

Debreceni Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Számviteli és Pénzügyi Intézet

**Balanced Scorecard az Energens Expert Kft.-nél: bevezetési javaslatok és
megvalósítási lehetőségek**

**Balanced Scorecard at Energens Expert Kft.: implementation proposals
and options**

Készítette:

Simon Emese

vezetés és szervezés MSc

Konzulens:

Prof. Dr. habil Fenyves Veronika

egyetemi tanár, mb. tanszékvezető

Debrecen

2025

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	3
1. Szakirodalmi áttekintés	5
1.1. A vezetői döntéshozatal és legfontosabb eszközei	5
1.2. A controlling fogalma, célja és a controller szerepe a vállalkozás életében	8
1.2.1. PDCA ciklus.....	11
1.2.2. Egy sikeres controller legfontosabb ismérvei	13
1.3. A stratégiai és az operatív controlling	15
1.4. Teljesítménymérés- és menedzsment jelentősége, szerepe a döntéshozatalban	17
1.5. A Balanced Scorecard-ról és a stratégiai térképről általában.....	18
2. Anyag és módszer	22
2.1. Az Energens Expert Kft. bemutatása	22
2.2. Alkalmazott módszerek, mutatószámok	25
3. Eredmények és azok értékelése	29
3.1. SWOT-analízis és TOWS-mátrix	29
3.2. Az Energens Expert Kft. vezetői információs rendszerének értékelése és továbblépési lehetőségek.....	34
3.3. A Balanced Scorecard kialakítása az Energens Expert Kft.-nél.....	40
3.3.1. Stratégiai térkép.....	41
3.3.2. Tanulási és fejlődési nézőpont	45
3.3.3. Belső folyamatok nézőpontja.....	47
3.3.4. Vevői nézőpont.....	49
3.3.5. Pénzügyi nézőpont.....	51
4. Következtetések és javaslatok	54
Összefoglalás	58
Irodalomjegyzék	60

Bevezetés

A mai rohamosan változó gazdasági környezetben a vállalkozások sikeressége nem csak a pénzügyi eredmények elérésén múlik. Az idő előrehaladtával egyre fontosabbá vált az, hogy mennyire képesek a teljesítményüket átfogó módon értékelni. Többek között a versenyképesség fenntartása, az ügyfelek elégedettsége, a belső folyamatok hatékonysága, illetve a munkatársak szakmai tudásának és motivációjának fejlesztése egyaránt kulcsfontosságú tényezők. Éppen ez a felismerés indította el a Balanced Scorecard (BSC) koncepciójának kidolgozását, mely Robert S. Kaplan és David P. Norton amerikai szerzőpáros nevéhez fűződik. Dolgozatom középpontjában ez a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer áll, melynek célja, hogy a hagyományos pénzügyi indikátorokon túlmutató, stratégiai szempontokat is figyelembe vevő teljesítménymérési eszközként működjön. A BSC a gyakorlatban azonban nemcsak egy mérési rendszer, hanem stratégiai menedzsment eszköz, amely elősegíti a vállalkozások szervezeti céljainak megvalósítását azáltal, hogy a stratégiai irányokat konkrét, mérhető és átlátható formában jeleníti meg, hiszen tervezni – ahogy az élet minden területén – a vállalati létben is fontos. Célok nélkül ugyanis nincs meg az irány. A tervezés segít abban, hogy felkészüljünk a jövő bizonytalanságaira és sikeresen leküzdjük az előttünk álló akadályokat. A vállalkozások életében a controlling tevékenység tölti be ezt a szerepet, támogatja a jövőbeli célok és stratégiák megvalósítását, valamint elősegíti a tudatos, tervezett működést.

Magyarországon a vállalatok döntő többsége mikro-, kis- és középvállalkozás (kkv), ahol a vezetői feladatokat gyakran maga a tulajdonos látja el, aki egyszerre döntéshozó, tanácsadó és végrehajtó is. Ebből kifolyólag nehézséget jelenthet számára a vállalat működésének valamennyi területét önállóan nyomon követni és irányítani. A controlling tevékenység így legtöbbször ösztönösen, nem pedig tudatosan, de megjelenik a működésben.

Dolgozatom célja, hogy a Balanced Scorecard elméleti alapjait gyakorlati környezetben is megvizsgáljam, és bemutassam, hogy miként alkalmazható egy kis méretű, szolgáltatást nyújtó cég teljesítményének értékelésében és fejlesztésében. Az említett vállalkozás egy budapesti székhelyű könyvelőiroda, az Energens Expert Kft. A kutatás különlegességét pedig az adja, hogy én magam is a cég munkatársa vagyok, így belső nézőpontból is lehetőségem volt elemezni a szervezet működését, folyamatait. Az egyetemi tanulmányaim mellett több mint 3 éve dolgozom a könyvelőirodánál junior könyvelőként részmunkaidőben. Ez a

személyes tapasztalat lehetővé tette, hogy a BSC megvalósítását ne csupán elméleti alapon, hanem valós vállalati gyakorlaton keresztül értékeljem. A vizsgálat során az volt a célkitűzésem, hogy könyvelőiroda stratégiai céljait a Balanced Scorecard nézőpontjai mentén rendszerezem, valamint az ezekhez illeszkedő teljesítménymutatókat meghatározom.

A téma aktuális, hiszen a könyvelőirodák működési környezete az elmúlt években jelentős átalakuláson ment keresztül. A digitalizáció, az automatizált könyvelési rendszerek, illetve a mesterséges intelligencia térnyerése, valamint a megnövekedett ügyféligenyek új kihívásokat támasztanak a szolgáltatók felé. Ezek a változások szükségessé teszik olyan menedzsmenteszközök alkalmazását, amelyek segítik a szervezeteket abban, hogy hatékonyan reagáljanak a piaci változásokra. A kisvállalkozások gyakran elzárkóznak a különböző controlling eszközök használatától. Ennek oka, hogy sok esetben nem érzik szükségesnek a folyamatos tervezést, nyomon követést és teljesítménymérést, mivel a napi működés során ezek látszólag túl sok erőforrást igényelnek. Az Energens Expert Kft. vezetése azonban elkötelezett a folyamatos fejlődés iránt, nyitott az új módszerek és megközelítések bevezetésére, amelyek hozzájárulhatnak a hatékonyság, versenyképesség javításához.

Összességében tehát a dolgozat célja annak bemutatása, hogy a Balanced Scorecard módszertana kisebb, szolgáltató jellegű vállalkozások, így egy könyvelőiroda számára is hatékonyan alkalmazható eszköz lehet. A rendszer segítségével nemcsak a szervezeti teljesítmény válik átláthatóbbá, hanem lehetőség nyílik a stratégiai célok és a napi működés összehangolására, ezáltal a hosszú távú fejlődés és versenyképesség támogatására is. A tanulmányaim során a controlling többnyire nagyvállalati környezetben került bemutatásra, ezért céлом annak vizsgálata, hogy milyen módon és milyen előnyökkel alkalmazható a Balanced Scorecard stratégiai teljesítménymérő eszköz a kkv szektorban, konkrétan egy könyvelőiroda esetében, valamint, hogy a módszer miként járulhat hozzá a vállalkozás hatékonyabb működéséhez és stratégiai céljainak megvalósításához.

1. Szakirodalmi áttekintés

E fejezetben a diplomadolgozati témám elméleti háttérét képző, releváns szakirodalom kerül bemutatásra a tudományos megalapozás érdekében. A dolgozatom középpontjában a Balanced Scorecard (röviden: BSC) modell áll, azonban annak teljes megértéséhez és értelmezéséhez rendkívül fontos a stratégiai tervezés és a vezetői döntéstámogatás alapfogalmainak és eszközeinek megismerése. A fejezet első részében a vezetői számvitel, pénzügyi számvitel és controlling hármasa, mint nélkülözhetetlen döntéstámogató eszközök kerülnek megvizsgálásra. Lesz szó a PDCA ciklusról és egy jó controller jellemzőiről is. Majd a teljesítménymérés és -menedzsment fogalmát, jelentőségét fogom kifejteni. De mi is az a Balanced Scorecard pontosan? Miért fontos a teljesítménymérés- és menedzsment szempontjából? Mi a stratégiai térkép lényege? A fejezet utolsó részében ezekre a kérdésekre keresem a választ.

1.1. A vezetői döntéshozatal és legfontosabb eszközei

A vezetői döntések rendkívül nagy hatással lehetnek a vállalatok eredményességére, versenyképességére. Ebből kiindulva, a mai gyorsan fejlődő és változó környezetben különösen fontos, hogy ezek a döntések objektív, rendszerezett információkra és elemzésekre épüljenek. Nem lehet egy döntést, annak alapján meghozni, hogy éppen mi a vállalatvezetés megérzése, jóslata a jövőre vonatkozóan, hiszen így nem tudnak konkrét adatokra támaszkodni, és ez rossz megoldásokhoz vezethet. A megalapozott döntéshozatalhoz elengedhetetlen azoknak a módszereknek és eszközöknek a gyakorlati alkalmazása, amelyek támogatják a stratégiai gondolkodást és elősegítik a tervezést. A vállalatok számviteli rendszere a bizonylatokra támaszkodva nyeri ki az adatokat a javak mozgásáról, pénzértékben kifejezett változásokról. Ezeket az adatokat döntéstámogatási célból értékelhetik, így kielégítik a megvalósítás folyamatának belső információigényét, valamint igazodnak a jogszabályi előírásokhoz (Horváth & Partners, 2008).

Ahogy fentebb is említettem a legfontosabb gazdasági információkat feldolgozó szakterületek a vezetői számvitel, a pénzügyi számvitel és a controlling (Laáb, 2017). Ez a hármas nagy szerepet vállal a vezetői döntések megalapozottságának támogatásában is, így célszerű ezek tisztázásával kezdeni. Laáb (2017) szerint a controlling és annak előszobája, a vezetői számvitel azért is érdemelnek kiemelt figyelmet, mivel ezen szakterületek állítják elő az információt a tudásalapú társadalom igényeire szabva. A következőkben választ keresek

azokra a kérdésekre, hogy miben hasonlítanak és miben különböznek ezek a területek. Több szempontot alkalmazva mérem össze a jellemző tulajdonságokat. Alapvetően a pénzügyi és vezetői számvitel közötti különbséget a felhasználók köre, az információk mélysége, részletezettsége adja. Az eszközöket és módszereket tekintve, nincs köztük különbség (Laáb, 2006).

Az üzleti élet szereplőinek a célja és érdeke eltérő, ebből következik, hogy az információigényük is nagyban különbözik. A piaci szereplőket elsősorban a vállalkozás teljesítménye, vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzete érdekli. Ezekről a pénzügyi számvitel szolgáltat adatot. A vállalat vezetői azonban ennél többre is kíváncsiak, nekik a vezetői számvitel ad tájékoztatást a belső folyamatokról (Ormos, 2018). A vezetői számvitel és így a controlling is tehát a menedzsment részére nyújt információkat, míg a pénzügyi számvitel a vállalkozáson kívüli felhasználók, mint például befektetők, hitelintézetek, szállítók, vevők igényeit elégíti ki, tehát az előbbinek a belső, míg utóbbinak a külső felhasználók az elsődleges célzottjai (Kardos et al., 2007). Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a vállalkozáson kívüli felhasználóknak szánt információkhoz nem férnek hozzá belső körökben, hiszen a pénzügyi számviteli adatokra nekik is sok esetben szükségük van. Fordítva azonban nem működik, amit belső felhasználásra készítenek, azok az adatok nem nyilvánosak, így kívülállók számára nem elérhető.

A következő szempont az információk köre, részletezettsége, pontossága. Mindkét szakterület a beszámoló adatait alkalmazza az elemzéseikhez, csak eltérő mélységben. Egy controlling terület által készített vezetői jelentés nem tartalmazza a vállalat egészére vonatkozó mérleget vagy eredménykimutatást, azonban annak egy részét, egy adott területre vonatkozó adatait részletesen bemutathatja (Laáb, 2017). A pénzügyi számvitel tartalma jogilag szabályozott, ebből következik, hogy kizárólag pénzügyi tényadatokkal tud dolgozni, melyek valósak és pontosak. A vezetői számvitelt és a controllingot a menedzsment alakítja ki, tehát törvényileg nem szabályozottak. Esetükben elegendő a viszonylagos pontosság, hiszen az előretervezés miatt nem elvárható az adatok hajszálpontos előrejelzése. Releváns és észszerű adatokkal dolgoznak, de a tényadatokat csak a döntéstámogatás elősegítése céljából gyűjtik (Laáb, 2017).

Az időorientációt tekintve, a pénzügyi számvitel a múltra, míg vezetői számvitel és a controlling a jövőre koncentrálnak elsődlegesen. Az előbbi múltbeli adatokkal dolgozik, hiszen az

éves beszámolóból indul ki, míg az utóbbiak felhasználják ugyan a múlt adatait, de számos jövőbeni adatot és információt is figyelembe vesznek (Kardos et al., 2007). A 2000. évi C. törvény a számvitelről 153. § (1) bekezdése alapján a beszámolót az üzleti év mérlegfordulónapját követő ötödik hónap utolsó napjáig kell összeállítani és letétbe helyezni. Így a beszámoló tehát a lezárt üzleti év gazdasági eseményeit dolgozza fel, az abban szereplő információk közel féléves időbeli eltolódással állnak a vezetés és a nyilvánosság rendelkezésére (Csepreginé & Török, 2019). A vezetői számvitelt – és így a controllingot is – pedig az autóvezetéshez szokták hasonlítani, miszerint a múltat a kis méretű visszapillantóban, a jelent az oldalsó ablakokon figyelhetjük meg, míg a jövőt a nagy méretű első szélvédőn keresztül láthatjuk. Ebből is következtethetünk arra, hogy a vezetői számvitel és a controlling a jövőre összpontosít, hiszen az említett három autót alkotó komponens közül az első szélvédő a legnagyobb, így kijelenthető, hogy egyértelműen a jövő áll a fókuszban.

Ami még eltérő tulajdonság a két számviteli terület között, hogy amíg a pénzügyi számvitel a vállalkozás egészét szemlélteti, addig a vezetői számvitel és így természetesen a controlling is egy-egy kisebb egységre, részterületre koncentrál (Kardos et al., 2007). Ez az információk részletezettségéből is levezethető, hiszen az utóbbi szakterületek olyan mélységű információkat tárnak fel egy-egy szegmens kapcsán, amire a pénzügyi számvitel a maga koncentráltóságával nem ad lehetőséget. A vezetői számvitel és a controlling egy divíziót, terméket vagy folyamatot elemez, így ezekről aprólékos adatokat tud a vezetőknek szolgáltatni (Kardos et al., 2007).

A vezetői és pénzügyi számvitel közötti fő különbségeket az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A pénzügyi és vezetői számvitel főbb eltérései

Szempon	Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
Felhasználók köre	Külső és belső felhasználók is	Kizárólag belső felhasználók
Szabályozottság	Jogilag szabályozott	Törvény nem szabályozza, kialakítása a menedzsment felelőssége
Információk tulajdonságai	Pontos, precíz pénzügyi adatok	Észszerű és releváns, de nem csak pénzügyi adatok, viszonylagos pontosság
Időorientáció	Múlt	Elsődlegesen jövő
Információgyűjtés fókusz	Vállalat egésze	Kisebb szervezeti egységek

Forrás: saját szerkesztés Kardos és szerzőtársai (2007), valamint Laáb (2017) alapján

Létezik egy másik megközelítés is, amely nem vezetői és pénzügyi számvitelre osztja fel magát a számvitel szakterületét. Eszerint a számvitel külső és belső számvitelre tagolható. A külső számvitel hatáskörébe tartozik a könyvelés és az annak adataira támaszkodó beszámoló összeállítás. A belső számvitel alatt a költségszámítást, beruházás gazdaságossági számításokat, vállalati statisztikákat, illetve teljesítménykövetést értjük (Zéman & Béhm, 2016). Tulajdonképpen a logika ugyanaz, csak az elnevezések mások.

A kétfajta számvitelt nem célszerű azonban egymástól élesen elhatárolni, mivel ezek egymást kölcsönösen kiegészítő részek, egyik sincs a másik nélkül (Laáb, 2017). A controlling számára a vezetői számvitel a fontosabb, utóbbi viszont a pénzügyi számvitelre épít, olyan szinten, hogy számos adatot, információt nyer ki belőle (Horváth & Partners, 2008). A következtetés tehát az, hogy semmiképpen nem elválasztható a három terület egymástól. Teljesen azonossá sem tehetőek, hiszen ekkor szükségessé válna, hogy egyformák legyenek a beszámolás időszakai, tárgyai, illetve az alkalmazott értékelési eljárások. Az, hogy az egységesítést, összehangolást milyen mértékben képzelik el, az a vállalat saját stratégiájától függ. Abból kiindulva, hogy a pénzügyi számvitelt törvény szabályozza, a vezetői számvitelt kellene a pénzügyihez igazítani (Horváth & Partners, 2008). Az összehangolás szükségessége abból fakad, hogy a két számviteli rendszer eltérő kiindulópontokra támaszkodva különböző eredmény adatokat generál. Egy egységes számviteli rendszer kialakításának előfeltétele az adatbázis közös használata (Horváth & Partners, 2008). Manapság általában erre azt a megoldást alkalmazzák a vállalatok, hogy a kétfajta számításból készítenek egy közöset, azaz egyetlen adatbázist működtetnek és az ebből származó adatokat eltérő módon hasznosítják, attól függően, hogy éppen milyen információt szeretnének belőle kinyerni (Horváth & Partners, 2008). Fontos azonban azt is látni, hogy a 21. századi gyorsan változó környezet új megoldásokat igényelne, így mindhárom szakterület esetében indokolt egy sokrétű, kritikai szemléletű felülvizsgálat (Laáb, 2017).

1.2. A controlling fogalma, célja és a controller szerepe a vállalkozás életében

Ahogy fentebb is említettem a vezetői és pénzügyi számvitel mellett a harmadik fontos üzleti információkat feldolgozó és a döntések megalapozottságát elősegítő szakterület a controlling. A controlling fogalmának pontos megértéséhez érdemes kiindulópontként a „to control” angol ige jelentését vizsgálni. Ez a kifejezés kétféle értelmezésben is használható: egyrészt utalhat ellenőrzésre, másrészt irányításra is, ez a két jelentés pedig szorosan

összefügg egymással (Boda–Szlávik, 2005). Tóth és Zéman (2017) szerint azonban a controlling szó eredete sokkal inkább a középkori francia udvarházaknál tevékenykedő, kimenő és bejövő pénzeket felügyelő kincstárnokok elnevezésére, a „contrerolleur” kifejezésre vezethető vissza. Gyakran találkozhatunk azonban azzal a hibával, hogy a controllingot egyértelműen az ellenőrzéssel azonosítják, a controlling azonban ennél többet takar. Olyan komplex vezetési eszközrendszer, amely elsődleges célja a tervezési, ellenőrzési és információszolgáltatási folyamatok összehangolása. Mindez annak érdekében történik, hogy a vállalat eredményesen haladjon a kitűzött célok felé. Az átfogó feladatkörből adódóan a controllert a szervezet gazdasági lelkiismeretének is szokták nevezni (Horváth & Partners, 2008).

A controlling, mint fogalom a 80-as években került szóhasználatba, előtte a magyarországi közgazdász hallgatók nem hallották ezt a kifejezést. Helyette a hasonló jellegű tevékenységekre és a kapcsolódó szakmai területekre az alábbi elnevezések voltak elterjedtek: üzemgazdaságtan, vállalati tervezés, gazdasági elemzés, illetve ellenőrzés (Sinkovics, 2019). Ennek oka, hogy ekkor terjedt el hazánkban a controlling vállalati szintű alkalmazása. Ekkor vezették be az első controllingrendszereket azoknál a nagyvállalatoknál, amelyek szervezeti és irányítási nehézségekkel szembesültek. A rendszer bevezetését nemcsak a belső vezetési problémák, hanem a fokozódó piaci verseny, a folyamatos piacnyitás és a multinacionális cégek hazai megjelenése is sürgette (Bagdács, 2023).

Napjainkra a controllingkonceptió a vállalati gyakorlatban olyan mértékben forrta ki magát, hogy nélkülözhetetlen vezetési funkcióvá vált. Ennek ellenére a szakmai körökben továbbra is megosztottság tapasztalható a fogalom pontos értelmezését illetően (Horváth & Partners, 2008). Bagdács (2025) összefoglaló írása szerint az egyes földrajzi területeken is máshogyan értelmezik a controllingot. A német controlling a precíz költségmenedzsmentet, az angolszász modell a stratégiai teljesítményirányítást, a skandináv rendszer a fenntarthatóságot, a japán megközelítés pedig a folyamatos fejlesztést támogatja. A globalizáció, ESG-elvárások, infláció és piaci bizonytalanságok miatt egy rugalmas, adatvezérelt, fenntarthatóság-orientált hibrid controlling rendszerre lenne szükség, amely egyesíti a német precizitást, az angolszász stratégiát, a skandináv szemléletet és a japán hatékonyságot.

Tóth és Zéman (2017) szerint a vezetésnek törekednie kell arra, hogy minden rendelkezésre álló eszközt és módszert kihasználjon a vállalat hatékony, eredményes és dinamikus

működtetése érdekében. A controlling egy olyan eszköztár, amely segíti a menedzsmentet mind a napi működés megszervezésében, mind pedig a hosszú távú tervezésben. A definíció a szervezés- és vezetéstudomány rendszerelvű szemléletére épül. Eszerint a controllingrendszer a szervezetek vezetési alrendszerének egyik kulcseleme, amely önálló rendszerként működik. Ahogyan az előbbieken is említettem, feladatai közé tartozik a stratégiai és operatív tervezés támogatása, valamint a terv és tényadatok összevetése révén az eltérések feltárása és elemzése (Tóth & Zéman, 2017). A controlling tehát a vezetés alrendszerének tekinthető, amely célorientált módon hangolja össze a tervezést, az ellenőrzést és az információszolgáltatást (Klaus et al., 2022).

