

Akadályok a változás útjában

PwC 5. Magyarországi Pénzügyi Vezetői Felmérés



www.pwc.com/hu/cfo-advisory



Öt év. Ennyi ideje vizsgáljuk, kérdezzük, hogy melyek a hazai pénzügyi vezetők legfontosabb témái, és hogyan látják a pénzügyi terület jövőjét.

Öt év. Keresve sem találhattunk volna ennél mozgalmasabb időszakot az elmúlt évtizedek során. 2018. szeptemberében 326 Ft-ot fizettünk egy euróért, az MNB inflációs jelentése 2,8%-os fogyasztói árindex-emelkedést jósolt, a bitcoin árfolyama 6.200 USD volt, a BUX index 36.000 Ft körül mozgott, és az aktuális kiskereskedelemben kapható csúcsprocesszor teljesítménye közel harmada volt a most forgalomba kerülőknek. Nem tudtuk még, hogy mi az a Covid-járvány, és egy esetleges európai háború sem tűnt realitásnak.

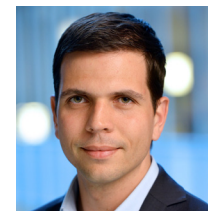
Öt év. Egyértelmű, hogy ezalatt a változások sok új kérdés elé állították a CFO-kat, akiknek úgy kellett helytállni, hogy közben folyamatosan megfeleljenek a pénzügyi területtel kapcsolatos hatékonysági és digitalizációs elvárásoknak.

Tanulmányunkban bemutatjuk a PwC 5. Magyarországi Pénzügyi Vezetői Felmérésének eredményeit, melyek - a korábbi évekhez hasonlóan - több mint 100 hazai CFO véleményét tükrözik, akiket 2023 nyarán kérdeztünk meg. A válaszokból kirajzolódik, hogy bár vannak új témák, továbbra is a változásé, illetve a digitalizációé a főszerep.

Módszertan: 2023 nyarán a PwC szakemberei több mint 100 magyarországi pénzügyi vezetőt kerestek fel, hogy egy online kérdőívben osszák meg véleményüket, várakozásaikat a kihívásokról, csapatuk létszámának alakulásáról, munkatársaik készségeiről és az automatizáció terjedéséről a pénzügyi funkcióban. A kutatás ötödik alkalommal készült el Magyarországon.

A pénzügyi terület transzformációja továbbra is zajlik, és míg egyes területek folyamatosan fejlődnek, bizonyos kérdésekben a CFO-k saját bevallásuk szerint nem, vagy csak keveset jutottak előre az elmúlt években. Kiadványunkban részletezzük azt is, hogy a pénzügyi vezetők szerint melyek ezek a témák, milyen akadályok állnak a változás útjában, és milyen várakozásaik vannak a jövőt illetően.

Köszönjük, ha Ön is részt vett az idej felmérésben és válaszaival segítette feltérképezni a pénzügyi terület jövőjét!



Balogh Roland
Igazgató,
a PwC Magyarország CFO felmérésének vezetője

A változás és az akadályok az odavezető úton

Megismerni a pénzügyi terület érintettjeinek igényét és a számukra előállított értéket - ezt tekintik a CFO-k a legfontosabbnak munkájuk során. A változás, a növekvő komplexitás azonban még nehezebbé teszi azt, hogy a többi vezető is naprakészen lássa a CFO-terület kérdéseit, lehetőségeit. A pénzügyi vezetők 28%-a (2022: 35%) elégedett mindössze ezzel a helyzettel, így továbbra is jelentős energiát szükséges fektetniük az érintettekkel való egyeztetésekbe és kommunikációba, egyúttal ez a változás egyik komoly akadálya.

A növekvő elvárásokra és feladatokra jó példa, hogy évről évre jelentősen emelkedik azon pénzügyi vezetők száma, akik szerint az új szabályozások lényegesen befolyásolni fogják a CFO-terület napi működését. Ezen új szabályozások közül egyértelműen kiemelkedik a GLOBE (globális minimumadó), illetve az ESG-jelentéstétel témaköre. Mindkettőnél erőteljes feladatnövekedést várnak a pénzügyi vezetők.

Fontos kiemelni, hogy a bővülő elvárások csak úgy teljesíthetők, ha a pénzügyi vezetők egyre komfortosabbak az új technológiai megoldásokkal, és jó hír, hogy a válaszokból a növekvő kompetencia is kirajzolódik.

Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?

(azok aránya, akik inkább egyetértenek vagy teljesen egyetértenek)

84% 78%

Folyamatosan vizsgálom, és ezért jól értem, hogy kik a CFO-terület „vevői” a cégen belül, illetve azt, hogy hogyan tudjuk számukra a legnagyobb értéket adni.

76%

A kockázatkezelés szerepe jelentősen nőtt a teljes cég életében.

72% 73%

A CFO-kal kapcsolatos elvárások jelentősen nőnek.

61% 54%

Egy új megoldás akkor jó, ha rugalmas, és rövid időn belül, jelentős IT-fejlesztés nélkül implementálható.

60% 54%

A globális minimumadónak való megfelelésben, az arra való felkészülésben nagyon fontos szerepe van a CFO csapatának.

58% 46%

Az ESG riporting témaköre jelentős feladatokat és lehetőségeket tartogat a következő 1-3 évre.

53% 44%

Komfortos vagyok az új technológiákkal, és rendszeresen vizsgálom, hogy hol tudnánk alkalmazni őket.

52% 54%

CFO-ként minden szükséges szakmai és vezetési ismeretet megkapok, és lehetőségem van folyamatosan fejleszteni magamat.

28% 35%

A többi vezető jól érti a CFO-terület működését, kihívásait, és látja az előállított értéket.

