

PwC Magyarországi Treasury Felmérés

Pénzügyi hullámvasúton egyensúlyoz a vállalati treasury



Milyen ma Magyarországon Treasurernek lenni?

Geopolitikai kockázatok, gazdasági szankciók és árfolyam ingadozások – nincsenek ma könnyű helyzetben a treasury szakértők. 96%-uk a cash- és likviditáskezelést, 80%-uk a pénzügyi kockázatok hatékony menedzselését tekinti a legfontosabb prioritásnak – derül ki a PwC Magyarország több mint 100 hazai treasury szakértő megkérdezésével 2024-ben végzett felméréséből. A jelenlegi volatilis pénzügyi piacokon egy rugalmasan alkalmazkodni tudó treasury funkciónak stratégiai szerepe van a vállalati pénzügyek irányításában.

Az elmúlt években a treasury funkció szerepe jelentősen felértékelődött, aminek számos oka van, beleértve a Covid19-járványt, az orosz-ukrán háborút és az energia-válságot. Ezek az események komoly kihívásokat jelentettek mind a nemzetközi, mind a hazai vállalatok számára, különösen a cash- és likviditásmenedzsment, valamint a pénzügyi kockázatok kezelése terén.

Az orosz-ukrán konfliktus geopolitikai feszültségeket és gazdasági szankciókat vont maga után, amelyek kihatottak a nemzetközi kereskedelemre és a pénzügyi piacokra. A vállalatoknak gyorsan kellett

alkalmazkodniuk az új körülményekhez, beleértve a devizapiaci ingadozások kezelését és a szankciók miatti kockázatok mérséklését. A treasury-nek kulcsszerepe volt abban, hogy a pénzügyi kockázatokat azonosítsa és azokat a megfelelően kialakított kockázatkezelési stratégiák mentén enyhítse. A háború kitörését követően pedig az energiapiacok instabilitása, az árak drasztikus növekedése, a megemelkedett kamatlábak és finanszírozási költségek és az energiaellátással kapcsolatos bizonytalanságok szintén komoly kihívások elé állították a vállalatokat. Az energiaárak volatilitása közvetlen hatással volt a vállalati költségekre és a profitabilitásra. A treasury funkció innentől már nem csak árfolyamkockázatok kezeléséért volt felelős, hanem azért is, hogy mérsékelje az energiaárak ingadozásának pénzügyi következményeit.

Felmérésünk eredményei egyértelműen azt tükrözik, hogy a treasury funkciónak stratégiai fontosságot kell kapnia a vállalatok pénzügyi irányításában. Egy adaptív és proaktív megközelítést alkalmazó treasury csapat nem csak a sikeres cash és likviditás menedzsmentben, hanem a pénzügyi kockázatok hatékony kezelésében is kulcsszerepet játszik.



”

Az energiaellátással kapcsolatos bizonytalanságok, a beszállítói láncok akadozása és az instabil üzleti környezet miatt a vállalatoknak fokozott figyelmet kellett fordítaniuk a likviditásra és a készpénzáramlásra. A treasury funkció kulcsszereplővé vált a pénzügyi stabilitás megőrzésében, a rövid távú finanszírozási igények kezelésében és a likviditási kockázatok minimalizálásában.”

