

A pénzügy jövője

Növekvő nyomás
a pénzügyi vezetőkön



Változhat bármi egy év alatt?

Az elmúlt két év eseményeit ismerve talán naivnak tűnik a kérdés. Egyértelmű, hogy számos dolog változott körülöttünk, és ez alól a pénzügy és a terület vezetője sem kivétel. Ezért indítottuk el 2021 nyarán a 3. Magyarországi Pénzügyi Vezetői Felmérésünket.

Az előző évekhez hasonlóan arra kerestük a választ, hogy a hazai CFO-k számára melyek az elmúlt év legnagyobb sikerei, tanulságai, hogy milyen elvárásokat, kihívásokat és lehetőségeket látnak, illetve hogy hogyan alakítják mindezek a napi működésüket.

Kihívások: automatizációval az értékteremtés felé

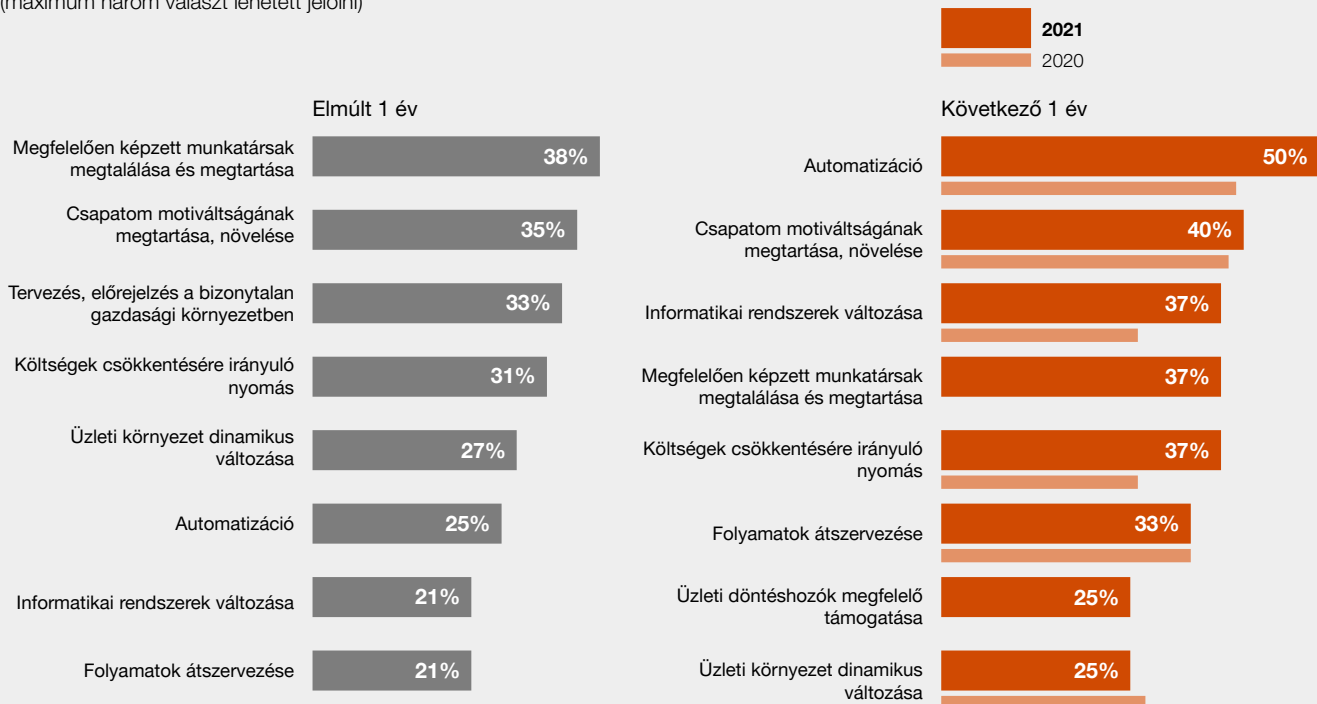
A pénzügyi vezetők számára a következő egy évben – a 12 hónappal korábban adott válaszaikhoz hasonlóan – továbbra is a csapatuk motiválásának, illetve az automatizáció kiterjesztésének párhuzamos megvalósítása lesz a legnagyobb kihívás. Az előző évhez hasonlóan továbbra is nehéz feladat elé állítja őket a folyamatok átszervezése és az informatikai rendszerek változása. A tavalyi évhez képest jelentősen nagyobb kihívásnak látják a költségek csökkentése kapcsán rájuk nehezedő nyomást, ezzel szemben a likviditásmenedzsmenten már várhatóan kisebb fókusz lesz.

Az utóbbi egy év számos CFO számára az új helyzetekre adott gyors reakciókról, olykor akár tűzoltásról szólt. A következő időszak így sokak számára meghatározó lehet a pénzügyi terület hosszabb távú jövője szempontjából.



Mi jelentette a két legnagyobb kihívást a munkájában az elmúlt 1 évben, illetve mi fogja jelenteni a legnagyobb kihívást az elkövetkezendő 1 évben?