Sinkovics (2019) a controllingot szintén a vállalati vezetési rendszerek szerves és nélkülözhetetlen részének tekinti, amely jelentős mértékben hozzájárul a vállalat gazdasági és üzleti sikeréhez. Szerinte a controlling a döntések előkészítését és a menedzsment információval való ellátását biztosító funkció, amely egyfajta belső gazdasági tanácsadói szerepkört tölt be a szervezeten belül. Bár részletesen elemzi a múltbeli adatokat, ezek csupán eszközt jelentenek a jövőorientált gondolkodás és tervezés számára, hiszen a controlling elsődleges célja – ahogyan a menedzsmenté is – a jövő alakítása és a vállalati célok elérése (Sinkovics, 2019).

Laáb (2017) írása alapján is kijelenthető, hogy a controlling feladata a teljesítménymérés, a terv- és tényadatok közötti különbségek feltárása és kommunikálása a vezetők felé. A cél pedig a tisztánlátás. A controllingot különösen fontosnak véli, abból a szempontból, hogy a döntések, amelyeket alátámaszt és támogat, nagy horderejűek, hosszú éveken keresztül befolyásolhatják a szervezet működését.

Chikán (2020) szerint az integrált információmenedzsment igényeiből kiindulva jött létre egy olyan vállalati funkció, amely kulcsszerepet játszik a tervezési, ellenőrzési és információszolgáltatási folyamatok összehangolásában. A controlling egyre inkább önálló szervezeti egységként jelenik meg, amelynek vezetője rendszerint a vállalati hierarchia felső szintjein foglal helyet. Figyelemmel kíséri a vállalat működését, teljesítménymérési rendszert alakít ki és alkalmaz, illetve rendszeres visszajelzést ad a vezetésnek a tervek megvalósulásáról, hogy szükség esetén a beavatkozásra irányuló döntéseket időben meg tudják hozni.

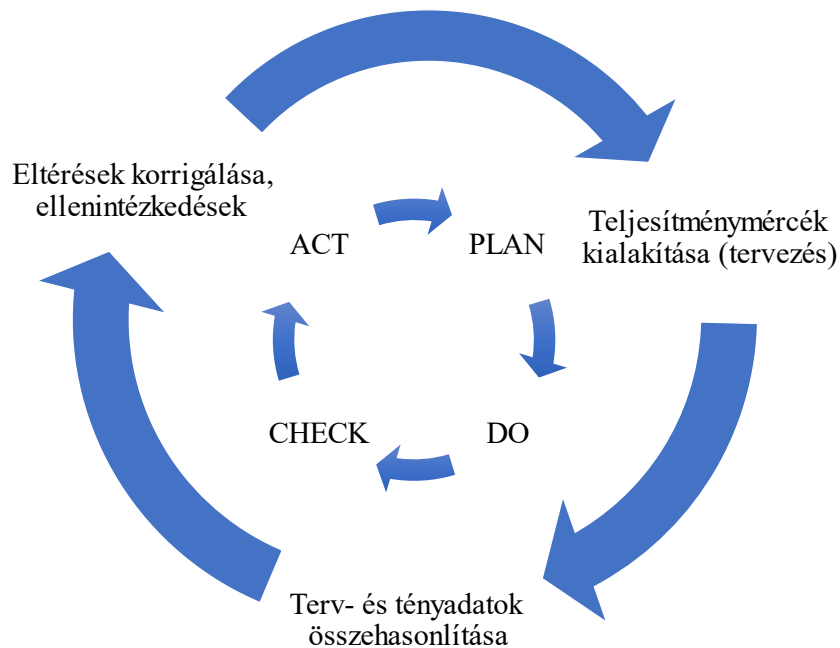
A controllingot a vezetéstudomány egyik alágaként is azonosítják, amely a vállalat sajátosságaihoz igazodva segít feltárni a működésbeli problémákat, és az érintett területek vezetőivel közösen megoldásokat keres. Célja a vállalat hatékonyságának növelése azáltal, hogy a döntéshozók számára folyamatosan naprakész, elemzett és lényegre törő információkat biztosít, lehetővé téve a gyors és rugalmas reagálást a változásokra (Blumné & Zéman, 2014).

Blumné és Zéman (2014) számos definíciót vetett össze az írásában, míg végül arra jutottak, hogy mindegyik meghatározás kiemelten fontosnak tartja a vállalati célok elérését és a koordinálást, szabályozást, de egyik sem véli a controllingot az ellenőrzéssel azonosnak. Összefoglalva, a controlling biztosítja, hogy a tervezés, ellenőrzés és információellátás összehangoltan, egymást kiegészítve járuljon hozzá a vállalati célok megvalósításához.

1.2.1. PDCA ciklus

A controlling folyamata felfogható egy szabályozókörként is, amely önmagát folyamatosan ellenőrzi és javítja, amennyiben szükséges (Laáb, 2017). A szabályozóköri működésének alapja, hogy a controlling a vállalatban belül rendelkezésre álló tényadatokat egy önálló, lezárt egységként kezeli, amelyből kiindulva megkezdődik a folyamat: a tervezést mérés, elemzés, majd visszacsatolás követi. Ilyen lezárt egység lehet például a havi számviteli zárás (Zéman et al., 2022). Az első lépés minden esetben a tervezés, melynek során a controller az adott időpontban elérhető adatokra és információkra támaszkodva igyekszik a vállalat számára releváns és reális teljesítménymutatókat meghatározni. Ez alapján kijelenthető, hogy a tervadat meghatározása során adott információk helyzetet a kiindulópont. Ezt követi a terv- és tényadatok összehasonlítása, melynek során a cél pontosan ennek az információk helyzetnek a javítása. A tervadat összevetésre kerülnek a ténylegesen elért értékekkel, majd az ezek közötti különbségek felderítése, okok feltárása, hibák kijavítása következik és ezzel visszatér a kör a kiindulási pontban, azaz a tervezés lépéséhez (Horváth & Partners, 2008). Mindez megfeleltethető a PDCA ciklus lépéseinek. A PDCA-kör – melyet az *1. ábra* szemléltet – neve négy angol kifejezés kezdőbetűiből tevődik össze, amelyek a következők: plan (tervezd), do (csináld), check (ellenőrizd) és act (avatkozz be). A folytonos javulás ezen négyes állandó ismétlésével érhető el (Laáb, 2017). A tervezés fázisában kerül sor az aktuális helyzet feltérképezésére, adatok összegyűjtésére és elemzésére. Ezeken kívül, elkészül a konkrét akcióterv is. Ezt követi a megvalósítás szakasza, ahol kipróbáljuk, kísérletképpen végrehajtjuk a tervet. Ez a fázis önmagában is felölelhet egy kisebb PDCA-kört, ahogyan a problémákra a

különböző megoldások megszületnek. Ezután jön az ellenőrzés, amikor kiértékelésre kerülnek az eredmények, annak érdekében, hogy látható legyen, hogy megtörtént-e a kívánt teljesítményjavulás. Végül, a beavatkozási szakaszban beépítjük a sikeres változtatásokat a működésbe, vagy tanulunk a hibákból, és újraindítjuk a ciklust egy jobb megoldás reményében (Demeter et al., 2022).



1. ábra: **A controlling szabályozókör**

Forrás: saját szerkesztés Laáb (2017) alapján

Kovács (2017) szerint a PDCA-ciklus alapelve, hogy az állandó tökéletesítés folyamatát mindig korlátozott információ birtokában indítjuk el, így csak feltételezéseink vannak arról, mely irány lehet a legcélravezetőbb. Ezek a hipotézisek határozzák meg az információgyűjtés irányát és a lehetséges megoldások körét. Csak a megvalósítás során derül ki, hogy ezek a feltételezések és az ezekre épülő célkitűzések valóban helytállóak voltak-e. Logikus, hogy a megvalósítást követően értékelni kell a célok teljesülését, ugyanakkor a visszacsatolás már a tervezés és megvalósítás folyamán is elengedhetetlen a folyamat korai korrekciójához.

A fentiek alapján a controlling feladata meghatározható úgy is, hogy a vállalati célkitűzések megvalósulásának állandó nyomon követése, valamint az eltérések gyors felismerése és kezelése. Ezen eltérések keletkezhetnek külső és belső környezeti hatások miatt, valamint a folyamatos fejlődés következtében is (Laáb, 2017). Éppen azért, a controlling szabályozókör

egyik legfontosabb mondanivalója az, hogy eltéréseket nem szabad a munkatársak ellen irányuló, terhelő bizonyítékként felhasználni, azok csupán csak az intézkedések meghozatalának alapjául szolgálnak. E rendelkezések által sikerülhet mégis a tervben szereplő célkitűzéseket elérni vagy súlyosabb esetben a célokat hozzáigazítani a megváltozott környezeti feltételekhez (Horváth & Partners, 2008).

1.2.2. Egy sikeres controller legfontosabb ismérvei

A controlling folyamat a vezető és a controlling funkciót betöltő személy, azaz a controller közötti szoros együttműködésen, közös gondolkodáson és információ megosztáson alapul. A controlling elsősorban egy feladatkört jelöl, amely a vállalat nagyságától és komplexitásától függően lehet a vezető kompetenciája, egy önálló controller feladata, vagy egy külön controlling szervezeti egység hatáskörébe tartozó tevékenység. Abban az esetben, ha a vezető és a controller személye elkülönül, a döntésekért és azok következményeiért továbbra is a vezető viseli a felelősséget. A controller az átláthatóságért felel, információt szolgáltat, koordinál és ezáltal támogatja a döntéshozatalt (Horváth & Partners, 2008). A controller által ellátott feladatok lényegében a vezető által delegált, szakmai támogatást jelentő tevékenységek. Bár a controller szaktudása és munkája jelentősen hozzájárulhat a megalapozott döntésekhez, a végső döntés meghozatala és annak minden következménye továbbra is a vezető felelőssége marad (Laáb, 2017).

Tóth és Zéman (2017) összegyűjtötte azokat a találó jelzőket, amelyekkel a controlleri munkakört valaha megpróbálták leírni. Ilyen például a hídépítő szerep, mely akkor jelentős, amikor vállalat egyes szervezeti egységei vagy funkcionális területei elszigetelten működnek. A controller abban segít, hogy ezek tevékenységek összehangoltak legyenek, hidat képez köztük, így lehetővé válik egy magasabb szintű, úgynevezett második generációs szinergia kialakulása a vállalat működésében. Egy másik ilyen jelző a stratégiai őrsem, mely arra utal, hogy a controllernek kulcsszerepe van abban, hogy az operatív működés összhangban maradjon a hosszú távú célokkal. A stratégiai döntések nagyobb kockázattal járnak, éppen ezért fontos a vezetők bevonása a tervezésbe, a döntéshozók támogatása, valamint az eltérő vezetői szerepek összehangolása a controlling eszközein keresztül. A Mitfahrer hasonlat is jól szemlélteti a controller szerepét: ahogy a navigátor folyamatosan tájékoztatja a vezetőt a sebességről, irányról és kanyarokról, úgy támogatja a controller is a vállalat irányítóját, lehetővé téve, hogy ő a vezetésre és döntéshozatalra tudjon összpontosítani. A controller

feladata, hogy megbízható információval segítse a vezetőt a stratégiai és operatív döntésekben, ezzel hozzájárulva a vállalat versenyelőnyének növeléséhez. Ehhez elengedhetetlen a nyílt, gyors kommunikáció, valamint a vezető és controller közötti bizalmi viszony (Tóth & Zéman, 2017).

De melyek egy jó controller legfontosabb jellemzői? A kommunikációs készséget gyakran ide sorolják, mivel egy döntéstámogató anyag készítésekor elengedhetetlen, hogy a controller ügyeljen arra, hogy a megfogalmazás világos és a vezető számára érthető legyen. Emellett kiemelt jelentőségű a vizuális megjelenítés letisztultsága és az információk könnyen átlátható elrendezése. Az igényesség tehát mindennek az alapját képezi (Laáb, 2017). Rendelkeznie kell továbbá magasabb szintű ismeretekkel a szöveg- és táblázatkezelő programokban, az integrált vállalatirányítási rendszerekben, az adattárházak használatában, valamint az adatvizualizációs eszközökben (Kovács & Bács, 2024). Ezenkívül a controller munkája kitartást is igényel, elsősorban a konfliktuskezelésben és az önfejlesztésben. A controller feladata az erőforrások felhasználásának felügyelete és optimalizálása, míg a munkatársak elsősorban saját projektjeik sikerére összpontosítanak, ami gyakran érdekellentétet vezet, azonban ezek a konfliktusok természetesen. A controllernek tudnia kell kezelni. Meg kell tudni érteni a másik fél motivációját, annak érdekében, hogy a konfliktust ne személyes támadásként fogja fel, hanem eltérő szakmai álláspontok természetes ütközéseként. Az önfejlesztés is kitartást igényel, de kulcsfontosságú, hogy aki felismeri, hogy ez nemcsak a vállalat, hanem saját karrierje javát is szolgálja, könnyebben megőrzi motivációját és szakmai igényességét (Laáb, 2017). A controller nyitottsága abban rejlik, hogy tiszteletben tartja mások szaktudását, készen áll tanulni tőlük, és elfogadja a kreatív, nem szabványos megoldásokat is. Ez segíti a controllert abban, hogy tanácsadó partnerként, ne csak ellenőrként tekintsenek rá, így csökken a konfliktus és javul az együttműködés (Laáb, 2017).

Bajnai (2021) hazai kérdőíves kutatása szerint – mely során controllereket és controlling jellegű feladatokat ellátó személyeket kérdezett meg a controller ideális szerepéről – a legalapvetőbb controlleri feladat a vezetői döntéshozatal támogatása. Ezzel összefüggésben a válaszadók a beszámoló, jelentéskészítő szerepkört tartották a legfontosabbnak, valamint a controllerek által végzett feladatok közül is a riportálás került kiemelésre, olyan szempontból, hogy az jelenik meg legnagyobb mértékben a controlleri munka során. Ezt követte még többek között, a tervezés, költségvetés kialakítás és ellenőrzés, teljesítménymérés és -elemzés, vezetői tanácsadás, mint feladatok. A hagyományos, pénzügyi és számviteli fókuszú technikai

szakértői szerep továbbra is meghatározó, míg az előrehaladottabb döntéstámogatói funkciók ritkábban kerülnek előtérbe (Bajnai, 2021).

Fenyves és Tarnóczy (2019) pedig a controllerrel szembeni vezetői elvárásokat vizsgálta, különös tekintettel a szakmai tudásra, képességekre, személyes kompetenciákra. A kutatás eredményeként azt állapították meg, hogy döntéshozók az adott üzleti terület pontos ismeretét, valamint a számviteli és pénzügyi tudást tartják kiemelten fontosnak, mint elvárt tudásterületek. Továbbá, az a képesség, amit a vezetők mindenképpen megkövetelnek egy jó controllertől, az a kontextuális, logikus gondolkodás és az összefüggések felismerése, problémafelismerés- és megoldás. Végül, a controllertől elvárható személyes kompetenciák is összegyűjtésre kerültek a tanulmányban. Elengedhetetlen, hogy a controller jó kommunikációs képességgel rendelkezzen, ahogyan ezt már fentebb is említettem, valamint kiemelt jelentőségű a csapatmunka iránti hajlam, hiszen a sikeres controller nem csupán adatokat szolgáltat, hanem aktív üzleti partnerként támogatja a menedzsmentet (Fenyves & Tarnóczy, 2019).

1.3. A stratégiai és az operatív controlling

A controlling eredetileg a vállalkozások napi működéséből, az operatív tevékenységeikből fejlődött ki, ez volt a kiindulópont. Később, a stratégiai tervezés megjelenésével a controlling eszköztára is bővült és alkalmazkodott az új igényekhez. Ennek eredményeként ma már két fő területről beszélhetünk az időtáv alapján: operatív controllingról és stratégiai controllingról (Tóth & Zéman, 2017). Az operatív controlling rövid távú, maximum 1 éves időintervallumot ölel fel, fókuszában a költséghatékonyság, eredményesség áll, míg a stratégiai controlling jellemzően hosszú távra, több évre szól, a hangsúly a versenyképességre és a piaci pozícióra helyeződik. Az operatív controlling célkitűzése a fennmaradás biztosítása, a stratégiai controllingé pedig a gazdaságosság, jövedelmezőség (Horváth & Partners, 2008).

A stratégiai controlling támogatja a döntéshozókat, hogy a vállalat hosszú távon is a célnak megfelelően tudjon működni, és képes legyen alkalmazkodni a környezeti változásokhoz, ezáltal biztosítva a tartós gazdasági eredményességet (Tóth & Zéman, 2017). A stratégia kialakításához szükséges egyik legfontosabb eszköz a SWOT-analízis, melynek célja, hogy feltárja a vállalat belső jellemzőit, azaz az erősségeket (Strengths) és gyengeségeket (Weaknesses), valamint a külső környezet hatásait, tehát a lehetőségeket (Opportunities) és veszélyeket (Threats). Az erősségek és gyengeségek vizsgálatával felmérhető a vállalkozás

jelenlegi állapota, a lehetőségek és veszélyek elemzése pedig a jövőre koncentrál (Horváth & Partners, 2008). A belső tényezőkre a vállalkozásnak van ráhatása, tudja befolyásolni azokat, a külső tényezők azonban a vállalkozástól függetlenek. Az erősségek és lehetőségek támogatják a stratégiai célok elérését, míg a gyengeségek és veszélyek akadályozhatják a megvalósítást. A SWOT-elemzést megelőzheti a mikro- és makrokörnyezet átfogó vizsgálata, hiszen a vállalat sikereit nagyban befolyásolja az is, hogy hogyan képes alkalmazkodni a környezetéhez (Hetesi, 2022). A mikro-környezet vizsgálata leggyakrabban a Porter féle ötérfő modellel történik, a makrokörnyezet analizálásához pedig a PEST-elemzést alkalmazzák. Porter (1979) szerint a versenypiacon működő vállalatokra öt versenyző erő gyakorol hatást. A modell öt kulcstényezőt vizsgál az iparági környezet megismeréséhez: új belépők és helyettesítő termékek fenyegetését, a vevők és szállítók alkupozícióját, valamint a verseny mértékét, versenytársakkal szembeni helytállást (Kulcsár et al., 2022). A makrokörnyezet elemzésére általában a PEST-analízist, vagy annak kibővített változatát a PESTEL-t alkalmazzák. Ezek a betűszavak a társadalmi, technológiai, gazdasági, földrajzi, politikai, jogi és demográfiai tényezőket rendszerezik, lényegük a környezeti változások kimutatása. Ezek után képesek a szervezetek meghatározni piaci helyzetüket, és ennek alapján megalkotni a számukra legkedvezőbb stratégiákat a SWOT segítségével (Hetesi, 2022). A stratégiai controlling másik fontos eszköze a Balanced Scorecard, amelyre részletesebben az *1.5. fejezetben* térek ki.

Az operatív controllingnak kivétel nélkül illeszkednie kell a hosszú távú célokhoz, hiszen annak megvalósítását szolgálja a stratégia napi feladatokra való lebontásával. Mindig az adott célokhoz és rendelkezésre álló erőforrásokhoz igazodva támogatja a gazdaságilag megalapozott döntések meghozatalát, valamint a szervezet napi működésének hatékony irányítását (Tóth & Zéman, 2017). Az operatív controlling négy fő szakaszból áll, melyek a következők: tervezés, irányítás, ellenőrzés/elemzés és információszolgáltatás. A folyamat első lépése a tervezés, amely során három alapvető célkitűzésre kell fókuszálni: a gazdaságosság, a jövedelmezőség és a likviditás biztosítására. Ezek együttes érvényesítése gyakran kihívást jelent, és nem mindig érhető el tökéletes egyensúly, azonban a cél, hogy a vállalat a lehető legoptimálisabb kombinációt valósítsa meg. A tervezés szakaszát követi az irányítás, amely magában foglalja az operatív tervekben meghatározott feladatok kitűzését, és azok végrehajtásának koordinálását, felelősök kijelölését. Ezután következik az ellenőrzés és elemzés, ahol a terv-tény összehasonlítás és az eltérések okainak feltárása történik meg. A

folyamat végső eleme az információszolgáltatás, amikor a kinyert adatok és elemzések rendszerezett formában kerülnek továbbításra a vállalat vezetése felé, támogatva ezzel a gyors és megalapozott döntéshozatalt (Hágen & Kondorosi, 2003).

1.4. Teljesítménymérés- és menedzsment jelentősége, szerepe a döntéshozatalban

Azt már említettem korábban, hogy a vezetőknek adatokra és információkra van szükségük, ahhoz, hogy megalapozott döntéseket tudjanak hozni. Fontos azonban azt is látni, hogy ezeknek az információknak a döntés szempontjából relevánsnak és pontosnak kell lennie. A stratégiai célkitűzések megvalósítása és a vállalati teljesítmény javítása szempontjából kiemelten fontos, hogy a döntéshozók és érintettek átfogó képet kapjanak a vállalat eddigi teljesítményéről, valamint az azt befolyásoló tényezőkről. Ebben kulcsszerepet játszanak a megfelelően kiválasztott teljesítménymutatók, amelyek támogatják a döntéshozatalt és a folyamatos fejlődést (Wimmer & Csesznák, 2012). A controlling hagyományosan pénzügyi mutatókkal méri a teljesítményt, de ez önmagában már nem elegendő a tudásalapú gazdaságban. Manapság a versenyképesség alapja a stratégiai erőforrások, kompetenciák és információk hatékony használata. Ezért szükség van olyan vezetői számvitelre és controllingrendszerre, amely támogatja és képes nyomon követni a stratégiai célok teljesülését, még akkor is, ha ezek nehezen számszerűsíthetők (Laáb, 2017). Ebben segítenek a bevált stratégiai eszközök, például a Balanced Scorecard, illetve stratégiai térkép, melyekre a következő fejezetben részletesen kitérek.

