoldásukra. A 11. táblázat tartalmazza rendszerezve a kutatás következtetéseit, utalva a kockázati faktorokra, amelyekkel a professzionális szolgáltatóknak számolniuk kell.

11. táblázat *Kihívások és válaszok*

KIHÍVÁS (cél)	VÁLASZ (Eszköz/módszer)	KOCKÁZAT
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
Munkacsúcsok kezelés	ügyfelek áttértelese (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)	robotizációs költségvonzata
		munkavállalói ellenállás a robotokkal kapcsolatosan
Tudásmenedzsment iránti igény növekedése	aktív tudásmenedzsment (dolgozók körében tudásmegosztás, ügyfelek körében tudásmegosztás)	munkavállalói ellenállás
		ügyfelek ellenállása
		tudásmenedzsment költségvonzata
Új ügyfelek megszerzés	keresletmenedzsment módszerek alkalmazása	számvetési 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	szakmai szervezetek jogalkotás folyamatába való aktív bevonása	szakmai szervezetek hiánya, gyengesége
Az új technikai megoldások betanulási nehézségei	motiválás	munkavállalói ellenállás

Forrás: Saját szerkesztés

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** (legyen az új szoftver, automata, robot, ...)

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 a humán erőforrás szakmai tudásukat folyamatosan fejlesztik**, hiszen a professzionalitást jelentő tevékenységeket a robotok sem tudják helyettesíteni a következő évtizedekben. Ugyanakkor **ki lehet és ki is kell használni azokat a lehetőségeket, amelyet a technikai haladás biztosít a monoton, standardizálható tevékenységek esetén a humán erőforrás tőkével történő helyettesítésével.**

10. Összefoglalás

Kutatásom során a számviteli szolgáltatók ügyfeleinek igényeit, valamint a szolgáltatókat érő kihívásokat vizsgáltam. Kutatásomat kérdőíves felmérésekkel, mélyinterjúkkal és honlapkutatással támasztottam alá.

Az ügyfél-igények felmérésénél mérvadó kérdés volt a **könyvelési díj** mértékével és annak megfelelőségével kapcsolatos kérdés. Ez alapján megállapítottam, hogy általánosságban a számviteli szolgáltatók a vállalkozások árbevételéhez igazítják a könyvelési díj mértékét. Ezen túl megismerhettem az ügyfelek véleményét az általuk fizetett könyvelési díjról, kifejthették, hogy miért elégedettek, vagy éppen elégedetlenek a kiszabott összeggel. A könyvelőiroda vezetők azonban nyomottnak találják az árakat, s úgy vélik a könyvelési díj mértéke örökös harcot okoz az ügyfelekkel.

Az **alap- és kiegészítő szolgáltatások** tekintetében mind az ügyfelek, mind a vezetők részéről ugyanarra a következtetésre jutottam. Mégpedig arra, 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. Az ügyfelek egyre jobban hajlanak a komplexitás felé, mindent egy helyen szeretnének megkapni. Ennek az igénynek a kielégítésére választ jelenthet a kiegészítő szolgáltatási paletta folyamatos bővítése. Ennek elmulasztása versenyhátrányba szoríthatja a szolgáltatót, melyet előreláthatóan gondolkodva el lehet kerülni.

A **szolgáltatási folyamat során figyelembe vett szempontoknál a bizalom** került az első helyre. A **szakképzettség** csak a második helyet szerezte meg. Ez igazolta hipotézisemet, mely szerint a külső könyvelő választásakor a szakképzettség és a bizalom az elsődleges szempont. Míg vezetői oldalról rengeteg külső-, illetve belső kihívásról számoltak be a könyvelőirodák vezetői.

A könyvelő irodák vezetői nem tartották fontosnak a nyelvtudás meglétét munkavállalóik részéről. Úgy gondoltam, az ügyfelek részéről nagyobb igény mutatkozhat a könyvelők idegen nyelvtudása iránt. Azonban ezt a hipotézisemet el kellett vetnem. Arról azonban megbizonyosodtam, hogy a könyvelő nyelvtudásának fontossága a vállalkozások nagyságával is összefüggésben áll. Minél nagyobb árbevételre tesz szert egy vállalkozás, annál fontosabb

számára a könyvelő nyelvtudása. Valószínűsíthetően a szélesebb körű külgazdasági kapcsolatok, a nemzetközi terjeszkedés miatt is. Míg a kisebb árbevételű vállalkozásoknak a legtöbb esetben nincs szükségük idegen nyelvre ügyleteik lebonyolításához. Ez alapján arra a számomra meglepő következtetésre jutottam, hogy a nyelvtudás szerepe még mindig nem elsődleges szempont a számviteli szolgáltatóknál.