(maximum három választ lehetett jelölni)



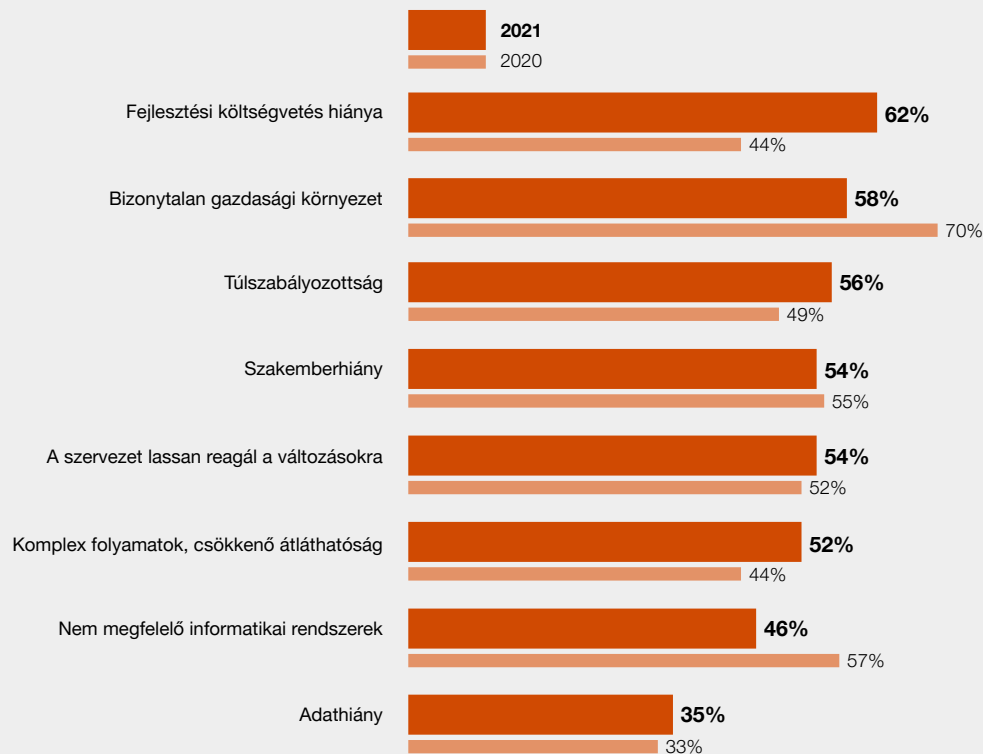
Akadályok, kockázatok

Hogy mennyire meghatározó lesz a következő év, az abból is látszik, hogy a fejlődés legnagyobb akadályának a fejlesztési projektekre rendelkezésre álló szűkös erőforrást tartják a CFO-k. Ez azért is fontos, mert második legnagyobb kockázatnak még mindig a

bizonytalan gazdasági környezet látják. Vagyis úgy kell változtatni, hogy a szűkös erőforrások felhasználásakor egy bizonytalan, dinamikusan változó gazdasági környezetben kell megtalálni a legnagyobb értéket teremtő megoldásokat.

Mennyire tart attól, hogy az alábbi nehézségek, kockázatok akadályozni fogják Önt céljai elérésében?

(azok aránya, akik tartanak az adott kockázattól)



Hogyan maximalizáljuk a CFO által teremtett értéket?

Habár a legtöbb CFO úgy látja, hogy a két évvel ezelőtti állapothoz képest érezhető a fejlődés, a válaszaikból sok esetben az derül ki, hogy az elmúlt három évben nem jutottak érdemben előrébb a teljes transzformációs úton. Ezért az automatizáció, az IT-fejlesztések vagy a változáskezelés továbbra is számos kihívást tartogatnak. A transzformációhoz kapcsolódó kihívásokat csak erősítik azok a látszólagos ellentmondások, amelyeket a jelen pénzügyi vezetőinek kezelniük kell:

- Hogyan gondolkodjak stratégiában úgy, hogy közben megtartom/növelem az alkalmazkodóképességem?
- Hogyan feleljek meg egyszerre a külső, valamint a csapatom belső elvárásainak?
- Hogyan lehet egyszerre megfelelni a technológiai, és a szervezeti kihívásoknak?



A következőkben a felmérésünk eredményeit a pénzügyi vezetők által kiemelt három fókuszterület mentén mutatjuk be:



A CFO csapata

(megfelelő képességek, motiváció, tanulás és változás)



Folyamatok és infrastruktúra

(standardizálás, hatékonyság, automatizáció, digitalizáció)



Értékteremtés

(tervezés, előrejelzés, döntéstámogatás)