Kaplan és Norton (2002) szerint a stratégia sikeres megvalósításához három feltételnek kell egyszerre teljesülnie: a stratégia világos megfogalmazásának, folyamatos mérésének és tudatos menedzselésének. Ezek egymásra épülnek: amit nem írunk le egyértelműen, azt nem tudjuk pontosan mérni, valamint amit nem mérünk, azt nem tudjuk hatékonyan menedzselni. A teljesítménymérés akkor látja el valóban a szerepét a vállalatban belül, ha hasznos visszajelzést ad a vezetőknek, támogatja a döntéshozatalt, és lehetővé teszi a stratégiai célok megvalósulásának nyomon követését. Emellett biztosítani kell az összhangot a szervezeti szintek között, valamint a különböző vállalati folyamatok között. Előbbit vertikális, míg utóbbit horizontális integrációnak nevezzük. Végső soron segítenie kell az összefüggések, kölcsönhatások és ok-okozati kapcsolatok megértését is (Laáb, 2017).

A teljesítménymenedzsmentnek sincs egyetlen elfogadott definíciója. Aguinis (2009) szerint a teljesítménymenedzsment egy állandó folyamat, amelynek során az egyének és csoportok

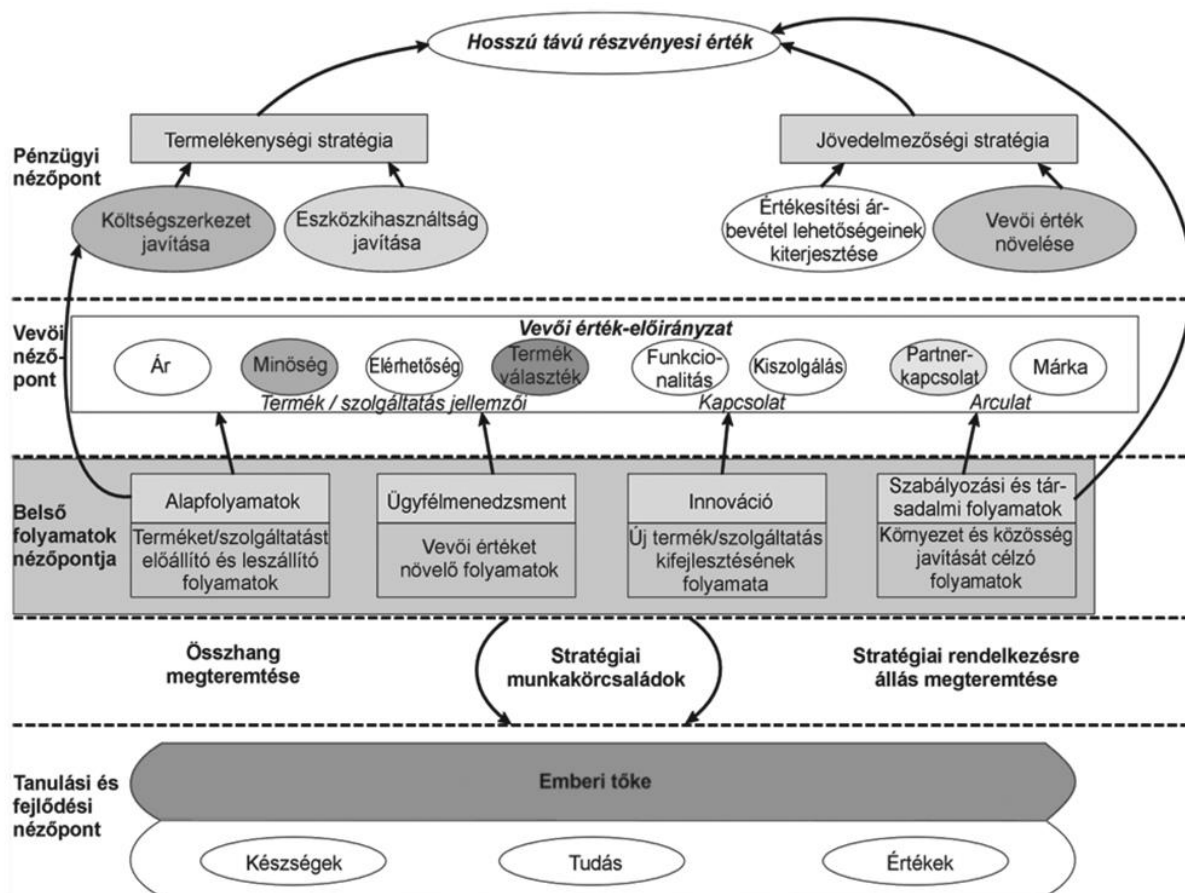
teljesítményét rendszeresen értékelik, mérik és fejlesztik. A folyamat célja, hogy a teljesítmény összhangban legyen a szervezet stratégiai célkitűzéseivel, így támogatva a vállalat hosszú távú sikerét. Cokins (2004) alapján pedig a teljesítménymenedzsment olyan átfogó irányítási folyamat, amely a szervezeti stratégia megvalósítását támogatja azáltal, hogy a terveket kézzelfogható eredményekké alakítja. Felfogható egyfajta ernyőfogalomként is, amely egyesíti a bevált üzletfejlesztési módszereket a modern technológiával. Ahelyett, hogy ezeket a módszereket különállóan alkalmaznák, a teljesítménymenedzsment lehetővé teszi azok összehangolt, integrált használatát a szervezeti működés során. A legtöbb menedzser tisztában van vele, hogy egyetlen fejlesztési beavatkozás önmagában ritkán hoz jelentős, tartós eredményt. A valódi és hosszú távú fejlődés kulcsa abban rejlik, hogy különböző fejlesztési módszereket összehangoltan, egymást erősítve alkalmazzanak, és ezek között egyensúlyt teremtsenek (Cokins, 2004). Jó dolgokat csinálni és a dolgokat jól csinálni olyan tevékenység, amely a megfelelő üzleti stratégia kidolgozását, valamint annak eredményes megvalósítását és folyamatos nyomon követését igényli (Matiş & Volkán, 2008).

1.5. A Balanced Scorecard-ról és a stratégiai térképről általában

A stratégiai célok nyomon követésére számos módszer létezik, ezek közül kiemelkedően hatékony eszköz a stratégiai térkép és a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (Balanced Scorecard), amelyek jól használhatók a kívánt eredmények eléréséhez (Laáb, 2017). Ezen metódusok gyakorlati alkalmazásával a *2.2. fejezetben* részletesen foglalkozom.

A stratégiai térkép a vállalati stratégia világos és áttekinthető vizualizálását teszi lehetővé. Egy logikus és egységes keretet biztosít a stratégia bemutatásához, valamint megalapozza a Balanced Scorecard mutatószámrendszerének kialakítását. Segítségével pontosabban meghatározhatók a jövőbeli célok, összehangolhatók a különböző kezdeményezések, és kijelölhetők a végrehajtásért felelős személyek. A térkép a stratégiai nézőpontokat logikai sorrendbe rendezi, feltárva azok ok-okozati kapcsolatait. A nyilakkal jelzett irányok mentén jól követhető, miként járulnak hozzá a nem kézzelfogható erőforrások – például a tudás vagy a szervezeti kultúra – a belső folyamatok fejlesztéséhez, és hogyan hoznak értéket a vevők, a tulajdonosok és a társadalom számára (Laáb, 2017). A stratégiai térkép a célok közötti fontossági sorrendet is ábrázolja (Horváth & Partners, 2008). A stratégia világos és érthető kommunikációja azért kulcsfontosságú, mivel számos tényező nehezíti meg a munkatársak azonosulását vele. Gyakori probléma, hogy a stratégia kialakítása vagy frissítése kizárólag

felsővezetői szinten történik a munkatársak bevonása nélkül, és a stratégiai irányvonalak nem jutnak el hozzájuk megfelelő módon. Ennek következtében nem alakul ki elköteleződés, ami jelentősen veszélyeztetheti a stratégiai célok megvalósulását (Laáb, 2017). Az 2. ábra egy általános stratégiai térképet ábrázol, amely mintaként szolgálhat más vállalatok saját térképeinek elkészítéséhez.

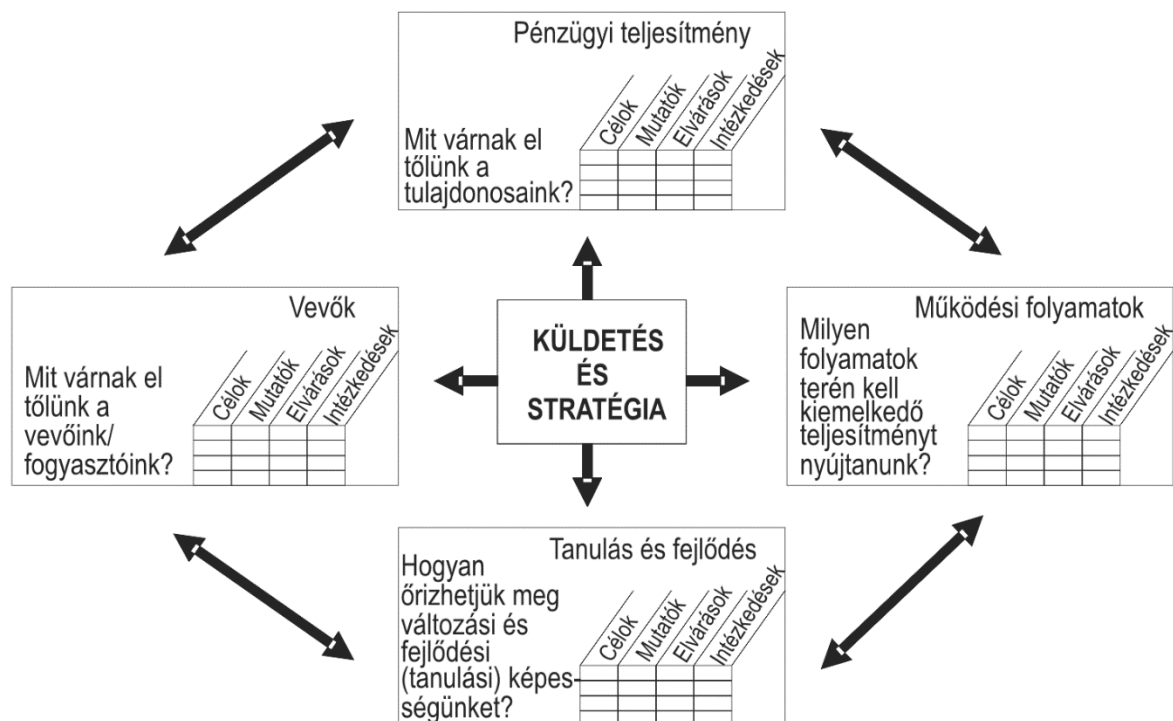


2. ábra: **Stratégiai térkép**

Forrás: Kaplan & Norton (2005)

A Balanced Scorecard mutatószámrendszer nem csupán a hagyományos, múltbeli pénzügyi mutatókra támaszkodik, hanem olyan kiegészítő mutatókat is alkalmaz, amelyek a vállalat jövőbeli teljesítményét meghatározó tényezőkről adnak képet. A mutatók és célkitűzések kialakítása a vállalat küldetéséből és stratégiájából indul ki (Kaplan & Norton, 1998). A BSC hidat képez a stratégiaalkotás formális és informális elemei között. Összehangolja a vállalat stratégiájának verbális, nehezen számszerűsíthető részeit – mint a misszió és a stratégiai irányvonalak – a konkrét, mérhető célokat és mutatókat tartalmazó teljesítménymutató-

rendszerrel. Ezáltal egyensúlyt teremt a tervezés „puha” és „kemény” aspektusai között, erről kapta a kiegyensúlyozott jelzőjét is (Jelen & Mészáros, 2018). A BSC-ben szereplő mutatók nem véletlenszerűen összeválogatott pénzügyi és nem pénzügyi indikátorok halmaza, hanem egy felülről lefelé építkező logika mentén kerülnek kialakításra, közvetlenül az adott üzleti egység küldetéséből és stratégiájából levezetve (Kaplan & Norton, 1998). A teljesítményértékelés négy fő nézőpont mentén történik: a pénzügy, a vevők, a működési folyamatok, valamint a tanulás és fejlődés szempontjából (Kaplan & Norton, 1998). Ahogyan az alábbi ábra (3. ábra) is szemlélteti, a középpontban elhelyezkedő stratégia köré szerveződik a négy nézőpont (Tóth & Zéman, 2017). A pénzügyi nézőpont mutatószámai azt jelzik, hogy a vállalati stratégia mennyiben járul hozzá a jövedelmezőséghez. A vevői nézőpont értékeli a teljesítményt a célpiacokon, kulcsmutatói: fogyasztói elégedettség és a piaci részesedés. A működési folyamatok nézőpontja azokra a kulcsfolyamatokra koncentrál, amelyek biztosítják az ügyfélelégedettséget és a pénzügyi célok elérését. A tanulás és fejlődés nézőpontja az infrastruktúrára összpontosít, amely támogatja a hosszú távú növekedést, ilyenek a képzett dolgozók, hatékony rendszerek és jól működő folyamatok. Fontos mutatók ennél a nézőpontnál: munkavállalói elégedettség és a képzési szint (Balaton et al., 2016).



3. ábra: **Balanced Scorecard felépítése**

Forrás: Kaplan & Norton (1996)

Kumar és szerzőtársai (2024) szerint a Balanced Scorecard olyan, mint egy okostelefonos egészség- és fitnessalkalmazás, hiszen különböző mérőszámokat egyetlen, jól áttekinthető műszerfalon jelenít meg. Így a vezetők átfogó képet kapnak a szervezet „egészségi” állapotáról, teljesítményéről és célzott döntéseket hozhatnak a stratégiai irányítás érdekében.

2. Anyag és módszer

A kutatásom első lépése során összegyűjtöttem és összefoglaltam a Balanced Scorecard stratégiai eszköz elméleti alapját képező releváns hazai és nemzetközi szakirodalmat. Az *1. fejezet* összeállításakor nagy mértékben támaszkodtam az egyetemi tanulmányaim során elsajátított információkra is. A szakmai anyagokon kívül a vizsgálatom alapját a közzétett beszámolók és az ügyvezetőtől kapott adatok, a konzultációkon egyeztetett információk képezték. A folyamatos kapcsolattartás ideje alatt magát a szervezetet is jobban megismertem.

2.1. Az Energens Expert Kft. bemutatása

Az Energens Expert Könyvviteli és Tanácsadó Kft. egy budapesti székhelyű könyvelőiroda, amely immáron 20 éve foglalkozik könyveléssel, bérszámfejtéssel, üzletviteli tanácsadással. Jelenleg több, mint 150 ügyfele van, amelynek mindennapi pénzügyi teendőit kezeli a 11 fős szakértői csapat. A vállalat méretét tekintve, 2024-ben az éves nettó árbevétel 153 millió Ft, az adózott eredmény pedig 22 millió Ft volt (Energens Expert Kft., 2024). A szervezet küldetése olyan könyvelési és bérszámfejtési szolgáltatást, pályázati és személyre szabott üzletviteli tanácsadást nyújtani a fejlődésre törekvő üzletembereknek, cégvezetőknek, amely nagy mértékű segítséget nyújt a megalapozott döntések meghozatalában (energenskonyveles.hu, 2025). A cég ügyvezetője Farkas Boglárka, közgazdász, regisztrált mérlegképes könyvelő és TB ügyintéző, aki saját vállalkozásában 2005 óta foglalkozik könyveléssel. Jelenleg, a cégvezetői tevékenység mellett, ő látja el az értékesítési feladatokat is. Az ő jobb keze az ügyvezető helyettes, aki a pénzügyi területért is felel. Így ketten alkotják a vállalatvezetési csapatot. Az ügyvezető elkötelezett a folyamatos fejlődés mellett, igyekszik az Energens Expert szolgáltatásait magasabb minőségre emelni, bővíteni, hosszú távon gondolkodik, stratégiai ügyfélkapcsolatok kialakítását szorgalmazza.

A vállalkozás logóját az *1. kép* prezentálja. A következőkben pedig a cégnévre szeretnék kitérni. A névben rejlő mozaikszó nem csupán betűk sorozata, hanem a könyvelőiroda alapvető értékeit hordozza magában. Az „en” rész az energiára utal, amely jelképezi azt a lendületet és dinamizmust, amellyel a mindennapi feladatok ellátása történik. Az „er” az erő kifejezés rövidítése, ami az iroda szakmai megalapozottságát, megbízhatóságát fejezi ki. A „gen” az intelligenciára vonatkozik. Ez testesíti meg azt a tudást, szakértelmet és innovatív gondolkodásmódot, amellyel a cég ügyfeleit támogatja a pénzügyi, számviteli és adózási kérdésekben. Végül az „s” betű azt a sokoldalúságot jelképezi, amellyel a könyvelőiroda

képes rugalmasan alkalmazkodni ügyfelei eltérő igényeihez, és mindig a legmegfelelőbb, személyre szabott megoldást kínálja számukra.

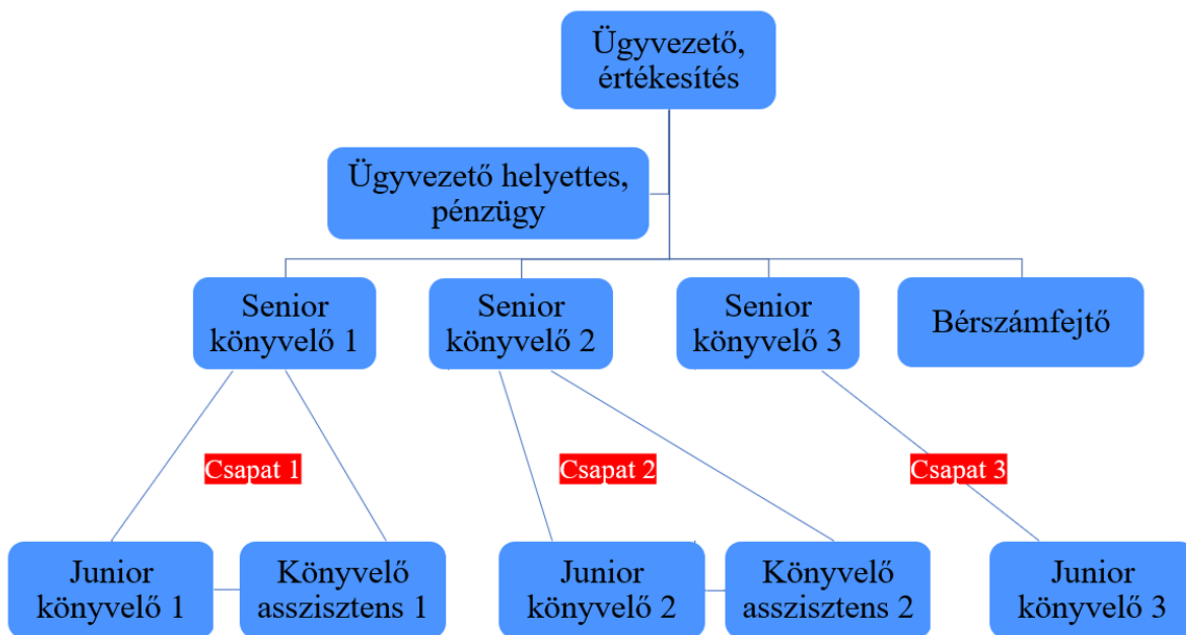


1. kép: Az Energens Expert Kft. logója

Forrás: energenskonyveles.hu (2025)

Ami, a szervezeti struktúrát illeti, ahogyan azt korábban is említettem, a vezetés egy kézben koncentrálódik, az ügyvezető áll a szervezet élén. A cégvezetési tevékenység mellett ő felel az értékesítésért, stratégiai irányításért és az üzleti kapcsolatokért. Munkáját közvetlenül támogatja az ügyvezető helyettes, aki a pénzügyi feladatok ellátásában és a belső folyamatok koordinálásában játszik kulcsszerepet. A bérszámfejtő kolléga egy személyben látja el az összes partner bérszámfejtését, bérügyi és munkaügyi adminisztrációját. Az iroda szakmai munkáját három senior könyvelő vezeti, az ő munkájukat segítik a junior könyvelők és a könyvelő asszisztensek. Jelenleg három, külön ügyfélkörrel rendelkező csapat dolgozik. A csapatokat a tapasztalt senior könyvelők vezetik, általában ők tartják a kapcsolatot a partnerekkel, az ő kezük alá dolgozik a többi kolléga. A junior könyvelőket és a könyvelő asszisztenseket nagyrészt az különbözteti meg egymástól, hogy a junior könyvelők hosszabb ideje állnak a cég alkalmazásában, a könyvelő asszisztenseknek pedig még nincs akkora gyakorlatuk. A 4. ábrán jól látszik, hogy az egyik team csak egy senior és egy junior könyvelőből áll, nincs könyvelő asszisztens, ez abból adódik, hogy nekik a legkisebb az ügyfélkörük. Természetesen van átjárás a csapatok között, ha valahol többletmunka keletkezik, szívesen segítenek a csapatok egymásnak. A csapatok kialakítása számos előnnyel járt, a legjelentősebb közülük, hogy a tagok nagyon jól megismerték a saját ügyfélkörüket, így az egyik kolléga távolléte alatt, a másik folyamatosan tudja végezni a mindennapi és

ritkábban előforduló, speciális teendőket is. Ezenkívül érdemes még megemlíteni azt is, hogy a könyvelőiroda jellegzetessége, hogy jelenleg kizárólag női munkavállalókkal dolgozik, így az anyaság és ennek cégszintű kezelése, az ehhez való alkalmazkodás kihívásokat okoz, de a vállalatvezetés ezt is rugalmasan kezeli.



