



PwC 6. Magyarországi Pénzügyi Vezetői Felmérés

Az optimizmus és
a túlszabályozottság találkozása
a mesterséges intelligenciával

Idei kiadványunkat egy különleges személynek dedikáljuk. Főszereplőnk tizenhárom éve dolgozik jelenlegi pozíciójában. Abban a szerepben, melynek pontos neve az elmúlt évek során többször is megváltozott, de egy biztos: a számára kiírt feladatok mennyisége és az elvárások mindig csak nőttek. Vezetőként nagyon büszke a csapatára, illetve azokra az innovatív megoldásokra, amelyeket az elmúlt években fejlesztettek ki úgy, hogy közben az ERP-rendszer jelentős változásának számviteli és pénzügyi vetületeit is menedzselni kellett. Ezek az új ötletek és automatizációk tették a cég számára lehetővé, hogy a pénzügyi terület költségei a növekvő feladatok ellenére szinten maradjanak.

Hősünk számos új rövidítést, fogalmat tanult meg, és egyre otthonosabban mozog a technológia világában. Bár a jövőbe ő sem lát, pontosan meg tudja fogalmazni, hogy milyen változásokat vár a mesterséges intelligenciától.

Pár éve még nem gondolta volna, hogy a pénzügyi beszámolás mellett ennyi új szabályozásra és különböző nézőpontra kell kiterjesztenie a figyelmét, és hogy ennyiszer szerepelnek majd egy mondatban a karbonlábnyom, a gyártói felelősség és a jövedelmezőség kifejezések.

A 2020-as évek elejének elképesztő mértékű változásai (például a COVID-járvány hatásai, az energiaár-sokk, a kibertámadásoknak való globális kitettség stb.) teljesen új megvilágításba helyezték számára a kockázat és a lehetőségek fogalmát. A jövőre az előző éveknel optimistábban, a változásra nem egyszeri transzformációs projektként, hanem folyamatos fejlődési kötelezettségként tekint.

Főszereplőink idén is a hazai cégek CFO-i (pénzügyi vezetői), akik közül 2024 nyarán közel 100 fő mondta el nekünk, hogyan látja a terület jelenét, és mit vár a következő években. Idén először az online kérdőíves felmérés mellett közel egy tucat személyes mélyinterjút is készítettünk annak érdekében, hogy minél jobban előre tudjuk vetíteni a pénzügyi terület jövőjét, és megértsük a változás irányába ható erőket.

Köszönjük, ha Ön is részt vett az idei felmérésben!



Balogh Roland

Igazgató,
a PwC Magyarország CFO felmérésének vezetője

Módszertan: 2024 nyarán a PwC szakemberei több mint 100 magyarországi pénzügyi vezetőt kerestek fel, hogy egy online kérdőívben osszák meg véleményüket, várakozásaikat a kihívásaikról, csapatuk létszámának alakulásáról, munkatársaik készségeiről és az automatizáció terjedéséről a pénzügyi funkcióban. A kutatás hatodik alkalommal készült el Magyarországon.

Milyen ma CFO-nak lenni?

Az elmúlt hat év pénzügyi vezetői felméréséből, illetve a CFO-kkal folytatott beszélgetésekből az látszik, hogy jó ideje egy felfokozott várakozás van a CFO-szerep átalakulása kapcsán.

Az idei kérdőívre adott válaszok alapján a pénzügyi vezetők továbbra is kiemelten fontosnak érzik (78% értett egyet ezzel az állítással), hogy a szüntelenül növekvő szerepelvárások mellett folyamatosan vizsgálják a vállalatban belüli érdekelttek számára a területük által nyújtott értéket, és egyúttal ennek maximalizálására törekednek.

Ehhez nagy segítséget adnak a technológiai újítások. A mesterséges intelligencia a válaszadók 66%-a szerint jelentősen meg fogja változtatni a következő három évben a vállalati működést. A CFO-k pedig - szerencsére - egyre komfortosabbak az új technológiai megoldásokkal. Két év alatt 44%-ról 69%-ra nőtt azok aránya, akik saját megítélésük szerint otthonosan mozognak a technológiai innovációk területén. Tekintve, hogy ezek az új megoldások általában jelentős változásokkal járnak, kiemelten fontos, hogy a felsővezetők is elkötelezettek legyenek.

Változatlanul nagyon magas (56%) azoknak a CFO-knak az aránya, akik szerint a nem-pénzügyi beszámolás (pl. fenntarthatósági jelentés, ESG-beszámoló stb.) jelentős új feladatokat tartogat a csapata számára.

Továbbra is a pénzügyi vezetők mindössze 31%-a elégedett azzal, hogy a többi felsővezető milyen mértékben látja a pénzügyi területben rejlő lehetőségeket, illetve az általa előállított értéket, így változatlanul jelentős energiát kell fektetni a velük történő egyeztetésekbe.

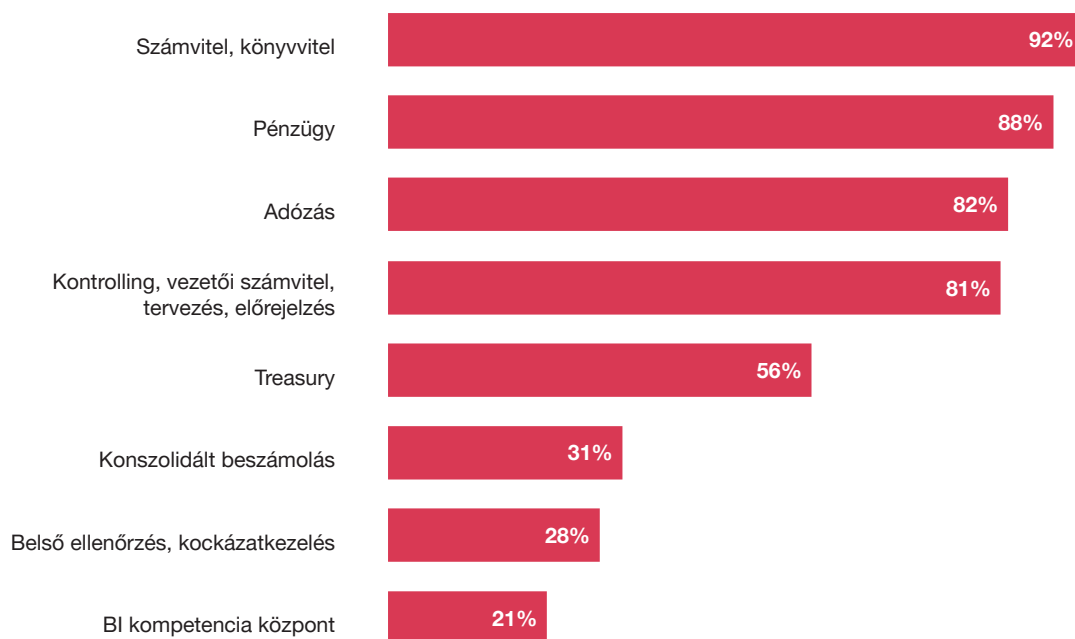
Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?

(azok aránya, akik inkább egyetértenek vagy teljesen egyetértenek)

78%	84%	78%	Folyamatosan vizsgálom, és ezért jól értem, hogy kik a CFO terület „vevői” a cégen belül, illetve azt, hogyan tudjuk számukra a legnagyobb értéket adni.
69%	72%	73%	A CFO-kal kapcsolatos elvárások jelentősen nőnek.
69%	53%	44%	Komfortos vagyok az új technológiákkal, és rendszeresen vizsgálom, hogy hol tudnánk alkalmazni őket.
66%			A mesterséges intelligencia használata jelentősen meg fogja változtatni a CFO terület működését a következő 3 évben.
61%	52%	54%	CFO-ként minden szükséges szakmai és vezetési ismeretet megkapok, és lehetőségem van folyamatosan fejleszteni magamat.
61%	61%	54%	A komplex, integrált informatikai rendszerekkel szemben előtérbe fognak kerülni a rugalmas és rövid időn belül jelentős IT fejlesztés nélkül implementálható megoldások.
56%	58%	46%	Az ESG riporting témaköre jelentős feladatokat és lehetőségeket tartogat a következő 1-3 évre.
31%	28%	35%	A többi vezető jól érti a CFO terület működését, kihívásait, és látja az előállított értéket.
30%	60%	54%	A globális minimumadónak való megfelelésben, az arra való felkészülésben nagyon fontos szerepe van a CFO csapatának.