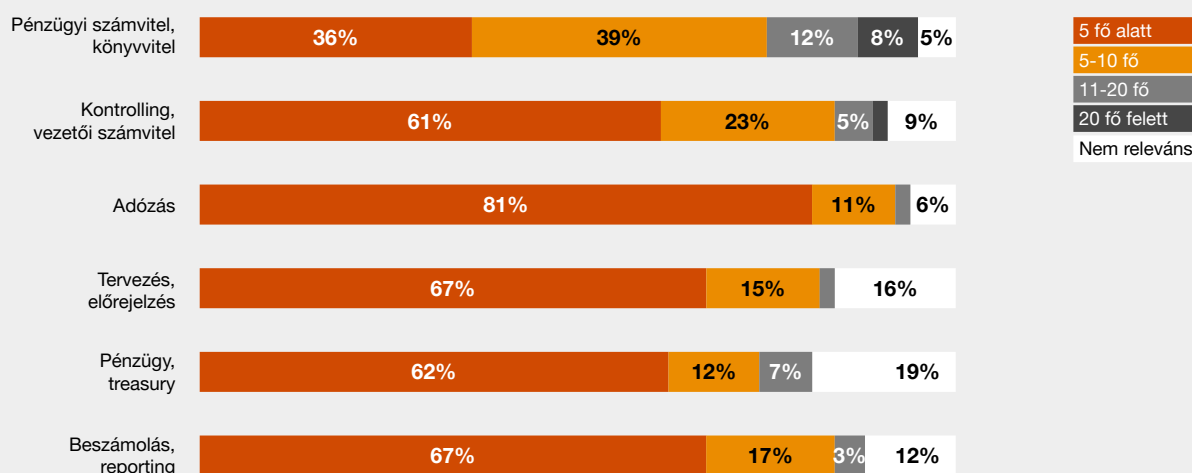


Csökkenő létszám az automatizálható területeken

A CFO csapatában jelenleg legtöbbször általában a klasszikus pénzügy-számviteli feladatokkal foglalkoznak (ideértve magát a könyvelést is), de nagyon jelentős a

kontrolling, riporting funkciók létszáma is. A pénzügyi vezetőknek számos különböző terület szakértőit kell menedzselnie.

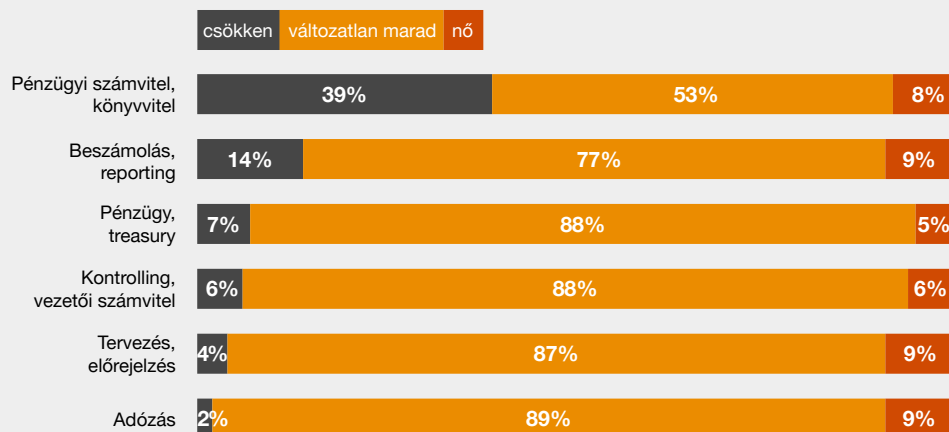
Mely feladatok, osztályok tartoznak az Ön irányítása alá, és milyen létszámú a csoportja?



A pénzügyi vezetők várakozásai szerint a különböző osztályok létszámában átrendeződés várható a következő három évben. Közel 40%-uk várja azt, hogy a klasszikus számviteli területeken csökkeni fog a létszám, miközben kisebb mértékű növekedés várható az adózás, tervezés, illetve az egyéb „nem klasszikus” CFO

területeken. A létszámcsökkenés fő okaként az előző évhez hasonlóan az automatizáció, illetve a költségek csökkentésére irányuló nyomás jelenik meg. Érdekes, hogy idén már szinte alig volt olyan válaszadó, aki az automatizációt nem említette a fő okok között.

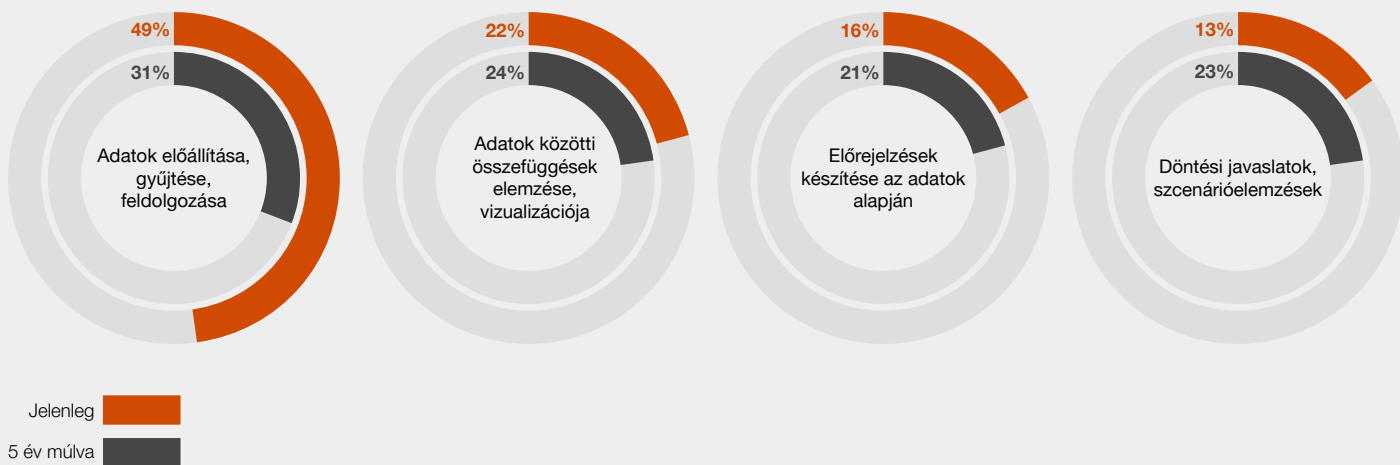
Hogyan fog alakulni az Ön osztályának a létszáma a következő 3 évben?