4. ábra: Az Energens Expert Kft. jelenlegi szervezeti struktúrája

Forrás: saját szerkesztés

Végül, de nem utolsó sorban a vállalkozás életében végbemenő változásokat szeretném ismertetni. Tulajdonképpen a kutatásom két cégről szól, az Energens Kft.-ről és az Energens Expert Kft.-ről. Az Energens Expert 2022 decemberében alakult. Ezt megelőzően a „sima” Energens végezte ugyanezeket a szolgáltatásokat, amit ma az Expert. 3 évvel ezelőtt a cégben és a közvetlen környezetében is több, különböző mértékű és hatású változás következett be. Ennek hatására született meg a tiszta lappal indulás döntése, ekkor alakult meg az Energens Expert. Egy ideig a két cég párhuzamosan működött, az átállás ideje alatt, de mára már az új céggel van az összes partner szerződésben, valamint a munkavállalók is ide vannak bejelentve. Az Energens Kft. is élő cég, de szinte teljesen „kiürült”, 2024-ben, már árbevétele sem volt (Energens Kft., 2024).

2.2. Alkalmazott módszerek, mutatószámok

Az elemzési munkám alapját, ahogyan korábban is említettem, a közzétett beszámolók és az ügyvezetőtől kapott adatok, információk képezték. A vizsgálatot a SWOT-analízis alkalmazásával kezdtem. A SWOT egy mozaik szó, amely angol szavak kezdőbetűiből áll össze. Az S betű az erősségekre (Strengths), a W a gyengeségekre (Weaknesses), az O a lehetőségekre (Opportunities), a T betű pedig a veszélyekre (Threats) utal. Ez egy olyan módszer, amely a belső adottságok és a külső környezeti tényezők együttes vizsgálatára épül. Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek feltárásával kiváló alapot nyújt a stratégiai döntések meghozatalához. Az erősségek és gyengeségek a vállalat belső jellemzőit és képességeit tükrözik. Erős pont lehet egy belső erőforrás, képesség vagy előny, amely a vállalatot a versenytársakhoz képest kiemeli, versenyelőnyt biztosít. Gyenge pont pedig egy olyan hiányosság vagy korlátozott képesség a vállalat erőforrásaiban, amely akadályozza a kiemelkedő teljesítmény elérését, és hátrányt jelenthet a versenytársakkal szemben. Ezzel szemben a lehetőségek és veszélyek a vállalat külső környezetének elemzését szolgálják, feltárva azokat a trendeket, piaci lehetőségeket, versenytársak tevékenységeit, szabályozási vagy gazdasági tényezőket, amelyek kedvező vagy hátrányos hatással lehetnek a vállalat jövőbeni teljesítményére (Balaton et al., 2017).

A SWOT-elemzés továbbfejlesztett változata a TOWS-mátrix, amely segítséget nyújt a megalapozottabb stratégiai döntések meghozatalához. Amíg a SWOT elsősorban a belső és külső tényezők feltárására és rendszerezésére összpontosít, a TOWS ezen információk alapján 4 féle stratégiát dolgoz ki a vállalat számára. Az S-O stratégiák a lehetőségeket kombinálják az erősségekkel. Offenzív, azaz támadó stratégiának is nevezik ezeket, hiszen az erősségeket kihasználva maximalizálják a lehetőségeket. Az S-T stratégia alkalmazásakor az erősségekkel próbálják kivédeni vagy csökkenteni a külső veszélyek negatív hatását. Erre tipikus példa a diverzifikáció, azaz a több lábon állás. A W-O stratégia esetén az a kérdés, hogy hogyan lehetne a gyengeségeket enyhíteni vagy megoldani a lehetőségek kihasználásával. Végül, a W-T stratégia a gyenge pontok és a veszélyek kombinációját jelenti. Defenzív vagy túlélési stratégiának is nevezik, hiszen a cél, hogy minimalizálva legyenek a gyengeségek a veszélyek elkerülése érdekében. A TOWS mátrix formátuma tehát átláthatóságot biztosít és konkrét cselekvési terveket fogalmaz meg (Dajka, 2024).

Miután megismertem a vállalat működését befolyásoló belső erőforrásokat és külső tényezőket, sor került a stratégiai térkép és a Balanced Scorecard felállítására. A vállalatvezetők általában idegenkednek ezektől az eszközöktől, viszont amikor a teljesítményértékelés során nemcsak szöveges stratégiai információkat, hanem stratégiai térképet is kapnak, a térképben megjelenő kiegészítő elemek, a stratégiai célok közötti okozati kapcsolatok segítik őket abban, hogy mélyebben és pontosabban megértsék ezen összefüggéseket (Humphreys, 2023). Az Energens Expert Kft. mérete alapján a BSC egy kiváló eszköz a teljesítmény nyomon követésére, hiszen viszonylag kevés mutatóra épül, átlátható, mégis rendszerbe foglalja, hogy milyen lépések megtétele szükséges a kijelölt cél eléréshez. A stratégiai elképzelések megvalósítását a folyamatosan változó környezet nehezíti, ezért elengedhetetlen a stratégia állandó kontrollja és nyomon követése. A stratégiai térkép segítségével a kockázati tényezők mutatószámokká alakíthatók, ami egyrészt lehetővé teszi a stratégia következetes bemutatását, másrészt alapot ad a kockázatok mérésére (Tóth & Zéman, 2017). A térkép kiválóan illusztrálja a Balanced Scorecard mutatószámait, megmutatja hogyan kapcsolja össze a vállalati stratégia az anyagi erőforrásokat és az immateriális javakat az értékteremtő folyamatokkal (Balaton et al. 2016). A BSC erőssége a kulcsterületek azonosítása és a mérhetőség megteremtése, segít a célok rendszerezésében, lebontásában, valamint a kiegyensúlyozatlanságok feltárásában. A stratégia kialakítása esetén a fő lépései a következők: fejlesztendő területek kijelölése, a stratégiai célok meghatározása, mutatószámok és célértékek, elvárások rögzítése, majd a szükséges akciók megtervezése és végrehajtása, felelősök kijelölése (Kovács, 2017). A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer 4 különböző nézőpontból (pénzügy, vevők, működési folyamatok, tanulás és fejlődés) ragadja meg a vállalati teljesítményt. Célja, hogy a stratégiát lebontsa, kommunikálja, operatív intézkedésekké alakítsa, valamint nyomon kövesse a megvalósítást. Összehangolja a tulajdonosi és fogyasztói elvárásokat a vállalati folyamatokkal és képességekkel (Balaton et al. 2016). Minden szemponthoz konkrét célokat, mutatókat, elvárásokat és intézkedéseket rendel. A nézőpontok sorrendjében a pénzügyi áll az első helyen, mivel ez kapcsolható közvetlenül a tulajdonosi érték növeléséhez, és itt a legerősebb az összefüggés a pénzügyi teljesítmény és a nyereségesség között. A pénzügyi nézőpont mérőszámai arra a kérdésre adnak választ, hogy milyen teljesítményt várnak el a tulajdonosok (Laáb, 2017). Ez a szempont jellemzően az eredményesség végső mércéje, amely megmutatja, hogy a vevői, működési és fejlődési nézőpontokban tett intézkedések mennyire járulnak hozzá a vállalat

hosszú távú értékteremtéséhez. Tipikus mutatószámai többek között a jövedelmezőségi mutatók. A vevői nézőpont arra keresi a választ, hogy hogyan ítélik meg fogyasztók a vállalati teljesítményt, mit várnak el a cégtől. Ebben a dimenzióban a vezetők kijelölik a megcélzott piaci és fogyasztói szegmenseket, amelyek a pénzügyi célok, főként az árbevétel növekedésének forrásai. A vevői nézőpont összekapcsolja a kulcsmutatókat – elégedettség, hűség, megtartás, új vevők megszerzése – a célzott szegmensek igényeivel. A belső működési folyamatok nézőpontja azt a kérdést taglalja, hogy milyen folyamatok terén kell kiemelkedő teljesítményt nyújtani. Ehhez először azonosítani kell a kritikus folyamatokat. A működési folyamatok szempontja a pénzügyi és vevői célok elérését támogatja, ezért a sorrendben a harmadik helyen állnak. A megfelelő mutatók kijelöléséhez célszerű feltérképezni a vállalat értékteremtő láncolatát, amely az általános értéklánc-modellre építhető, majd a vállalat saját igényeire szabható. A tanulási-fejlődési nézőpont mérőszámai arra a kérdésre adnak választ, hogy hogyan őrizhető meg a tanulási és fejlődési képesség. A vállalat három láthatatlan vagyoneleme kerül fókuszba. Egyrészt, az emberi tényező, ideértve az alkalmazottak készségeit, tudását, tehetségét. Másrészt, az információs tényező, vagyis az adatbázisok, információs rendszerek, hálózatok, illetve a technológiai infrastruktúra. Harmadrészt pedig, a szervezeti tényező, amihez a vállalati kultúra, vezetés, csapatmunka és tudásmenedzsment sorolható. A fejlődés dimenziója tehát ezek állapotvizsgálatát, bekövetkezett változásait mérlegeli, hangsúlyozza, hogy e három elem fejlesztése nem külön-külön, hanem egymással összhangban történjen, mivel az összhang határozza meg a láthatatlan vagyon értékteremtő képességét. (Laáb, 2017). A BSC segítségével nyomon követhető tehát az üzleti stratégia, időben felismerhetők a kedvezőtlen változások, a vállalat fontos területeinek teljesítménymutatói egyensúlyban tarthatók, hiszen a hierarchia minden szintjén biztosított a teljesítmény mérése. A Balanced Scorecard bevezetése mellett szól, hogy a rendszer kialakítása, elsajátíthatósága gyors. Bukatóként jelenhet meg azonban az intézkedések hiánya, a mérőszámok tökéletességének kényszere, valamint az eredmény rossz értékelése.

A szolgáltatócégek esetében nehezebb a számszerűsítés, viszont a Balanced Scorecard esetükben is hatékony eszköz lehet a teljesítmény átfogó mérésére és irányítására, mivel nemcsak a pénzügyi mutatókra összpontosít, hanem figyelembe veszi az ügyfél-elégedettséget, a belső folyamatok hatékonyságát, valamint a tanulás és növekedés lehetőségeit is. Hegazy és szerzőtársai (2022) által végzett felmérés a könyvvizsgáló cégek esetében vizsgálta a BSC bevezetésének lehetőségét, melynek eredményei párhuzamba

állíthatók a könyvelőirodával. A BSC-perspektívákról kimutatásra került, hogy az auditorok a tanulás és fejlődés, valamint a belső folyamatok nézőpontját tartják a legkritikusabbnak, míg a pénzügyi mutatók kevésbé fontosak számukra, ezek a legkevésbé kritikusak. Az eredmények szerint az auditorok inkább a minőségi tényezőkre – motivációra, tanulásra, szakmai képzésekre – összpontosítanak, hangsúlyozzák a nem pénzügyi mutatók fontosságát. Fontosabbnak tartják a jogszabályoknak való megfelelést, mint az ügyfelek elégedettségét (Hegazy et al., 2022).

Az Energens Expert Kft. kiegyensúlyozott mutatószámrendszerének kialakítása során mind nyilvános, mindenki számára hozzáférhető adatokra, mind pedig belső, a vállalat működéséhez kapcsolódó információkra támaszkodtam. A számszerű adatok mellett nem számszerűsíthető tényezőket is figyelembe vettem, mint például ügyfélkapcsolatok, munkavállalói elégedettség és szervezeti fejlődés. A vizsgálati folyamatot nagy mértékben elősegítette a vállalat vezetésének nyitottsága és segítőkész hozzáállása. Az ügyvezető és az ügyvezető helyettes készséggel bocsátották rendelkezésemre a szükséges belső dokumentumokat, válaszoltak a kérdésekre, és részletes tájékoztatást nyújtottak a cég működéséről és stratégiai célkitűzéseiről.

3. Eredmények és azok értékelése

3.1. SWOT-analízis és TOWS-mátrix

Az Energens Expert Kft. ügyvezetőjével folytatott beszélgetések, heti értekezletek során egyértelművé vált, hogy a vállalkozás működése során már felismerte a saját erősségeit, gyengeségeit, valamint a külső tényezők nyújtotta lehetőségeket és veszélyeket. Ugyanakkor mindezek összefoglaló, rendszerezett formában eddig még nem jelentek meg. A SWOT-analízis éppen ezt a célt szolgálja, hiszen átfogó képet nyújt a vállalkozás belső adottságairól és a környezetből fakadó kihívásokról. A 2. táblázat az Energens Expert Kft. SWOT-elemzését mutatja be.

2. táblázat: Az Energens Expert Kft. SWOT-analízise

SWOT-analízis		
	Erősségek	Gyengeségek
Belső tényezők	<ul style="list-style-type: none"> + Minőség, precizitás + Határidők betartása + Képzett munkavállalók + Vállalkozásokra szabott szolgáltatások + Rugalmasság + Elektronikus könyvelési anyag átvétel + Hosszú távú ügyfélkapcsolatok + Etikus működés + Teljes felelősségvállalás 	<ul style="list-style-type: none"> – Értékesítési korlátok, nehézségek – Korlátozott humán erőforrás – Marketing hiányosságok – Függőség néhány nagyobb ügyféltől – Új munkavállalók betanítása – Piaci változásokhoz való lassú igazodás – Informatikai lehetőségek kiaknázatlansága
Külső tényezők	<ul style="list-style-type: none"> + AI adta lehetőségek bővülése + Növekvő adminisztrációs terhek + Kiszervezett szolgáltatások iránti növekvő igény + Törvények változása miatti tanácsadási igények + Technológiai fejlődés + Növekvő igény adó- és pénzügyi tanácsadásra 	<ul style="list-style-type: none"> – Bizonytalan gazdasági környezet – Versenytársak fejlődése – Szoftverek, előfizetések árának növekedése – Munkaerőhiány a szakképzett könyvelők körében – Árverseny a piacon – Késedelmes adatszolgáltatás az ügyfelektől – Nagyfokú munkaerő-kitettség – Bérköltség emelésére vonatkozó külső nyomás

Forrás: saját szerkesztés

Az Energens Expert Kft. legfontosabb erősségei a minőség és a precizitás. A szakképzett, tapasztalt könyvelő és bérszámfejtő munkatársak szakmai tudásukat felhasználva törekszenek

arra, hogy a kimutatások, listák és analitikák mindig a lehető legmagasabb színvonalon készüljenek el az ügyfelek számára. Könyvelőirodaként rendkívül fontos az is, hogy a beszámolók és bevallások határidőre elkészüljenek. Ez kivétel nélkül teljesül, köszönhetően annak, hogy a könyvelési anyag átvétele és a kommunikáció is elektronikusan zajlik, így a bekért dokumentumok és információk jó esetben azonnal megérkeznek, nem kell várni a postázásra, személyes átvételre. Nem utolsó szempont a környezettudatosság sem, hiszen szinte teljesen papírmentes így az iroda. Fontos még kiemelni, hogy az Energens Expert vállalkozásokra szabott egyedi szolgáltatásokat is végez, mely megkülönbözteti az egyszerű könyvelőirodától, versenyelőnyt jelenthet. Például van olyan partner, akinek a banki utalásait is átvállalta az iroda. Kiemelkedő erősséget jelentenek még a hosszú távú ügyfélkapcsolatok is. Több céggel, cégcsoporttal évtizedes együttműködés áll fent, ami kellően megalapozta a bizalmat. Továbbá, érdemes azt is hangsúlyozni, hogy a könyvelőiroda nemcsak etikusan működik, hanem kiemelt figyelmet fordít a jogszabályok betartására is. Ennek köszönhetően az ügyfelek biztosak lehetnek abban, hogy az elkészített kimutatások, bevallások és egyéb elvégzett feladatok pontosak, átláthatóak és megbízhatóak. A felelősségvállalás nemcsak a szakmai munka minőségében nyilvánul meg, hanem abban is, hogy az Energens Expert minden esetben a partnerek érdekeit tartja szem előtt, hosszú távú, bizalmon alapuló együttműködést építve ki ezzel. Végül, de nem utolsó sorban a munkavállalókkal való rugalmasságra szeretnék kitérni, hiszen ezt a saját bőrömön tapasztalom. A vállalatvezetés támogatóan viszonyul a kollégák szabadságigényeihez és távolléteihez, feltéve, hogy a munka kifogástalan színvonalon és időben elkészül. Ezenkívül a vezetőség a munkavállalók egyéni, személyes céljait is támogatja, legyen szó akár tanulmányokról, munkavállalói kölcsönökről személyes beruházások megvalósítása miatt, vagy utazások támogatásáról. Az egyik kolléganő többször dolgozik például Triesztből, amikor a nővérét látogatja meg. Egy másik munkatárs pedig jövőre félét Japánban szeretne tölteni, jelenleg ennek a tervezése is zajlik, hogy miként tud majd onnan dolgozni.

A gyengeségek közül jelenleg az értékesítési korlát emelhető ki leginkább. Az értékesítési tevékenység az ügyvezető kezében koncentrálódik, aki tapasztalatai alapján kiemelte, hogy az új partnerek megszerzése nehézségekbe ütközik a telített piac, a jelentős árverseny és a könyvelőirodák nagy száma miatt. Ennek következtében komoly kihívást jelent az Energens Expert számára a megfelelő ügyfélkör megtalálása, hiszen a lehetséges partnerek is költségminimalizálásra törekcszenek. Amennyiben nem sikerül egyértelműen megmutatni

számukra az együttműködésben rejlő többletértéket, előfordulhat, hogy pusztán ár alapján döntenek, és inkább az olcsóbb szolgáltatót választják. A következő gyenge pont a korlátozott humán erőforrás. Az ügyféllétszám és a rendelkezésre álló emberi erőforrás kapacitás összhangja időnként túlterheltséget eredményezhet, ugyanakkor a hatékonyság növelésében még rejlik kiaknázatlan lehetőség. A marketing területén is vannak még hiányosságok, bár érzékelhető előrelépés, hiszen az utóbbi időben nagy hangsúly helyeződik rá. A közösségi média felületeken tapasztalható erős marketing zaj miatt nehéz igazán újat nyújtani, mégis úgy gondolom, hogy ez egy olyan terület, amelyben további fejlesztési lehetőségek rejlenek. Az új munkavállalók betanítása is egy ilyen témakör. A betanítás támogatására készülnek oktatóvideók – melyek előnye, hogy nem vonják el a kollégák értékes munkaidejét –, ezek véleményem szerint önmagukban nem elegendők, mivel bizonyos speciális, ügyfélhez igazodó folyamatok személyes magyarázatot igényelnek, így valamennyi időt fontos rászánni. Az előbbieken kívül gyenge pontot jelent a nagyobb ügyfelektől való függőség is, hiszen, ha egy olyan ügyfél nem teljesíti a fizetési kötelezettségét, akinek akár egy nagy cége, akár több kisebb áll kapcsolatban az Energens Experttel, az jelentős árbevétel kiesést idézhet elő. Egy másik gyengeség, hogy a piaci változásokhoz való alkalmazkodás sokszor lassabban történik, ami csökkentheti a versenyképességet a dinamikusan alakuló környezetben. Emellett, az informatikai lehetőségek sincsenek teljes mértékben kiaknázva, bár a digitalizáció és az automatizáció számos folyamatot hatékonyabbá tehetne, ezek bevezetése jelenleg még nem teljes körű.

A külső tényezők közül először a lehetőségek kerülnek kifejtésre. A vállalkozásokat terhelő adminisztrációs kötelezettségek folyamatosan bővülnek, emiatt sok cégvezető dönt úgy, hogy inkább kiszervezi ezeket a feladatokat egy könyvelőirodának, ami jó lehetőség az Energens Expert számára is. A komplexebb adminisztrációs terhek új ügyfeleket hozhatnak, akik tapasztalt, szakértő segítséget keresnek a szabályok betartásához és a hibák elkerüléséhez. Egyre nagyobb az igény az adó- és pénzügyi tanácsadásra is, illetve az új törvények, jogszabályok megjelenése is tájékoztatási igényeket idéz elő, hiszen az ügyfelek sokszor elveszítettnek érzik magukat a sok jogszabály értelmezésében. Ez kiváló lehetőséget nyújthat a szolgáltatási paletta bővítéséhez, az új ügyfelek megszerzéséhez, meglévő ügyfelek jobb kiszolgálásához, valamint versenyelőny szerzéséhez, nem utolsósorban bevételnöveléshez is. Továbbá, a technológiai fejlődésnek köszönhetően az új szoftverek, felhőalapú rendszerek, digitális könyvelési platformok és automatizációs eszközök lehetővé teszik a gyorsabb,

pontosabb és hatékonyabb munkavégzést. Ez nemcsak a költségek csökkentését segíti, hanem javítja az ügyfélélményt is, ami versenyelőnyt biztosít. Végül, de nem utolsó sorban a mesterséges intelligencia (Artificial Intelligence: AI) adta lehetőségek is folyamatosan bővülnek, melyeket érdemes kihasználni, hogy lépést tartson a cég a modern világgal. Legyen szó akár e-mail vagy szerződés írásról, fordításról, könyvelés automatizálásról, a mesterséges intelligencia széles körben alkalmazható, növelheti a hatékonyságot, csökkentheti az adminisztrációs terheket és javíthatja a szolgáltatás minőségét.