Kíváncsi voltam még kutatásom során arra is, hogy a vállalkozók mi alapján választják könyvelőjüket. A válaszadók túlnyomó többsége (43%) az ismerősök ajánlása alapján választ. Ezzel bebizonyosodott, hogy napjainkban még mindig az ajánlási rendszer működik a legjobban, a legtöbben hír alapján választják ki könyvelőjüket.

Az ügyfelek részéről végezetül az elégedettségüket mértem fel egy egytől hétig terjedő Likert-skálán. Az összes érték átlaga 6,43 volt, és négyes alatti értéket egy kitöltő sem adott. Ez nagyon jó arány az elégedett ügyfelek tekintetében. Úgy vélem, ez a professzionális szolgáltatási terület „magában hordozza” az ügyfelek elégedettségét, mivel a szolgáltatási folyamat szigorúan le van szabályozva. A szolgáltatás minőségének mérése ennek ellenére 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.

Összefoglalva megállapíthatom, hogy a számviteli szolgáltatók számos kihívással szembesülnek napjainkban. Primer kutatásaim bizonyították, hogy jól beazonosíthatóak azok a kihívások, amelyek kezelésére proaktív módon fel kell készülniük a szolgáltatóknak. Ehhez az szükséges, hogy a vezetők képzettek legyenek emberi erőforrásmenedzsment, a vevő- és keresletmenedzsment, és a robotizáció miatt az innováció menedzsment 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 kollektív körben és 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.

Irodalomjegyzék

BENCSIK Andrea: A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2015. pp. 315. ISBN: 978-96-3059-589-6

BÉZA Dániel (és mások): Kisvállalkozások finanszírozása. Budapest: Perfekt Kiadó, 2007. pp. 350. ISBN 978-96-3394-719-7

BREALY A. Richard – **MAYERS** C. Stewart: Modern vállalati pénzügyek. Budapest: Panem Kiadó, 2011. pp. 1175. ISBN 978-96-3545-528-7

DOBRAI Katalin – **FARKAS** Ferenc: Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. In: Vezetéstudomány. 2009. p. 56-66. ISSN 0133-0179

Dr. GYULAI László: Kis- és középvállalkozások üzletfinanszírozása. Budapest: Saldo Kiadó, 2011. pp. 168. ISBN 978-96-3638-380-0

Dr. VERESS Attila – **Dr. SIKLÓSI** Ágnes: Könyvvezetés és beszámolóképzés. Budapest: Saldo Kiadó, 2016. pp. 580. ISBN 978-96-3638-486-9

GÖMBÖCZ Zoltán: Robotokra hangolva a szolgáltató szektorban. [TDK dolgozat] Zalaegerszegi Kiadó, 2016. pp. 50.

GRÖNROOS Christian: Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2000. pp. 404. ISBN: 0-471-72034-8

GRÖNROOS Christian: Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2016. pp. 536. ISBN: 978-1-118-92144-9

HEGEDÜS Anita: Kihívások és válaszok, avagy miért nehéz ma egy professzionális szolgáltatást menedzselni? [TDK dolgozat] Zalaegerszeg, 2018.

HEGEDÜS Anita: Ügyféloldali kihívások felmérése a számviteli szolgáltatóknál [TDK dolgozat] Zalaegerszeg, 2019.

HEIDRICH Balázs: Szolgáltatás menedzsment. Budapest: Human Telex Consulting, 2006. pp. 204. ISBN 963-229-812-8

HEIDRICH Balázs: A szolgáltatás-vezetés hazai tapasztalatairól egy empirikus felmérés tükrében. In: A szolgáltatások világa. 2009. p. 15-38. ISSN 1588-8533

ILLÉS Ivánné: Vállalkozások pénzügyi alapjai. Budapest: Saldo Kiadó, 2009. pp. 251. ISBN 978-96-3638-450-0

ILLÉS Ivánné – **GYULAI** László – **LAUF** László: A vállalkozásokfinanszírozás alapjai. Budapest: Saldo Kiadó, 2013. pp. 418. ISBN 978-96-3638-326-8

JÓSVAI Tamás: Digitalizáció a könyvelésben és a könyvvizsgálatban. In: SZAKma, 2018/9. p. 36-37. ISSN 1419-6956

KENESI Zsófia – **KOLOS** Krisztina: Szolgáltatásmarketing és -menedzsment. Második kiadás. Budapest: Alinea Kiadó, 2014. pp. 472. ISBN 978-61-5530-341-8

MÜLLER Emmanuel – **ZENKER** Andrea: Business services at actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. In: Research Policy, 2001. p. 1501-1516. ISSN 1438-9843

NORMANN Richard: Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2001. pp. 256. ISBN: 978-0-471-49439-3

NÁDOR Éva: Az üzleti tanácsadás marketingje. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007. pp.224. ISBN 978-96-3058-558-3

NORMANN Richard: Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2001. pp. 256. ISBN: 978-0-471-49439-3

SAJTOS László – **MITEV** Ariel: SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó, 2007. pp. 402. ISBN: 978-963-9659-08-7

TOKÁR-SZADAI Ágnes: Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2010. pp. 250.