Heronyányi Péter,

a PwC Magyarország treasury tanácsadási csapatának vezetője

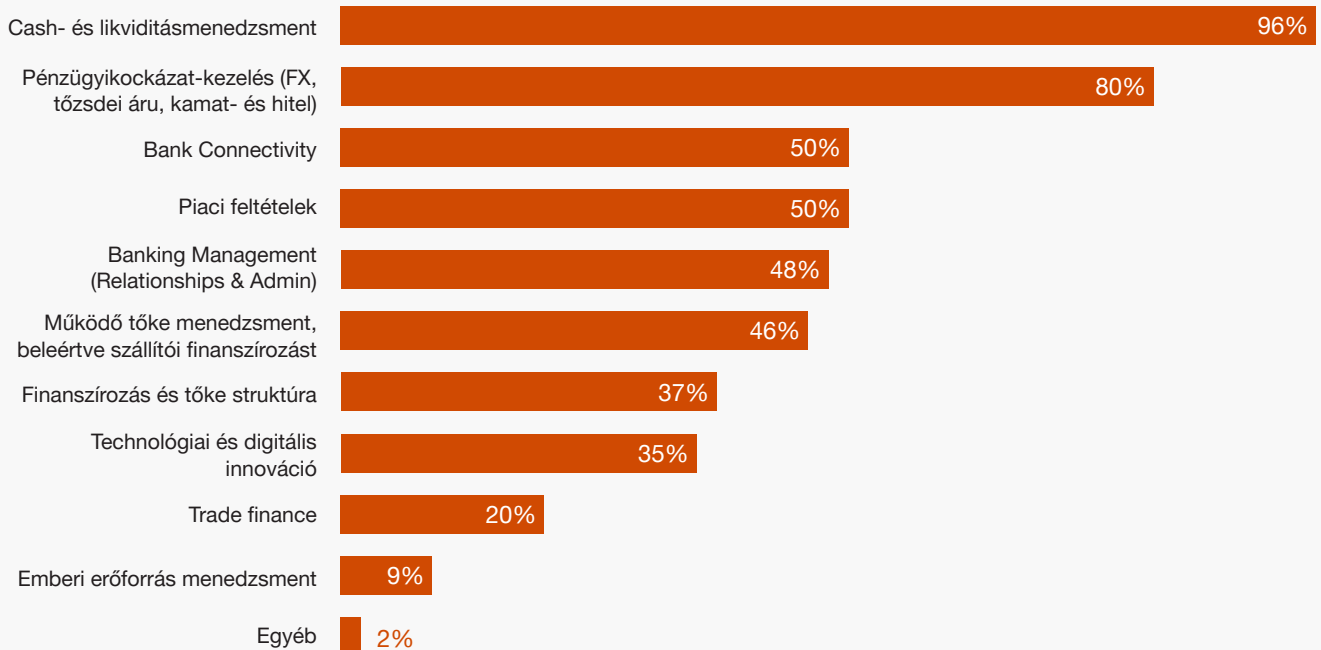
Prioritások és kihívások

Cash- és likviditáskezelés: a PwC Magyarország felmérése alapján a hazai treasury szakértők egyik legfontosabb prioritása és egyben egyik legjelentősebb kihívása is 2025-ben. Az eredmény nem meglepő, hiszen a PwC globális treasury felmérése már 2023-ban is erre az eredményre jutott. A legnagyobb nehézséget az okozza, hogy az előrejelzések pontosak legyenek, és a treasury csapat megfelelő módon lássa a felmerülő kitettségeket és a szabad pénzeszközállományt.

96%

a cash- és likviditás-kezelést tartja legfontosabb prioritásnak

Kérdés: Ön számára melyek a legfőbb prioritást élvező treasury témák?



”

A cash- és likviditásmenedzsment komoly kihívást jelent a treasury szervezetek számára, mert folyamatosan egyensúlyt kell tartaniuk a fizetőképesség biztosítása és a hozamoptimalizálás között. Utóbbit prudenciális okokból a vállalat befektetési szabályzata is korlátozza, míg előbbit a piaci volatilitás, a kamatkörnyezet gyors változása, valamint a vevői számlák rapszodikus teljesítése miatt nehéz pontosan előrejelezni. Manapság számos megoldási lehetőség létezik cash menedzsment terén, ami hatékonyság növekedést eredményezhet, de hogy egy adott vállalatnak mi a legmegfelelőbb, sok tényezőtől függ, például a vállalat igényeitől, a csoporttagok számától, a földrajzi elhelyezkedéstől vagy alkalmazott devizáktól.”