■ 2024 ■ 2023 ■ 2022

Mely feladatok, osztályok tartoznak az Ön irányítása alá?

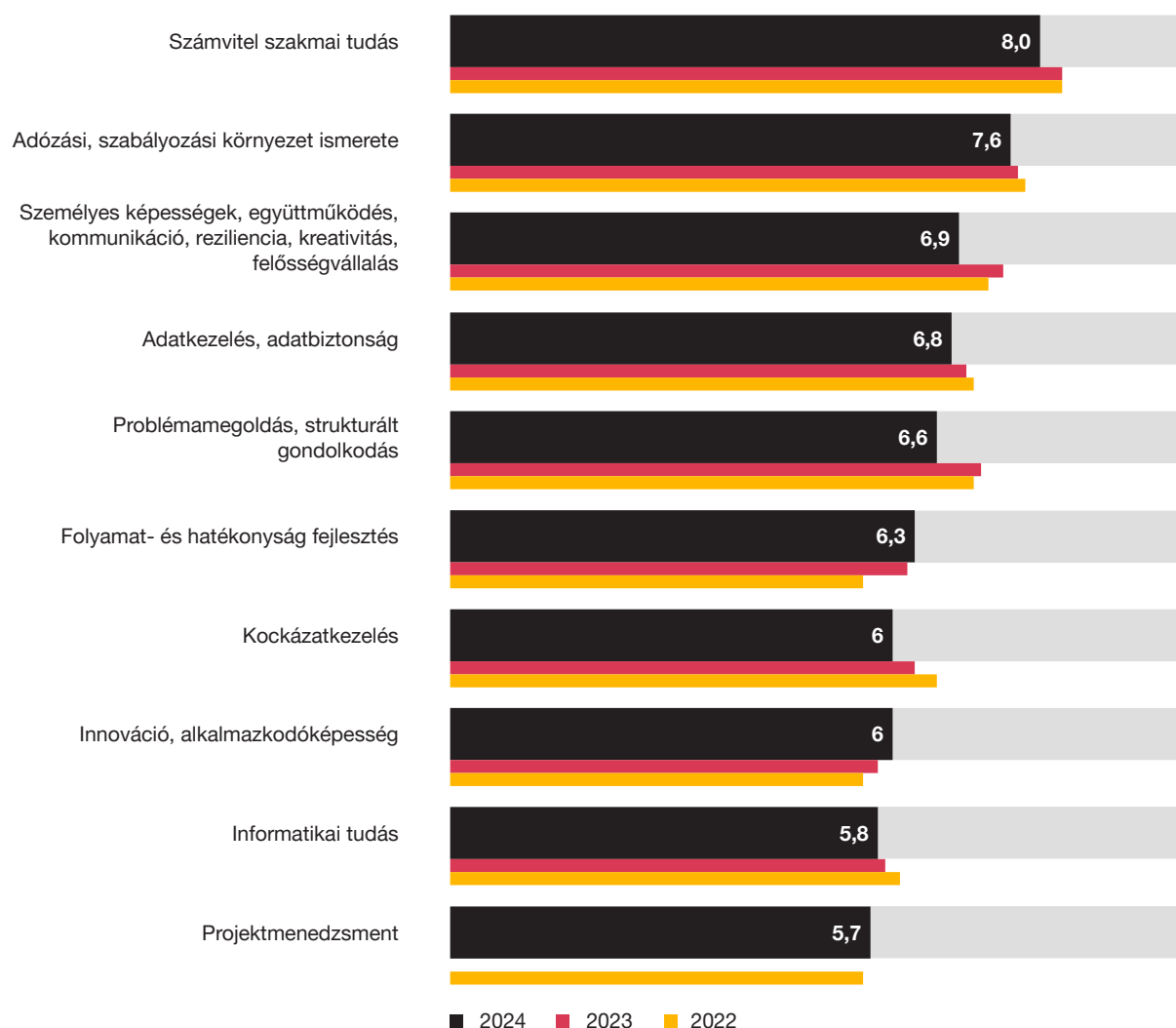


A régóta várt, átalakuló CFO-szerephez kapcsolódik, hogy már hat évvel ezelőtt is számos olyan vélemény keringett, hogy a pénzügyi vezetők pár éven belül egyetlen mobiltelefonnal a kezükben, interaktív dashboardokról informálódva terelgetik félig virtuális, részben robotokból álló csapatukat. Ez ugyan egyelőre nem történt meg, azonban ha összevetjük a 2024-es és a 2019-es adatokat, látszik a fokozatos eltolódás a tradicionális számviteli/adózási, illetve egyéb szerepek (pl. előrejelzés/elemzés, kockázatkezelés, BI-szakértő) között. A hazai CFO-k 37%-a várja, hogy a csapatán belül csökkenni fog a számviteli pozíciók száma. A pénzügyi területen 29%-uk számít erre, és az okaként jellemzően az automatizációt (91%), illetve a költségek csökkenését (60%) jelölik meg. Utóbbinál fontos kiemelni, hogy a CFO-k 62%-a mondta azt, hogy az elmúlt egy évben volt a cégénél kifejezetten a költségek lefaragását célzó program.

Mindemellett a válaszadók szerint továbbra is jelentős létszámnövekedés várható bizonyos szakterületeken: a magyar CFO-k 45%-a BI-szakértőkkel, 25%-25% kontrolling, illetve kockázatkezelési szakemberekkel szeretné bővíteni csapatát. Ezt az elmúlt egy évben a csoportszintű felvásárlások/átalakulások (35% volt érintett ilyen ügyletben tavaly), valamint a CFO területet érintő jelentős új technológiák bevezetése (a válaszadók 24%-a számára volt ez releváns) is támogatta.



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

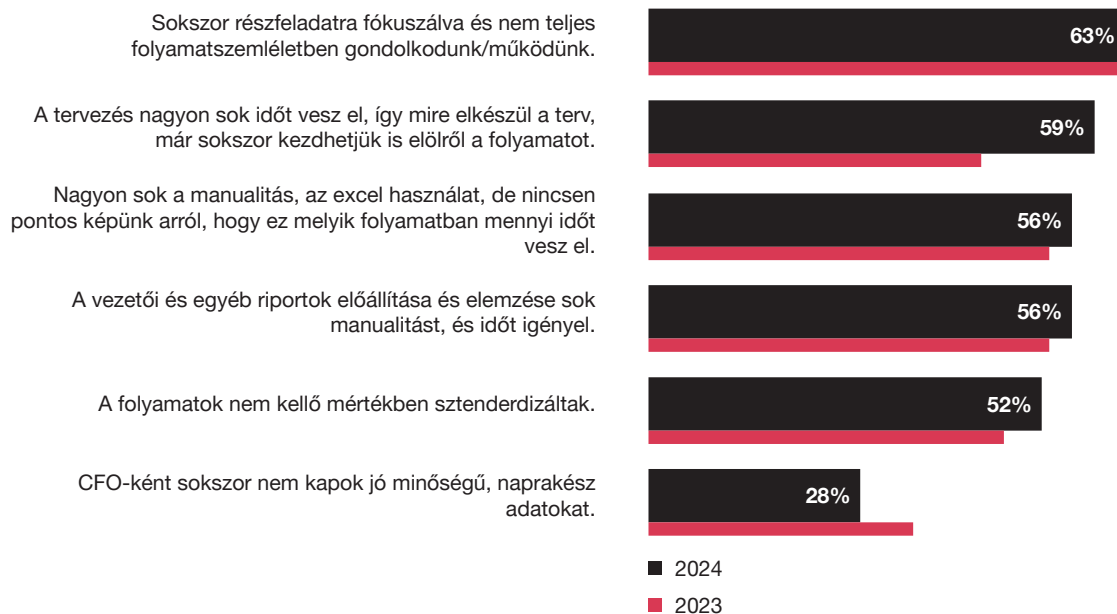


Hogyan látják a CFO-k ezt a változó csapatot? Az előző évi adatokkal összehasonlítva nincs igazán jelentős változás. Továbbra is a „kemény” szakmai ismeretekkel a legelégedettebbek a pénzügyi vezetők, és leginkább a változásmenedzsmenttel, a projektmenedzsmenttel, valamint az informatikával kapcsolatos képességeket hiányolják.

Érdeemes azonban azt is kiemelni, hogy a tavalyi (2023-as) felmérésünkben válaszoló CFO-k 74%-a mondta azt, hogy kiemelten szeretne befektetni a munkavállalók képzésébe a következő 1-2 évben. Arra a felmérés azonban nem ad választ, hogy az előző éveknél konszisztensen alacsonyabb pontszámok ezen képzések elmaradásának, vagy a CFO-k növekvő elvárásainak köszönhetőek-e. Az ugyanakkor biztos, hogy hosszabb távon nem egyeztethető össze ez az állapot a CFO-k jövőre vonatkozó elképzeléseivel.