VERES Zoltán: Szolgáltatás marketing. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 1998. pp. 343. ISBN 060-90-0109-486-7

VERES Zoltán: A szolgáltatásmarketing alapkönyve. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2009. pp. 578. ISBN 978-96-3058-670-2

Elektronikus források

Forbes: Egy könyvelőiroda is lehet menő [online]. Letöltés időpontja: 2018.10.29.
Hozzáférés (URL): <https://forbes.hu/tamogatoitartalom/egy-konyveloiroda-is-lehet-meno/>

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 Gábor – Kása Richárd – Molnár László: A szolgáltatásminőség értelmezésének különbségei – percepcióvezérelt szolgáltatások minőségmodelljének kialakításának első lépései [elektronikus dok.]. Budapest: Prosperitas, 2014. PDF-fájl, hozzáférés (URL): <http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/718/1/Rethi-Kasa-Molnar.pdf>

Szalavetz Andrea: A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés. Budapest: Közgazdasági Szemle, 2008. 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

Világgazdaság: 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]

Ábrajegyzék

1. ábra	TESZOR'15 szerinti besorolás	7
2. ábra	Könyvelőirodák megoszlása székhelyük szerint	9
3. ábra	A könyvelőirodák ügyfélkörének összetétele	10
4. ábra	Ügyfelek megoszlása vállalkozás nagyság szerint	11
5. ábra	Könyvelőirodák árbevétele 2017. üzleti évben	11
6. ábra	A vállalkozások megoszlása székhely szerint	12
7. ábra	A vállalkozások megoszlása megye szerint	13
8. ábra	A vállalkozások megoszlása a legjellemzőbb tevékenységi kör szerint	13
9. ábra	A vállalkozások megoszlása nagyság szerint	14
10. ábra	A vállalkozások megoszlása árbevétel szerint	14
11. ábra	Berger Könyvelőiroda	15
12. ábra	Perscriptor Könyvelőiroda	16
13. ábra	STEL-MA KKT	16
14. ábra	Zorigo.hu Könyvelőiroda	16
15. ábra	Keserü Könyvelőiroda	17
16. ábra	Gerber Könyvelő Iroda Kft.	17
17. ábra	Ügyféligény változások 1990 óta	19
18. ábra	Humánerőforrással szembeni igényváltozások 1990 óta	20
19. ábra	A vállalkozások megoszlása a könyvelő(iroda) távolsága szerint	21
20. ábra	A vállalkozások megoszlása aszerint, hogy milyen gyakran találkoznak könyvelőjükkel	22
21. ábra	A könyvelési díj megfelelősége	24
22. ábra	A könyvelő által ellátott feladatok száma azok gyakorisága alapján	25
23. ábra	Kiegészítő szolgáltatások	26
24. ábra	A számviteli szolgáltatás igénybevételi szempontjai	27
25. ábra	A nyelvtudás fontosságának megoszlása a vállalkozások nagysága szerint	27
26. ábra	A számviteli szolgáltató kiválasztásának szempontjai	28
27. ábra	A jelenlegi számviteli szolgáltatóval fennálló kapcsolat ideje	28
28. ábra	A könyvelővel való elégedettség vizsgálata	29
29. ábra	Alapszolgáltatások	30
30. ábra	Kiegészítő szolgáltatások	32
31. ábra	Vezetői kihívások	39
32. ábra	Vezetők munkaidőmegoszlása az egyes tevékenységek között	40
33. ábra	Könyvelőrobot	44
34. ábra	Robotizálható tevékenységek	46
35. ábra	A robotizáció fogadtatása	46
36. ábra	A jövő könyvelőirodája	47