A CFO terület által végzett feladatok jelenét és jövőjét szinte teljesen ugyanúgy látják a megkérdezettek, mint az előző években. A pénzügyi vezetők jóslata szerint jelentős lesz az elmozdulás a tranzakció feldolgozástól (ez ma még a feladatok közel felét teszi ki) a magasabb

hozzáadott értékű feladatok felé. Összességében az látszik, hogy az elmúlt három évben számos CFO nem jutott érdemben előrébb a teljes transzformációs úton, a még hátralévő út hossza szinte semmit nem csökkent.

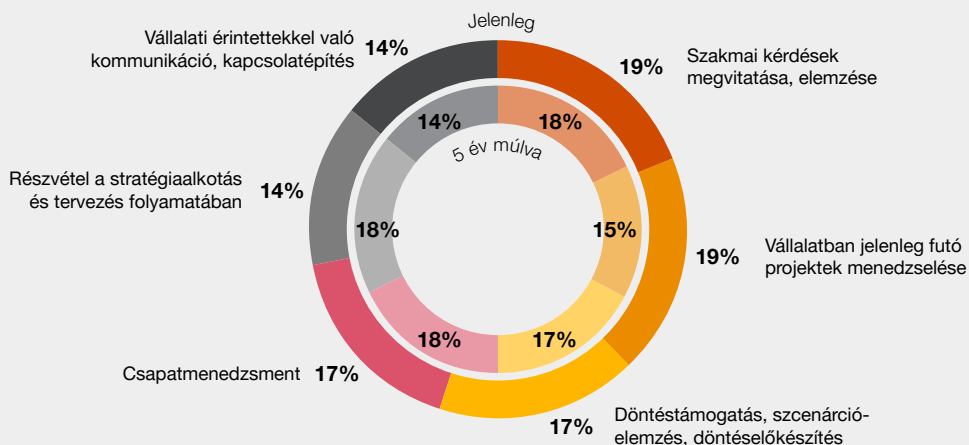
**Jelenleg az alábbi négy feladattal az idő hány százalékát tölti az osztálya?
Mire számít, 5 év múlva hogyan alakul ez az idő?**



A csapattal kapcsolatos várakozásokkal ellentétben a saját feladataik megoszlásában a CFO-k nem várnak jelentős változást. Ez mindenképpen érdekes eredmény még úgy is, hogy látszik, kis mértékben

nő az emberek menedzselésére, illetve a stratégiaalkotásban való részvételre fordított idő az operatív projektmenedzsmenttel szemben.

**Ön személyesen jelenleg az alábbi feladatokkal nagyságrendileg az idő hány százalékát tölti?
Mire számít, 5 év múlva hogyan alakul ez az idő?**



A transzformációt még a pénzügyi vezetők is sokszor technológia-túlsúlyos projektként fogják fel a gyakorlatban, pedig a legtöbb esetben az emberi készségek, képességek és a változásmenedzsment határozza meg a sikert.

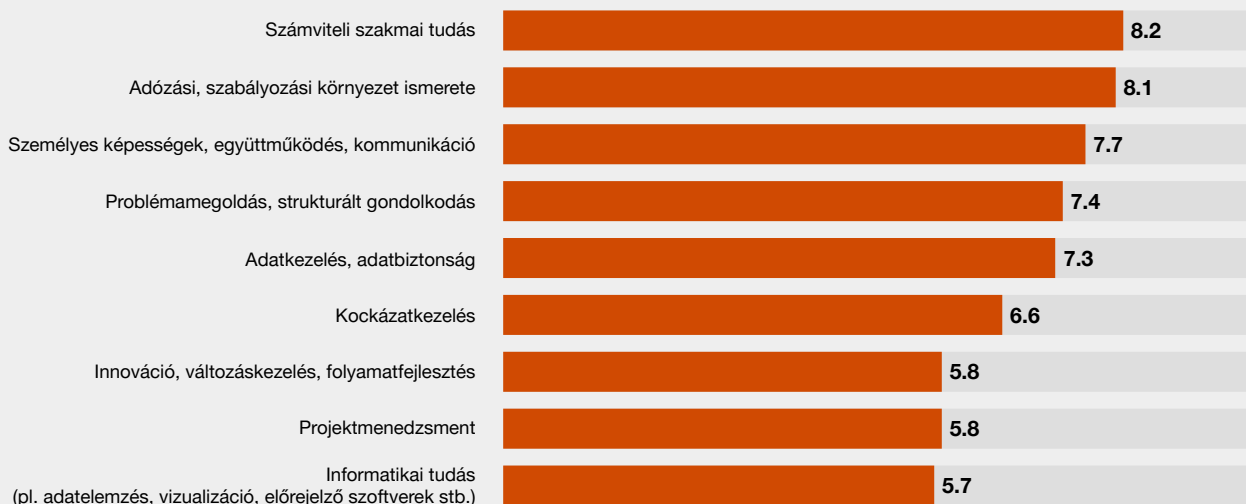
A CFO csapatának képességeit nézve látszik, hogy jelenleg a klasszikus számviteli, és adózási témák esetén a legnagyobb a tudás. Ezzel szemben jóval alacsonyabbra értékelik a pénzügyi