Mennyire látja problémának az alábbiakat?

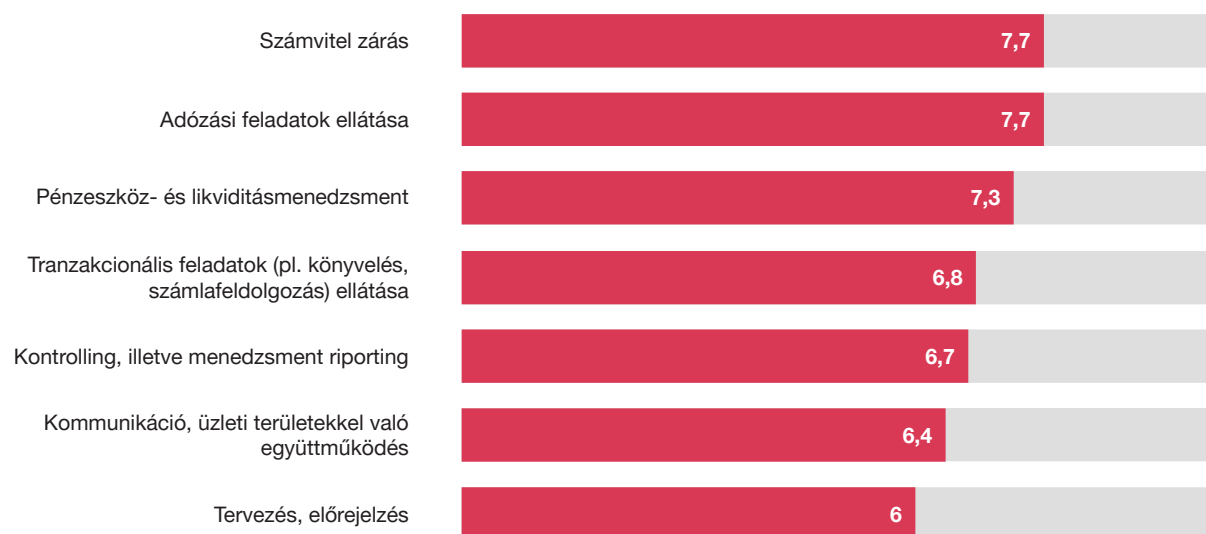
(azok aránya, akik valamennyire vagy nagyon problémának látják)



A technológiai fejlődéssel párhuzamosan az látszik, hogy a CFO-k elégedettebbek a kapott adatok minőségével. Ennek ellenére azonban a válaszadók többsége továbbra is úgy érzi, hogy a nagyfokú manualitás (56%) és a folyamatszemplélet hiánya (63%) jelentős problémát okoznak, és ezek vonatkozásában nem is történt elmozdulás az előző évekhez képest. Ezek a problémák pedig jelentősen megnehezíthetik az új, hatékonyabb működés kialakítását.



Mennyire tartja hatékonynak az alábbi folyamatokat Önöknél?



A munkavállalók különböző típusú képességeivel való elégedettség fényében talán nem is meglepő, hogy az egyes folyamatok hatékonyságában is jelentős eltérést tapasztalnak a válaszadók. A pénzügyi vezetőktől a legmagasabb pontszámot (7,7 a 10-es skálán) a visszatérő, rutin számviteli és adózási feladatok kapták. Ezzel szemben a leginkább hatékonytalannak a kevésbé jól definiálható, ad-hoc együttműködést igénylő feladatokat látják, ami ugyan természetes azok jellegéből adódóan, ugyanakkor a CFO-k véleménye szerint a folyamatszemlélet hiánya, illetve a nagyfokú manualitás két olyan probléma, aminek a kezelése jelentősen hozzájárulna ezeknek a területeknek a hatékonyságnövekedéséhez is.

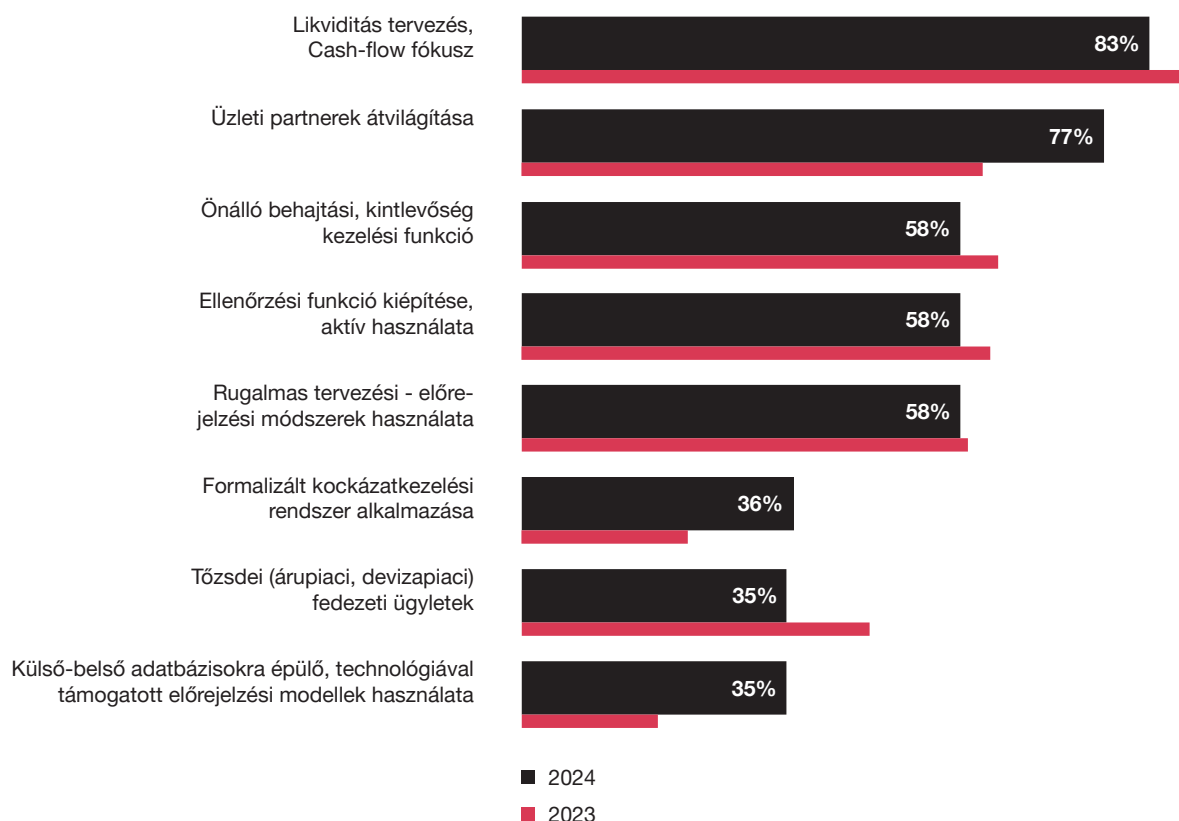
	Átlag	
	2024	2023
Bejövő elektronikus számlák aránya*	55%	49%
Kimenő elektronikus számlák aránya*	71%	58%
Automatizáltan feldolgozott bejövő számlák aránya*	29%	31%
Automatizáltan feldolgozott kimenő számlák aránya*	64%	62%
Automatizáltan feldolgozott banki átutalások aránya*	44%	51%