Táblázatjegyzék

1. táblázat Hipotézisek	3
2. táblázat ÖVTJ'18 szerinti besorolás	6
3. táblázat A szolgáltatások felfutásának okai	18
4. táblázat Keresztábra a kérdőív 9. és 14. kérdésére adott válaszok között	23
5. táblázat Chi-Square Tests a kérdőív 9. és 14. kérdésére adott válaszok között	23
6. táblázat Symmetric Measures a kérdőív 9. és 14. kérdésére adott válaszok között	23
7. táblázat Alapszolgáltatások köre	31
8. táblázat A kiegészítő szolgáltatások elemei	32
9. táblázat Korrelációs mátrix a kérdőív 4. és 13. kérdésére adott válaszok között	37
10. táblázat Döntés a hipotézisek elfogadásáról	48
11. táblázat Kihívások és válaszok	49

Mellékletek listája

1. melléklet - Kérdőív a könyvelőirodák vezetőinek
2. melléklet – Mélyinterjú
3. melléklet – Kérdőív az ügyfelek részére

Mellékletek

1. számú melléklet

Kérdőív könyvelőirodák vezetőinek

Menedzsmentkihívások változása egy professzionális szolgáltatásban

Tisztelt Irodavezető!

Hegedüs Anita vagyok, a Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg harmadéves, gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgatója, szolgáltatásmenedzsment specializáción.

Ezen kérdőív kitöltésével nagyban hozzájárulna a Tudományos Diákköri Konferenciára írandó dolgozatom sikeréhez, melyet a professzionális szolgáltatásokban jelentkező kihívásokról írok. Ezért szeretném megköszönni, hogy időt szán a kérdőív kitöltésére.

Szeretném felhívni figyelmét, hogy a kérdőív kitöltése teljesen anonim módon történik.

A kérdőív kitöltése körülbelül 15 percet vesz igénybe.

Tisztelettel és köszönettel:

Hegedüs Anita

Írja be az adatait:

Nem:

Életkor:

Lakóhely:

1. Könyvelőiroda alapítása (év):

2. A könyvelőiroda székhelye:

- főváros
- megyeszékhely
- egyéb város
- falu

3. Melyik megyében található a könyvelőiroda székhelye:

4. Hány fő dolgozik főállásban jelenleg a könyvelőirodában?

5. Ügyfelek száma (db):

6. Ebből kisvállalkozás (49 fő alatti):

7. Ebből közepes vállalkozás (50-249 fő):

8. A könyvelőiroda ügyfélkörének összetétele. Kérjük, válassza ki a megfelelő arányszámot!

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Egyéni vállalkozás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Társas vállalkozás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egyéb szervezetek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Könyvelőiroda árbevétele 2017-ben:

- 10 millió Ft alatt
- 10 és 25 millió Ft között
- 25 és 50 millió Ft között
- 50 és 100 millió Ft között
- 100 millió Ft felett

10. Milyen mértékben változtak 1990 óta az ügyfelek alábbi igényei? A legnagyobb mértékű változásnál jelölje be a 6 értéket, a legkisebbnél az 1 értéket!

	1	2	3	4	5	6
szolgáltatás gyors teljesítése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rugalmasság igénye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
technikai eszközök bevonása (szkennelve küld az ügyfél anyagokat, emailt ír...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komplex szolgáltatások iránti igény (mindent egy helyen kapjon meg...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
személyes találkozás fontossága	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
személyes találkozások gyakorisága	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Milyen mértékben változtak 1990 óta a könyvelőirodák humánerőforrással szembeni igényei? A legnagyobb mértékű változásnál jelölje be a 6 értéket!

	1	2	3	4	5	6
szakképzettség növelése (pótlólagos képzések elvégzése: pl. adószakértői bizonyítvány, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
idegen nyelvtudás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tanulékonyosság	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
számítógépes ismeretek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
monotonitástűrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ambíció	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kérjük, sorolja fel, ha a fentiekben egyéb igényeket is fontosnak tart!

13. Milyen kihívásokkal szembesül jelenleg a könyvelőirodában vezetőként? A legnagyobb mértékű kihívásnál jelölje be a 6 értéket!

	1	2	3	4	5	6
szakképzett munkaerő hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fluktuáció	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
monotonitástűrési hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nyelvismeret hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
munkacsúcsok szervezése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
új technikai megoldások betanulási nehézségei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
új technika (számítógép, szoftverek, ...) beszerzése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
alkalmazottak motiválása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
elkötelezettség megteremtése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
új ügyfelek szerzése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
régi ügyfelek megtartása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finanszírozási gondok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erős versenyhelyzet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Ha egyéb kihívással is szembesül, akkor kérjük, szíveskedjék itt leírni azt!