■ 2023 ■ 2022

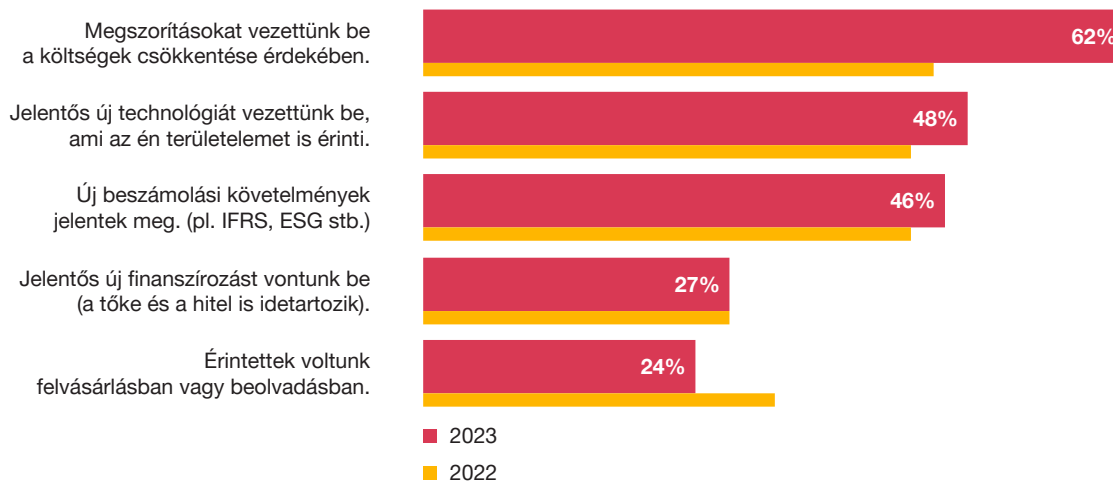
Komoly kihívás, hogy a változást és az új feladatokat egyre szigorúbb költségkontroll mellett kell megvalósítani. Míg tavaly a megkérdezettek kevesebb mint fele számolt be megszorításokról, úgy 2023-ban ez az arány már közel 62%.

Szintén erőforrásigényes a beszámolási követelményeknek való megfelelés és az új technológiák bevezetése.

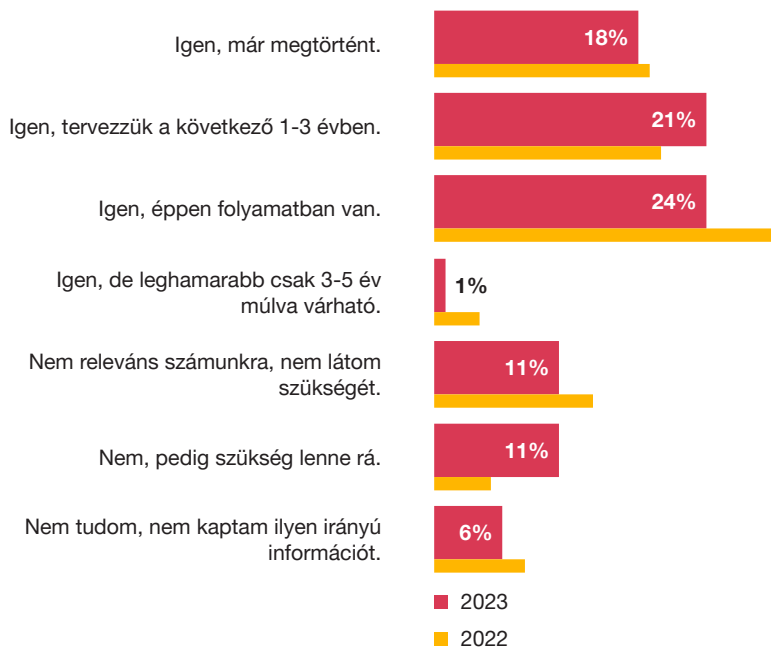
A CFO-k válaszai alapján látszik, hogy a pénzügyi terület transzformációja az előző évhez hasonlóan idén is több, mint a vállalatok felét érinti. Ez jól mutatja, hogy a változás nem egy egyszeri radikális, rövid távú feladat, hanem hosszabb távú, stratégiai kérdés. Érdekes látni, hogy megduplázódott azon válaszadók aránya (5%-ról 11%-ra), akik szerint szükség lenne a transzformációra, de egyelőre nem várható ilyen irányú kezdeményezés a társaságnál.

Az alábbiak közül melyik fordult elő az Ön vállalatánál az elmúlt 1 évben?

Több választ is lehetett jelölni.



Az Ön cégénél megtörtént-e már, illetve várható-e a pénzügyi/számviteli terület átfogó, összehangolt transzformációja?



A pénzügyi terület transzformációja továbbra is zajlik, és míg egyes területek folyamatosan fejlődnek, bizonyos kérdésekben a CFO-k saját bevallásuk szerint nem, vagy csak keveset jutottak előre az elmúlt években.

A pénzügyi vezetők szerint a lehetséges fejlődés fókuszpontjai évek óta változatlanok, ezek a következők:



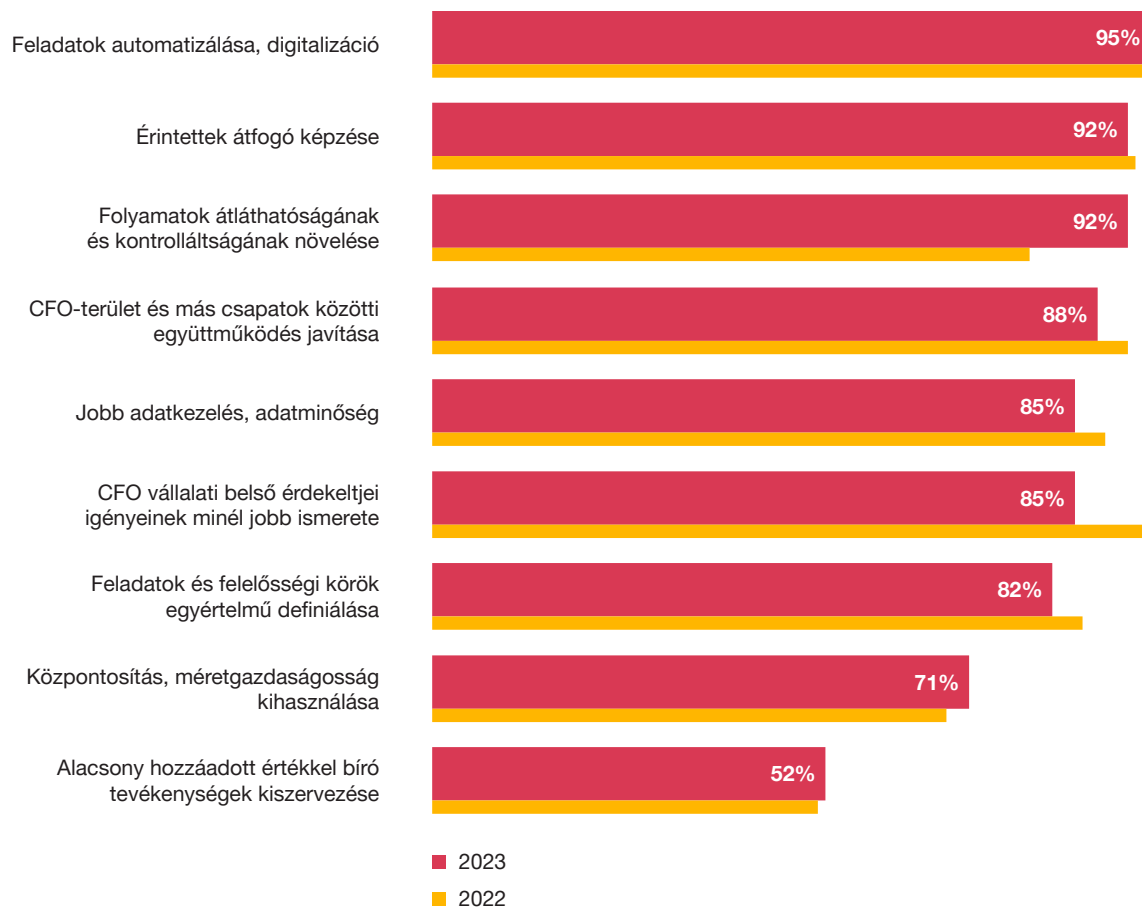
Automatizáció, digitalizáció

Képzés



Területek közötti együttműködés javítása

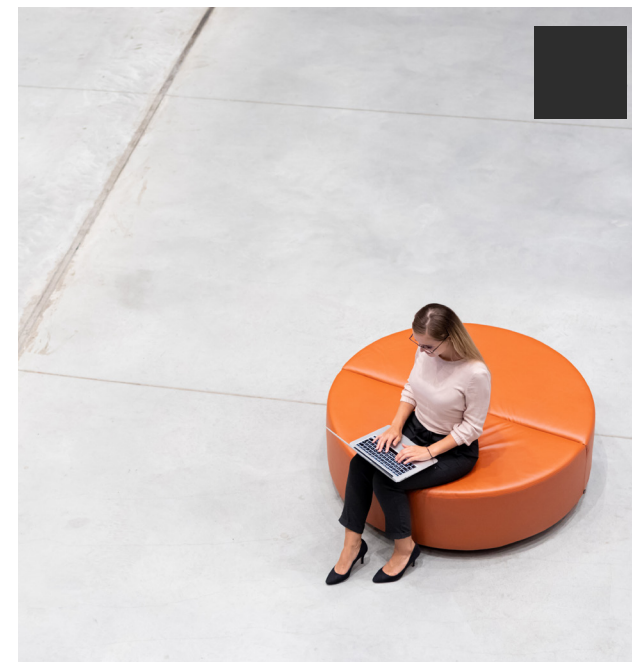
Mit gondol, mennyire fontosak az alábbiak Önöknél a pénzügyi/számviteli folyamatok fejlesztése szempontjából? (azok aránya, akik szerint valamennyire vagy nagyon fontos)



Ezért nem is meglepő, hogy a CFO-k az alábbi három területbe szeretnék a leginkább investálni a közeljövőben:

- Digitalizációs, automatizációs megoldások
- Munkavállalók képzése
- Kontrolling, tervezési, riporting rendszerek fejlesztése

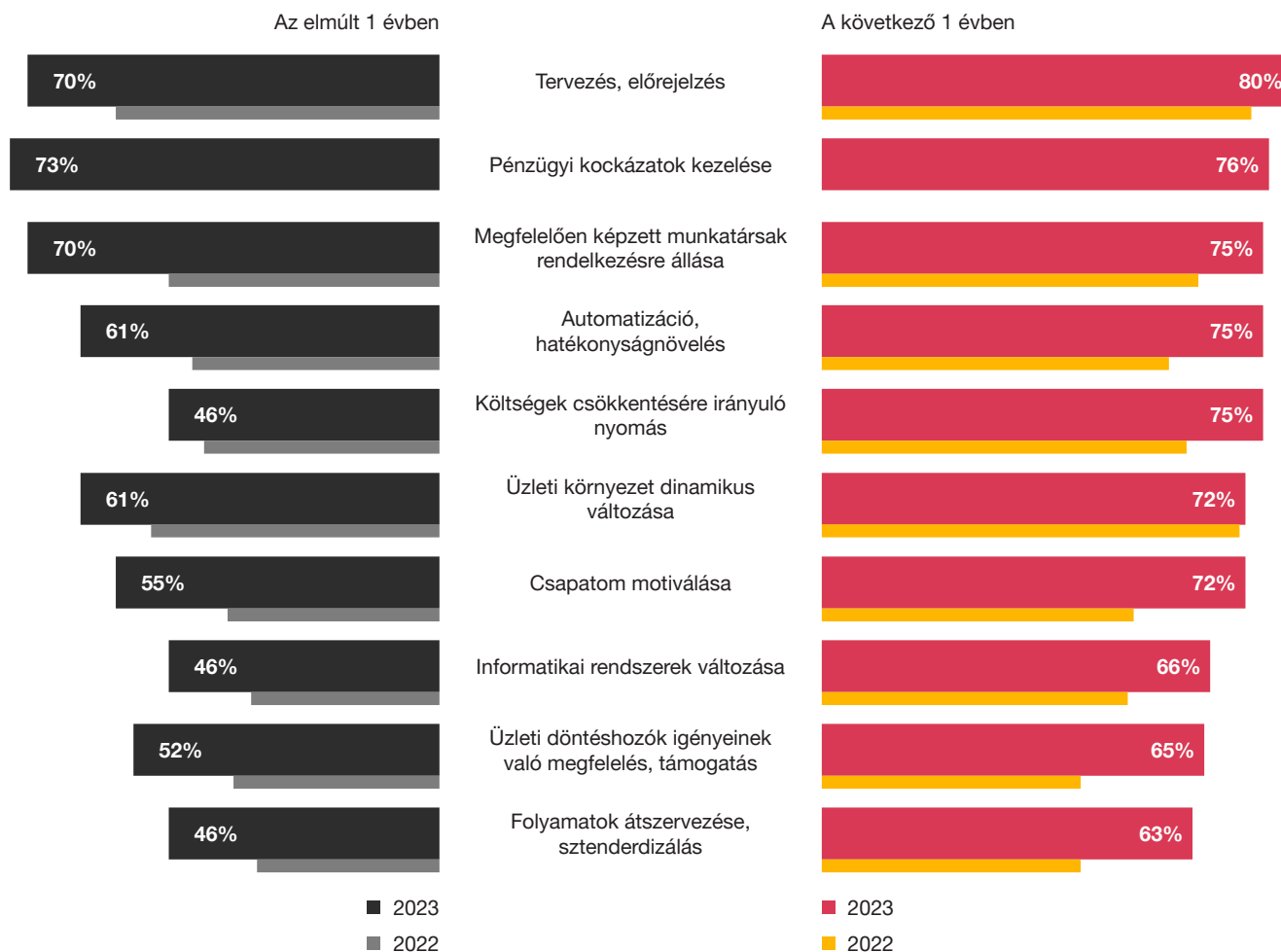
Mi az, amibe CFO-ként a következő 1-2 évben kiemelten szeretne investálni?