*az összes számlához, vagy átutaláshoz képest

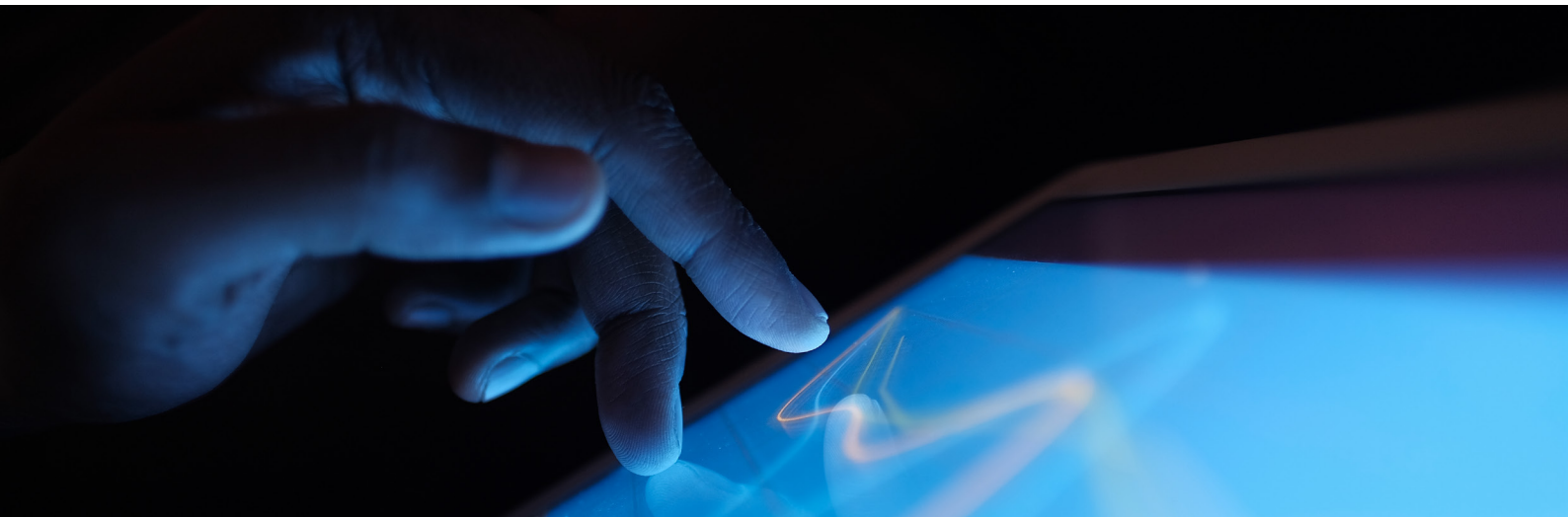
A tranzakcionális hatékonyságot jelentősen befolyásolhatja például, hogy milyen arányban alkalmaz a társaság elektronikus számlákat, illetve mennyiben automatizált a bizonylatok feldolgozása. A válaszok alapján az elektronikus számlák aránya nőtt az előző évhez képest, miközben kis mértékben nyílt az olló a kimenő (71%), és bejövő (55%) számlák digitalizáltsága között. Ezzel szemben az automatizáltság mértéke nem változott jelentősen az előző évhez képest: továbbra is a banki utalások (44%), illetve a bejövő számlák (29%) automatizálásában van a legnagyobb lehetőség.

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

(azok aránya, akik használják az adott eszközt)



A CFO-k számos olyan új eszközt, megoldást vezettek be az elmúlt években, amelyek a pénzügyi kockázatok kezelését támogatják. A válaszok alapján az látszik, hogy ezen a területen két éve volt egy jelentős sokk (szomszédos háború, energiaválság, infláció okán), ami alapján a CFO-k kijelölték a jövőbeni fókuszterületeket és fejlesztési irányokat. Jelenleg ezeket követik, és egy stabil, jelentős növekedés figyelhető meg abban, hogy milyen arányban alkalmaznak külön eszközöket az üzleti partnerek átvilágítására (77%), illetve vezetnek be formalizált kockázatkezelési rendszereket (36%), valamint különböző adatbázisokra épülő előrejelzési modelleket (35%).



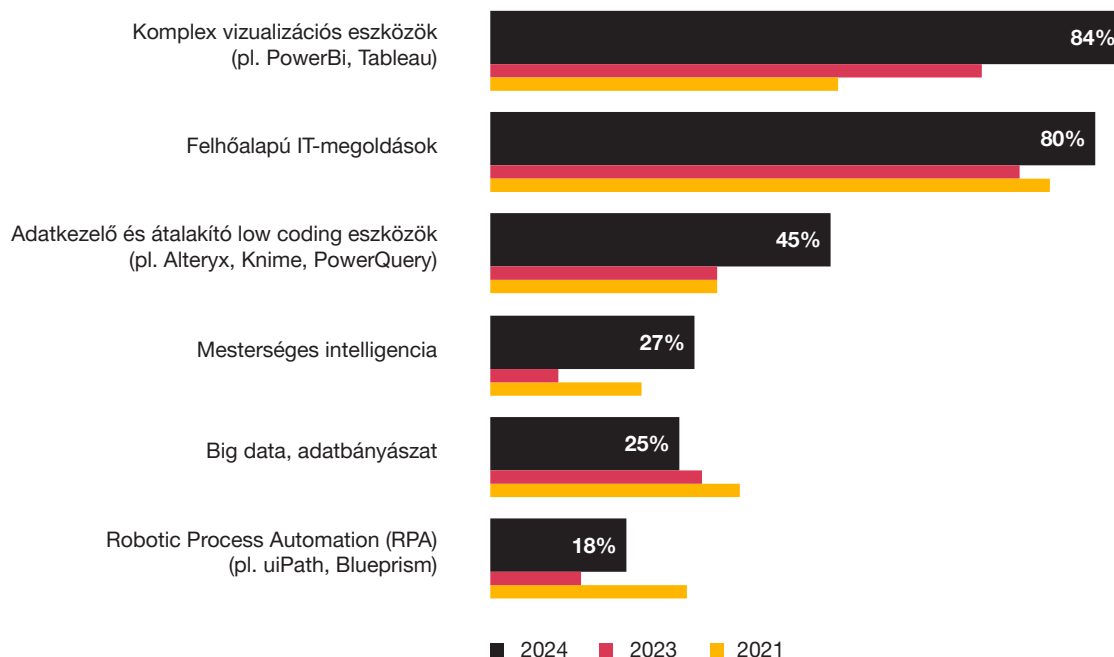
Technológia

A hat évvel ezelőtti felmérésünk egyik jelmondatává vált, hogy az „excel az új kockás füzet”. Abban az időben jelentek meg ugyanis hazánkban nagyobb számban a különböző adatátalakító low code, illetve RPA-megoldások. Ekkor (2019) azonban még felmérésünk szerint a hazai cégek kis része alkalmazta például a PowerBI-t, vagy éppen a uiPath, vagy az Alteryx szoftverek képességeit. Ehhez képest 2021-re közel duplázódott a vizualizációs, dashboardkészítő megoldásokat használók aránya, ma pedig ez már szinte „kötelező” mindegyik cégnél (a válaszadók 84%-a használ ilyet 2024-ben).

Az előző évi felmérések azt mutatták, hogy a CFO-k az automatizációs projekteket kiemelt helyen kezelték. Ennek is köszönhető, hogy a low code eszközöket használók aránya 30-ról 45%-ra nőtt. Összességében az előző év a mesterséges intelligenciát alkalmazó megoldások térnyeréséről szólt. Míg a 2023-as felmérés szerint 9%, idén már 27% mondta azt, hogy használ ilyen eszközt. Érdekes megemlíteni, hogy a 2021-es adatokhoz képest kis visszaesés jellemezte a 2023-as adatokat, ami főleg annak volt köszönhető, hogy változott, egyértelműsödött, hogy mit hívunk MI-nek, RPA-nak, és jellemzően már sokkal célzottabban, szűkebben gondolunk ezekre.

Az alábbi megoldások közül melyeket használta már az Ön csapata?

(azok aránya, akik már alkalmazták az adott megoldást)



A CFO-k idei válaszai szerint több mint harmaduk tervez jelentős befektetést az ERP-rendszer kialakításába, cseréjébe, mindenkinél fókuszban van az automatizáció, illetve a CFO-k egyre komfortosabbak az új technológiákkal. Ebből fakadóan a nagy ERP-rendszerek mellett egyre több rugalmas, azt kiegészítő eszköz terjed a hazai piacon is.

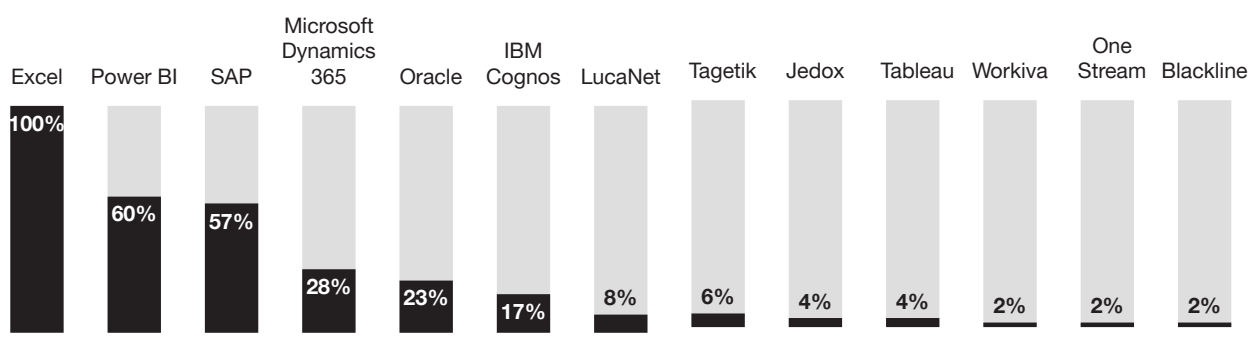
A válaszadók többsége SAP-t használ - ami számos hazai cég számára nyugat-európai csoport leányvállalataként adottság -, de itthon rendkívül népszerű a Microsoft Dynamics 365 is, harmadikként pedig az Oracle-t említették.