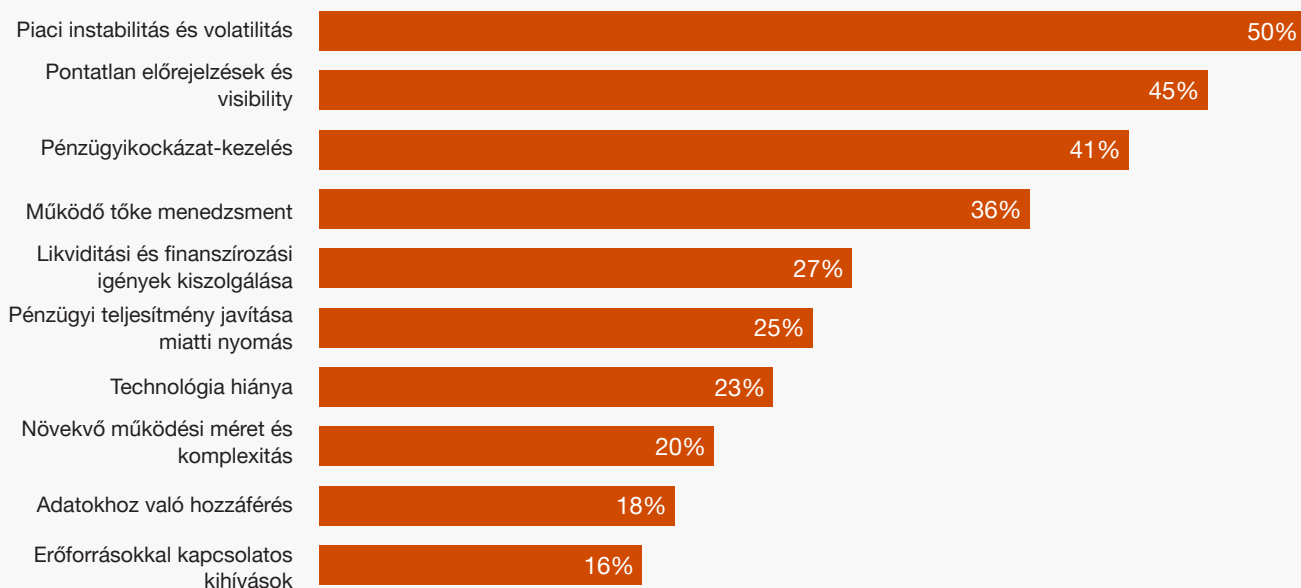
Mosóczy György,

a PwC Magyarország treasury tanácsadási csapatának
cash menedzsment szakértője

A pénzügyikockázat-kezelés, beleértve az árfolyam-kockázatot, a tőzsdei áruk okozta kockázatokat, a kamat- és hitelezési kockázatot, a treasury szakértők 80%-ánál második helyen szerepel, de a kitöltők csak 41%-ának jelent kihívást ez a terület. Ez az arány azért lehet meglepő, mert bár a kapcsolódó folyamatok többnyire manuálisak, de a válaszadók szerint megfelelően kiszolgálják a treasury szakértőket.

A legjelentősebb kockázatot a treasury szakértők szerint 2025-ben a piacok instabilitása és volatilitása jelenti, tehát a folyton változó árak és piaci kondíciók, a váratlan gazdaságpolitikai döntések és a nehezen kiszámítható inflációs várakozások okoznak számukra fejtörést. Ez összhangban van a PwC 6. Magyarországi Pénzügyi Vezetői Felmérés eredményeivel, ahol a pénzügyi vezetők is ugyanezt rangsorolták első helyre.

Kérdés: Mi a top 3 kihívás, amivel a treasury terület szembenéz a szervezetükben?



1. Cash- és likviditásmenedzsment

A kitöltők 53%-a tekinti ezt az területet elsőnek a prioritási rangsorban, tehát továbbra is igaz a mondás, hogy „cash is still a king”. A folyamatok még javarészt manuálisak, ennek ellenére a CFO-k és a treasury szakértők is elégedettek a bejáratott gyakorlatokkal, kivéve a cash flow előrejelzéseket. Ezeket ugyanis a

válaszadók 70%-a manuálisan készíti el, és 40%-uknak nincs interfész vagy rendszer általi adatgyűjtési segítsége sem. Ami igazán meglepő, hogy amíg a 100 milliárd forint árbevétel feletti kitöltők jelentős része még gyakorlatilag teljes manualitás mellett készíti el a cash flow