vezetők a csapattagok jártasságát az informatika, adatelemzés, változásmenedzsment, innováció és projektmenedzsment területén.

Ez azt jelenti, hogy a jelenlegi csapattal a megfelelő képzések, illetve az új képességekkel rendelkező kollégák felvétele nélkül a CFO-k nem fognak tudni hatékonyan válaszolni az általuk megfogalmazott transzformációs, automatizációs kihívásokra.

Kérjük értékelje a csapata képességeit az alábbi területeken 1-10-ig terjedő skálán.

(10: a csapat teljes körű tapasztalattal és tudással rendelkezik az adott területen)





Reaktív fejlődés

Az elmúlt két év jelentős fejlődést hozott a home office, illetve hibrid munkavégzés kényszere miatt, szinte mindenki nagyot lépett például a digitalizáció, illetve a hatékonyság terén. Azt, hogy ez sokszor csak gyors,

eseti, helyi megoldásokat eredményezett, jól mutatja az a korábbi ábra, miszerint továbbra is az automatizáció, és a fejlesztés jelenti a legnagyobb kihívást a CFO-k számára.

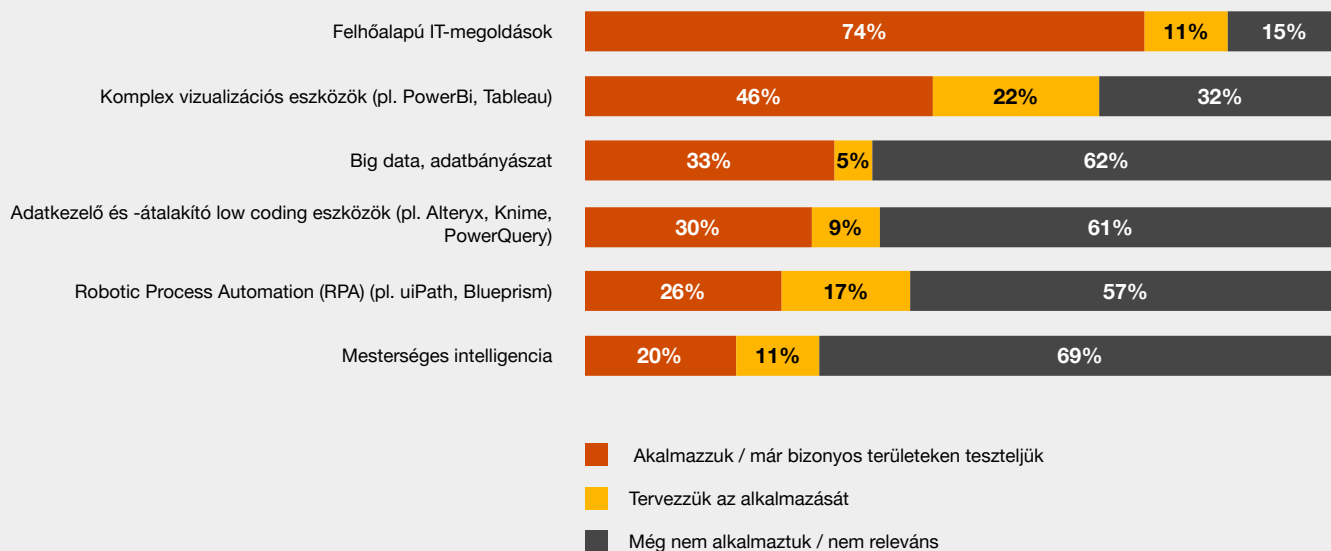
Mit gondol, hol áll az Ön területe az automatizáció és a digitális megoldások területén a 2 évvel ezelőtti állapothoz képest?



A legtöbb pénzügy-számviteli csapat már használ valamilyen modern eszközt, megoldást, de ezek köre még nagyon limitált. A válaszok alapján a felhőalapú megoldások már szinte megkerülhetetlené váltak, így új lehetőségek és szempontok nyíltak meg a cégek előtt.

A vizualizációs eszközöket is egyre többen használják, de ezt még kevesen támogatják meg külön RPA vagy low coding eszközökkel, így még jelentős hatékonysági, és adatminőségjavulási potenciál van a folyamatok terén.

