



# Mit jelent CFO-nak lenni?

A pénzügyi vezetők jelenlegi és jövőbeli szerepéről

2011. május 24.



AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN HUNGARY

**Havas István**  
Elnök  
AmCham

Első rész

# Ernst & Young nemzetközi felmérések

# Az Ernst & Young nemzetközi felmérései a CFO szerepéről

## Igaz-e az, hogy minden ambíciózus CFO szeretne CEO-vá válni?

Felméréseink alapján nem így van, a többség elégedett a pozícióval és az abban rejlő lehetőségeket akarja kiteljesíteni.



- ▶ Mit jelent a mai helyzetben CFO-nak lenni?
- ▶ Milyen elvárások fogalmazódnak meg velük szemben?
- ▶ Mik az ő elvárásaik / törekvéseik?
- ▶ Milyen tudással / gyakorlattal kell rendelkezniük?

- ▶ Melyek a CFO-val szembeni jövőbeli elvárások?
- ▶ Milyen tapasztalattal / képességekkel és készségekkel kell rendelkezniük ehhez?
- ▶ Mi alapján lehet valakiből csoportszintű (Group) CFO?

# Az Ernst & Young nemzetközi felmérése a CFO szerepéről

## A FELMÉRÉS RŐL

### Résztevők

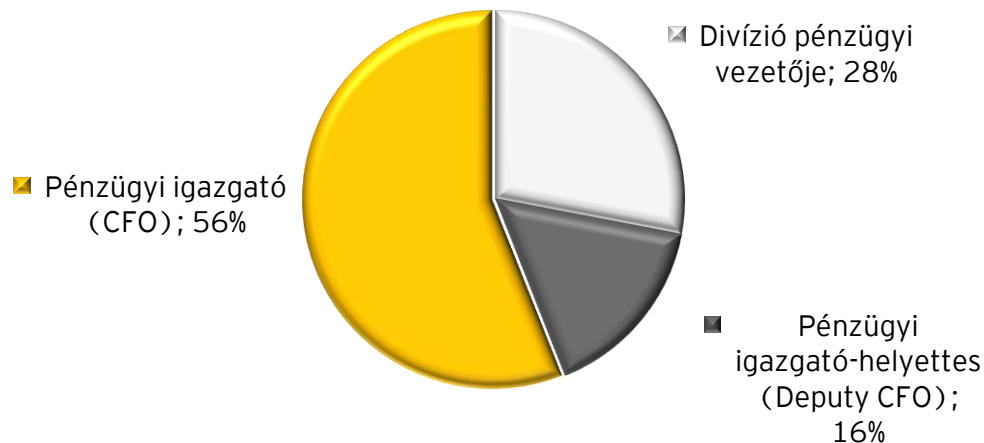
Az Economist Intelligence Unit által megkérdezett 669 tapasztalt pénzügyi vezető a teljes EMEIA régióból

### Jellemzők

Az átlagos CFO:

- ▶ férfi (válaszadók 88%-a)
- ▶ 43 éves
- ▶ 6 éve van jelenlegi beosztásában, s több mint fele jelenlegi vállalatánál töltötte karrierje nagy részét
- ▶ általában pénzügyi végzettséggel rendelkezik (29%), de jellemző az MBA (27%) és a könyvvizsgálói háttér is (27%)

### Beosztás



Második rész

# A felmérés eredményei

# A felmérés főbb megállapításai

**A pénzügyi vezetők szerepét illetően a következő területek váltak / válnak hangsúlyossá**

Stratégiához való hozzájárulás

Szélesebb üzleti szerepkör

Az alapkompenciák kulcsfontossága

Fókusz a stakeholderekkel történő kommunikáción

CFO – végállomás vagy „csak” megálló?



„Lehet, hogy nem ők alakítják ki a vállalati stratégiát, de mindenképpen aktív részesei a folyamatnak.”