70%

manuálisan készíti
el a cash flow
előrejelzéseket

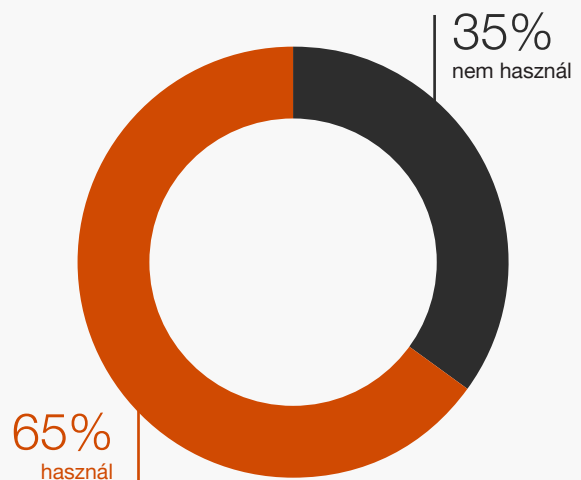
terveit, addig a kisebb vállalatok esetén már automatizált és összetettebb megoldások (szimuláció és statisztikai elemzések figyelembevétele) is elérhetőek. A forecast-megoldásokkal kiemelten elégedetlenek a hazai treasury szakértők. A PwC Global Treasury Survey felmérése alapján még nemzetközi szinten sem tökéletes a cash flow előrejelzések pontossága, de már 2023-ban is mesterséges intelligencia (AI), gépi tanulás (machine learning) és egyéb adatalapú megoldásokban látták a jövőt a treasury szakértők.

Szorosan a treasury területéhez kapcsolódik a bank-számlák kezelése, az egyéb banki adminisztrációs feladatok, valamint a követeléskezelés is, melyekkel összességében elégedettek a megkérdezettek. Azonban a banki kapcsolatra a kitöltők 79%-ának lokálisan kevés vagy semmilyen befolyása sincs, mivel a vállalatcsoporton belül kialakított központi treasury csapat foglalkozik ezzel a területtel. A hazai vállalatok költségérzékenységet mutatja, hogy banki szolgáltatás vagy termék választása esetén messze a legfontosabb szempont a költség.

„A nagyvállalatok körében a bank-kapcsolatok központosítása azért vált elterjedt gyakorlattá, mert lehetővé teszi a partnerbankokkal való transzparenssebb, stratégiai szintű együttműködést. Egy központilag irányított bank relationship management nemcsak jobb kondíciókat eredményez, hanem egy országokon átívelő, egységes, átlátható díjstruktúra kialakítását is lehetővé teszi.”

Mosóczi György

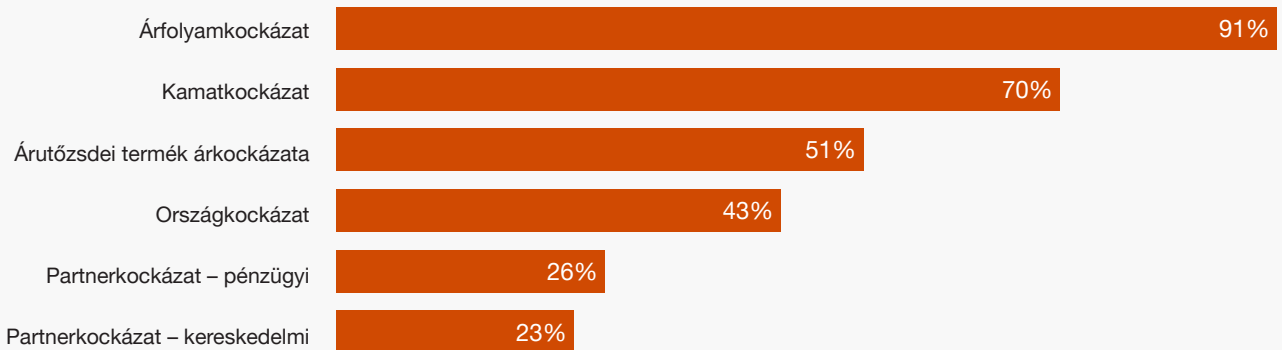
Kérdés: Alkalmaz-e jelenleg valamilyen cash pooling megoldást?



A válaszokból kitűnik, hogy az árbevétel növekedésével a bankszámlák száma is emelkedik, a 100 milliárd forint árbevétel feletti szervezetek már általában 50-nél is több bankszámlával rendelkeznek. A cash pooling megoldások népszerűek a hazai treasury szakértők körében, a vállalatok 65%-ánál működik már annak valamilyen formája. A megoldás alkalmazása azonban nem korrelál a bankszámlák számával, hiszen a felmérésben résztvevők közül 1-5 bankszámla esetén is használják, de van 50-nél is több bankszámlával rendelkező vállalat, ami viszont egyáltalán nem.