Az adatvizualizáció területén a PowerBI-t használják a legtöbben, és egyre nő azok aránya, akik ezt az eszközt a tervezési folyamatban is alkalmazzák. A tervezési, előrejelzési feladatok kapcsán megfigyelhető egy új jelenség, a speciális szoftverek terjedése (például Jedox), bár a többség még mindig az Excelt használja. Ahogy a konszolidáció esetén is nagy szerepe van az Excelnek, de itt is megjelentek az új szereplők (például LucaNet). Az új megoldások közül kiemelendő még a Workiva, amelyet a beszámolási feladatok automatizálásához használnak a válaszadók, illetve a Blackline, ami a zárás hatékonyságát támogatja.

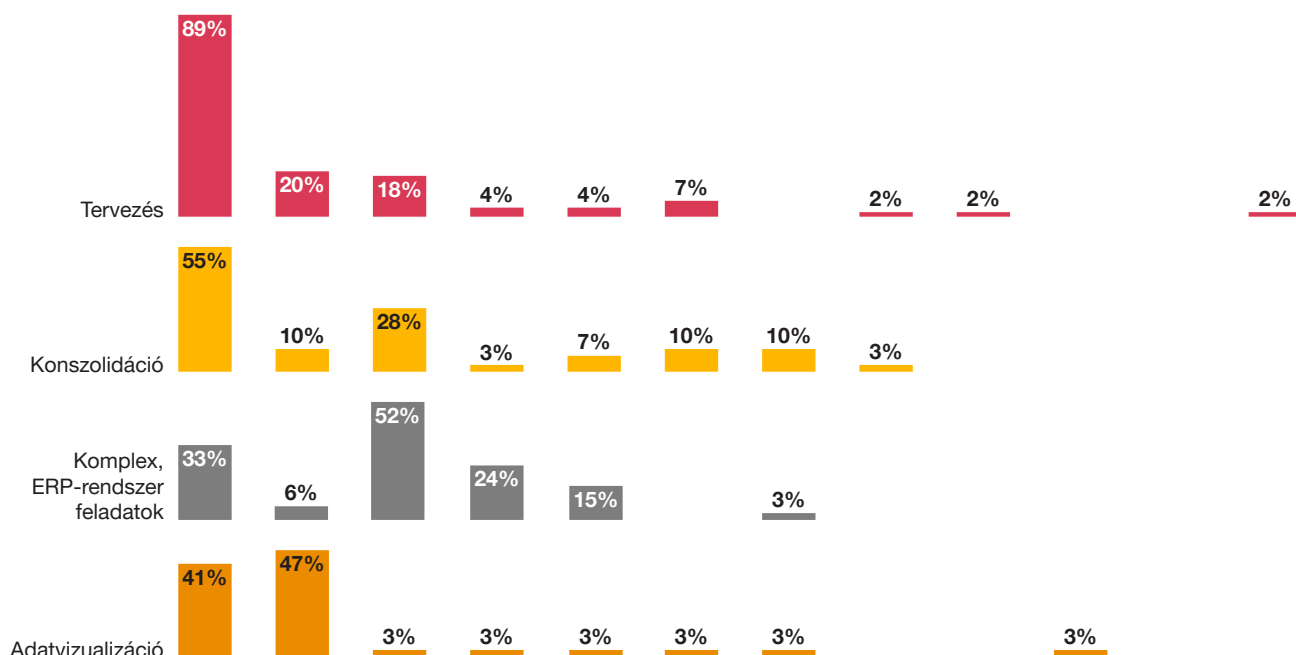
Az Excel-táblák tehát nem tűnnek el, hanem kiegészítik a különböző megoldásokat, így ez egyúttal azt is jelenti, hogy a cégeknek nem kell feladniuk az Excel személyre szabható, rugalmas világát, mégis innovatív, hatékony és költségtakarékos végeredményt tudnak produkálni.

Milyen szoftveres megoldásokat használnak a különböző feladatokra?

(azok aránya, akik használják az adott szoftveres megoldást)



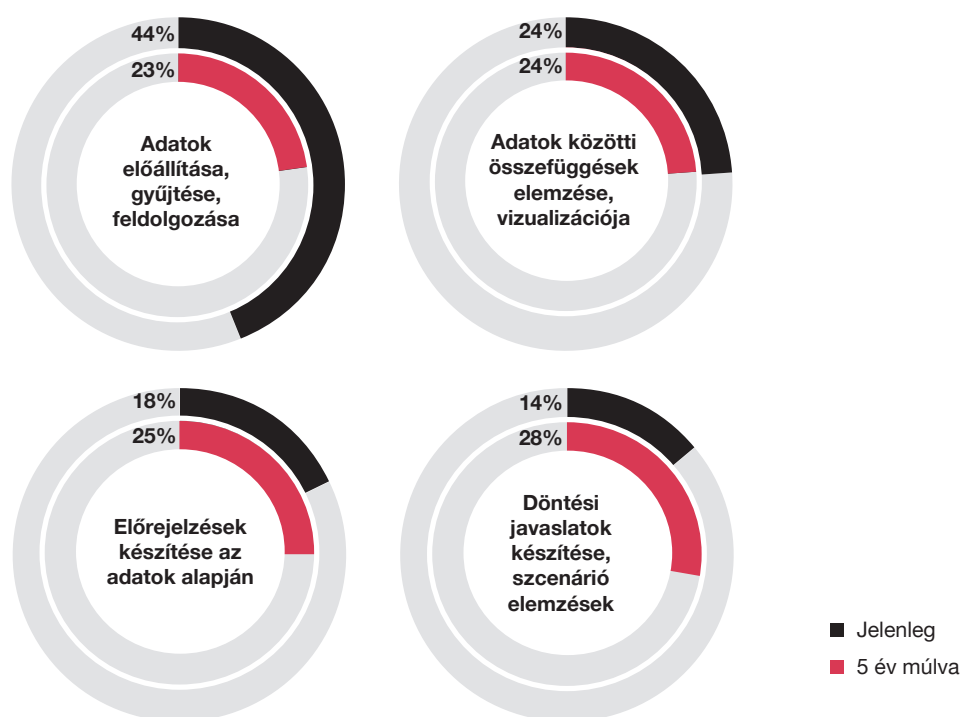
(azok aránya, akik az adott szoftveres megoldást használják az adott feladattípusnál)



A jövőbeli várakozások

A felmérés keretében - a jelenlegi helyzet értékelése mellett - minden évben megkérjük a CFO-kat, hogy segítsenek nekünk megérteni a jövőre vonatkozó várakozásokat is. Ennek keretében azt vizsgáljuk, hogy szerintük hogyan fog átalakulni a csapatuk által végzett munka szerkezete. Összességében az látszik, hogy nem változott a kép hat év alatt: továbbra is a feladatok eltolódását várják az adatfeldolgozó, riporting területekről a döntéshozók, -támogató irányba. Ez egyben azt is jelenti, hogy bár messze van a jelenlegi helyzet az öt évvel ezelőtti várttól, az CFO-k továbbra is hisznek a változásban és ambíciózusak.

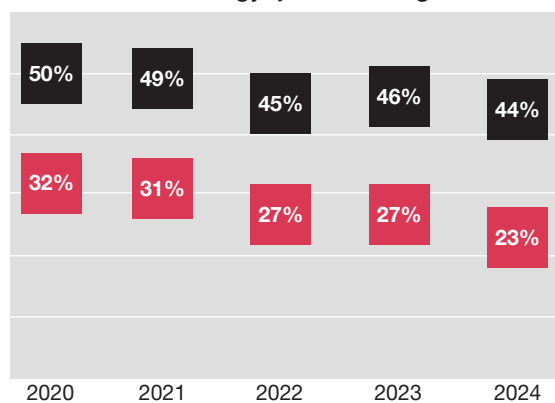
Jelenleg az alábbi négy feladattal az idő hány %-át tölti az Ön osztálya? És hogyan lesz ez 5 év múlva?