**Caroline Raggett**  
**Russell Reynolds Associates**

- ▶ A CFO-k alig **egyharmada játszik vezető szerepet a vállalati stratégia megalkotásában**, de ők általában
  - ▶ *elégedettebbek a karrierkilátásaikkal*
  - ▶ *szorosabb kapcsolatban vannak a CEO-val*
  - ▶ *kevésbé jellemző rájuk a számviteli háttér*
  - ▶ *idősebbek és szélesebb körű képzettséggel rendelkeznek*

# A felmérés főbb megállapításai

**A pénzügyi vezetők szerepét illetően a következő területek váltak / válnak hangsúlyossá**

Stratégiához való hozzájárulás

Szélesebb üzleti szerepkör

Az alapkompenciák kulcsfontossága

Fókusz a stakeholderekkel történő kommunikáción

CFO – végállomás vagy „csak” megálló?



„Azt mondanám, hogy munkaidőm 75%-át az üzleti területtel töltöm, míg a maradék 25%-ot a pénzügyes kollegákkal.”

**Srikanth Balachander**  
**Bharti Airtel**

- ▶ A **pénzügy** a korábbi „akadály” szerepkörből **átkerült** az „**üzleti partner**” szerepbe, melyet bizonyít, hogy az üzleti területen dolgozók több mint fele fordul a CFO-khoz stratégiai kérdésekben is

# A felmérés főbb megállapításai

## **A pénzügyi vezetők szerepét illetően a következő területek váltak / válnak hangsúlyossá**

Stratégiához való hozzájárulás

Szélesebb üzleti szerepkör

Az alapkompenciák kulcsfontossága

Fókusz a stakeholderekkel történő kommunikáción

CFO – végállomás vagy „csak” megálló?



„Az, hogy nyereséges és sikeres egy vállalat, nem jelenti azt, hogy ne kelljen foglalkoznia a „piszkos” dolgokkal is – mint pl. a költségek.”

**Andy Halford**  
**Vodafone**

- ▶ A CFO-k kétharmada a **legfontosabb kihívásnak** a
  - ▶ *költségek és a*
  - ▶ *kockázatok menedzselését, illetve a*
  - ▶ *cash flow megfelelő alakítását említette*



# A felmérés főbb megállapításai

**A pénzügyi vezetők szerepét illetően a következő területek váltak / válnak hangsúlyossá**

Stratégiához való hozzájárulás

Szélesebb üzleti szerepkör

Az alapkompenciák kulcsfontossága

Fókusz a stakeholderekkel történő kommunikáción

CFO – végállomás vagy „csak” megálló?



„Ez egy lehetőség a CFO-k számára, mivel a tényekre alapozott, kiegyensúlyozott véleményük alapján sokszor jobban bíznak bennük, mint a CEO-kban.”

**Stephen Carver**  
**Cranfield School of Management**

- ▶ A CFO-k több mint kétharmada úgy gondolja, hogy **egyik legfontosabb feladata** a pénzügyi jelentések iránti **bizalom megerősítése**, illetve a
- ▶ Stakeholderek felé **annak bizonyítása**, hogy a **vállalat megfelelő állapotban van**

# A felmérés főbb megállapításai

**A pénzügyi vezetők szerepét illetően a következő területek váltak / válnak hangsúlyossá**

Stratégiához való hozzájárulás

Szélesebb üzleti szerepkör

Az alapkompenciák kulcsfontossága

Fókusz a stakeholderekkel történő kommunikáción

CFO – végállomás vagy „csak” megálló?