2. Pénzügyi kockázatkezelés

Kérdés: Az Ön vállalata számára melyek a legfontosabb/legjelentősebb gazdasági kockázatok?



A pénzügyi kockázatok közül az árfolyamkockázat jelenik meg legerőteljesebben a treasury szakértők életében. Ezt a vállalatok többsége aktívan fedezi különféle megoldások alkalmazásával, viszont az árfolyamkockázati kitettségek meghatározása (ami azok aktív kezeléséhez nélkülözhetetlen) szinte teljesen manuálisan történik. Ez az eredmény teljesen összhangban van a legutóbbi globális treasury felmérésben mértekkel, ott a válaszadók 85%-a jelölte az árfolyamkockázatot első számú pénzügyi kockázati tényezőnek.



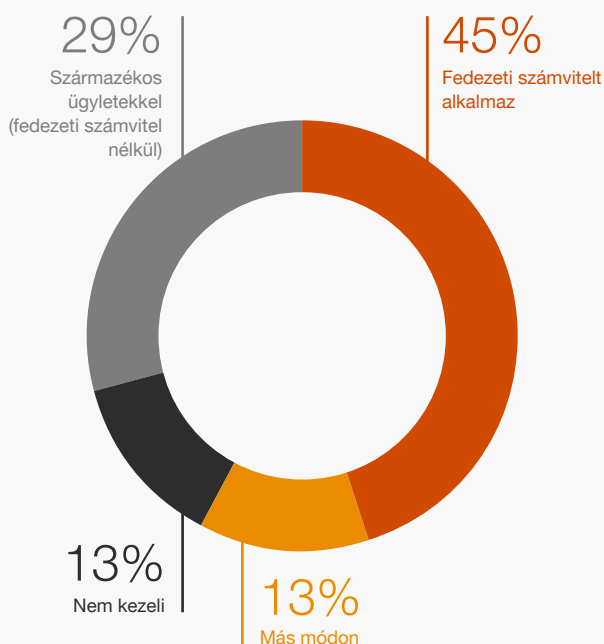
Tapasztalataink szerint az árfolyamkockázat a legtöbb iparágban érinti a társaságokat, és a legfontosabb kockázatkezelési területté vált az

utóbbi években. Érdemes kiemelni, hogy a szervezetek árfolyamkockázatának felmérésére és kezelésére irányuló projekteink jellemzően ugyanazt a kérdéskört térképezik fel, mégis nagyon változatos problémákat azonosítunk, és így a megoldási javaslatok is társaságonként eltérőek.”

Miklós Daniella,

a PwC Magyarország treasury tanácsadási csapatának pénzügyikockázat-kezelési szakértője

Kérdés: Hogyan kezeli az árfolyamkockázatot?



87%

származékos ügyleteket használ kockázatkezelési célokra

A treasury csapatok többsége 1-3 deviza kezelésével foglalkozik, de a működésből fakadóan ennél több deviza is kerülhet a portfólióba. A kitöltők 87%-a használ származékos ügyleteket (pl. forward, swap stb.) kockázatkezelési célokra, és közülük 64% esetén az ilyen típusú ügyleteket csoportszinten kötik meg, majd azt allokalják lokális szintre. Fontos hangsúlyozni, hogy a felmérés szerint a vállalatok csupán 45%-a alkalmazza a fedezeti számvitel szabályait ezekre az ügyletekre.



”

A fedezeti számvitel alkalmazása egy lehetőség a Társaságok számára, amely ugyan adminisztrációs teendőkkel jár, mert alkalmazásához

például kockázatkezelési stratégia, fedezeti dokumentáció, stb, kialakítása szükséges, azonban segítségével könnyedén elérhető, hogy a pénzügyi kimutatásunk azt tükrözze, ami a kockázatkezelés célja volt. Az adminisztrációs feladatok pedig könnyűszerrel kiszervezhetők.”