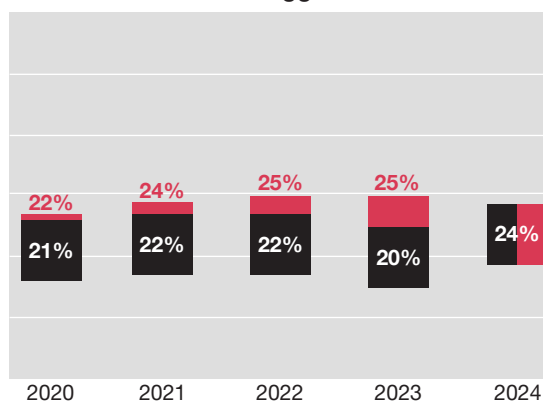
A négy feladattípust külön vizsgálva a válaszok alapján azt látjuk, hogy az adatok előállításával, feldolgozásával töltött idő aránya folyamatosan, jelentősen csökkent. Ezzel párhuzamosan egyre ambíciózusabbak a jövőbeni tervek is, így a jelen és a jövőbeni várt állapot közötti olló nagysága nem változott. Különösen érdekes az ideai adatok szerint várt jelentősebb eltolódás. A korábbiakban láttuk, hogy a válaszadók szerint az adatok közötti összefüggések elemzése, vizualizációja területén jelentős fejlődés volt az elmúlt években. Ez az egyetlen terület ahol a CFO-k úgy érzik, hogy a jelenlegi állapot megérkezett oda, ahol öt év múlva is szeretnének lenni. Nem így van azonban az előrejelzések, illetve a döntés-előkészítési feladatok esetén. Ezek jelenlegi aránya ugyanis nem változott jelentősen az elmúlt öt évben, így itt továbbra is komoly erőfeszítéseket kell tenni ahhoz, hogy a CFO-k jövőre vonatkozó előrejelzései beigazolódnak.

Jelenleg az alábbi négy feladattal az idő hány %-át tölti az Ön osztálya? És hogyan lesz ez 5 év múlva?

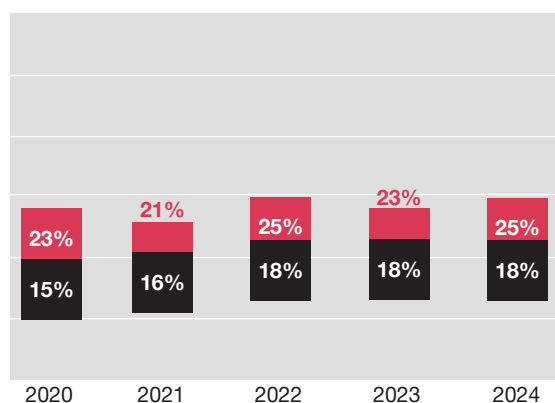
Adatok előállítása, gyűjtése, feldolgozása



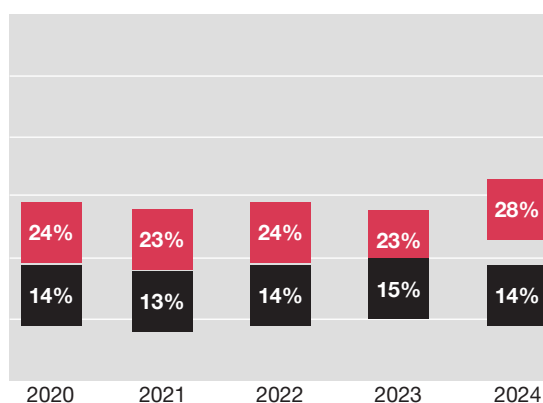
Adatok közötti összefüggések elemzése, vizualizációja



Előrejelzések készítése az adatok alapján



Döntési javaslatok készítése, szcenárió elemzések

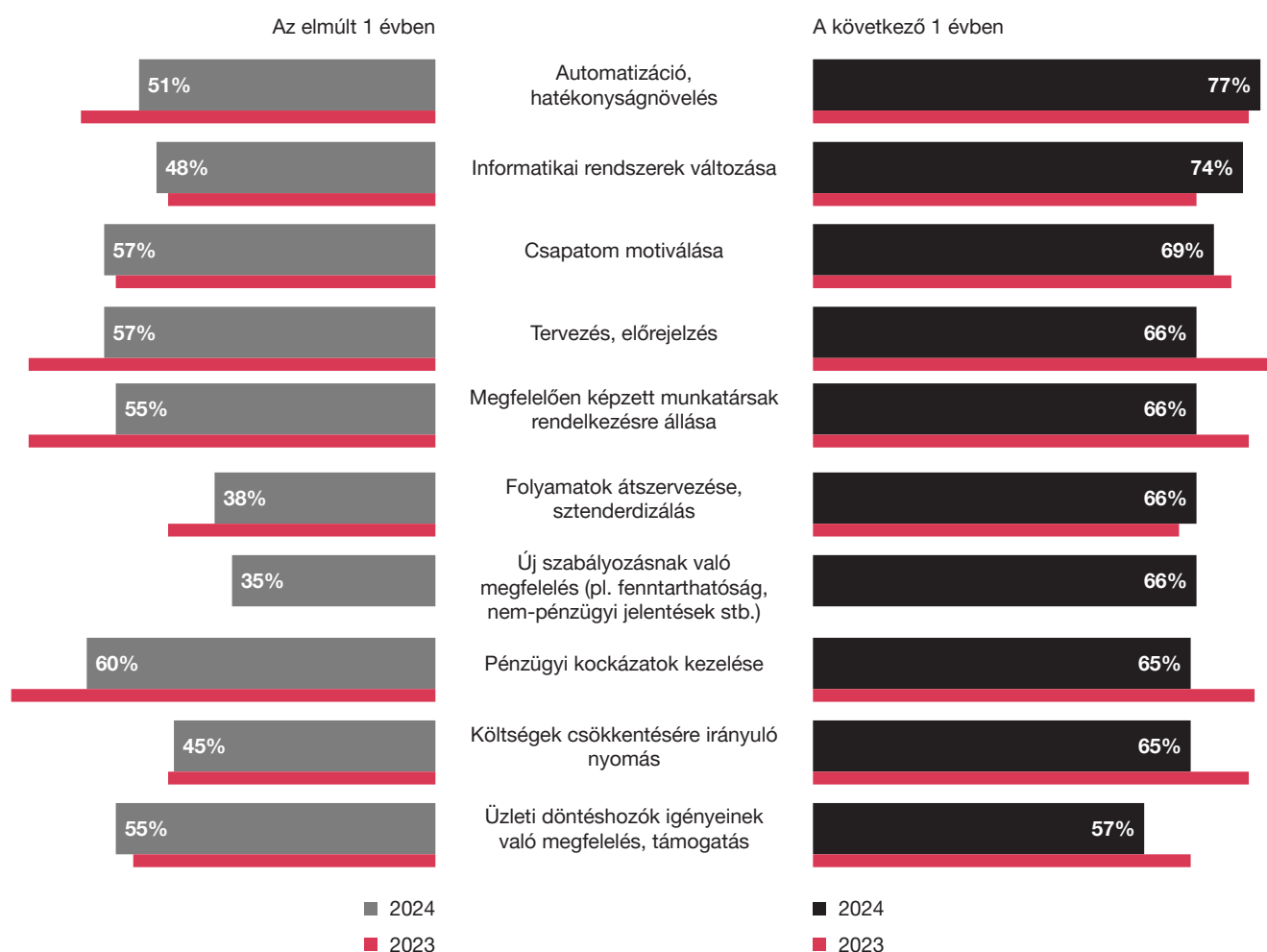


■ Jelenleg
■ 5 év múlva

A CFO területet érintő kihívások kapcsán általánosságban elmondható, hogy a válaszadók az előző évi felméréshez képest kisebb kihívásnak élik meg szinte valamennyi terület menedzselését. A legnagyobb csökkenés azok arányában figyelhető meg, akik előző évben a tervezést/előrejelzést és a pénzügyi kockázatok kezelését jelölték meg a legfőbb kihívásnak. Az utóbbi esetében a korábbi eredményekből azt láttuk, hogy a CFO-k hatékony új megoldásokat vezettek be az elmúlt évben ezeknek a kezelésére.