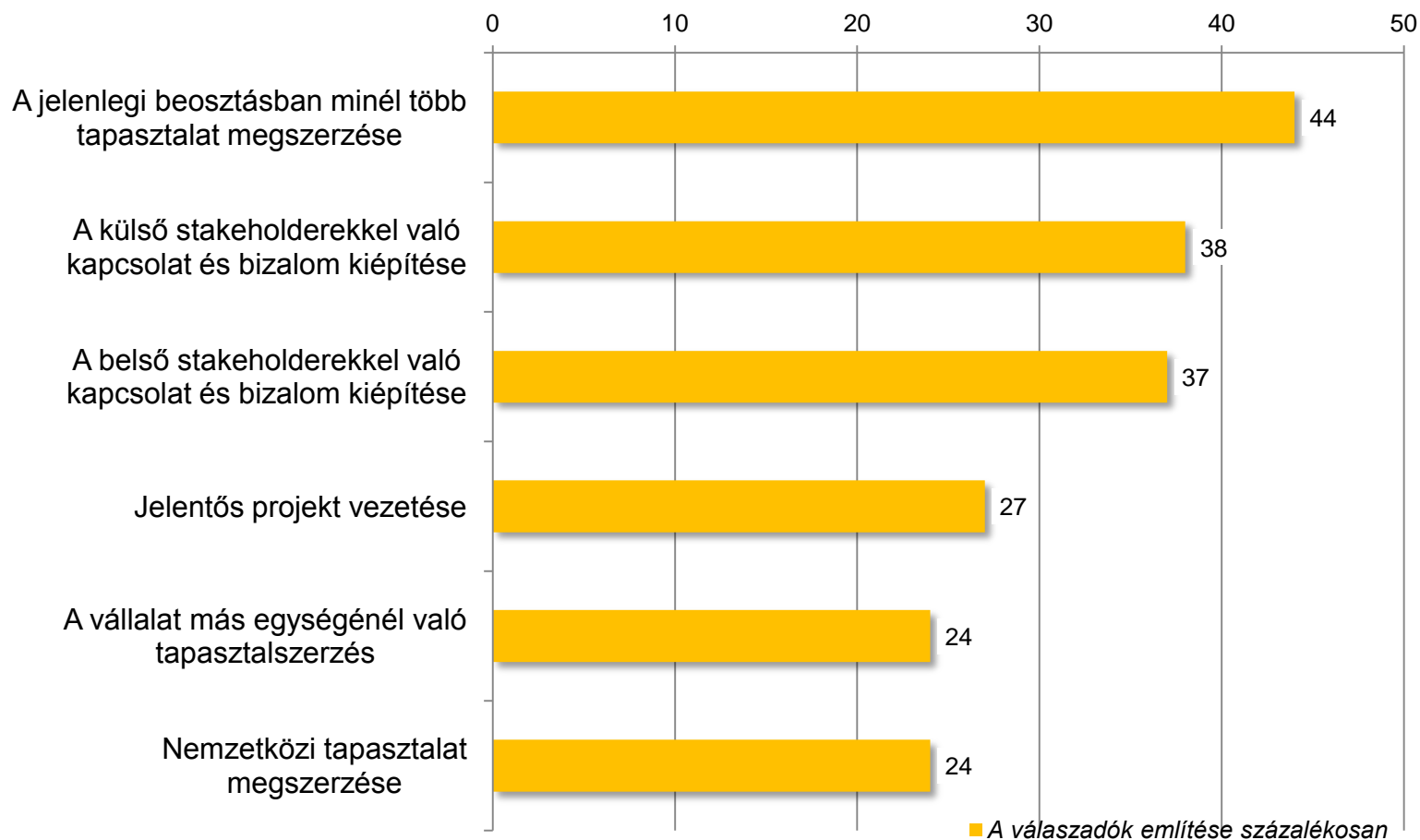
„Egy kisebb egység pénzügyi / kontrolling vezetőjéből előrelépni a vállalat CFO-jává egy óriási lépés. Ugyanakkor azt gondolom, ezen a szinten már többet számít a technikai, számviteli vagy pénzügyi tudásnál a személyiség.”