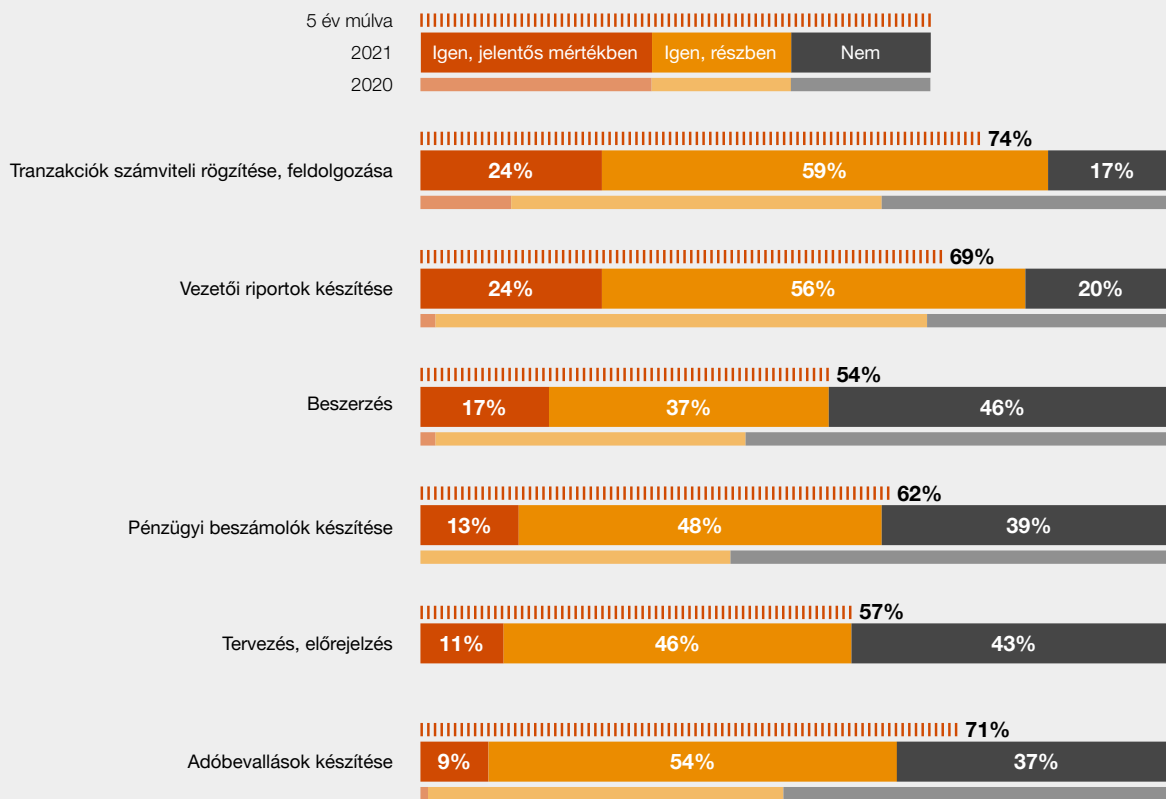
Az alábbi megoldások közül melyeket használta már a csapata?



Ezt a fejlődési potenciált támasztja alá a következő ábra is. A CFO-k szerint a legnagyobb automatizációs lehetőség az adóbevallások készítésében, a riportingban és beszámolókészítésben, illetve a tervezési/előrejelzési

folyamatokban van. Az idei válaszok a fejlődést is egyértelműen mutatják szinte minden területen az előző évhez képest.

Az alábbi pénzügyi/számviteli folyamatok részben vagy jelentősen automatizáltak-e?



Amikor hatékonyságról beszélünk akkor a legtöbb pénzügyi vezető még mindig a zárásra fordított idővel méri azt, de már nő a többi mérőszám szerepe is az előző évhez képest. Azonban a válaszadók 24%-a még mindig nem méri saját csapatának hatékonyságát.

76%

méri saját osztályának hatékonyságát

Milyen mutatók segítségével méri leginkább saját osztálya hatékonyságát?

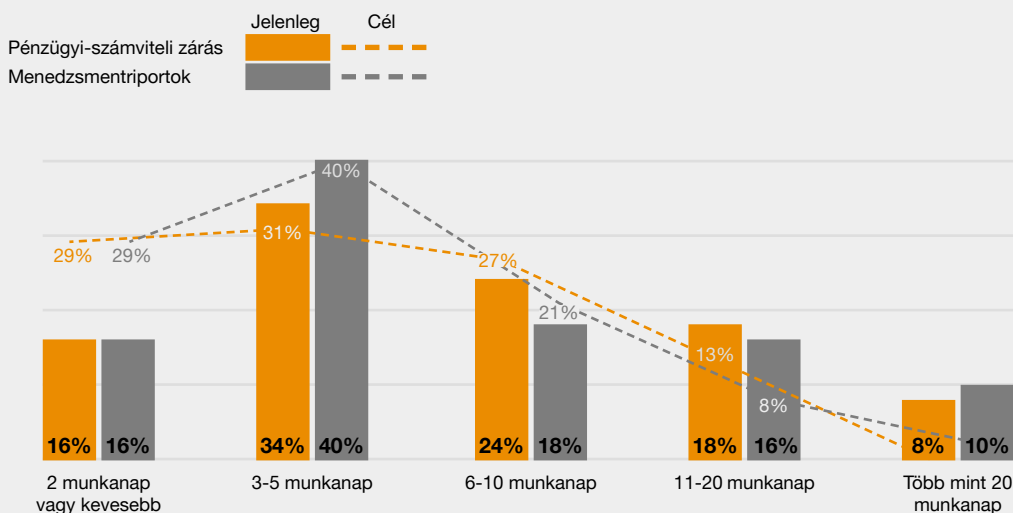
(azok aránya, akik az adott mutatóval mérik)