Kockázatok és kihívások

A pénzügyi vezetők munkájában a legnagyobb kihívást a tervezés és az előrejelzés jelenti, a válaszadók 80%-a tart ettől a következő 12 hónapban. Ugyanakkor míg a költségek csökkentésére irányuló nyomás az elmúlt évben 46% számára okozott kihívást, addig az elkövetkező egy évben a pénzügyi vezetők 75%-ának fog fejtörést okozni. Az előző évhez képest azonban még erősebb akadályként jelenik meg a költségek csökkentésére (2023: 75%, 2022: 62%), valamint a megfelelően képzett munkatársak megszerzésére és megtartására (2023: 75%, 2022: 64%) irányuló nyomás.

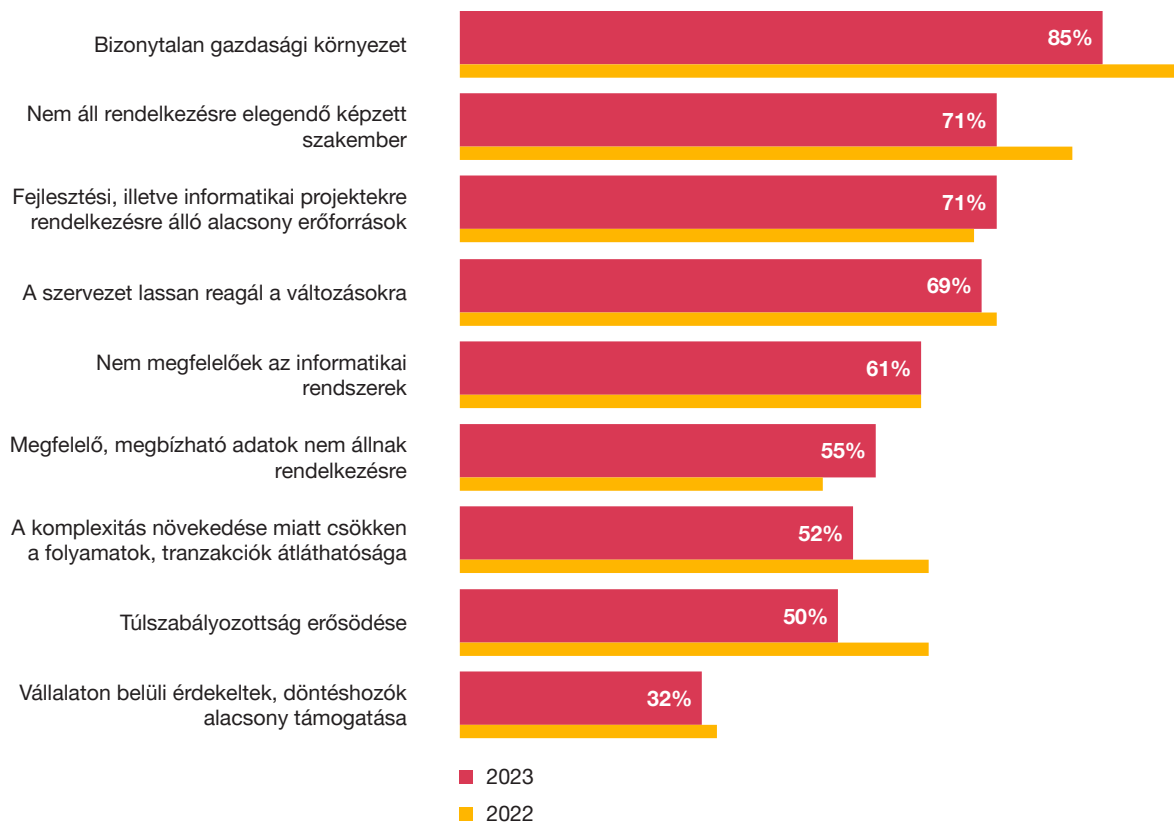
Kihívást jelentettek-e a munkájában az elmúlt 1 évben, illetve fognak jelenti az elkövetkezendő 12 hónapban az alábbiak? (azok aránya, akik tartanak az adott kihívástól)



Az előző évhez hasonlóan az CFO-k idén is úgy érzik, hogy céljaik elérésében a bizonytalan gazdasági környezet, a megfelelő képzettségű szakemberek hiánya, valamint a fejlesztési projektek lassú reakcióideje akadályozza őket. Elmondható azonban, hogy 2022-höz képest összességében a CFO-k kis mértékben, de bizakodóbbak, és kisebb arányuk látja kihívásnak az említett területeket.



Mennyire tart attól, hogy az alábbi nehézségek, kockázatok megakadályozzák Önt céljai elérésében?
(azok aránya, akik valamennyire tartanak az adott kockázattól)



A megkérdezett pénzügyi vezetők a napi működésben a szigetszerű működést, a folyamatszémlelet hiányát, illetve a riportok elkészítésének és elemzésének erőforrásigényét továbbra is kiemelt problémának látják.