Ami a veszélyeket illeti, első sorban a bizonytalan gazdasági helyzet fenyegeti a legjobban a cégeket. A mai világban semmi sem garantált, egyetlen döntés következtében rövid idő alatt alapvetően változhatnak meg olyan tényezők, amelyek korábban hosszú időn keresztül állandónak bizonyultak. Az ezekhez való alkalmazkodás komoly kihívást jelent, nehezíti a pénzügyi tervezést. A versenytársak folyamatos fejlődése is állandó nyomást jelent, illetve munkaerőhiány is érzékelhető a szakképzett, megbízható, tapasztalt könyvelők körében, így nem egyszerű a munkavállalók toborzása sem. A szoftverek, programok, előfizetések árai, melyek a hatékony munkavégzéshez szükségesek, folyamatosan emelkednek, ez sem könnyíti a helyzetet. Továbbá, a piacon pedig nagy az árverseny, a könyvelési szolgáltatások igénybe vevői érzékenyek az árakra, így az Energens Expertre nézve nagy veszélyt jelentenek az olcsó, de nem etikusan működő könyvelőirodák, hiszen elcsábíthatják a potenciális ügyfeleket. Ezekon kívül a késedelmes ügyfél-adatszolgáltatás is fenyegető tényező, hiszen nehéz határidőre elkészíteni a bevallásokat, beszámolókat, ha a partner nem küldi megfelelő időben és minőségben az adatokat, információkat hozzá. Veszélyeztető tényezőként jelennek meg, és különösen releváns kockázati tényezők a nagyfokú munkaerő-kitettségek, valamint ehhez kapcsolódóan a bérköltség emelésére vonatkozó külső nyomás. A könyvelőirodák sajátossága, hogy a tevékenység nagyrészt magasan képzett szakemberek munkájára épül és ezen szakmai munkaerő megtartása és toborzása egyre nehezebb, hiszen folyamatosan nő a kereslet a tapasztalt könyvelők, adótanácsadók és bérszámfejtők iránt, ami fokozza a bérversenyt a cégek között.

Ahogy az a *2. fejezetben* is említettem a TOWS-mátrix segít feltárni, hogy miként használhatja ki a vállalat a kedvező lehetőségeket, hogyan védekezhet a külső fenyegetésekkel szemben, miként aknázhatja ki meglévő erősségeit, illetve milyen módon képes mérsékelni vagy leküzdeni gyengeségeit. Az alábbi táblázat (*3. táblázat*) az Energens Expert Kft. TOWS-mátrixát prezentálja.

3. táblázat: Az Energens Expert Kft. TOWS-mátrixa

TOWS-mátrix		
	Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weaknesses)
Lehetőségek (Opportunities)	<p>S-O stratégia: Képzett munkavállalók – Növekvő igény adó- és pénzügyi tanácsadásra; növekvő adminisztrációs terhek</p>	<p>W-O stratégia: Marketing hiányosságok; Korlátozott humán erőforrás – AI adta lehetőségek bővülése</p>
Veszélyek (Threats)	<p>S-T stratégia: Elektronikus könyvelési anyag átvétel – Késedelmes adatszolgáltatás az ügyfelektől</p>	<p>W-T stratégia: Új munkavállalók betanítása – Munkaerőhiány a szakképzett könyvelők körében</p>

Forrás: saját szerkesztés

A lehetőségek és erősségek kombinációjával offenzív, azaz támadó stratégia alakítható ki. A vállalkozásokat terhelő adminisztrációs feladatok állandó jelleggel bővülnek, valamint az új jogszabályok értelmezése miatt folyamatosan emelkedik az igény az adó- és pénzügyi tanácsadásra is. Ezek a tényezők kiváló lehetőségeket nyújtanak az Energens Expert számára, és a szakképzett, tapasztalt munkatársak által ki is használhatóak. Sok cég szervezi ki – a költséghatékonyság mellett – amiatt a könyvelését, mert a könyvelőirodában dolgozó szakemberek jelentős tapasztalattal rendelkeznek és széles körű ismeretekkel bírnak a különböző pénzügyi helyzetek kezelésében. Konkrét S-O stratégiához igazodó cselekvési terv lehet az ügyféltájékoztatási napok, workshopok, előadások megrendezése.

A vállalkozást fenyegető külső veszélyek negatív hatásait az erősségekre alapozva lehet enyhíteni. Kockázatot jelent a könyvelőiroda számára a késedelmes adatszolgáltatás az ügyfelektől, hiszen ilyenkor nehéz határidőre elkészíteni a beszámolókat, bevallásokat. Néhány partner figyelmét többször is fel kell hívni arra, hogy időben küldje a könyvelési anyagokat. Ez a veszély azonban csökkenthető az Energens Expert egyik nagy erőssége által, ugyanis az ügyfelekkel való kapcsolattartás teljes mértékben elektronikus úton zajlik, így nem kell várni a papír alapú dokumentumok postázására, személyes átvételre, azonnal látható, ha megérkeznek az adatok, információk.

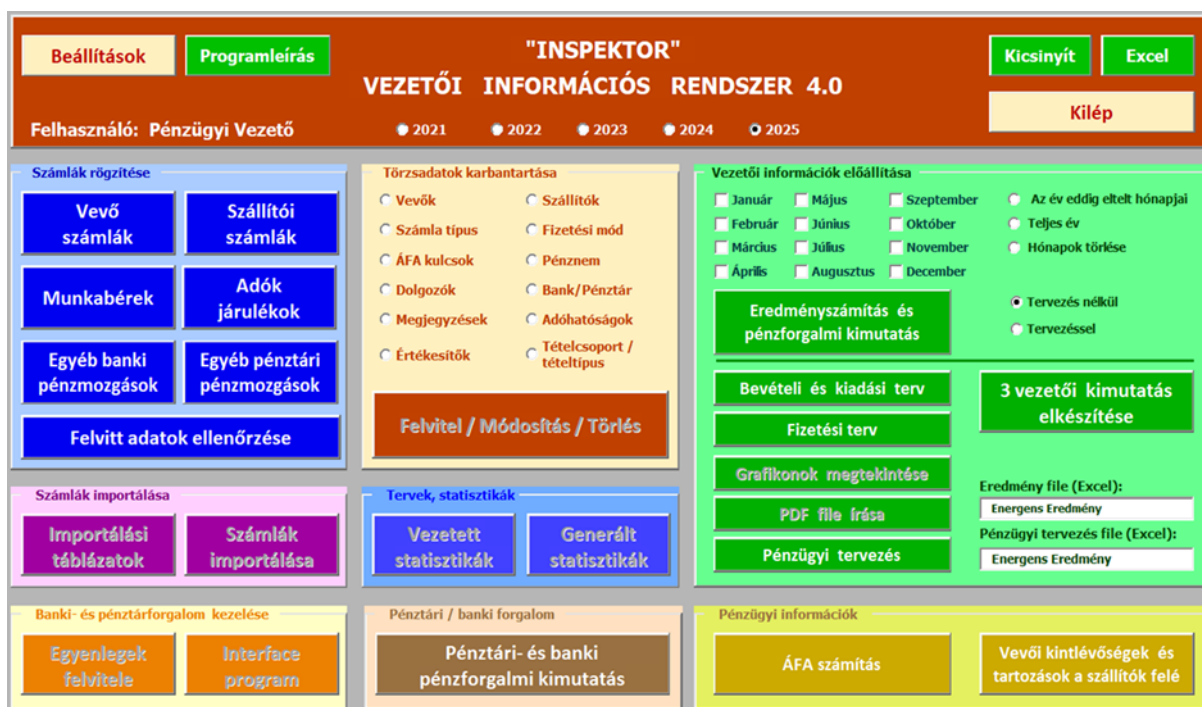
A W-O stratégia esetén arról beszélhetünk, hogy hogyan lehet kihasználni a lehetőségeket a gyengeségek ellensúlyozására. Az Energens Expertnél a marketing hiányosságok és a korlátozott emberi erőforrás problémája is enyhíthető az AI adta lehetőségek kihasználásával. Marketing területen érdemes lehet a mesterséges intelligenciával bejegyzéseket írtani a közösségi média felületekre, illetve videókat, fotókat generáltatni a posztokhoz, így nem szükséges egy külön marketinges kolléga alkalmazása, hiszen, ahogy ismert, az ember a legdrágább erőforrás. A humán kapacitási korlátok is feloldhatók a mesterséges intelligencia alkalmazásával. Írattathatunk vele e-mailt vagy szerződést, különböző dokumentumokat, kimutatásokat, illetve többek között még fordításra is használhatjuk. A rutinfeladatok automatizálásával értékes percek szabadulhatnak fel a munkatárs munkaidejéből és hatékonyabbá tehető a munkavégzés.

Végül, a túlélési vagy defenzív stratégia a gyenge pontok és a veszélyek összevetésével alakítható ki. A cél az, hogy minimalizálva legyenek a gyengeségek a fenyegető tényezők elkerülése érdekében. Az új dolgozók betanítási nehézségeit strukturált képzési folyamattal, tudásmenedzsmenttel lehetne csökkenteni, mérsékelve a megbízható könyvelők körében tapasztalható munkaerőhiány hatását. Ahogyan fentebb is említettem, erre is vannak törekvések, hiszen kiváló oktatóvideók készültek az utóbbi időben, annak érdekében, hogy a betanítás ne vegyen el időt a munkatársaktól. Véleményem szerint azonban, ez egy olyan folyamat, amire muszáj időt szánni a kollégáknak is, hogy az új munkavállaló a speciális feladatokat is megismerje. Ahhoz, hogy a dolgozó minél hamarabb beilleszkedjen, fontosnak tartom még első lépésben a tudásszintjének felmérését, valamint az oktatóvideók folyamatos aktualizálását is. Valószínűleg több időt és rövid távon nagyobb ráfordítást igényel egy kevésbé tapasztalt munkavállaló betanítása, de hosszabb távon stabilabb, lojálisabb munkatársi gárdát eredményezhet, hiszen egy kezdő munkatárs nyitottabb az iroda saját folyamataira, szabályaira és vállalati kultúrájára. Könnyebben alkalmazkodik a szervezet igényeihez, mint egy tapasztalt szakember, akinek nehéz megváltoztatni a korábban berögződött munkaszokásait.

3.2. Az Energens Expert Kft. vezetői információs rendszerének értékelése és továbblépési lehetőségek

A kis- és középvállalkozások körében a különböző controlling és vezetői információs eszközök alkalmazása még nincs elterjedve. Ennek oka elsősorban a vállalatok méretéből

adódik, hiszen sok esetben nem érzik szükségesnek a folyamatos tervezést, nyomon követést és teljesítménymérést, mivel a napi működés során ezek látszólag túl sok erőforrást igényelnek. Az Energens Expert Kft. esetében azonban az ügyvezető erőteljes elkötelezettséget mutat a cég folyamatos fejlődése iránt. Ennek érdekében kiemelten fontos számára a vállalat teljesítményének rendszeres mérése és monitorozása, hiszen csak rendszerezett, pontos adatok és elemzések alapján hozhatóak megalapozott stratégiai és operatív döntések, valamint biztosítható a hosszú távú fenntartható növekedés.



2. kép: Az Inspektor vezetői információs rendszer pénzügyi vezető által használt felülete

Forrás: Energens Expert Kft. (2025)

A rövid távú pénzügyi tervezés folyamata már jól kiépített és hatékonyan működik a cégnél, melyhez az Inspektor vezetői információs rendszert használja a vezetőség. Ahogyan a fenti képen (2. kép) is látszik, ebben a programban van lehetőség többek között tervek, statisztikák, vezetői információk előállítására, a pénztári és banki forgalom, illetve a vevői kintlévőségek, szállítói tartozások nyomon követésére is. Ezt a felületet az ügyvezető helyettes látja, ő készíti el a különböző statisztikákat, amelyek célja, hogy naprakész információkat biztosítsanak az ügyvezető számára a vállalat pénzügyi folyamatairól, eredményéről és terveiről. Az Inspektor tehát egy olyan döntéstámogató eszköz, amely kiválóan alkalmazható a gazdasági adatok elemzésére. Bár nem a legfejlettebb vagy legmodernebb vállalatirányítási rendszer,

funkcionalitása és egyszerű kezelhetősége miatt kifejezetten alkalmas kis- és középvállalkozások számára, ahol fontos a költséghatékonyság és az átlátható pénzügyi tervezés.

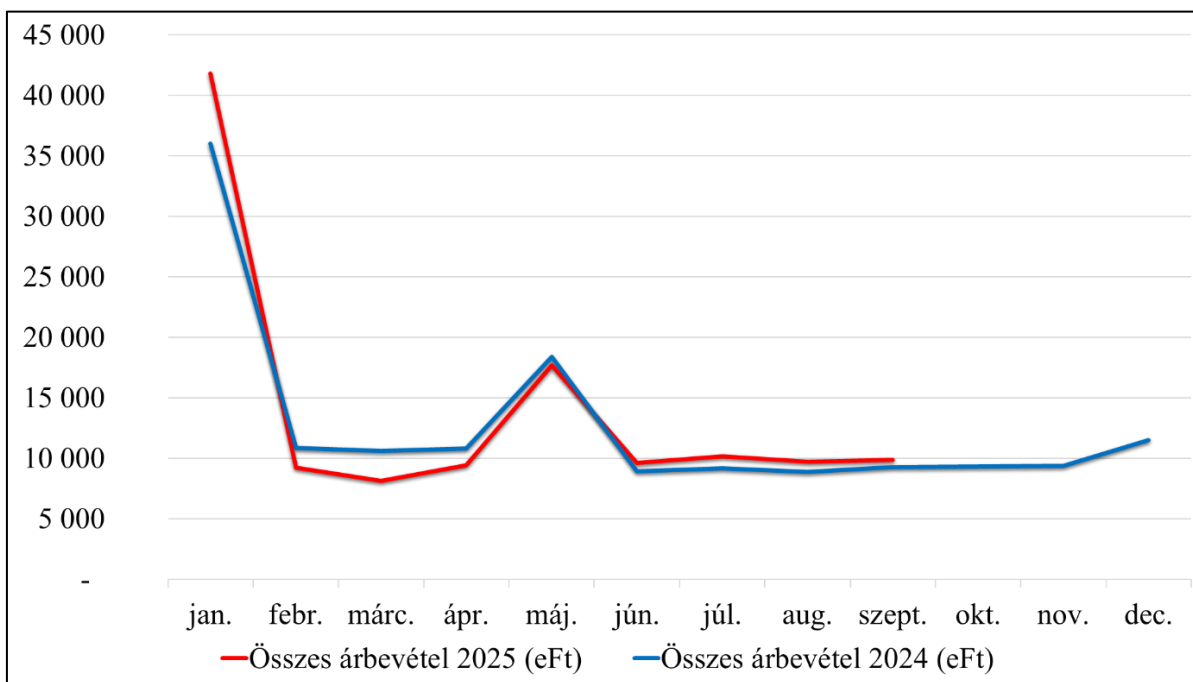
3. kép: Az Inspektor heti pénzügyi tervezésre alkalmas felülete

Forrás: Energens Expert Kft. (2025)

A vezetőség heti rendszerességgel készít előrejelzést – szintén az Inspektorban – az adott időszak költségeire vonatkozóan az aktuális pénzügyi helyzet figyelembevételével. A tervezési folyamatot követően az ügyvezető hagyja jóvá a költségtervet és az utalási listát. Ezen lista alapján – az ügyvezető helyettes által – történik a kifizetések ütemezése és

teljesítése, ami garantálja, hogy a vállalat pénzügyi kötelezettségeinek pontosan és időben eleget tudjon tenni. Ez a rendszeres, heti szintű kontroll nemcsak a likviditás folyamatos biztosítását teszi lehetővé, hanem hozzájárul a pénzügyi fegyelem fenntartásához is. A fenti képen (3. kép) a vezetői információs rendszer heti pénzügyi tervezésre alkalmas felülete látható. Az adott hét kiválasztása után lehetőség van a lezárt heti árbevétel és kiadások összegyűjtésére a számlák alapján, majd a megkezdett héten lejáráó és közelgő számlák listázására, végül pedig a pénzügyi tervezés indítására.

A heti pénzügyi tervezés mellett az Energens Expertnél havi rendszerességgel készülnek különböző statisztikai kimutatások is. Ezek középpontjában a pénzeszközök állományának változása, a költségstruktúra alakulása, az árbevétel nagysága, a vállalati eredmény szintje, valamint a kintlévőségek mértékének nyomon követése áll. A havi adatok feldolgozása nemcsak számszaki formában történik, hanem vizuális megjelenítéssel is kiegészül, hiszen különböző diagramok, ábrák és görbék készülnek, amelyek jól prezentálják az időbeli alakulást és a trendeket, ahogyan az alábbi ábrán (5. ábra) is látszik.

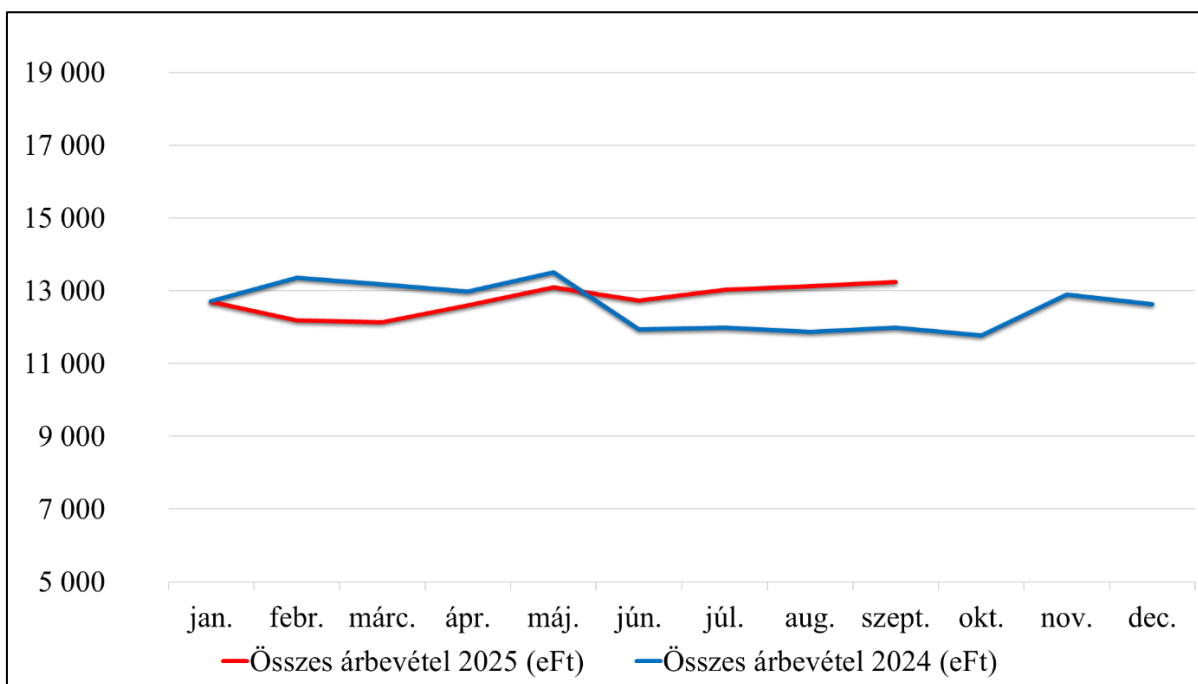


5. ábra: Az Energens Expert Kft. havi árbevételének alakulása 2024-ben és 2025-ben

Forrás: Energens Expert Kft. (2025)

Ezek a grafikus ábrázolások lehetővé teszik, hogy a vezetőség könnyebben átlassa a cég teljesítményét, felismerje a pozitív vagy negatív irányú változásokat, valamint időben reagáljon az esetleges kedvezőtlen folyamatokra. A havi statisztikai elemzések tehát nem

csupán a múltbeli teljesítmény értékelését szolgálják, hanem előretekintő jelleggel hozzájárulnak a tervezéshez és a jövőbeni döntések megalapozásához is. A kimutatások elkészítése az ügyvezető helyettes feladata, aki kiemelt figyelmet fordít az árbevétel megfelelő időbeli elosztására. Ez különösen fontos a könyvelőiroda esetében, mivel a bevételek alakulása erőteljes szezonális jellegzetességeket mutat. Az éves nettó árbevételnek két csúcspontja azonosítható, egyrészt január hónapban, amikor több ügyfél előre kifizeti az éves könyvelési díját, másrészt pedig májusban, amikor a zárási díjak kerülnek kiszámlázásra. Ezt jól prezentálja a fenti 5. ábra. Amennyiben a statisztikai kimutatások ezen sajátosságok figyelembevétele nélkül készülnek, az eredmények torz képet adnának a vállalat valós pénzügyi teljesítményéről, hiszen a bevételi kiugrások eltorzítanák a köztes hónapok kiegyensúlyozott működését. Az egyenletes elosztás lehetővé teszi a tendenciák, arányok és valós gazdálkodási folyamatok pontosabb értékelését, ahogyan azt a 6. ábra prezentálja. Ennek köszönhetően a vezetés olyan elemzésekhez jut, amelyek jobban tükrözik a könyvelőiroda tényleges teljesítményét.