A havi zárás kapcsán a legtöbb pénzügyi vezető a 3-5 munkanapot tekinti ideálisnak akár a pénzügyi-számviteli, akár a menedzsmentriportokról beszélünk. Szembetűnő azonban, hogy 29% jelölte meg célként

a 2 munkanapos, vagy annál gyorsabb zárást. Ez azt mutatja, hogy számos CFO szeretné fejleszteni ezt a területet.

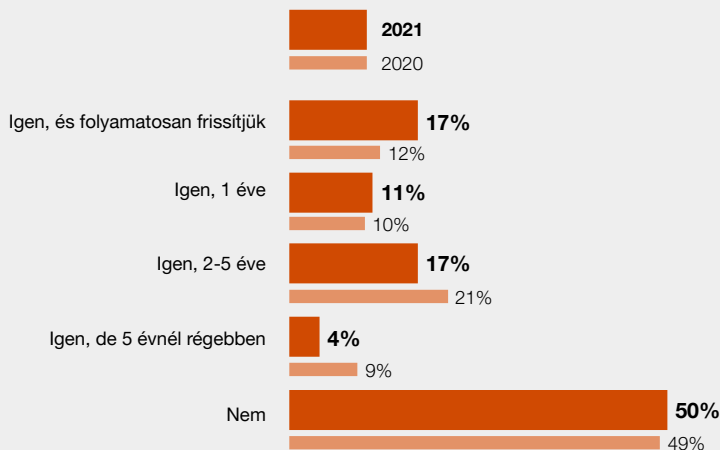
Jelenleg a fordulónapot követően hány munkanapot vesz igénybe a számviteli zárás a tényadatok előállításáig, és Ön szerint mennyit kéne igénybe vennie?



Bár a támogató informatikai infrastruktúrát a CFO-k megkerülhetetlennek látják, és úgy gondolják, hogy nagyon jelentősen hozzá tud járulni a pénzügyi terület sikerességéhez, továbbra is alig 50% készített valaha informatikai térképet a pénzügy által használt

rendszerekről és riportokról. A javulás hiánya különösen szembetűnő, ha figyelembe vesszük, hogy milyen jelentős kihívásnak érzékelik a pénzügyi vezetők az új informatikai rendszerek bevezetését.

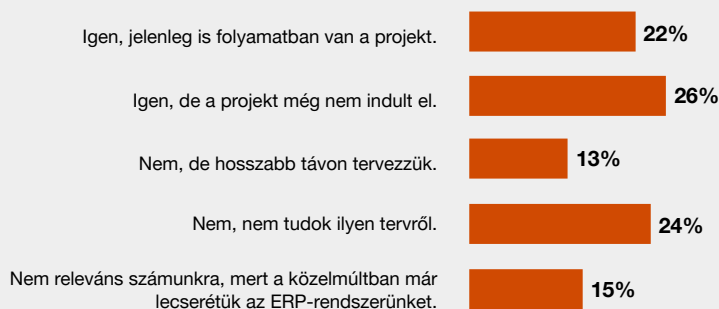
Készült Önöknél informatikai térkép a pénzügyi és számviteli folyamatokat érintő rendszerekről és a felhasznált riportokról?



Az új informatikai rendszerek, ERP-k bevezetése a válaszok alapján úgy látszik, a legtöbb megkérdezettet hamarosan érinteni fogja. Az előző évhez hasonlóan

jelentős azok aránya (48%), akinél már rövid távon várható ilyen változás, számos esetben (15%) pedig a közelmúltban meg is történt.

Tervezik-e új, vagy új verziójú ERP-rendszer (pl. SAP S/4HANA) bevezetését a következő 3 évben?