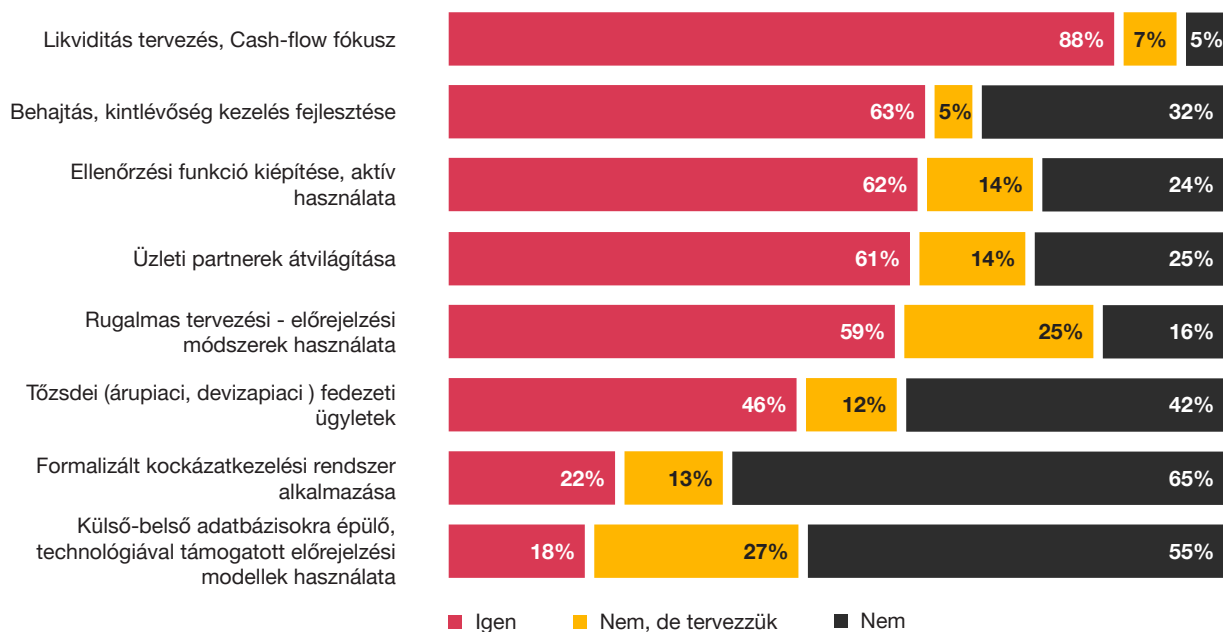
A CFO-k a bizonytalan gazdasági környezetben történő előrejelzést, illetve a kockázatok megfelelő kezelését ma leginkább likviditástervezéssel, a kintlévőségek kezelésének és az ellenőrzési funkcióknak a fejlesztésével, valamint preventíven az üzleti partnerek átvilágításával támogatják. Emellett új, rugalmas tervezési módszerek és tőzsdei fedezeti ügyletek támogatják a pénzügyi kockázatok kezelését.

Mennyire látja problémának az alábbiakat?

(azok aránya, akik valamennyire vagy nagyon problémának látják)



A vállalatot érintő pénzügyi kockázatok (például energiaárak, hullámzó árfolyamok, infláció, bérköltség-növekedés stb.) kezelését milyen eszközökkel támogatják?

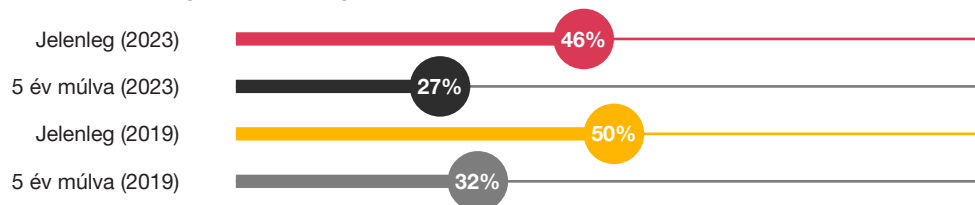


Átalakuló csapat - avagy képzés, képzés, képzés

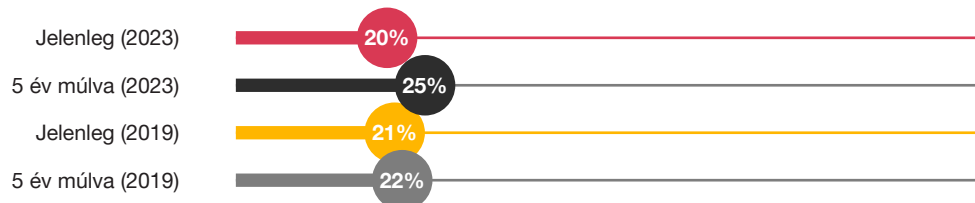
A transzformáció és a fejlődés egyik legfontosabb elemei a CFO-k szerint a megfelelően képzett szakemberek. A felmérés alapján a pénzügyi vezetők az egyik legnagyobb akadállynak a szakemberek hiányát érzik, éppen ezért ez az egyik terület, ahol a legtöbb befektetést szeretnék tenni. Jól mutatja az alábbi ábra, hogy erre vonatkozóan milyen lassú előrelépést sikerült elérni a legtöbb pénzügyi vezetőnek. 2019 óta ugyanis minden évben megkérdeztük, hogy jelenleg mivel tölti idejét a pénzügyi részleg a vállalatnál, és mit vár 5 év múlva. Egyértelmű, hogy ezen a területen nagyon jelentős változást vártak a CFO-k, míg ehhez képest csekély mértékű eltolódás történt csak a döntéstámogató feladatok felé.

Jelenleg az alábbi négy feladattal az idő hány %-át tölti az Ön osztálya? És hogyan lesz ez 5 év múlva? 2019-es és 2023-as válaszok a jelenlegi és az 5 év múlva vágyott időmérlegről

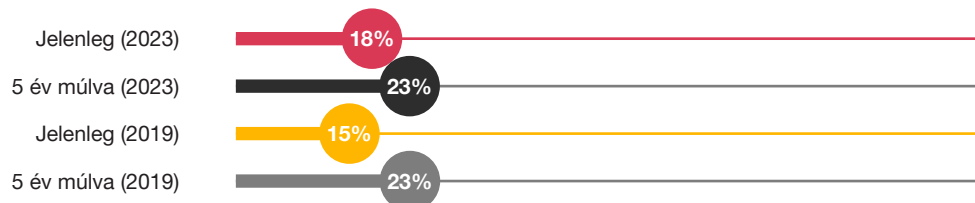
Adatok előállítás, gyűjtése, feldolgozása



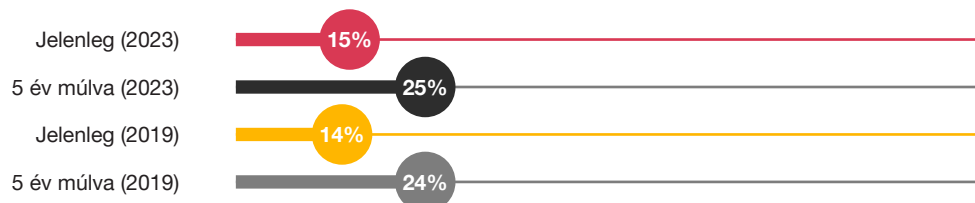
Adatok közötti összefüggések elemzése, vizualizációja