6. ábra: Az Energens Expert Kft. havi árbevételének alakulása egyenletes árbevétel elosztással 2024-ben és 2025-ben

Forrás: Energens Expert Kft. (2025)

Az ügyvezető minden hónap elején részt vesz a Seminar Consulting által szervezett ügynevezett VIP Klub rendezvényen. Ez a szakmai fórum zártkörű keretek között zajlik, és tíz

vállalkozás ügyvezetője számára biztosít lehetőséget a rendszeres tapasztalatcserére és benchmarking jellegű összehasonlításokra. A résztvevők minden alkalommal fél órában mutatják be saját vállalkozásuk havi statisztikai kimutatásait, amelyek tartalmazzák a pénzügyi és működési eredményeket, valamint az aktuálisan felmerülő problémákat és fejlesztési irányokat. A VIP Klub célja, hogy a vezetők megosszák egymással tapasztalataikat, és a közösen elemzett adatok alapján új nézőpontokhoz, gyakorlati tanácsokhoz és inspirációhoz jussanak. Ez a klub lehetőséget biztosít a résztvevő cégvezetőknek arra is, hogy a nehézségeikről, kihívásaikról, jövőbeni terveikről kommunikáljanak, olyanokról, amelyeket a saját kollégáikkal egyáltalán nem, vagy csak részlegesen tudnak megbeszélni. Ez egy olyan közeg, ahol megértésre, segítő szándéokra és támogatásra számíthatnak a cégvezetők. A résztvevők különböző iparágakból és eltérő méretű vállalkozásoktól érkeznek, ami jelentősen növeli a tapasztalatcsere sokszínűségét és értékét. A legnagyobb vállalat éves nettó árbevétele 2024-ben megközelítette a 3 milliárd forintot, míg a legkisebb résztvevő jelenleg az Energens Expert Kft. A program minden alkalommal egy előadó előadásával egészül ki, aki a saját vállalkozásának fejlődési útját mutatja be, vagy pedig egy minden résztvevő számára releváns témát dolgoz fel, mint például az értékesítés, a kommunikáció, illetve a munkaerő-toborzás.

4. táblázat: Az Energens Expert Kft. 2025. évi eredményterve havi bontásban (részlet)

HAVI EREDMÉNYTERV 2025							
	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október TERV	November TERV	December TERV
Nettó árbevétel (hónapra lebontva)	9 621 056	10 152 094	9 699 858	9 858 706	9 781 449	9 639 336	9 639 336
Béreköltség (könyvelők, bérszámfejtő)	6 079 243	5 866 529	5 783 719	6 311 165	6 768 135	6 768 135	6 768 135
Béreköltség (egyéb költség)	2 000 712	1 997 870	1 998 731	2 009 111	1 998 254	1 998 254	1 998 254
Adók, hatósági díjak	586 014	580 450	580 450	2 023 569	580 450	580 450	580 450
Szoftver költségek	371 230	6 990	6 990	33 923	320 512	320 512	320 514
Gépjármű költségek	484 604	505 930	509 088	505 478	615 489	615 489	615 492
Igénybe vett szolgáltatások	130 000	130 000	130 000	215 787	584 676	584 676	584 671
Általános költségek	1 158 481	1 662 005	871 628	1 354 701	1 315 784	1 315 784	1 315 780
ÖSSZES KÖLTSÉG	10 810 284	10 749 774	9 880 606	12 453 734	12 183 300	12 183 300	12 183 296
EREDMÉNY	-1 189 228	-597 680	-180 748	-2 595 028	-2 401 851	-2 543 964	-2 543 960

Forrás: Energens Expert Kft. (2025)

A heti és havi tervek után, az éves tervezésre térek át. Minden év elején kitűzésre kerülnek a vállalat működését meghatározó fő célok, amelyek alapján elkészül a részletes éves pénzügyi terv. A célkitűzésekhez kapcsolódóan a vezetés tervadatokkal tölti fel a vonatkozó táblázatokat. Ezen tervadatok képezik az alapját annak a folyamatos összehasonlító elemzésnek, amely a későbbi időszakokban lehetővé teszi a tényleges teljesítmény értékelését. Minden hónap végén a tervezett adatok tényszámokká alakulnak át, azaz piros színről feketére váltanak, ahogy a fenti táblázat (4. táblázat) is prezentálja. A vezetőség megvizsgálja, hogy a vállalat teljesítménye milyen mértékben felel meg az előzetes terveknek. A költségek tervezése során a vállalat általában költségkereteket határoz meg. Például, ha a januári hónapra az irodaszerek beszerzésére 50 ezer Ft-os keretösszeg került megállapításra, ugyanakkor a tényleges kiadás mindössze 10 ezer Ft volt, akkor az adott költségkategóriában a vállalat 40 ezer Ft-tal kedvezőbben teljesített a tervezetthez képest, ami összességében pozitívan befolyásolta az eredményt. Az éves, valamint a havi adatok esetében is alkalmazzák a terv-tény összehasonlítás módszerét, valamint az egyes időszakok teljesítményének összevetését is.

Az operatív szintű tervezési folyamatok és az ezekhez kapcsolódó elemzések elvégzése után a vállalat számára lehetőség nyílik arra, hogy ne csupán rövid távon, hanem hosszabb, stratégiai időtávon is gondolkodjon. Az operatív controlling folyamatok már jól működnek az Energens Expertnél és a stratégiai gondolkodásmódra való nyitottság is érzékelhető, így érdemes lehet a továbblépésen elgondolkodni. A stratégia olyan átfogó keretet biztosít, amely meghatározza az operatív feladatok irányát. Ennek keretében a vezetés kijelöl egy stratégiai célt vagy több, egymással összefüggő célkitűzést, amelyek meghatározzák a vállalat fejlődési irányát. A stratégiai cél számszerűsítésének jól bevált módszere a Balanced Scorecard kiegyensúlyozott mutatószám rendszer.

3.3. A Balanced Scorecard kialakítása az Energens Expert Kft.-nél

Ahogy fentebb említettem, az Energens Expertnél az operatív controllingrendszer már jól működik, ami stabil alapot jelent a stratégiai gondolkodásmód bevezetéséhez. Mivel az ügyvezető elkötelezett a folyamatos fejlődés mellett, így indokoltnak tartom, hogy a tervezési, teljesítménymérési és -menedzselési eszközök ne csak rövid távon kerüljenek alkalmazásra, hanem a hosszú távú stratégiai irányítás szerves részévé is váljanak. Állandó növekedés mellett ugyanis minden vállalatvezetőnek egyre nehezebb figyelemmel kísérni a működés

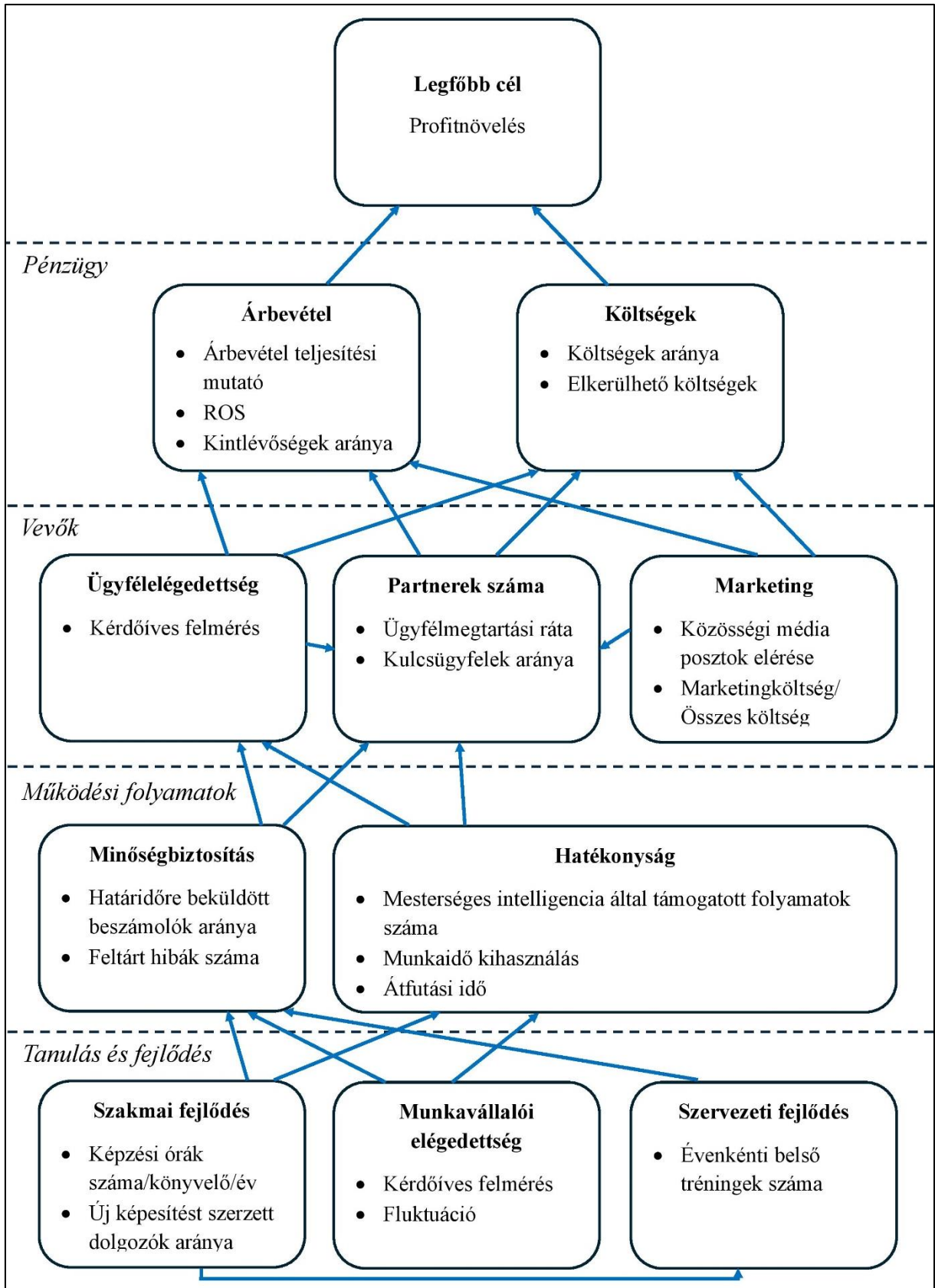
különböző területeit a többi elvégzendő feladaton kívül. Az Energens Expert Kft. esetében a fejlődés, növekedés forrását a saját tőke, visszaforgatott eredmény jelenti, amelynek biztosításához elengedhetetlen a profitmaximalizálásra való törekvés. A beszámoló vizsgálatából, valamint az ügyvezetővel folytatott egyeztetésekből kiderült ugyanis, hogy a cég teljes mértékben hitelmentes, nincs adóságállománya, a saját tőke aránya a finanszírozási szerkezetben 100% (*Energens Expert Kft., 2024*). Ez egyrészt előnyös, hiszen nincsenek kamatterhelt források, így kamatfizetési kötelezettségek sem. Másrészt azonban hátrányos is lehet, hiszen az Energens Expert nem él a külső finanszírozási források nyújtotta lehetőséggel, ami korlátozhatja a piacbővítést és a vállalatfejlesztést.

A vállalkozás mérete és az ügyvezető gondolkodásmódja, elkötelezettsége alapján az optimális megoldás egy egyszerűbb, kevés mutatószámra épülő Balanced Scorecard és stratégiai térkép kialakítása lenne. Ezek célja, hogy a vezetők – valamint a munkavállalók is – átlátható módon, rendszerbe foglalva, tisztán lássák, hogy a stratégiai cél(ok) eléréséhez milyen lépések megtétele szükséges operatív szinten.

3.3.1. Stratégiai térkép

A Balanced Scorecard 4 perspektívája közötti összefüggéseket, ok-okozati viszonyokat egy stratégiai térképen való ábrázolással lehet megvalósítani. Az Energens Expert esetében igyekeztem egy egyszerű, átlátható stratégiai térképet létrehozni. A nézőpontokhoz rendelt mutatókat a vállalatvezetéssel egyeztetve alakítottam ki és a vállalkozási tevékenység jellegéhez igazítottam. A térkép csúcspontja prezentálja a legfőbb célt, ami a vizsgált vállalkozás profitorientált jellegéből adódóan a profit növelése. Az eredmény növelésére alapvetően két lehetőség van, a bevételeket kell növelni, illetve a költségeket csökkenteni. Az erre vonatkozó konkrét javaslatokat és indikátorokat a pénzügyi nézőpontnál fejtem ki részletesen, a másik három nézőpont mutatóival pedig alátámasztom.

Az Energens Expert Kft. stratégiai térképét a 7. *ábra* prezentálja, amely első ránézésre kissé talán kaotikusnak tűnhet, valójában csak a vállalat működését befolyásoló összes releváns tényezőt és azok kölcsönhatásait igyekeztem megjeleníteni. A célom az volt, hogy a stratégiai célok és teljesítménymutatók közötti összefüggések ábrázolásával egy átfogó képet adjak a vállalat stratégiai logikájáról.



7. ábra: Az Energens Expert Kft. stratégiai térképe

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbiakban a stratégiai térkép egyes nézőpontjai közötti ok-okozati összefüggések kerülnek bemutatásra, amelyeket a nyílak szemléltetnek a fenti ábrán. Ahogyan korábban is említettem, a profitnövekedés alapvetően az árbevétel növelésével, valamint a költségek csökkentésével érhető el, így a pénzügyi perspektívában ezek kerültek a fókuszba.

A vevői nézőpont mindhárom eleme hatással van az előbb említett két tényezőre. Az ügyfélelégedettség növelheti az árbevételt azáltal, hogy az elégedett ügyfelek általában hajlandóak magasabb árat fizetni a szolgáltatásért. Nagyobb eséllyel ajánlják a könyvelőirodát másoknak, ami új ügyfeleket hozhat ingyen vagy alacsony marketingköltséggel. Arra viszont érdemes odafigyelni, hogy ha az ügyfelek el vannak kényeztetve, akkor a jövőben még többet fognak elvárni azonos ár mellett. A növekvő ügyfélelégedettség a költségekre is hatással lehet olyan módon, hogy kevesebb lesz a panaszok, reklamációk száma, hiszen az elégedett ügyfelek ritkábban panaszkodnak, így csökken a kommunikációs, ügyfélszolgálati költség. Az elégedett partner hűségesebb, nem szükséges újra és újra drágán megszerezni, tehát az ügyfélszerzési költségek is csökkenhetnek. Ezenkívül, a már említett pozitív szájreklám pedig szinte ingyen reklámot jelent a cég számára, így mérséklődhet a marketingköltség is. A vevői perspektíva másik tényezője az ügyfelek száma, melynek növelése árbevétel emelkedéséhez vezet alapvetően, azonban pár szempontot érdemes szem előtt tartani. A partnerek (vevők) számát addig a szintig érdemes megemlíteni, amíg még a munkatársak nem túlterheltek, a hibaarány alacsony és az ügyfelek elégedettek. Túl sok ügyfél után ugyanis az iroda átválthat tömegtermelésre, így gyengébb lehet a szolgáltatás minősége, csökkenhet az egy ügyfélre jutó figyelem. A magasabb ügyfélszámot, több adminisztrációt új kolléga felvételével lehetne menedzselni, azonban ez magasabb bérköltséghez, profitcsökkenéshez vezet. Túl kevés vevő esetén viszont magasak a fajlagos költségek, valamint a kapacitáskihasználás szintje alacsony. A vevői nézőpont harmadik tényezője a marketingtevékenység, aminek a célja az értékesítés, új vevők megszerzése. Ez általában magas költségekkel jár, de hosszú távú befektetésként is fel lehet fogni, amely az árbevétel növekedésén keresztül többszörösen megtérülhet.

A működési folyamatok nézőpont minőségbiztosítás tényezője hatással van az ügyfélelégedettségre, valamint az ügyfelek számára is. A magas minőség közvetlenül növeli az ügyfélelégedettséget, hiszen kevesebb a hiba, így a partnerek biztonságban érezhetik magukat, valamint a kiszámítható teljesítmény növeli a lojalitást is. Nem utolsósorban az elégedett ügyfél nagyobb eséllyel ajánlja ismerősei számára a könyvelőiroda szolgáltatásait, ezzel új partnereket hoz, így emelkedhet a vevők száma. A minőség biztosítása tehát közvetett

hatással érinti az ügyfelek számát. A hatékonyság szintén mind az ügyfélelégedettségre, mind pedig a partnerek számára hat. Ha a munkatársak hatékonyan dolgoznak, akkor az iroda tudja tartani a határidőket, ezáltal az ügyfelek is elégedettek, valamint, ha a folyamatok gördülékenyek, automatizáltak, a bérszámfejtő kollégának és a könyvelőknek több idejük marad a kommunikációra, tanácsadásra. A gondtalan ügyfél pedig – ahogyan az már ismert – növelheti a vevők számát a pozitív szájreklám által. Amire azonban érdemes lehet odafigyelni, hogy a túlzott automatizálás személytelenséghez, a kommunikáció hiányához vezethet. A hatékonyság a partnerek számát közvetlenül is befolyásolhatja, hiszen, ha a kollégák munkavégzése hatékony, akkor több ügyfelet tudnak kezelni, anélkül, hogy a minőség csökkenne és új munkavállalót kellene állományba venni. Ezenkívül a rövidebb átfutási idő, a gyorsabb teljesítés is vonzóbbá teszi a könyvelőirodát az új ügyfelek számára.

A tanulási és fejlődési nézőpont mindhárom tényezője hatással lehet a minőségbiztosításra. A munkatársak egyéni szakmai fejlődése által csökken a hibaarány, ami pozitívan befolyásolja a minőséget. A folyamatos szervezeti fejlődés magába foglalja a folyamatok, kommunikáció és vezetési kultúra fejlesztését, ezek hatására javul a felelősségi és ellenőrzési rendszer, világossá válik, hogy kinek mi a feladata és ki ellenőrzi, valamint a kommunikáció is hatékonyabbá válik. Ezek mind hozzájárulnak a magasabb minőség biztosításához. Továbbá, a motivált munkavállalók pontosabban dolgoznak, ezáltal kevesebb a hiba, magasabb a minőség. Az elégedett kollégák nagyobb eséllyel elkötelezettek a folyamatos fejlesztés iránt. Ahogyan az előbbieken is említettem a szakmai fejlődés és a munkavállalói elégedettség is pozitívan befolyásolja a hatékonyságot, hiszen mérséklődik a hibák száma, gyorsabbá és pontosabbá válik a munkavégzés. A képzett dolgozók komplex vagy váratlan helyzetekben is önállóan és hatékonyan tudnak dönteni. A motivált, elkötelezett munkatársak pedig könnyebben tudnak együttműködni, támogatják egymást, gyorsabb a kommunikáció köztük. Ha pedig még a fluktuáció is alacsony és a munkavállalók hosszú távon maradnak a cégnél, akkor a szervezet nem veszít tudást. Mindezek által emelkedik a hatékonyság.

Összefoglalva, szinte minden tényező hatással van az összes többire. Ezt látva, hatványozottan igaz, hogy a teljesítményt mind operatív, mind stratégiai szinten érdemes mérni, nyomon követni és menedzselni a hosszú távú sikeres működés érdekében.

A következő fejezetekben az egyes perspektívákhoz kialakított mutatószámok kerülnek kifejtésre. A tulajdonos szempontjából a pénzügyi nézőpont áll a sorrend elején, azonban azt

mutatom be utoljára, hiszen alulról érdemes építkezni, így megfordításra került a sorrend, a tanulási és fejlődési nézőponttal fogom kezdeni. A mutatószámokhoz tartozó célértéket a múlt adataiból igyekeztem kikövetkeztetni, ahol nem rendelkeztem ilyennel, próbáltam – a vezetőséggel egyeztetve – egy reális értéket meghatározni. Valamint, nem minden esetben sikerült egy konkrét indikátort kialakítani, ehelyett próbáltam részletes, átfogó szöveges magyarázatot készíteni. A mutatókat összefoglaló táblázatok ezeket külön nem tartalmazzák.

3.3.2. Tanulási és fejlődési nézőpont

Az Energens Expert Kft. esetében a tanulási és fejlődési nézőponthoz három fontos tényezőt emeltem ki: a szakmai fejlődést, a munkavállalói elégedettséget, illetve a szervezeti fejlődést. Az ezekhez alkalmazott mutatószámokat a következő táblázat (5. táblázat) foglalja össze.