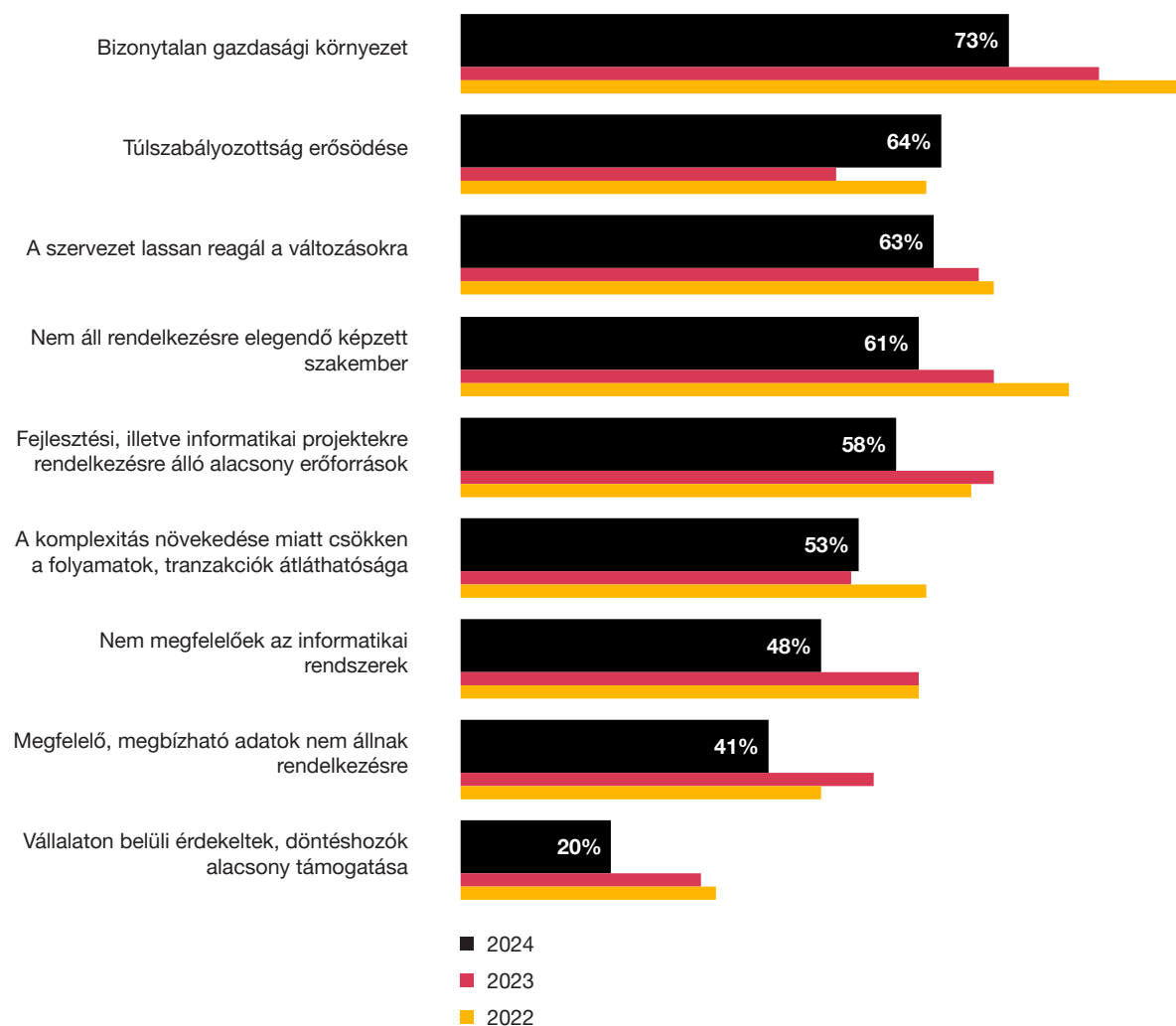
A következő 1 év várakozásait illetően azonban fontos azt is kiemelni, hogy az elmúlt évhez képest jelentősen nagyobb kihívást látnak a CFO-k az automatizáció (51% vs. 77%), az informatikai rendszerek változása (48% vs. 74%), valamint az új szabályozásnak való megfelelés (35% vs. 65%) területén. E három feladatcsoportból is adódik, hogy a következő évben a folyamatok átszervezését (38% vs. 66%) is jelentős feladatnak látja a hazai pénzügyi vezetők többsége. A költségek csökkentésére irányuló nyomás ugyan kis mértékben csökkent tavalyhoz képest, azonban még mindig a CFO-k közel kétharmada jelölte meg ezt is jelentős kihívásként.

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)



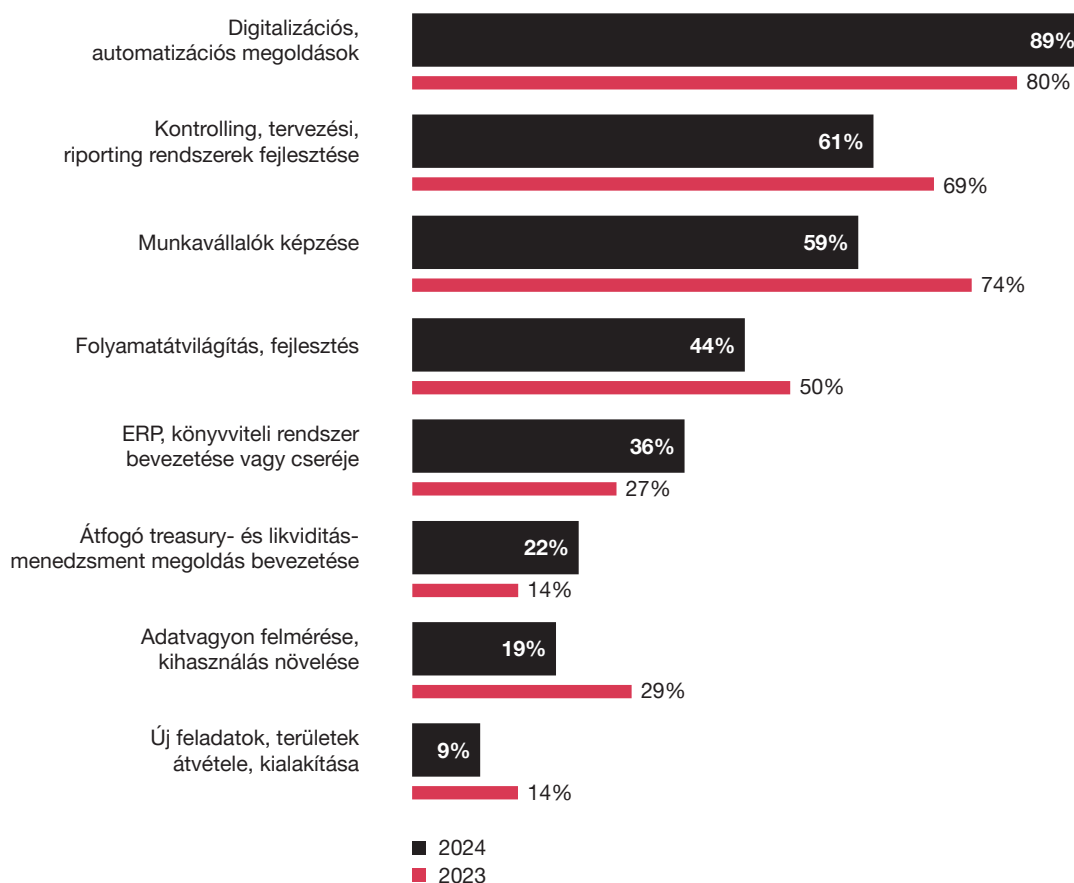
Az optimizmus a kockázatokra adott válaszokban is tetten érhető. A COVID-járványt megelőző évek óta nem volt ilyen alacsony azon CFO-k aránya, akik az adott kockázattól tartanak. Ez a magabiztosság egyedül a túlszabályozottság esetén hiányzik, mivel ezt továbbra is a pénzügyi vezetők 64%-a jelölte meg kockázatként, és így az a felmérés történetében először felkerült a három legtöbbet említett kockázat közé. A megfelelő szakembergárda rendelkezésre állásából adódó kockázat értékelése két év alatt 81%-ról 61%-ra csökkent. Érdeemes megemlíteni, hogy habár a CFO-k 74%-a vár jelentős kihívást az informatikai rendszerek változásából adódóan, de azok nem megfelelőségét jelenleg csak 48%-uk látja kockázatnak.