Előrejelzések készítése az adatok alapján

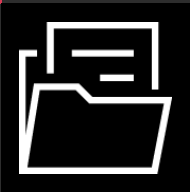
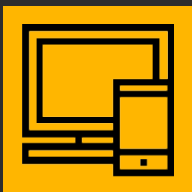


Döntési javaslatok készítése, szcenárió elemzések

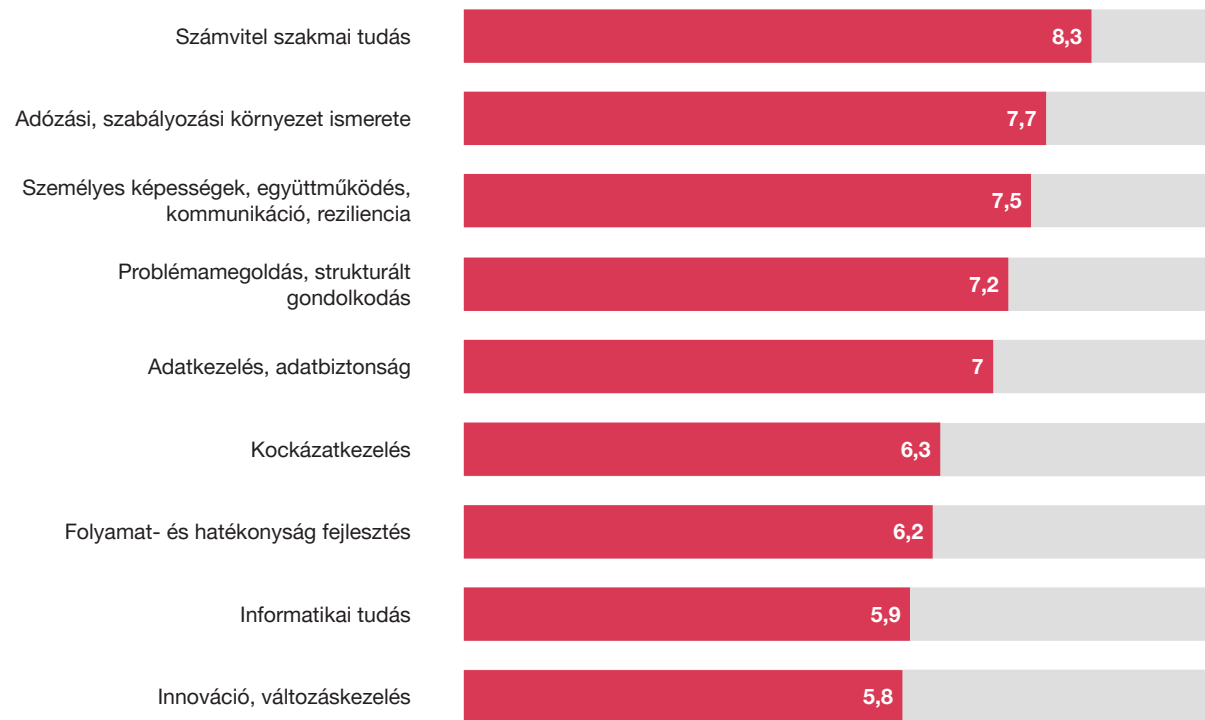


A jövőben jóval nagyobb fókuszra kell kapjon a csapat átalakítása és fejlesztése. Ellenkező esetben 5 év múlva is csak vágy lesz a többség számára az új működési struktúra és továbbra is adatok előállításával, feldolgozásával és riportolásával telik majd a pénzügyi csapat munkaidejének döntő része.

A képzés és kompetenciafejlesztés szükségességét szintén igazolja, hogy továbbra is ugyanazokat a képességeket hiányolják a CFO-k a csapatból, mint előző évben: informatikai ismeretek, innovációs készség, változáskezelési és projektmenedzsment képességek – amelyek hiánya már rövidtávon is a változás komoly akadálya lehet.



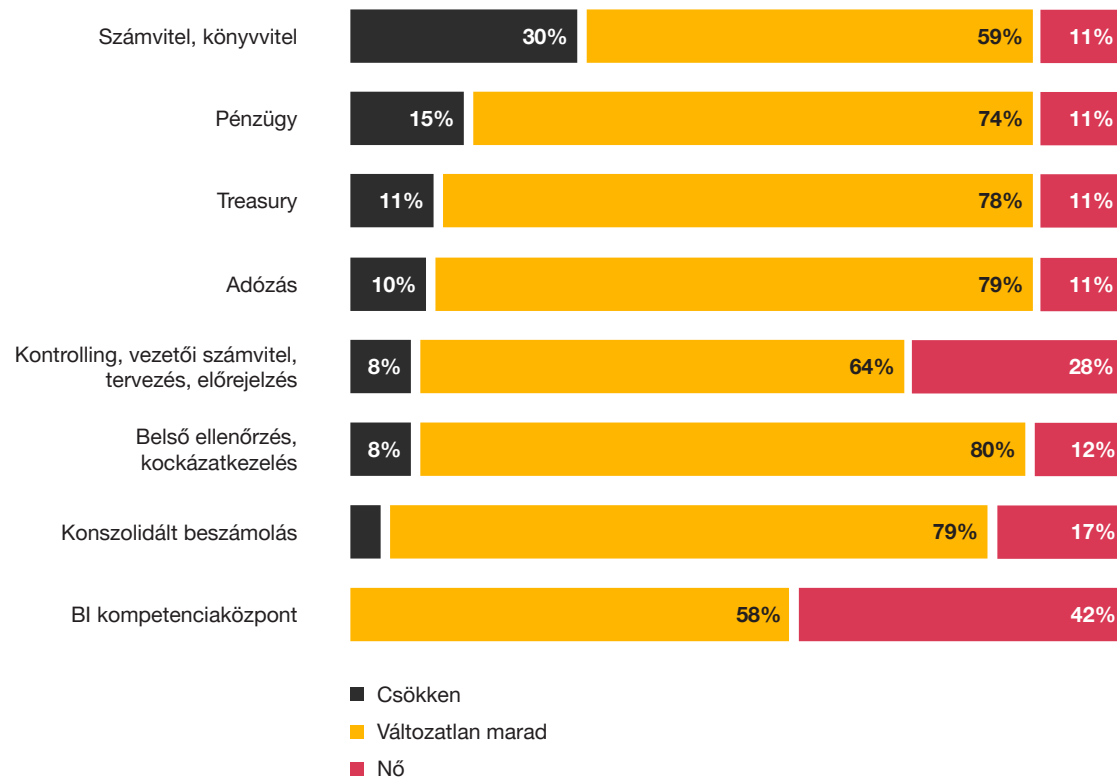
Kérem pontozza, hogy mennyire elégedett csapata képességeivel az alábbi területeken:



A jövőbeni csapat struktúráját illetően a CFO-k továbbra is a hagyományos számviteli feladatokért felelős létszám csökkenését és a döntéstámogató/elemző képességek térnyerését várják. Ez összhangban van a jövővel kapcsolatban korábban bemutatott várakozásokkal, illetve transzformációs törekvésekkel.