5. táblázat: A tanulási és fejlődési nézőpont kialakításához alkalmazott mutatószámok

Mutató neve	Mutató kiszámítása
Képzési órák száma/könyvelő/év	$\frac{\text{Összes éves képzési órák száma}}{\text{Nem tanuló dolgozók száma}}$
Új képesítést szerzett dolgozók aránya	$\frac{\text{Új képesítést szerzett dolgozók száma}}{\text{Összes dolgozó száma}}$
Munkavállalói elégedettség	Kérdőívben megadott válaszok súlyozott átlaga
Fluktuáció	$\frac{\text{Belépők száma} + \text{Kilépők száma}}{\text{Átlagos állományi létszám}}$

Forrás: saját szerkesztés

A szakmai fejlődés egy könyvelőiroda életében különösen fontos, hiszen a jogszabályok folyamatosan változnak, melyekkel a könyvelőknek és bérszámfejtőknek tisztában kell lenniük. Ezen tényezőkön belül két mutatót határoztam meg. A képzési órák száma/könyvelő/év a 2024. évi adatok alapján 20 óra körül mozgott. Ennek kiszámításához az összes éves képzési órák számát osztottam a már nem tanuló kollégák számával. Az adatok pontos mérése ugyanis nehézségekbe ütközik, hiszen több munkatárs is az egyetemi tanulmányai mellett dolgozik a cégnél. Ezeket a felsőoktatási óraszámokat nem vettem figyelembe a mutató kialakításakor. Véleményem szerint, ezt a 2024-es értéket még lehetne növelni, körülbelül évi 40 órára, hiszen a regisztrált mérlegképes könyvelők éves kreditpontos kötelező továbbképzése jelent kb. 12-16 órányi tanulást fejenként. Így a 20 óra megduplázása könyvelőnként még nem jelentene nagy terhet, ugyanakkor jelentősen megnövekedne a mutató értéke ezáltal. A

munkatársakat a képzési díjak egy részének vagy egészének átvállalásával lehetne motiválni az egyéni szakmai fejlődésre. Ez már jól működik az Energens Expertnél és érdemes tovább vinni, rövid távon ugyan plusz költséget jelent, hosszabb távon megtérülhet, mivel a tudás mindig jó befektetés. Az ügyvezető elkötelezett a folyamatos fejlődés mellett, így gyakran kerül sor a különböző egyéni tanfolyamok, továbbképzések díjának átvállalására. A másik mutató a szakmai fejlődésen belül az új képesítést szerzett dolgozók aránya, melynek kiszámításához az új képesítést szerzett dolgozók számát osztottam az összes munkatárs számával. Ez az érték a 2024. évi adatok alapján 30% volt. A számításhoz itt figyelembe vettem az iskolaszövetkezeten keresztül foglalkoztatott hallgatókat is, tehát a teljes létszám alapján került meghatározásra a mutató értéke. Azt gondolom, hogy ez egy jó arány a kis létszámhoz képest, de 35-40%-ra még fel lehetne tornáztatni a dolgozók motiválásával, így még inkább növekedhetne a tudásszint az Energens Expertnél.

A következő tényező a tanulási és fejlődési nézőpontra belül a munkavállalói elégedettség, hiszen ez elengedhetetlen a fejlődéshez, a motiválatlan dolgozók ugyanis nem szívesen vesznek részt a javítási folyamatokban. A munkatársak elégedettségét egy kérdőív segítségével lehetne mérni, majd ebből egy súlyozott átlag lenne meghatározható. Ezt érdemes bevezetni az Energens Expertnél, hiszen így egy konkrét számmal lehetne jellemezni az elégedettséget, így biztosítva az időszakok közötti összehasonlíthatóságot. 2025-ben például volt ehhez hasonló kezdeményezés, hiszen minden kollégától bekért a vezetőség egy rövid leírást, hogy miért szeret a cégnél dolgozni. Ebből sokat lehet tanulni, de a szöveges formátum miatt nehezített az időszakok közötti összemérés. Itt a cél tehát a kérdőív felmérés bevezetése lehetne. A munkavállalói elégedettség másik indikátora a fluktuáció, azaz a munkaerőforgás. Kiszámításához a kilépők és belépők számának összességét osztjuk az átlagos állományi létszámmal. Itt a nevezőhöz figyelembe vettem szintén az iskolaszövetkezeten keresztül foglalkoztatott tanulókat is, bár ők nincsenek állományban konkrétan a cégnél, az alacsony létszám miatt nélkülük nem teljes kép. A 2024. évi fluktuáció így 22% volt, hiszen kilépő nem volt, a céghez érkezők száma két fő, az átlagos állományi létszám pedig 9 fő volt. Ez a minimálisan 20% feletti érték közepesen magasnak számítana egy könyvelőiroda esetén az alacsony létszám miatt, azonban itt két új belépőről beszélhetünk, akikkel új impulzusok is érkeztek a céghez. Így ez végülis pozitívan értékelhető, főleg azért, mert a 2 új dolgozó azóta is a cég munkavállalója, tehát a szakmai csapat stabil alapokon áll, nem történt tudásvesztés. 2025-re pedig ezt az értéket az eddigi

adatok alapján optimális szintre, 10%-ra sikerült mérsékelni, így a célnak a szinten tartásnak kell lennie.

A fentebb említett szakmai fejlődés hatással van a szervezeti fejlődésre is. A képzett dolgozók nyitottabbak az új ismeretekre, könnyebb velük a csapatmunka, együttműködés. Az Energens Expert szervezeti fejlesztéséhez a belső tréningek számának nyomon követését javasoltam. 2024-ben nem volt csapatszintű tréning, 2025-ben azonban volt kettő is, valamint még tervezés alatt is van pár az év hátra lévő részére. Márciusban a Seminar Consulting szervezésében vett részt a csapat az „Egy hajóban evezünk” csapatépítő tréningjükön. Szeptemberben pedig kommunikációs továbbképzés volt a kollégáknak. Az elmúlt évhez képest fejlődés következett be ilyen szempontból, ezt a jövőre nézve érdemes megtartani, valamint 1-2 alkalommal tovább lehetne növelni, esetleg minden negyedévben lehetne tartani egy csapatszintű tréninget.

3.3.3. Belső folyamatok nézőpontja

A belső folyamatok nézőpontjához, vagyis a működési perspektívához a minőségbiztosítást, valamint a hatékonyságot vettem figyelembe és igyekeztem új indikátorokat bevezetni. Az alkalmazott mutatószámok képletét a 6. táblázat szemlélteti.

6. táblázat: A működési nézőpont kialakításához alkalmazott mutatószámok

Mutató neve	Mutató kiszámítása
Határidőre beküldött beszámolók aránya	$\frac{\text{Határidőre beküldött beszámolók száma}}{\text{Összes beküldött beszámoló száma}}$
Munkaidő kihasználás	$\frac{\text{Ténylegesen ledolgozott munkaidő}}{\text{Rendelkezésre álló (tervezett) munkaidő}}$
Átfutási idő	Feladat beérkezéstől a teljesítésig eltelt idő éves átlaga

Forrás: saját szerkesztés

A belső folyamatok esetében az egyik fontos tényező a minőség biztosítása, mely egy könyvelőiroda esetén különösen kiemelkedő, hiszen az ügyfelek elvárásain kívül a különböző jogszabályoknak, törvényeknek is minden esetben meg kell felelni. A minőségbiztosítás meghatározásához két mutatót alakítottam ki. A határidőre beküldött beszámolók arányának kiszámításához az időben közzétett éves beszámolók számát osztottam az összes beküldött

beszámoló számával. 2024-ben ez az érték 100% volt. A 2023. évi beszámolók maradéktalanul beérkeztek határidőre. 2025-ben a 2024. évi beszámolók beküldése esetében ez az érték minimálisan elmaradt a 100%-tól. 1 ügyfél beszámolója nem került határidőre feltöltésre, de nem a könyvelőiroda hibájából, hanem a partner hanyagsága miatt. A cél természetesen minden évben a 100% elérése. A másik minőségbiztosítási indikátor a feltárt hibák száma. Jelenleg nincs a cégnél erre vonatkozó statisztika, de véleményem szerint érdemes lehet bevezetni, a magas minőség garantálása és a folyamatos fejlődés érdekében. A különböző bevallásokban előforduló hibákat észrevehetik maguk a könyvelők, illetve a tulajdonos, vállalatvezető, pénzügyi kapcsolattartó, ekkor önellenőrzésre van lehetőség, valamint észreveheti a hatóság is, ebben az esetben a javítás mellett, már súlyos összegű bírságok is kiszabásra kerülhetnek. A feltárt hibák esetében a célérték tehát nulla, de ezt szinte lehetetlen megvalósítani a tevékenység jellegéből adódóan. Az elérés esélyét többek között a kollégák továbbképzésével, ismereteik naprakészen tartásával lehetséges növelni.

A működési perspektíva másik fontos tényezője a hatékonyság, ennek méréséhez három mutatót határoztam meg. A vezetőség különösen érdeklődik a mesterséges intelligencia iránt, így igyekszik a cég folyamataiba is beépíteni. Például a hatékonyság növelése érdekében most folyamatban van annak a kialakítása, hogy minden munkatárs egy AI alapú személyi asszisztenssel rendelkezzen. Jelenleg konkrét statisztika nincs arról, hogy milyen folyamatokat támogat a mesterséges intelligencia, de érdemes lehet bevezetni a jövőre való tekintettel. Az automatizálásban használják a könyvelők az Adriana Automatik könyvelést segítő programot, ez nem AI alapú ugyan, hanem automatizált szabályrendszeres technológián alapszik, de kiválóan fel lehet vele gyorsítani például a bankkivonatok rögzítését. A mesterséges intelligencia inkább még csak e-mail, szerződés írásra kerül alkalmazásra, azonban az említett személyi asszisztens bevezetésével az AI támogatott folyamatok száma jelentősen megnövekedhet és érdemes lesz nyomon követni. A következő fontos indikátor a hatékonyság területén a munkaidő kihasználás, melynek kiszámításához az adott évben tényleges ledolgozott munkaórák egy dolgozóra vetített értékét osztom a rendelkezésre álló munkaidővel. Erre vonatkozóan sincs jelenleg a cégnél konkrétan ilyen statisztika, de a mérése nem bonyolult, így érdemes lehet bevezetni. A rendelkezésre álló munkaórák számát a munkanapok számának és a munkaidő hosszának szorzatából meg lehet határozni, a kapott értékből levonva a távollétek, egyéb kieső idők összességét megkapjuk a tervezett éves óraszámot. A számláló kiszámításához pedig a kollégáktól szükséges adatot

bekérni, hogy mennyi volt az az idő, amit valójában hatékony munkavégzéssel töltöttek. Ezt egy időnyilvántartással meg lehetne oldani, így arról is lenne információja a vezetőségnek, hogy melyik kolléga mennyi időt fordít az egyes partnerekre. A munkaidő kihasználás éves céltételeként 80-90%-ot lehetne kitűzni, ez lehet az optimális az irodai munkakörökben. Az utolsó hatékonysági mutató az átfutási idő, amit a beérkezett feladat és annak teljesítése között eltelt idővel lehetne mérni és később ebből egy éves átlagot számolni. Az Energens Expertnél 1 munkanap van egyébként megadva az ügyfelektől érkező e-mailekre való reagálásra. Ha például előzetes eredményt kér a partner, azt nem biztos, hogy azonnal el tudják neki készíteni a munkatársak, hiszen lehet, hogy más, akár határidős feladatuk van, de ebben az esetben is válaszolni kell az ügyfélnek, hogy mikorra készül el a kimutatás, lista, amit kért. A cél természetesen az átfutási idő rövidítése, hiszen az ügyfelek számára vonzó a gyors szolgáltatás. Azonban ez nem mindig csak az embereken múlik, befolyásolhatja az automatizáció fejlettsége, valamint a technikai problémák gyakorisága is.

3.3.4. Vevői nézőpont

A vevői nézőpont esetében az ügyfélelégedettséget, partnerek számát és a marketingtevékenységet tartottam fontosnak megvizsgálni. Az alkalmazott mutatószámokat és kiszámításukat a 7. táblázat tartalmazza.

7. táblázat: A vevői nézőpont kialakításához alkalmazott mutatószámok

Mutató neve	Mutató kiszámítása
Ügyfélelégedettség	Kérdőívben megadott válaszok súlyozott átlaga
Ügyfélmegtartási ráta	$\frac{\text{Időszak végén meglévő ügyfelek száma} - \text{Új ügyfelek száma}}{\text{Időszak elején meglévő ügyfelek száma}}$
Kulcsügyfelek aránya	$\frac{\text{Top 10 ügyfélből származó bevétel}}{\text{Összes éves nettó árbevétel}}$
Közösségi média posztok elérése	$\frac{\text{Interakciók száma}}{\text{Követők száma}}$
Marketingköltség aránya	$\frac{\text{Marketing és reklámköltség}}{\text{Összes költség}}$

Forrás: saját szerkesztés

Az ügyfélelégedettség vizsgálatához célszerű lenne a munkavállalói elégedettség felméréséhez használt kérdőívhez hasonló eszközt alkalmazni, és időnként, kb. félévente megkeresni ezzel az ügyfeleket. Egy súlyozott átlag kiszámításával egy konkrét számmal lenne jellemezhető a vevők elégedettsége, mely biztosítaná az egyes időszakok közötti összehasonlíthatóságot. Jelenleg az ilyen általános elégedettség felmérés nem jellemző az Energens Expertnél, időnként szövegesen érkeznek be pár sikersztori a partnerektől. Illetve, ebben az évben telefonos elégedettség-mérésre került sor, ahol körülbelül 20 ügyfelet kérdeztek meg, melyekről jegyzőkönyv is készült. Valamint, egy-egy extra szolgáltatás (például végelszámolás, jogkövetési vizsgálat) teljesítése után szoktak a könyvelők elégedettségi kérdőívet kiküldeni, melyből ők is és a vezetőség is sokat tanulhat, de a legtöbb esetben nem számszerűsíthetők és összehasonlíthatók konkrétan az adatok.

Az ügyfélelégedettség mellett a partnerek számának változását is érdemes nyomon követni, melyhez két konkrét mutatót határoztam meg, az ügyfélmegtartási rátát és a kulcsügyfelek arányát. Az ügyfélmegtartás 2024-ben a következőképpen alakult. Az időszak elején meglévő ügyfelek száma 132 db, az időszak végén meglévő ügyfelek száma 153 db volt, az új ügyfelek száma pedig 35 db. Ezek alapján az ügyfélmegtartási ráta 89,4%-os értéket vett fel. A komplementer mutató, az ügyfélvesztési ráta pedig 10,6%, az elvesztett ügyfelek száma 14 db volt. Ezek elfogadható értékek egy könyvelőiroda esetében, a stabil ügyfélkör és az elégedettség jeleit mutatják. Ezt a 90% és 10% körüli értékeket célszerű lenne megtartani a következő években is. A 2025. évi adatok eddig úgy alakulnak, hogy az év elején meglévő ügyfelek száma 139 db volt, az eddig érkezett új partnerek száma pedig 18 db. Az év végén meglévő ügyfelek száma fogja befolyásolni az ügyfélmegtartást. A partnerek számát, ahogyan az már a korábbiakban is említésre került, marketingtevékenységgel tudja a leginkább befolyásolni a cég. A partnerek számának másik indikátora a kulcsügyfelek aránya, hiszen már a SWOT-analízisnél is kijött gyengeségként a függőség problémája. A kiszámításához a 10 legnagyobb bevételt generáló ügyfélből származó árbevétel összességét osztottam az éves nettó árbevétellel. Ez 2024-ben 47,8% volt. A top 10 ügyfél adja tehát az árbevétel 47,8%-át, ami a Pareto-elv értelmében koncentrált ügyfélkörre utal, de még nem beszélünk extrém esetről. Az Energens Expert így jelentős mértékben függ az ügyfeleitől, de nincs teljes kitettség. Ezt az értéket érdemes lenne egy kicsit mérsékelni, legalább 40% körülire. Addig pedig a top ügyfelek ügyfélmegtartására kiemelt figyelmet kell fordítani.

A vevői perspektíva esetén fontos a marketing tevékenységet is megemlíteni, ennek vizsgálatához is két mutatót alkalmaztam. A közösségi média posztok elérését érdemes legalább havonta nyomon követni. A kiszámításukhoz az interakciók – amibe beletartozik a kedvelések, megosztások, hozzászólások – számát osztottam a követők számával. Ezt megvizsgáltam a Tiktok és Facebook közösségi oldalakon is, és a 2025. szeptemberi adatok alapján a következőket kaptam. A Tiktok-on 223 követője van jelenleg az Energens Expert könyvelőirodának, a szeptemberben közzétett 5 videóra összesen 37 interakció érkezett, így az elérés 16,59%-os. A Facebook-on 1368 követővel rendelkezik az iroda, szeptemberben összesen 22 közzététel történt, amelyeken összesen 234 interakció van, tehát ebben az esetben pedig 17,11%-os elérésről beszélhetünk. Megállapítható, hogy a Facebook minimálisan jobban teljesít, de mindkét érték esetén a cél a növelés kell, hogy legyen. A 17%-os elérés normálisnak mondható egy könyvelőiroda esetében, hiszen nehéz érdekes tartalmat gyártani, de célszerű lehetne legalább 25%-ra feltornáznia. Ehhez lehet segítség a különböző hashtagek, kulcsszavak használata például. A Youtube rövid videók azonban sokkal magasabb nézettséget produkálnak. A legutóbb közzétett videók megtekintési számai az alábbiak szerint alakult: 1100, 1000, 203, 809, 417, 1200, 202, 166, pedig a könyvelőiroda csak 28 feliratkozóval rendelkezik. A marketingtevékenység másik fontos indikátora a marketingköltség aránya, melynek kiszámítása egyszerű, a marketing- és reklámköltséget osztjuk az összes költséggel. A 2024. évi adatok alapján a mutató értéke 0,95% volt, ami viszonylag alacsonynak mondható, hiszen a könyvelőirodáknál a bevétel emelkedése általában ügyfélszerzéssel érhető el, amihez pedig elengedhetetlen a jól szervezett marketingtevékenység. Érdemes lehet ezt az arányt 5% körülire növelni a fejlődés, bővülés érdekében. Ahogyan korábban is említésre került, a marketingtevékenység rövid távon ugyan költségként, de hosszú távon azonban befektetésként fogható fel, amely az árbevétel emelkedésén keresztül fog megtérülni.

3.3.5. Pénzügyi nézőpont

Végül, de nem utolsó sorban a pénzügyi perspektíva kerül bemutatásra, melynek elemzéséhez alkalmazott mutatókat és kiszámításukat a következő táblázat (8. táblázat) foglalja össze. Ahogyan az már többször is említésre került, a legfőbb cél az Energens Expert Kft. esetében a profitnövelés. Ez alapvetően két módon valósítható meg, az árbevétel növelésével és a költségek mérséklésével, így a pénzügyi nézőpontban ez a két tényező került a fókuszba.

8. táblázat: A pénzügyi nézőpont kialakításához alkalmazott mutatószámok

Mutató neve	Mutató kiszámítása
Árbevétel teljesítési mutató	$\frac{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}{\text{Terv szerinti árbevétel}}$
Árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS)	$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}$
Kintlévőségek aránya	$\frac{\text{Vevőkövetelések}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}$

Forrás: saját szerkesztés

Az árbevétel nyomon követéséhez három mutatót alkalmaztam: az árbevétel teljesítést, az árbevétel arányos jövedelmezőséget, valamint a kintlévőségek arányát. Az árbevétel teljesítési mutató 2024-ben a következőképpen alakult. A tervezett éves árbevétel 151 086 eFt volt, míg a ténylegesen elért éves nettó árbevétel 153 171 eFt, így a mutató értéke 101,38%-ot mutatott az év végén, tehát sikerült a tervet teljesíteni és minimálisan felül is múlni. Itt minden esetben legalább 100%-nak kell lennie a célértéknek. A 2025. évre tervezett árbevétel 149 410 eFt és szeptember végéig 136 046 eFt már elért a cég, így valószínűsíthető, hogy idén is sikerül teljesíteni a tervet. A másik fontos indikátor az árbevétel arányos jövedelmezőség (Return on Sales: ROS), ami azt mutatja meg, hogy az árbevétel hány százaléka realizálódik nyereségként. Kiszámításához az adózott eredményt osztjuk az értékesítés nettó árbevételével. A 2024. évi adatok alapján a ROS értéke 14,38%, ami optimális egy könyvelőiroda esetében, hiszen ez fenntarthatónak mondható, és ez is a cél. Ennek érdekében fontos a költséggazdálkodás optimalizálása, a költségek folyamatos kontrollja, valamint az árbevétel csökkenésének megakadályozása érdekében, elengedhetetlen többek között a könyvelési díjak felülvizsgálata. A harmadik lényeges terület az árbevétel nyomon követéséhez a kintlévőségek vizsgálata. A kintlévőségek arányának meghatározásához a vevőköveteléseket osztottam az éves nettó árbevétellel. 2024. év végén a kintlévőségek aránya 1,78%-ot vett fel, ami kiváló. A kiállított számlák értéke gyorsan befolyik, hatékony a díjbeszedés és a vevők fizetési fegyelme is rendkívüli. Ezt a szintet érdemes megtartani, vagy akár egy kicsit mérsékelni, ha van rá mód. A szinten tartáshoz érdemes automatikus emlékeztetőket beállítani a számlázóprogramban, illetve a követeléseket folyamatosan nyomon követni. Ezek az Energens Expertnél meg is történnek, hiszen az Inspektorban a kintlévőségeket is folyamatosan figyeli a vezetőség.

Áttérve a költségekre, elsősorban a költségek arányát szeretném ismertetni. A 2024. évi adatok alapján az összes ráfordítás 65,69%-át a személyi jellegű, 24,88%-át az anyagjellegű ráfordítások, 0,15%-át az értékcsökkenési leírás, 2,78%-át az egyéb ráfordítások és 6,49%-át az adófizetési kötelezettség tette ki. A költségösszetételen az Energens Expert könyvelőiroda nem tud jelentősen változtatni. A tevékenység munkaintenzív jellegéből adódóan indokolt a személyi jellegű ráfordítások kirívóan magas aránya, hiszen szükség van a képzett munkavállalókra. Emellett az ügyvezető elkötelezett az iránt, hogy megfizesse a dolgozókat. A személyi jellegű ráfordítások viszont így nagyban befolyásolják a ROS értékét is, mivel ezek képviselik a legnagyobb arányt a ráfordításokon belül. Az automatizáció, folyamatoptimalizálás segítségével érdemes lehet 60% körül stabilizálni az értékét. Az értékcsökkenés elenyésző, mivel nincs sok eszköz a cég tulajdonában. Az anyagjellegű ráfordítások nagy részét pedig a rezsiköltségek, valamint a bérleti díjak és szoftverköltségek teszik ki. A költségek folyamatos monitorozása érdekében az elkerülhető költségeket lehet még érdemes számontartani. Az Energens Expert könyvelőiroda esetén ebben a kategóriában olyan esetek jöhetnek szóba, amikor a kollégák hibáznak és ebből fizetési kötelezettsége keletkezik az ügyfélnek, amit átvállal az iroda. 2024-ben az ilyen elkerülhető költségek összességében csak 2 eFt plusz terhet jelentettek, ami kiválónak mondható. 2025-re ez sajnos erősen megemelkedett, a szeptember végi adatok szerint 762 eFt-ról beszélünk, melyből csak egy konkrét eset került 406 eFt-jába az Energens Expertnek. Egy nagyobb összegű pénzforgalmi fizetendő áfa nem került időben bevallásra, ami a zárásakor derült ki, így utólag kellett ezt, és a hozzá kapcsolódó önellenőrzési pótlékot a könyvelőirodának átvállalnia. A 0 eFt-os elkerülhető költség természetesen nem reális cél, hiszen a könyvelők is emberek és hibázhatnak, de törekedniük kell a hibamentes, pontos munkavégzésre. Ezenkívül a könyvelőirodának tudnia kell lekommunikálni az ügyfelekkel az ilyen eseteket.