Márkus-Rácz Livia,

a PwC Magyarország treasury tanácsadási csapatának treasury accounting szakértője

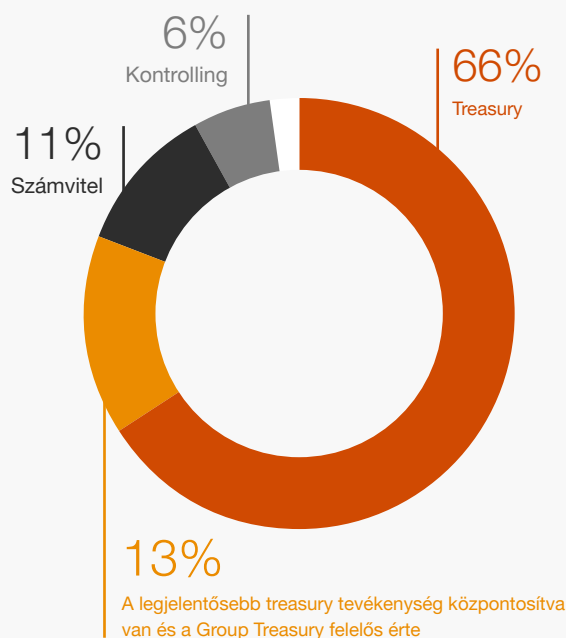
Példa:

Amennyiben tudjuk, hogy a jövőben egy nagyon valószínű devizás beszerzés várható, ami miatt árfolyamkockázatnak vagyunk kitéve, kockázatkezelési szempontból ésszerű lehet forwardot kötnünk az adott összegre és időpontra, mellyel gyakorlatilag előre fixáljuk a jövőbeni beszerzés árfolyamát. Ezzel a kockázatunkat fedeztük, azonban a származékos ügylet, ha nincs fedezeti kapcsolatba vonva, valós értéken értékelendő a fordulónapon – az alkalmazott számviteli keretrendszerrel függetlenül –, mellyel egy előre nem látható volatilitást okozunk az eredménykimutatásban (a tényleges számviteli elszámolás attól függ, milyen számviteli keretrendszer szerint könyvelünk). Amennyiben a forwardot valóban fedezeti céllal kötöttük, akkor a megoldást ezen volatilitás kivédésére a fedezeti számvitel jelentheti számunkra, mert ezt alkalmazva a származékos ügylet valós érték változásának eredményét majd csak akkor számoljuk el eredményben (bizonyos feltételek teljesülése esetén), amikor a fedezett ügylet, esetünkben a beszerzett eszköz eredményhatása megjelenik, mely adózási, kontrolling és számviteli szempontból is előnyös lehet.



3. Treasury terület felépítése

Kérdés: Ki felelős a treasury-hez kapcsolódó tevékenységekért?



66%-nál

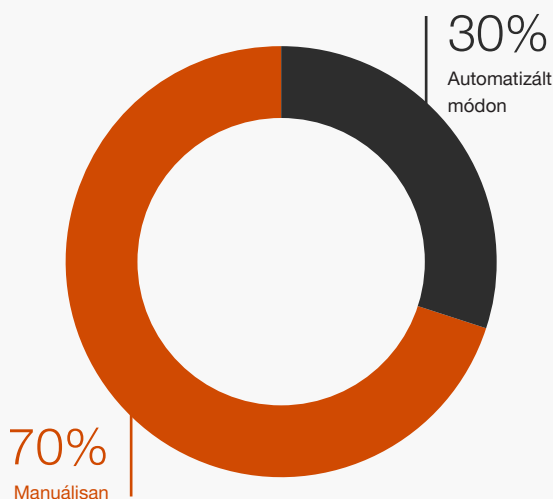
van külön treasury funkció

A kitöltők 66%-a esetében működik külön treasury funkció a vállalaton belül, több helyen a csoport treasury (vagyis a nemzetközi vállalatcsoportok esetében központositottan működő treasury csapat) felelős a legfontosabb treasury