Hogyan fog alakulni az Ön osztályának a létszáma a következő 3 évben?



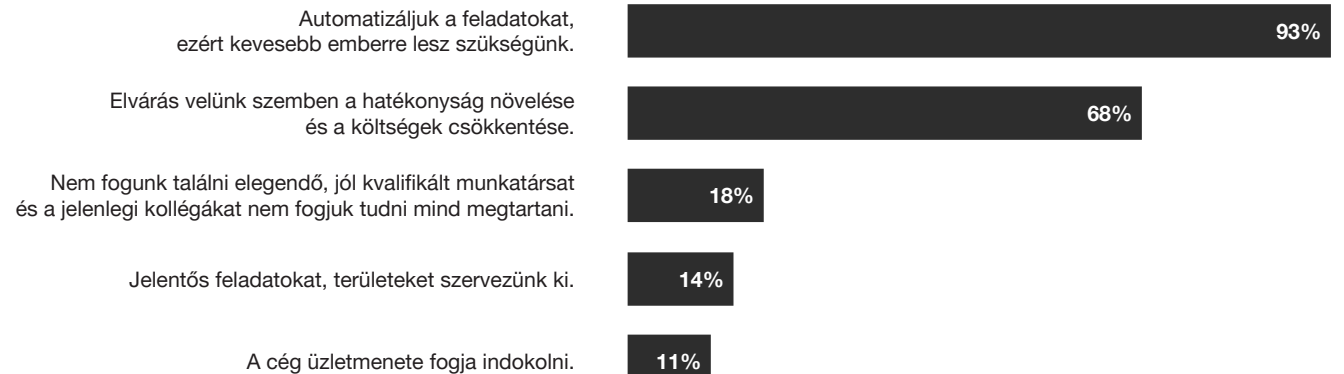
A létszám növekedését váró pénzügyi vezetők elsősorban az új területek, feladatok megjelenésével (Globe és ESG-szabályozás), valamint az új képességek megszerzésével (BI és automatizációs kompetencia) indokolták válaszukat.



Miért gondolja, hogy növekedni fog a létszám?



Miért gondolja, hogy csökkenni fog a létszám?

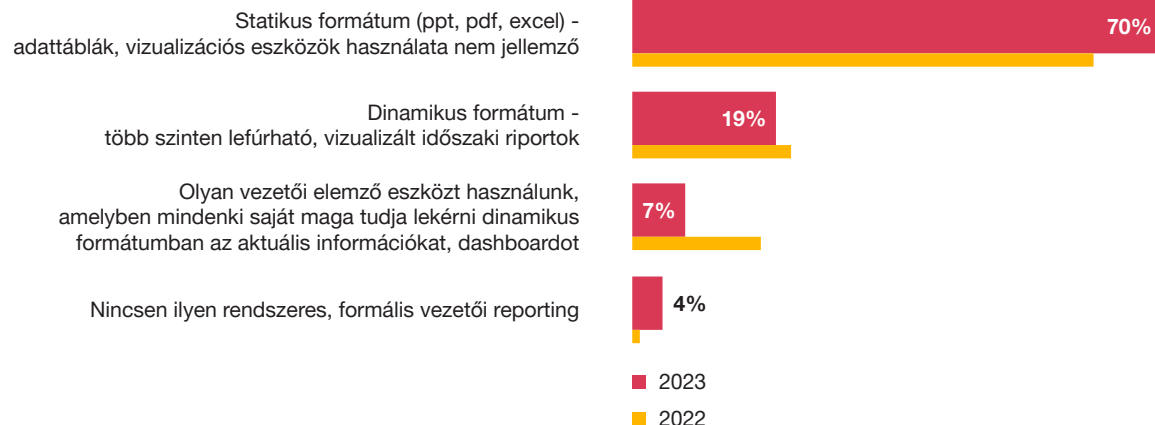


Digitalizáció és riporting

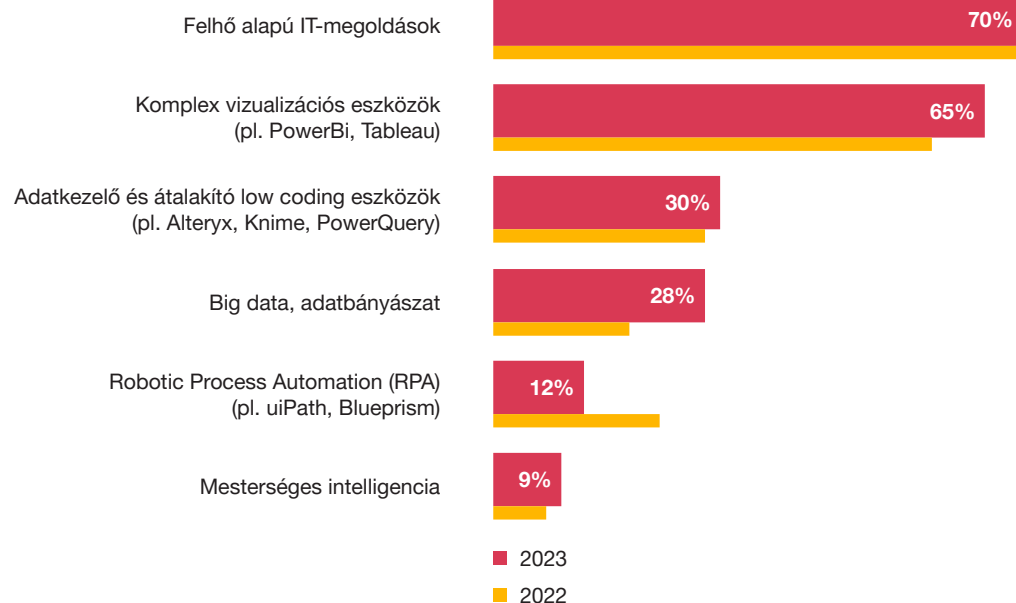
A korábbiakban bemutattuk, hogy a CFO-k úgy érzik, jelentősen komfortosabbak ma az új technológiákkal, mint pár évvel ezelőtt. Ennek nyomai tetten érhetőek bizonyos eszközök, rendszerek szélesebb körű alkalmazásában, ugyanakkor vannak területek, amelyek etekintetben nem sokat változtak az évek során. Ilyenek a vezetői riportingra használt eszközök és formátumok. A cégek pénzügyi csapatainak több mint 70%-a ugyanis továbbra is valamilyen statikus formátumban (jellemzően excel) készíti az időszaki rendszeres vezetői jelentéseket.