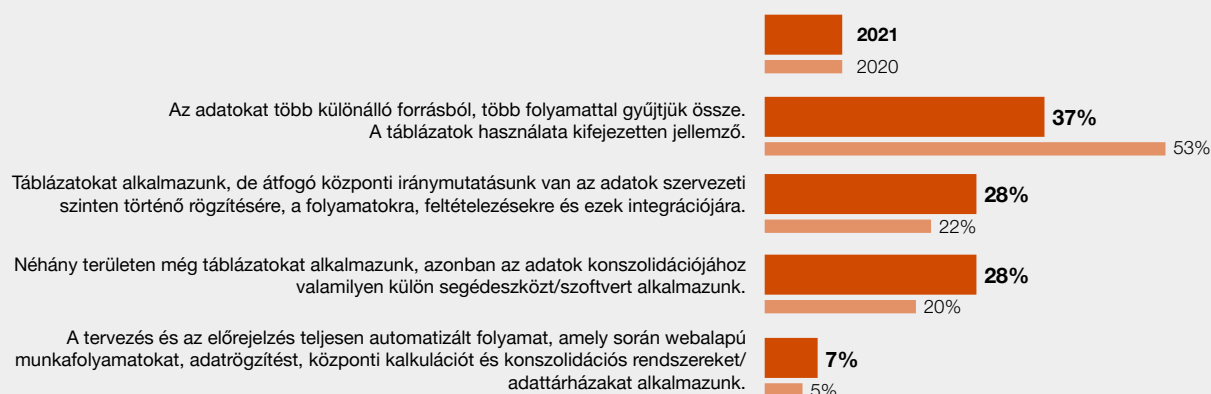


Fókuszban a döntéstámogatás

Ha értékteremtésről van szó, akkor egyértelmű a pénzügyi vezető szerepe a megfelelő tervek, előrejelzése készítése kapcsán. A válaszokból látható, hogy a többség a mai napig inkább táblázatokat használ erre a célra. Ugyanakkor ezen a területen nagyon jelentős

változás történt az elmúlt év során, és számos esetben tapasztalható fejlődés, aminek keretében egységesebb, integrált tervezési folyamatot alakítottak ki a cégek.

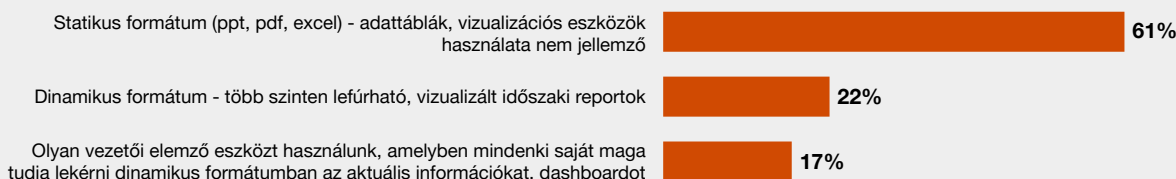
Az alábbiak közül melyik a leginkább jellemző az Ön tervezési folyamatára?



A döntéseket támogató vezetői riportok zömében továbbra is statikus formátumban készülnek el. Ugyanakkor, mivel a döntéstámogatás az értékteremtés egyik legfontosabb eleme, kis mértékben láthatóan

nő már azon pénzügyi vezetők aránya, akik dinamikus dashboardokkal, self service, „valós idejű” riportingeszközöket vezetnek be a felső vezetés számára.

Milyen formában készülnek a rendszeres (pl. havi) vezetői riportok?



Melyek az elsődleges okai annak, hogy az Ön által kapott adatok nem megfelelőek?



A nem megfelelő adatok azonban továbbra is jelentős problémát okoznak mind az automatizáció, mind a pontosabb riporting és előrejelzések területén.

A nem megfelelő adatok vezető okaként a CFO-k az alapadatok megbízhatatlanságát, illetve a gyenge kommunikációt és adatmegosztást jelölték meg.

Összefoglalás az eredmények tükrében

A felmérésünk azt mutatja, hogy a CFO szereppel szembeni elvárások egyre nőnek, és egyre komplexebbek. A külső elvárások közül a legerősebb az automatizáció, illetve a hatékonyság növelése és a költségek csökkentése. A siker érdekében ezeket a külső hajtóerőket kell összhangba hozni a belső elvárásokkal. A cél, hogy a pénzügyi vezető és csapata minél nagyobb értéket teremtsen a vállalat egésze számára, így összekapcsolva a külső és a belső elvárásokat. Mivel azonban az erőforrások korlátozottak, a pénzügyi területnek ezért meg kell találni a fókuszterületeket, és ezek függvényében irányítani a transzformációt.

A jelen kihívásairól beszélgetve mindenki egyetért abban, hogy bár a megfelelő technológia nagyon fontos, de a nap végén a szervezeten, az emberek képességein és hozzáállásán múlik a transzformációs projektek sikeressége. Ugyanakkor a technológia továbbra sem egy elszigetelt réteg által működtetett „fekete doboz” kell, hogy legyen. Ehhez elengedhetetlen a munkatársak fejlesztése, képzése, valamint új készségekkel rendelkező kollégák integrálása a meglévő csapatba. A változás legtöbb esetben magával hozza az igényt, hogy a szervezet, a csapat felépítése az új folyamatokhoz igazodjon. Ez azt jelenti, hogy a komplex képzési, változásmenedzselési terv, és a felső vezetői elkötelezettsége a siker sarokköveivé váltak.





Módszertan:

2021 július-szeptember között 80 magyarországi vezérigazgatót kerestünk fel, hogy egy online kérdőív segítségével osszák meg véleményüket, várakozásaikat a kihívásaikról, csapatuk létszámának alakulásáról, munkatársaik digitális készségeiről és az automatizáció terjedéséről az egyes területeken. Kutatásunkat harmadik alkalommal készítettük el Magyarországon.

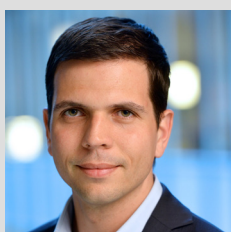
Szakértőink



Balázs Gábor

Cégtárs

gabor.balazs@pwc.com



Balogh Roland

Vezető menedzser

roland.balogh@pwc.com

pwc.com/hu/futureoffinance