4. Következtetések és javaslatok

Dolgozatomban az Energens Expert könyvelőiroda stratégiai céljainak megfelelő mutatószámokból álló Balanced Scorecard-ot igyekeztem felállítani, melyet a 3. ábrához hasonló módon szerettem volna prezentálni, azonban az átláthatóság miatt az egyes nézőpontokat inkább külön-külön táblázatban foglaltam össze és fogalmaztam meg hozzá a javaslataimat. Ezek mindegyike tartalmazza a perspektívához tartozó célokat, mutatókat, elvárásokat és intézkedéseket. A 9. táblázat a tanulás és fejlődés nézőpontot mutatja be.

9. táblázat: **Az Energens Expert Kft. Balanced Scorecard-jának tanulási és fejlődési nézőpontja**

Tanulás és fejlődés			
Cél	Mutató	Elvárás	Intézkedés
Könyvelőnkénti képzési órák számának növelése	$\frac{\text{Összes éves képzési órák száma}}{\text{Nem tanuló dolgozók száma}}$	40 óra/fő	- képzési díjak átvállalása
Új képesítést szerzett dolgozók arányának javítása	$\frac{\text{Új képesítést szerzett dolgozók száma}}{\text{Összes dolgozó száma}}$	35-40%	- motiválás - workshopok
Munkavállalói elégedettség növelése	Kérdőívben megadott válaszok súlyozott átlaga	75-85%	- kérdőív bevezetése
Fluktuáció szinten tartása	$\frac{\text{Belépők száma} + \text{Kilépők száma}}{\text{Átlagos állományi létszám}}$	10%	- kellemes légkör - home office
Évenkénti belső tréningek számának növelése	Belső tréningek száma az adott évben	4 db	- tréningek megszervezése

Forrás: saját szerkesztés

A könyvelőnkénti képzési órák számának növelése a képzési díjak átvállalásával érhető el, ami rövid távon költség a könyvelőiroda számára, hosszabb időtávon a szakmai tudás által megtérülhet. Az új képesítést szerzett dolgozók aránya hasonló módon, a munkavállalók motiválásával érhető el, valamint a TOWS-mátrixnál említett ügyféléjtájékoztató napokon, workshopokon, előadásokon is új tudással gazdagodhatnak a kollégák is. Továbbá, az egyéni szakmai képzettség a szervezet fejlődését is elősegíti. A belső tréningeken pedig még tovább növelhető a tudásszint. A tanulási és fejlődési nézőpont másik fontos indikátora a munkavállalói elégedettség. Ennek mérése lenne az elsődleges cél, amelyhez egy kérdőívet lehetne alkalmazni, majd az elégedettséget 75-85% körül stabilizálni a kialakított kellemes munkahelyi légkör és a home office lehetőség további biztosításával. A fluktuációt lenne még

érdemes folyamatosan monitorozni. Az utóbbi években kilépők nem, inkább belépők voltak a könyvelőirodánál, az ő érkezésük befolyásolta a munkaerőforgást. Pozitívumként fogható fel, hogy az új munkavállalók a csapat stabil tagjaivá váltak, így friss szemléletek érkeztek a céghez, miközben tudásvesztés nem történt. A kilépők alacsony száma a szervezet stabilitását mutatja, ugyanakkor a 10% körüli fluktuáció optimálisnak tekinthető, mert lehetőséget teremt az új munkavállalók bevonására, így ezt az értéket célszerű lenne szinten tartani.

A következőkben a működési nézőpontra térnek át, amit a 10. táblázatban foglaltam össze. A határidőre beküldött beszámolók aránya esetében a 100% elérése a cél, ennek érdekében fontos a vállalatvezetőkkel való folyamatos kapcsolattartás, valamint a zárási feladatok időben való elkezdése. A feltárt hibáknál a minimalizálás a cél, főleg, ha olyanról beszélünk, ami az átvállalt fizetési kötelezettséggel terheli a könyvelőiroda eredményét. Természetesen a 0 hiba nem reális, hiszen a könyvelők is hibázhatnak, de törekedni kell a pontos munkavégzésre. A hibák száma csökkenthető a dolgozók különféle motiválásával, esetleg a hónap dolgozója cím visszavezetésével, valamint a folyamatok automatizálásával, melyre kiválóan alkalmazható a mesterséges intelligencia és ezzel az átfutási idő is rövidülhet. Érdemes lehetne azt is nyomon követni, hogy milyen és mennyi folyamatot támogat az AI, és ezt a számot növelni. Erre jó megoldás lesz a tervben lévő AI alapú asszisztens bevezetése. A munkaidő kihasználást pedig az időnyilvántartással lehetne mérni és 80-90% körül stabilizálni.

10. táblázat: Az Energens Expert Kft. Balanced Scorecard-jának működési nézőpontja

Működés			
Cél	Mutató	Elvárás	Intézkedés
Határidőre küldött beszámolók arányának fenntartása	$\frac{\text{Határidőre beküldött beszámolók}}{\text{Összes beküldött beszámoló}}$	100%	- folyamatos kapcsolattartás
Feltárt hibák számának csökkentése	Könyvelő, vállalatvezető és a hatóság által feltárt hibák száma	↓	- továbbképzés - motiválás - automatizáció
AI támogatott folyamatok számának növelése	Mesterséges intelligencia által támogatott folyamatok száma	↑	- AI alapú személyi asszisztens
Munkaidő kihasználás javítása	$\frac{\text{Ténylegesen ledolgozott munkaidő}}{\text{Rendelkezésre álló (tervezett)munkaidő}}$	80-90%	- időnyilvántartás
Átfutási idő rövidítése	Feladat beérkezéstől a teljesítésig eltelt idő éves átlaga	1 nap	- automatizáció

Forrás: saját szerkesztés

A vevői perspektíva esetén az ügyfélelégedettség, a partnerek száma és a marketingtevékenység kapott kiemelt szerepet. Az ügyfelek elégedettsége – amely egy elégedettségi kérdőívvel válik mérhetővé – a pontos munkavégzéssel, folyamatos kapcsolattartással, extra szolgáltatásokkal javítható. A könyvelőiroda ügyfélkörének stabilizálása is az előzőekben említett tevékenységekkel érhető el, valamint az új ügyfelek bevonása reklámtevékenységgel, illetve ajánlás útján lehetséges. A reklámtevékenységgel a marketingköltség aránya is javul, mely által a személyi jellegű ráfordítások magas aránya pedig mérséklődhet. A kulcsügyfelek arányának mérséklésével pedig csökkenne a kitétség, mely új ügyfelek bevonásával érhető el. Ezenkívül a top partnerek megtartására pedig kiemelt figyelmet kell fordítani, mivel nagyban függ tőlük az iroda működése. A közösségi médiában a nagy marketingzaj miatt nehéz újat alkotni, egy könyvelőirodának pedig az is kihívást jelent, hogy a tartalmi érdekesek legyenek. A posztok elérését hashtagek, fizetett együttműködések alkalmazásával lehetne növelni, ahogyan az a 11. táblázatból is kiolvasható.

11. táblázat: Az Energens Expert Kft. Balanced Scorecard-jának vevői nézőpontja

Vevők			
Cél	Mutató	Elvárás	Intézkedés
Ügyfélelégedettség növelése	Kérdőívben megadott válaszok súlyozott átlaga	80-90%	- pontos munkavégzés - kapcsolattartás
Ügyfélmegtartás stabilizálása	$\frac{\text{Időszak végi ügyfelek} - \text{Új ügyfelek}}{\text{Időszak eleji ügyfelek}}$	90%	- marketingtevékenység
Kulcsügyfelek arányának mérséklése	$\frac{\text{Top 10 ügyfélből származó bevétel}}{\text{Összes éves nettó árbevétel}}$	40%	- új ügyfelek - top ügyfelek megtartása
Közösségi média posztok elérének növelése	$\frac{\text{Interakciók száma}}{\text{Követők száma}}$	25%	- kulcsszavak - fizetett együttműködések
Marketingköltség arányának javítása	$\frac{\text{Marketing és reklámköltség}}{\text{Összes költség}}$	5%	- hirdetések - előfizetések

Forrás: saját szerkesztés

Végül, de nem utolsó sorban a pénzügyi perspektívára vonatkozó javaslataim kerülnek bemutatásra, melyet a 12. táblázatban foglaltam össze. Az Energens Expert Kft. legfőbb célja a profitnövelés, ami alapvetően az árbevétel növelésével, valamint a költségek csökkentésével érhető el. Ezek nyomon követésére 5 mutatót határoztam meg. A tervezett árbevétel elérése esetén a 100%-ot kell célként kitűzni minden évben. Ez új ügyfelek bevonásával, valamint a

könyvelési díjak felülvizsgálatával érhető el. Az árbevétel arányos jövedelmezőség hasonlóképpen tartható szinten, ezenkívül a költséggazdálkodás optimalizálására érdemes még figyelmet fordítani. A kintlévőségek folyamatos monitorozása is fontos feladat, minimalizálásukhoz automatikus fizetési emlékeztetőket célszerű beállítani. Ami a költségeket, ráfordításokat illeti, a személyi jellegű ráfordítások arányát érdemes lehet 60% körül stabilizálni. Ennek eléréséhez a marketingköltségek arányát lehetne növelni, ahogyan azt korábban is említettem. Továbbá, a bérköltségek magasabb szintű automatizációval is csökkenthetők, szinten tarthatók. Az elkerülhető költségek minimalizálására is jó megoldást jelenthet a folyamatok optimalizálása és a rutinfeladatok automatizálása.

12. táblázat: **Az Energens Expert Kft. Balanced Scorecard-jának pénzügyi nézőpontja**

Pénzügy			
Cél	Mutató	Elvárás	Intézkedés
Tervezett árbevétel elérése	$\frac{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}{\text{Terv szerinti árbevétel}}$	100%	- új ügyfelek - díjak felülvizsgálata
ROS fenntartása	$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}$	14-16%	- költséggazdálkodás optimalizálása - díjak felülvizsgálata
Kintlévőségek minimalizálása	$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}$	1,5%	- automatikus fizetési emlékeztetők
Személyi jellegű ráfordítások arányának stabilizálása	$\frac{\text{Személyi jellegű ráfordítások}}{\text{Összes ráfordítás}}$	60%	- folyamatos monitorozás - automatizáció
Elkerülhető költségek minimalizálása	Hibákból adódó átvállalt fizetési kötelezettségek összege	0-20 eFt	- motiválás - automatizáció

Forrás: saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy lehetséges és hasznos a BSC alkalmazása kisvállalkozásként is, amennyiben az a tevékenységnek megfelelő módon van kialakítva. Az általam felállított Balanced Scorecard viszonylag kevés, összesen 20 indikátort tartalmaz, melyek alakulását érdemes lenne minden évben nyomon követni. Így egyre több múltbeli adat is rendelkezésre állna a célok meghatározásához. A vállalkozás esetében ugyanis a fejlődés, növekedés forrását a saját tőke, visszaforgatott eredmény jelenti, amelynek biztosításához elengedhetetlen a profitmaximalizálásra való törekvés. Az egyszerűség érdekében célszerű a BSC-t Excelben kivitelezni, hiszen a táblázatos elrendezés átláthatóságot biztosít. Így a vezetők, valamint a munkavállalók is rendszerbe foglalva láthatják, hogy a stratégiai cél(ok) eléréséhez milyen lépések megtétele szükséges.

Összefoglalás

Diplomadolgozatomban az Energens Expert Kft., budapesti székhelyű könyvelőiroda controlling lehetőségeit vizsgáltam. A cél annak bemutatása volt, hogy a Balanced Scorecard módszertana kisebb, szolgáltató jellegű vállalkozások, így egy könyvelőiroda számára is hatékonyan alkalmazható eszköz lehet. Ennek érdekében igyekeztem egy jól használható stratégiai térképet és Balanced Scorecard-ot felállítani a vállalkozás számára.

Az első fejezetben összefoglalásra és rendszerzésre került a téma háttérét képező releváns hazai és nemzetközi szakirodalom. Foglalkoztam többek között a vezetői döntéstámogatás legfontosabb eszközeivel, a controlling fogalmával és céljával, valamint egy sikeres controller legfontosabb ismérveivel. Több szemszögből összehasonlítottam a stratégiai és operatív controllingot, megfogalmaztam a különbségeket, majd rátértem a teljesítménymérés témakörére. Bemutattam a teljesítménymérés- és menedzsment jelentőségét és szerepét a döntéshozatalban, illetve kitértem a Balanced Scorecard és a stratégiai térkép általános jellemzőire.

A második fejezetben az anyag és módszer került a fókuszba. Itt bemutatásra került maga a cég, valamint a szervezeti struktúra. Ezek után az alkalmazott módszerekkel foglalkoztam. Meghatározásra került a SWOT-analízis, valamint a TOWS-mátrix és a Balanced Scorecard lényege.

A harmadik fejezetben sor került a SWOT- és TOWS-elemzések cégspecifikus megvalósítására. Meghatároztam az Energens Expert Kft. releváns külső és belső tényezőit, mely során kiderült, hogy a könyvelőiroda legjelentősebb erősségei a minőség, precizitás és a határidők betartása. A gyenge pontok pedig az értékesítési folyamatokban jelentkeznek leginkább. A legfontosabb és legaktuálisabb lehetőség a mesterséges intelligencia adta alternatívák folyamatos bővülése, melyeket célszerű kihasználni. A legjelentősebb veszélyt pedig a bizonytalan gazdasági környezet és a versenytársak erősödése jelenti. A TOWS-mátrix segítségével pedig 4 konkrét stratégia felállítására került sor.

A következőkben a vállalkozás vezetői információs rendszerét értékeltem, mely során kiderült, hogy az operatív controlling folyamatok már jól működnek az Energens Expertnél és a stratégiai gondolkodásmódra való nyitottság is érzékelhető, így érdemes lehet a továbblépésen elgondolkodni, hiszen a stratégia olyan átfogó keretet biztosít, amely

meghatározza az operatív feladatok irányát. Ehhez kiváló stratégiai teljesítménymérő eszköz a Balanced Scorecard.

A rövid távú controlling folyamatok értékelése után a stratégiai térkép, valamint a Balanced Scorecard került felállításra az Energens Expert számára. A stratégiai térképen a BSC négy nézőpontjának megfelelő indikátorokat és az azok közötti összefüggéseket ábrázoltam. Ezután mind a négy perspektívához 5 teljesítménymutatót rendeltem, ezzel is biztosítva a kiegyensúlyozottságot. A kutatás alapján a vevői nézőpontra érdemes hangsúlyt helyezni, hiszen az értékesítés közvetlenül befolyásolja a legfőbb cél elérését, azaz a profitmaximalizálást.

Végül, a negyedik fejezetben következtetések levonására került sor, valamint javaslatot tettem arra vonatkozóan, hogy a BSC-t célszerű lenne Excelben kivitelezni és ott a mutatókat minden évben nyomon követni, biztosítva ezzel mind a vezetők, mind pedig a munkavállalók számára a stratégiai célok átlátható és logikus felépítését.

Irodalomjegyzék

Könyvek, cikkek, tanulmányok:

- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In J. W. Smither, & M. London (Eds.), *Performance Management: Putting Research into Action* (pp. 1–45). John Wiley & Sons, Inc.
- Bagdács P. (2023). A kontrolling fejlődése a 20. századtól napjainkig. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 18(Különszám). 29–35.
<https://doi.org/10.14232/jtgf.2023.kulonszam.29-35>
- Bagdács, P. (2025). A kontrolling és a forgótőke-gazdálkodás kapcsolata. *Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok*, 20(1), 11–23.
<https://doi.org/10.14232/jtgf.2025.1.11-23>
- Bajnai, P. (2021). A controllerek szervezeti szerepének változása - A hazai helyzetkép egy kérdőíves kutatás alapján. *Economica*, 12(3-4), 37–47.
- Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Z. R., & Tari, E. (2016). *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597838>
- Balaton, K., Felsmann, B., Ferincz, A., Hortoványi, L., Szabó, Zs. R., Tari, E. & Taródy, D. (2017). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634541530>
- Blumné Bán, E., & Zéman, Z. (2014). Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák. *Taylor: Gazdálkodás- És Szervezéstudományi Folyóirat.*, 6(1-2), 439–447.
- Boda, G., & Szlávik, P. (2005). *Kontrolling rendszerek*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634545897>
- Cokins, G. (2004). *Performance Management. Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. John Wiley & Sons, Inc.
- Csepreginé Gallasz, A., & Török, T. P. (2019). *Számviteli alapismeretek*. Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Demeter, K., Gelei, A., Matyusz, Z., & Nagy, J. (2022). *Tevékenységmenedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634547594>

- Fenyves, V., & Tarnóczy, T. (2019). Examination of the expectations of controllers on the labour market. *Corporate Ownership and Control*, 17(1), 60–70.
<https://doi.org/10.22495/cocv17i1art6>
- Hágen, I. Z., & Kondorosi Ferencné. (2011). *Kontrolling, kezdőknek és haladóknak*. Controll 2003 Kft.
- Hegazy, M., Hegazy, K., & Eldeeb, M. (2020). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(4), 902–927. <https://doi.org/10.1177/0148558x20962915>
- Hetesi, E. (2022). Piaci környezet, a verseny. In G. Rekettye, M. Töröcsik & E. Hetesi (Eds.), *Bevezetés a marketingbe*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634547761>
- Horváth & Partners. (2008). *Controlling. Út egy hatékony controllingrendszerhez*. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- Humphreys, K. A. (2023). The balanced scorecard: Do managers need a strategy map when evaluating performance? *Accounting & Finance*, 63(4), 4357–4373.
<https://doi.org/10.1111/acfi.13097>
- Jelen, T., & Mészáros, T. (2018). *Tervezés*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634542193>
- Kaplan S., R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kaplan S., R., & Norton, D. (1998). *Balanced Scorecard. Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Kaplan S., R., & Norton, D. (2002). *A stratégia-központú szervezet: Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?*. Panem Kft.
- Kaplan S., R., & Norton, D. (2005). *Stratégiai térképek - Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé?* Panem Kft.
- Kardos, B., Sztanó, I., & Veress, A. (2007). *A vezetői számvitel alapjai*. SALDO Pénzügyi és Informatikai Zrt.
- Klaus, D., Thomas, H., & Kai, W. (2022). *Controlling*. Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Kovács, Z. (2017). *A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540274>

- Kovács, N., & Bács, Z. (2024). *A kontrolling, mint egy lehetséges támogató eszköz. Védelem Tudomány*, 9(4), 74–95. <https://doi.org/10.61790/vt.2024.17661>
- Kulcsár, P., Matolcsy, J., & Németh, G. (2022). Strategic Consulting. In J. Poór, G. Németh, E. Sanders J. & E. Varga (Eds.), *Management consultancy in Central and Eastern Europe*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634547044>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Laáb, Á. (2006). *Számviteli alapok. Elmélet és módszertan*. Typotex Elektronikus Kiadó kft.
- Laáb, Á. (2017). *Döntéstámogató számvitel - érthetően szórakoztatóan*. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632958460>
- Ormos, M. (2018). *Számvitel*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630599276>
- Paár, D., Ambrus, R. A., & Szóka, K. (2021). Gazdasági elemzés a beszámolók információi alapján. Soproni Egyetem Kiadó. <https://doi.org/10.35511/978-963-334-402-6>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Sinkovics, A. (2019). *Költség- és pénzügyi kontrolling*. Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632958705>
- Tóth, A., & Zéman, Z. (2017). *Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540311>
- Wimmer, Á., & Csesznák, A. (2012). Mit mérünk és hogyan? - A vállalati teljesítménymérés szemléletmódja és eszköztára a döntéstámogatás tükrében. *Versenyképesség Kutatás Műhelytanulmányosorozat*. TM 12. sz. műhelytanulmány
- Zéman, Z., & Béhm, I. (2016). *A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540137>
- Zéman, Z., Vajda, G., & Thalmeiner, G. (2023). A controlling fejlődés új iránya, az adatvezérelt controlling. *Controller Info*, 11(1), 2–7. <https://doi.org/10.24387/CI.2022.4.1>

Internetes források:

- Dajka, G. (2024, 06 22). TOWS Mátrix: a SWOT kiterjesztése. <https://dajka-gabor.hu/a-tows-matrix-a-swot-analizis-kiterjesztese/>
- energenskonyveles.hu (2025). <https://www.energenskonyveles.hu/> letöltés dátuma: 2025.10.01.

Egyéb források:

- 2000. évi C. törvény a számvitelről 153. § (1) bekezdés
- Energens Expert Kft. 2024. évi egyszerűsített éves beszámolója (2024)
- Energens Kft. 2024. évi egyszerűsített éves beszámolója (2024)