A megoldások közül továbbra is a vizualizációs, illetve az egyszerű adatkezelő eszközök terjednek (pl. PowerBI). Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy a vállalatok változatlanul elenyésző része alkalmaz itthon valamilyen RPA-n (Robotic Process Automation - robotizált folyamatautomatizálás) (12,3%), illetve mesterséges intelligencián (8,8%) alapuló eszközt. Mindezt annak ellenére, hogy az utóbbi egy évben mekkora népszerűsége és ismertségre tettek szert az AI-n alapuló megoldások a hétköznapi életben is.

Milyen formában készülnek a rendszeres (pl. havi) vezetői riportok? (egy választ lehetett jelölni)



Az alábbi megoldások közül melyeket használta már az Ön csapata? (azok aránya, akik már alkalmazták az adott megoldást)





Az eddig bemutatott adatokból jól kirajzolódott, hogy a pénzügyi vezetők számára a költségek kontrollja, illetve az alacsony hozzáadott értékű feladatok kiváltása rendkívül fontos.

A felmérésünkben megkérdezett CFO-k válasza azt is megmutatják, hogy az egyes cégek jelentősen különböznek abban a tekintetben, hogy mely területekre összpontosították a pénzügyi terület fejlesztésére fordított erőforrásokat. Ennek köszönhetően jelentős a fejlettségbeli különbség az egyes funkciókhoz kapcsolódó feladatok automatizáltságának és digitalizációjának mértékében. A pénzügyi vezetők azt is megerősítették, hogy egy megfelelően elkészített összehasonlító felmérés (“benchmarking”) jelentősen javíthatja a saját csapatuk működését és hatékonyságát.

A különbségeket jól illusztrálja, hogy a számviteli zárás kapcsán a válaszok mediánja szerint a fordulónapot követően 11 napot vesz igénybe a pénzügyi-számviteli zárás, illetve 5 napot a menedzsment riportok készítése a megkérdezettek körében. Látszik azonban, hogy az átlag ennek több mint duplája (25 nap és 14 nap), ami azt jelenti, hogy sokan vannak a skála két szélső értékének a közelében, így jelentős potenciál van a hatékonyabb zárási folyamatok bevezetésében, az azokat működtető vállalatok által alkalmazott legjobb gyakorlatok (“best practice”) alkalmazásában.

Hasonló eredmény látható abban is, hogy az egyes cégek milyen mértékben alkalmazzák az elektronikus számlázást, illetve az automatizációt az egyes tranzakciók esetén. Ennek összefoglalóját mutatja az alábbi táblázat.

Témakör	Átlag	Medián	Best practice
Bejövő elektronikus számlák aránya*	49%	50%	70%+
Kimenő elektronikus számlák aránya*	58%	70%	90%+
Automatizáltan feldolgozott bejövő számlák aránya*	31%	10%	80%+
Automatizáltan feldolgozott kimenő számlák aránya*	62%	95%	100%
Automatizáltan feldolgozott banki átutalások aránya*	51%	70%	80% vagy afelett

*az összes számlához, vagy átutaláshoz képest

“

A transzformáció ideje most van. A felelőseinek pedig dolguk van.



“

Soha nem volt még akkora szükség adatalapú betekintésre és gyors forgatókönyv-modellezésre a döntéshozatal támogatása érdekében mint napjainkban.

A transzformáció, a változás az elmúlt 5 év jelmondata volt. A Covid-19 és a háború által előidézett radikális változások ott is átalakulást hoztak, ahol ez előtte elképzelhetetlen volt. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy sok cégnél a transzformáció irányvonalait még mindig a külső környezettől várják, holott a transzformáció felelősei a vállalaton belül vannak. Ők azok, akik a hirtelen jött változások bevezetésén túl az átalakult, digitalizált folyamatokat menedzselik és fenntartják a szervezetben. Vagyis a transzformációnak nincs vége. Sőt! A transzformáció ideje most van. A felelőseinek pedig dolguk van.

Az elmúlt évek bizonytalansága és változásai számos társaságot, iparágat is a komfortzónán kívülre toltak, ahol a változásra való képesség a jövőbeni hatékonyság és versenyképesség alapfeltétele. A pénzügyi vezetők szerepe sosem látott jelentőségűvé vált azzal, hogy valós időben támogassák, mérjék és megmutassák a társaság teljesítményét, illetve a kilátásokat a jövőre nézve. A diszruptív változások kihatnak a pénzügyekre is. Soha nem volt még akkora szükség adatalapú betekintésre és gyors forgatókönyv-modellezésre a döntéshozatal támogatása érdekében mint napjainkban.

A pénzügy transzformációja tehát elodázhatatlan: új készségekre és munkamódszerekre van szükség, amelyek támogatják a vállalatot a folyamatos alkalmazkodásban. Kiemelten fontos a legjobb gyakorlatok figyelemmel kísérése ahhoz, hogy a pénzügyi vezetők a cég stratégiájához leginkább illeszkedő jövőbeni funkciókat alakíthassák ki. Az adatok erejének kiaknázása, a pénzügyi funkciók stratégiai megerősítése és a pénzügyi szakemberek képzése olyan értékeket szabadíthat fel a szervezetben, amely a technológia által vezérelt transzformációval a pénzügyi vezetők sikertörténete lehet.

PwC 5. Magyarországi Pénzügyi Vezetői Felmérés



Balázs Gábor
Partner
gabor.balazs@pwc.com



Balogh Roland
Igazgató
roland.balogh@pwc.com



www.pwc.com/hu/cfo-advisory