15. Vezetőként mivel tölti munkaidejét? Kérjük, hogy százalékban szíveskedjék a választ megadni!

	0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
szakmai kérdések megválaszolása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kollégáknak humán-erőforrással kapcsolatos feladatok továbbképzésen való részvétel, önképzés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
adminisztrációs, szervezési feladatok ügyfelekkel történő foglalkozás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

egyéb



16. Mi jelenti Önnek vezetőként ma a legnagyobb problémát?

17. Ön szerint mely szolgáltatások jelentik ma a számviteli szolgáltatásoknál az alapszolgáltatásokat?

18. Milyen kiegészítő szolgáltatásokat nyújt a cég az ügyfeleinek? (ami megkülönbözteti másoktól, ami versenyelőnyt jelenthet)

19. Milyennek ítéli a versenyhelyzetet a könyvelőirodák piacán?

20. Mi a véleménye a könyvelés robotizációjáról?

21. Véleménye szerint a könyvelési tevékenységek hány százaléka robotizálható a jövőben?

22. Mely tevékenységek robotizálhatóak?

23. Készül-e, s ha igen, akkor hogyan a robotizációra?

24. Hogyan viszonyul Ön a robotizációhoz?
- Örömmel fogadom.
 - Közömbös számomra.
 - Félek tőle.
 - Nem tartom reálisnak a következő 10 évben.
25. Tájékozódott-e már a könyvelés robotizációjáról? Ha igen, akkor honnan?

26. Mennyire változott meg az ügyfélkör a megalakulás óta?

27. Soroljon fel olyan speciális ügyfelek részéről érkező igényeket, amelyekkel az utóbbi években találkozott!

28. Ön szerint milyen a jövő ideális könyvelőirodája?

Köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet!

2. számú melléklet

Mélyinterjúk

Interjúkérdés	Orbán Tamás (2018.10.01.)	Simonné Romsics Erika (2018.10.08.)	A válaszok összehasonlítása
Hol húzódik meg a professionalitás határa?	Bárki végezheti professzionálisan a munkáját. Egy adatrögzítő az adatrögzítésben lehet a legjobb, azaz professzionális, míg egy bevallásokat készítő munkatárs a bevallás készítésben. Minden munkakör megköveteli a saját professzionálisát.	Az adatrögzítést végzők nem tartoznak a professzionális szolgáltatást nyújtók körébe. Az ő tevékenységük nem igényel magasabb szaktudást.	eltérés
Van-e etikai kódex a könyvelőknél? Miről szól?	Nincs.	Nincs.	egyezés
Kamara szerepe? Könyvelők is beletartoznak-e a könyvvizsgálói kamarába?	Nem tartoznak bele, de vannak különböző társadalmi érdekszervezetek.	Nem tartoznak bele, nincs érdekképviselő. Vannak társadalmi szervezetek (Számviteli Szakemberek Szervezete, Minősített Könyvelők Egyesülete stb.), de a vezetői kapcsolati rendszertől függ, hogy ki melyik szervezetben tag.	egyezés
Milyen változáson/fejlődésen ment keresztül a szakma a rendszerváltás óta?	Számviteli- és adótörvény változás 1987-ben. A rendszerváltás után szaporodtak el a nem állami vállalkozások. Ezek könyvelése elsősorban a számítógépek megjelenésével vált a jelenlegi formában ismertté. Azelőtt a kisebb vállalkozásoknak kézi naplókönyvet és pénztárkönyvet vezettek, illetve akár kettős könyvvitelt is. A vállalkozások számának növekedésével a könyvelők száma is nőtt, de nem arányosan. Mostanában zártak be irodák a technológia miatt, nem tudnak lépést tartani.	A kisebb vállalkozások könyvelőt kerestek a rendszerváltás után. A könyvelőirodák ráállnak egy bizonyos tevékenységet végző cégekre (pl. mezőgazdasági őstermelő). Az ügyfelek hír alapján döntenek, hogy melyik könyvelőirodát választják. Az alacsony díjak miatt egy könyvelőiroda többet is bevállal, hogy megéljen.	más fókusz