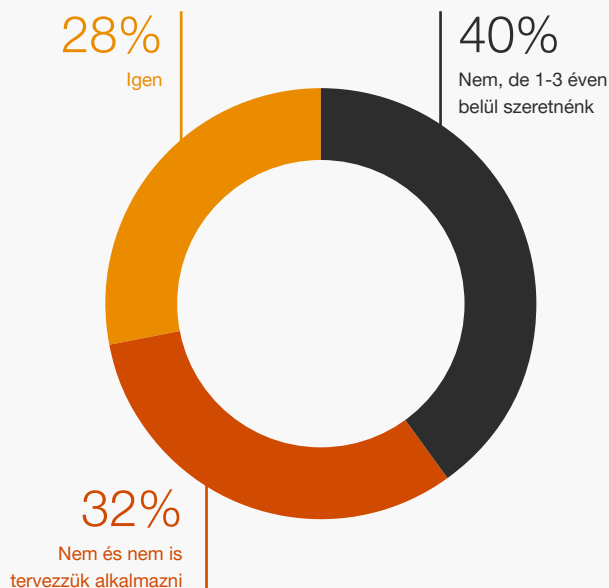
tevékenységekért. Ugyanakkor még mindig sok vállalatnál a számvitel és controlling terület látja el a treasury feladatokat. A válaszadók körében átlagosan 6-10 fővel működnek a treasury csapatok, és a következő évben nem is terveznek változtatni a létszámon.

4. Technológia

Kérdés: Hogyan készíti a szervezete a cash flow forecast-ot?



Kérdés: Alkalmaz Ön TMS-t a treasury IT infrastruktúra részeként?



Ahogy a felmérés eredményei mutatják, a hazai treasury szakértők jelentős részben még manuálisan látják el a feladataikat és az alkalmazott technológiával a legkevésbé elégedettek. Ezzel szemben a legutóbbi, pénzügyi vezetők körében végzett felmérésünkben az derült ki, hogy erős a törekvés a digitalizációs és automatizációs megoldások irányába, amit szintén megerősít a PwC 2023-as globális treasury felmérésének eredménye is. A mesterséges intelligencia, a gépi tanulási módszerek, valamint kifejezetten a treasury folyamatokat támogató rendszerek (Treasury Management System – TMS) bevezetése mind ezt a célt szolgálják.

A kitöltők csupán 28%-a használ TMS-t, de 40%-a tervezi a bevezetését. Az IT-infrastruktúra jellemzője, hogy a banki kapcsolatok és tranzakciók menedzselése ugyan támogatott rendszerszinten, ennek ellenére a válaszadók kevesebb, mint fele rendelkezik direkt (end-to-end) kapcsolattal a belső rendszerei és a bankja között. A megkérdezettek közel fele képes ERP-ből indítani banki utalásait, de jellemző az elektronikus banki portálon manuálisan végzett utalási csomag rögzítése is. A szakemberek jelenleg leginkább a fizetési folyamatok automatizálásában látják a fejlesztési lehetőségeket, de a valós idejű utalásokat preferálnák sokan.

A digitális technológia nem csupán a napi feladatok hatékonyabb elvégzését, de a jobb minőségű információk előállítását is támogatná. A treasury szakemberek

ugyan keresik a mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségeit, de a használat még várat magára. Jelenleg sokkal inkább API-kapcsolatok kialakításában, adat-elemző szoftverekben és adatvizualizációban látnak lehetőséget a hatékonyságnövelésre. Ugyanakkor az AI alkalmazási lehetőségeit a treasury folyamatok esetében is vizsgálni kell, hiszen nemzetközi és hazai tapasztalatok, valamint kutatások is megerősítik az AI alkalmazásával járó javuló hatékonysági és jövedelmezőségi mutatókat. A PwC Magyarország 14. Magyarországi Vezérigazgató felmérésében a megkérdezett vállalatvezetők 80%-a egyértelműen hatékonyság növekedésről számolt be az AI-nak köszönhetően, emellett az érintett vállalatok több mint egytizedében a bevétel és a jövedelmezőség is nőtt a technológia jóvoltából.

Módszertan:

2024 őszén a PwC szakemberei több mint 100 magyarországi treasury szakértőt és pénzügyi vezetőt kerestek fel, hogy egy online kérdőívben osszák meg véleményüket a treasury funkciókat érintő kihívásokról, technológiai várakozásokról és folyamataikról. A kutatás első alkalommal készült el Magyarországon.



Kapcsolat



Heronyányi Péter

+36 20 405 9443
peter.heronyanyi@pwc.com



Márkus-Rác Livia

+36 20 535 0286
livia.markus-racz@pwc.com



Mosóczi György

+36 70 970 9418
gyorgy.mosoczi@pwc.com



Miklós Daniella

+36 70 685 0328
daniella.miklos@pwc.com