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



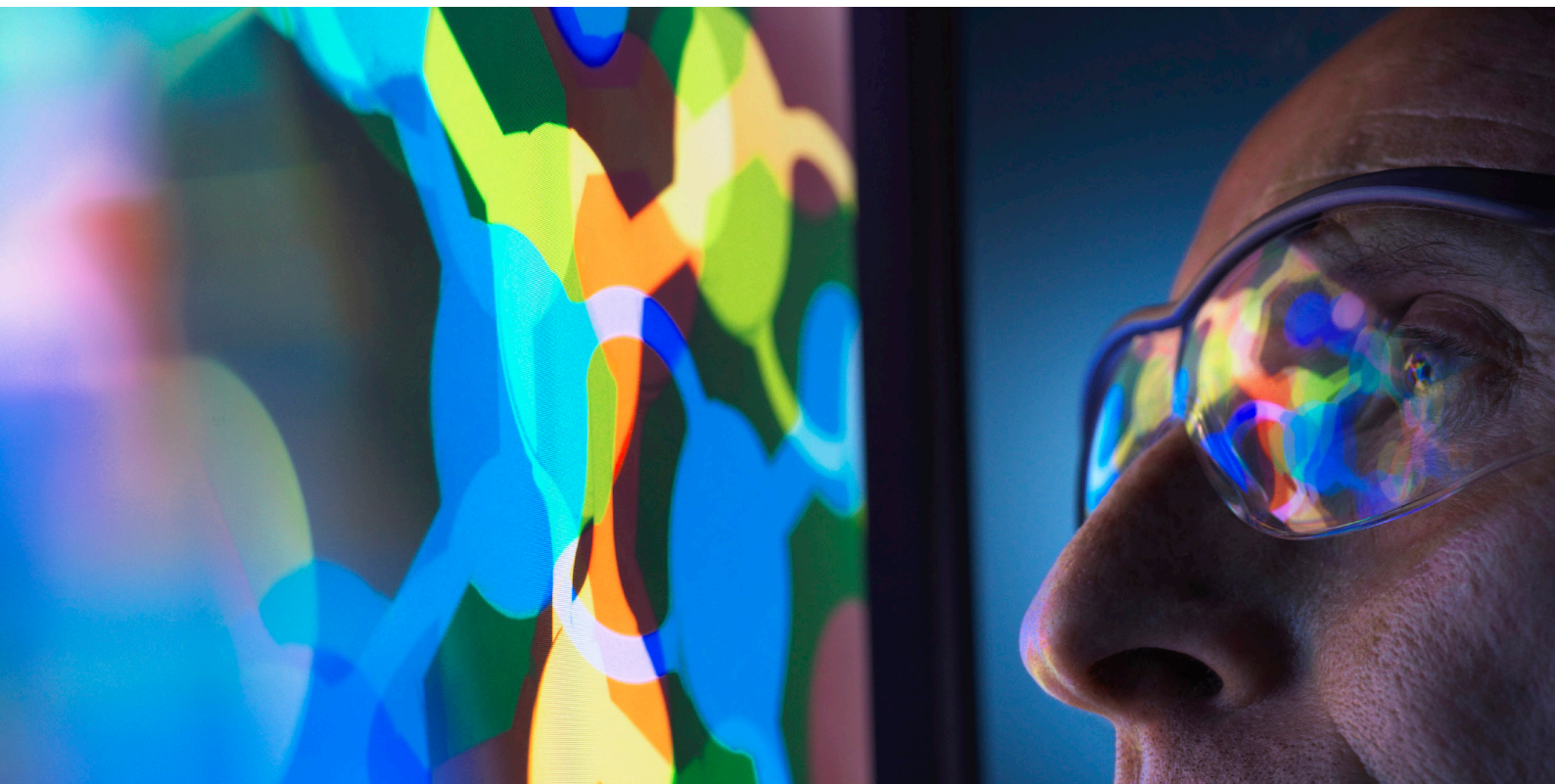
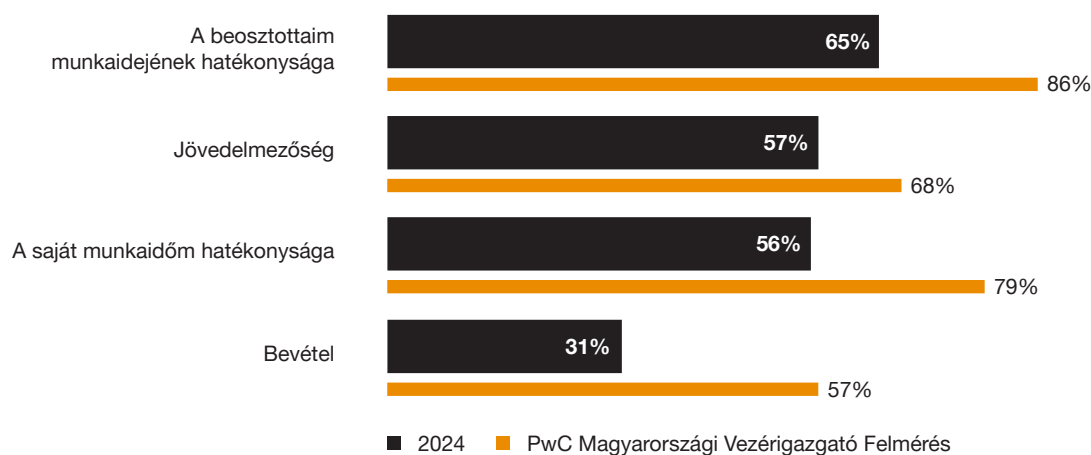
A CFO-k továbbra is a digitalizációs és automatizációs megoldásokba szeretnének investálni (a megkérdezettek 89%-a válaszolt így), illetve nőtt azok aránya, akik az ERP-rendszer cseréjét, bevezetését jelölték meg jelentős befektetésként a következő 1-2 évre (a válaszadók 36%-a mondta ezt). A válaszok alapján jelentősen csökkent azok aránya az előző évhez képest, akik a munkavállalók képzésébe (74%-ról 59%-ra), illetve a folyamatok fejlesztésére szeretnének költeni. Ennek részletes okait mindenképpen érdemes lehet megvizsgálni a korábban a csapatra, a kihívásokra, illetve a hatékonyságra adott válaszok fényében is. Továbbá az interjúk során több CFO említette, hogy ezeket a témákat sokszor az új automatizációs, illetve IT- és ERP-projektek keretében kezelik, ami egyrészt indokolhatja a képzések jelentőségének alacsonyabb értékelését, másrészt megköveteli, hogy ezekben a technológiai projektekben megfelelő súlyt és prioritást kapjanak a társterületek is.

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



Mivel a mesterséges intelligencia (MI) jövőbeni felhasználása a vállalat minden területére kihat, ezért ugyanazt a kérdést tettük fel a CFO-knak, mint a PwC 2024. évi magyarországi Vezérigazgatói Felmérésében a CEO-knak. A CFO-k leginkább a beosztottaik hatékonyságának a növekedését (65%) várják a következő évben ezektől a megoldásoktól, emellett a pénzügyi vezetők 48%-a gondolja azt, hogy a mesterséges intelligencia csökkenti majd a munkavállalói létszámot. A vezérigazgatóktól kapott válaszokkal összevetve elmondható, hogy a CFO-k óvatosabbak, és bár optimisták, kisebb arányban látják az MI pozitív hatásait a következő 5 évben. A legnagyobb különbség a saját vezetői munkaidő hatékonyságát érintő várakozásban van. Míg a CEO-k 79%-a szerint az MI-nek köszönhetően javulni fog ez, addig a CFO-k esetében csak 56% vár hatékonyságnövekedést.

Mit gondol, a következő 5 évben milyen hatást fog gyakorolni a mesterséges intelligencia az alábbiakra az Ön cégén belül? (azok aránya, akik szerint növeli)



PwC 6. Magyarországi Pénzügyi Vezetői Felmérés

www.pwc.com/hu/cfo-advisory



Balázs Gábor

Partner

gabor.balazs@pwc.com



Balogh Roland

Igazgató

roland.balogh@pwc.com



© 2024 PwC. Minden jog fenntartva. Ebben a dokumentumban a "PwC" kifejezés a PwC hálózatra és/vagy a magyarországi tagvállalatokra utal, amelyek önálló jogi személyek. További információért, kérjük keresse fel a www.pwc.com/structure weboldalt.

Ez a kiadvány kizárólag általános tájékoztatásul szolgál és nem minősül szakmai tanácsadásnak.