<p>Mit sorolna alap- és kiegészítő szolgáltatások közé?</p>	<p>Alap: bérszámfejtés, tb ügyintézés, statisztikai adatszolgáltatás, a vállalkozás számviteli, adóügyi kiszolgálása. Kiegészítő: cégértékelés, adásvétel, pénzügyi hitelezési tanácsadás, adótanácsadás külsősöknek</p>	<p>Szinte minden alapszolgáltatás.</p>	<p>eltérés</p>
<p>Mik a legfőbb elvárások egy könyvelő munkatárssal szemben?</p>	<p>Számítástechnikai tudás, nyelvtudás, ambíció.</p>	<p>Pontos, precíz, jó kommunikációs-készség, gyorsaság, szakmai ismeret.</p>	<p>eltérés</p>
<p>Hogyan változnak az ügyfelek igényei?</p>	<p>-</p>	<p>A beszámoló feltöltést, járulék beküldést az ügyfélnek kéne csinálni a saját ügyfélkapuján keresztül, ehelyett a könyvelő lép be az ügyfél adataival is küldi be a bevallásokat. A cégalapítás könnyű folyamat, azonban már csak az alapítás után kérdeznék a könyvelőtől, pedig előtte kellene egyeztetni.</p>	
<p>Mik lehetnek a legfőbb kihívások a vezetés számára?</p>	<p>Az ügyfelek tanítása.</p>	<p>Kisebbségi könyvelőirodában a vezetés is ugyanazt a feladatot látja el, mint a könyvelő. Ha nagyobb az iroda, akkor tud elválni ez a tevékenység. Ha kevésbé képzett munkatárs ad tanácsot ügyfélnek, abból információs aszimmetria alakulhat ki. A munkacsúcsok sokszor az ügyfelek hanyagsága miatt alakulnak ki. Ez elkerülhető, ha szerződésbe foglalják az adatszolgáltatás feltételeit. Szakképzettség hiánya.</p>	<p>más fókusz</p>
<p>Lehet-e mérni a szolgáltatás minőségét? Hogyan?</p>	<p>Csak hosszú távon, sok tényező befolyásolhatja. Általában az az igény, hogy minél kevesebb adót kelljen fizetni. Szakmai felelősségbiztosítás megléte. Fizikai körülmények az irodában. NAV ellenőrzések eredménye, valamint ügyfélfluktuáció.</p>	<p>Adóoptimalizálás az elsődleges szempont minden ügyfél számára. NAV véleménye, ők mérik a minőséget.</p>	<p>egyezés</p>

<p>Mi a különbség a könyvelés és a számviteli szolgáltatás között?</p>	<p>A könyvelés egyszerű adatrögzítés. A számviteli szolgáltatás pedig professzionális szolgáltatás, idetartozik az adótanácsadás, bérszámfejtés.</p>	<p>A számviteli szolgáltatás sokkal több tevékenységet ölel fel, mint a könyvelés.</p>	<p>egyezés</p>
<p>Robotizáció lehetősége fennállhat-e? Mely tevékenységek standardizálhatóak?</p>	<p>A jelenlegi adó- és számviteli jogszabályok mellett nagyon nehéz ezt a munkát robotizálni. Nagyfokú automatizálás lehetséges. A tipizálható gazdasági események kiválthatóak.</p>	<p>A könyvelők nem halnak ki, lesz más feladatuk. Egy konferencián azt mondták a könyvelők munkájának 93%-a robotizálható</p>	<p>egyezés</p>
<p>Jövő könyvelőirodája?</p>	<p>Megfelelő technológiai eszközök, kulturált fizikai környezet, változatos munkakörülmények.</p>	<p>Professzionális gépek, ügyfelek megfelelő tudása (pénzügyi, gazdasági ismeret), motivált alkalmazottak.</p>	<p>egyezés</p>

3. számú melléklet

A számviteli szolgáltatók ügyfeleinek igényfelmérése

Tisztelt Vállalkozó!

Hegedüs Anita vagyok, a Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg végzős, gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgatója, szolgáltatásmenedzsment specializáción.

Ezen kérdőív kitöltésével nagyban hozzájárulna a Tudományos Diákköri Konferenciára írandó dolgozatom sikeréhez, melyet a professzionális szolgáltatásokban jelentkező kihívásokról írok. Ezért szeretném megköszönni, hogy időt szán a kérdőív kitöltésére.

Szeretném felhívni figyelmét, hogy a kérdőív kitöltése teljesen anonim módon történik.

A kérdőív kitöltése körülbelül 10 percet vesz igénybe.

Tisztelettel és köszönettel:

Hegedüs Anita

Általános adatok

1. Nem:

- Férfi
- Nő

2. Életkor:

3. Lakóhely:

Vállalkozás adatai

4. Vállalkozás alapításának éve:

5. Vállalkozás székhelye:

- Főváros
- Megyeszékhely
- Egyéb város
- Falu

6. Melyik megyében található a vállalkozás?

- Bács-Kiskun
- Baranya
- Békés
- Borsod-Abaúj-Zemplén
- Csongrád
- Fejér
- Győr-Moson-Sopron
- Hajdú-Bihar
- Heves
- Jász-Nagykun-Szolnok
- Komárom-Esztergom
- Nógrád
- Pest
- Somogy
- Szabolcs-Szatmár-Bereg
- Tolna

- Vas
 - Veszprém
 - Zala
7. Vállalkozás legjellemzőbb tevékenységi köre:
- Építőipar
 - Kereskedelem
 - Fuvarozás / szállítmányozás
 - Ipari gyártó tevékenység
 - Mezőgazdaság
 - Szolgáltatás (egyéb)
 - Egyéb: _____
8. Vállalkozás nagysága:
- Egyéni vállalkozó
 - Mikroállalkozás (10 fő alatt)
 - Kisvállalkozás (10-49 fő között)
 - Középvállalkozás (50-249 fő között)
 - Nagyvállalat (250 fő felett)
9. A vállalkozás 2018. év éves nettó árbevétele:
- 10 millió Ft alatt
 - 10 – 50 millió Ft között
 - 50 – 100 millió Ft között
 - 100 – 300 millió Ft között
 - 300 millió Ft felett
10. Külső vagy belső könyvelés van a cégnél?
- Külső könyvelő(iroda) *(Folytassa a 12. kérdéssel!)*
 - Belső könyvelő *(Folytassa a 11. kérdéssel!)*

Belső könyvelő

11. Mi indokolta a belső könyvelő melletti döntését? Mit mérlegelt döntése meghozatala előtt?

Folytassa a 17. kérdéssel!

Külső könyvelő(iroda)

12. Hány kilométerre található a könyvelő(iroda) vállalkozása székhelyétől?
- 0 – 5 km
 - 5 – 10 km
 - 10 – 25 km
 - 25 – 50 km
 - 50 km-nél távolabb

Gyakoriság

13. Milyen gyakran találkozik könyvelőjével?
- Hetente több alkalommal
 - Hetente egyszer
 - Kéthetente egyszer
 - Havonta egyszer
 - Ritkábban, mint havonta egyszer

Könyvelési díj

14. Ön mennyi könyvelési díjat fizet havonta?
- kevesebb, mint 5.000 Ft
 - 5.000 – 10.000 Ft között
 - 10.001 – 20.000 Ft között
 - 20.001 – 50.000 Ft között
 - 50.001 – 100.000 Ft között
 - 100.000 Ft felett
15. Ár-érték arányban megfelelőnek találja-e az Ön által fizetett könyvelési díjat?
- Igen
 - Nem
16. Kérem, fejtse ki, hogy miért találja megfelelőnek, illetve nem megfelelőnek az Ön által fizetett könyvelési díjat?
-

Alap- és kiegészítő szolgáltatások

17. Milyen feladatokat lát el rendszeresen illetve eseti jelleggel a megbízott könyvelő?

	Rendszeresen	Eseti jelleggel	Nem nyújt ilyen szolgáltatást	Nem nyújt ilyen szolgáltatást, de lenne rá igény
Könyvelés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bérszámfejtés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Számlázás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adóbevallás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Járulékbevallás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beszámoló (mérleg) készítés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tanácsadás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hitelkérelem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hatósági képviselet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pályázatkészítés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Könyvvizsgálat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SZJA bevallás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Az előbb felsorolt feladatokon kívül ellát-e más feladatokat is a megbízott könyvelője? Amennyiben igen, melyek ezek?
-

19. Az előbb felsorolt feladatokon kívül lenne-e igénye más szolgáltatásokra is? Amennyiben igen, melyek ezek?
-

Szolgáltatás gyakorisága

20. A könyvelési feladatok elvégzésén kívül mely szolgáltatások miatt van leggyakrabban szüksége könyvelőjére? Kérem, állítsa sorba a következő szolgáltatásokat, a leggyakrabban igénybe vett szolgáltatást jelölje az 1 értékkel!

	1 (leggyakrabban)	2	3	4	5	6 (legritkábban)
Bérszámfejtés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adóbevallás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adóügyi, pénzügyi, számviteli tanácsadás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hitelkérelem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pályázatkészítés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hatósági képviselet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Szolgáltatási folyamat

21. A számviteli szolgáltatási folyamat során mely szempontokat tartja fontosnak? A legfontosabb szempontnál jelölje be a 6 értéket!

	1 (egyáltalán nem fontos)	2	3	4	5	6 (nagyon fontos)
Gyorsaság	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rugalmasság	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bizalom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szakképzettség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatikus készség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technikai megoldások használata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nyelvtudás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Kérem, sorolja fel, ha a fentiekén kívül egyéb szempontokat is fontosnak tart!

23. Ön mi alapján választotta ki könyvelőjét? Több válasz is adható.

- Ismerősök ajánlása alapján
- Könyvelési díj alapján
- Szakmai tudás alapján
- Könyvelő(iroda) hírneve alapján
- Könyvelő(iroda) közelsége alapján

Elégedettség

24. Hány éve alkalmazza jelenlegi könyvelőjét?

- kevesebb, mint egy éve
- 1-3 éve
- 3-5 éve
- több, mint 5 éve

25. Amennyiben korábban más könyvelő(iroda) látta el könyvelési feladatait, mi volt a váltásának oka?

26. Ön mennyire elégedett könyvelőjével? Ha teljesen elégedett, jelölje be a 7 értéket!

1 (egyáltalán nem)	2	3	4	5	6	7 (teljesen mértékben)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Élt-e már panasszal könyvelőjével szemben?

- Igen (*Folytassa a 28. kérdéssel!*)
- Nem (*Hagyja abba az űrlap kitöltését!*)

Panasz

28. Mi volt panaszának oka? Milyen jellegű problémája volt?

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Hegedüs Anita büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2019.12.16.

Hegedüs Anita sk.

hallgató aláírása

ÖSSZEFOGLALÁS

Egy professzionális szolgáltatás kihívásai – igények és válaszlehetőségek

Hegedüs Anita

Nappali tagozat / Gazdálkodási és menedzsment szak /
Szolgáltatásmenedzsment szakirány

Szakdolgozatom fő kérdéskörét a számviteli szolgáltatások, mint professzionális szolgáltatásoknál megjelenő menedzsmentkihívások elemzése, valamint az ügyféloldali kihívások felmérése és elemzése jelenti.

Kutatásom során vizsgálom, mennyire elégedettek az ügyfelek az általuk fizetett könyvelési díjjal; továbbá, hogy mennyire lehet elkülöníteni az alap- és a kiegészítő szolgáltatások körét e szektorban. Tanulmányozom, hogy milyen gyakran veszik igénybe az ügyfelek az egyes szolgáltatásokat valamint, hogy mely szempontokat tartanak fontosnak az ügyfelek a szolgáltatási folyamat során. Primer kutatási módszerekkel keresem a választ azokra a kérdésekre, hogy mely szempontok alapján választják ki könyvelőjüket, és hogy mennyire elégedettek az ügyfelek jelenlegi könyvelőjükkel. Vizsgálom továbbá, hogy milyen változásokon mentek át a számviteli szolgáltatások a rendszerváltás óta, hogy milyen szolgáltatáselemeknél beszélhetünk professzionalitásról. Diagnosztizálom, hogy milyen kihívásoknak kell jelenleg megfelelni a piac kínálati oldalán, valamint, hogy mennyire gondolkodnak ma proaktívan a szolgáltatók. Primer kutatási módszerek segítségével keresem a választ arra, hogy hogyan készüljenek fel a szolgáltatók a várható változásokra, hogy mely számviteli szolgáltatási területeken várható a robotizáció és hogy hol lehet standardizálni a folyamatokat.

Kutatásom célja, hogy feltárjam a számviteli szolgáltatások piacán felmerülő kihívásokat, rangsoroljam azokat, azonosítsam a kiváltó okait, s megkeressem a problémák, kihívások megoldására a megfelelő válaszokat. Célom, hogy ezzel támogassam a számviteli szolgáltatókat, s döntéseik meghozatalához támpontokat adjak. Törekvésem, hogy gyakorlatban hasznosítható megoldási javaslatokat fogalmazzak meg részükre.

A kutatásom során kvalitatív és kvantitatív módszereket is alkalmaztam. Kvalitatív módszerek közül a mélyinterjú és a honlapkutatást választottam. A kvantitatív kutatási technikák közül a kérdőíves megkérdezés mellett döntöttem. Kutatásomban felhasználtam azokat a személyes tapasztalatokat is, melyeket több, mint 3 éves duális gyakorlatom alatt egy könyvelőirodában szereztem.

E kutatások azt mutatják, hogy jelenleg humánerőforrás gondokkal, technológiai és ügyféloldali problémákkal küzdenek e szervezetek vezetői. Az ügyfelek többsége elégedett számviteli szolgáltatójával és megfelelőnek találja a fizetett könyvelési díj nagyságát, mivel ez elmondásuk szerint arányos az elvégzett munka mennyiségével és minőségével is. A kérdőív alapján jól elhatárolható az alap- és kiegészítő szolgáltatások köre, valamint a szolgáltatási folyamat során legfontosabb tartott szempontok. Dolgozatomban a problémák azonosítása mellett a kihívások kezelésére alkalmas megoldásokkal is foglalkozom.