**Juha Laaksonen**  
**Fortum**

- ▶ **A CFO-k** harmada szívesen maradna jelenlegi pozíciójában, s csak **egyharmada váltana magasabb szintre** (csoport CFO), illetve
- ▶ Mindössze **10% szeretne** az adott vállalatnál a **CEO szerepkörbe kerülni**, (bár az utóbbi időben ez jellemzőbb tendencia)

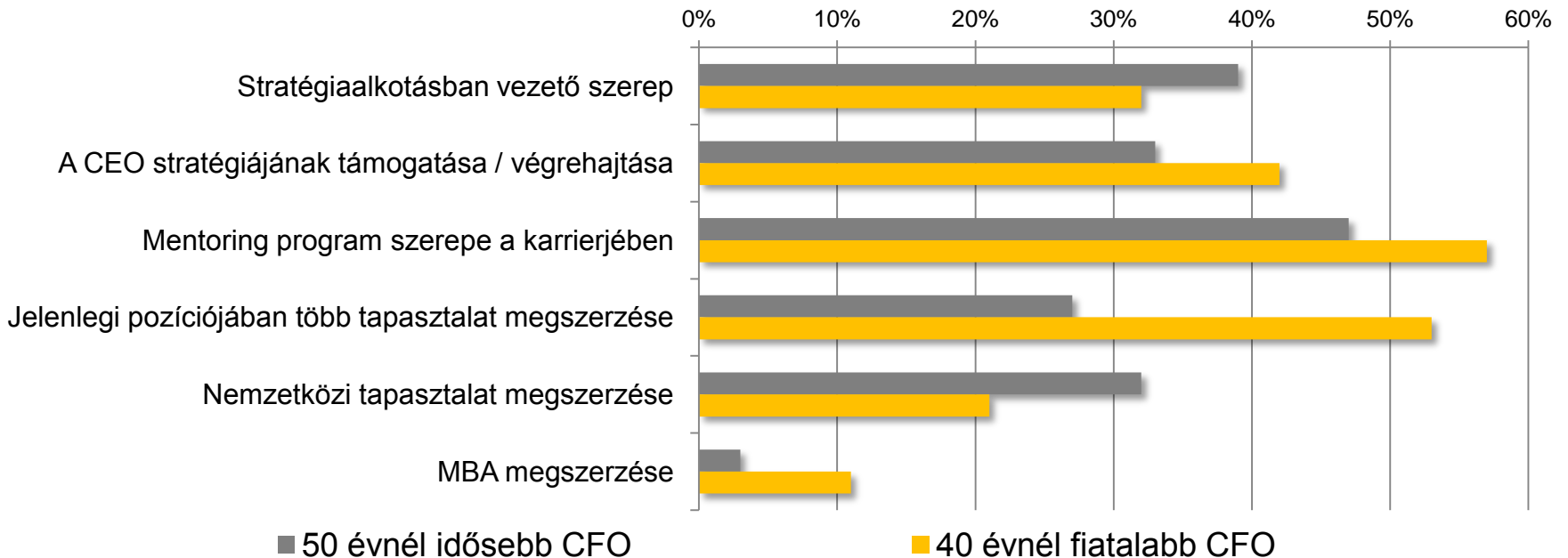
# A felmérés főbb megállapításai

## **A pénzügyi vezetők véleménye arról, hogy a feljebb lépéshez mit kell tenniük**



# A felmérés főbb megállapításai

## A 40 év alatti, illetve az 50 év feletti CFO-k összehasonlítása néhány szempontból



### ▶ Az 50 feletti CFO-k általában

- ▶ *elégedettebbek a jelenlegi beosztásukkal, illetve*
- ▶ *tudatosabban építik a belső és külső stakeholderekkel való kapcsolatot, valamint*
- ▶ *nagyobb hangsúlyt helyeznek a kockázatok menedzselésére*

### ▶ A 40 év alatti CFO-k általában

- ▶ *több iparági gyakorlatot kívánnak megszerezni*
- ▶ *a teljesítményértékelés véleményük szerint hosszú távra kell szóljon*

Harmadik rész

## Mik a tanulságok?

# CFO felmérés - tanulságok

*Ki a jó CFO?*

A felmérés szerint ehhez a következő 3 tényező egyensúlyát kell megtalálni

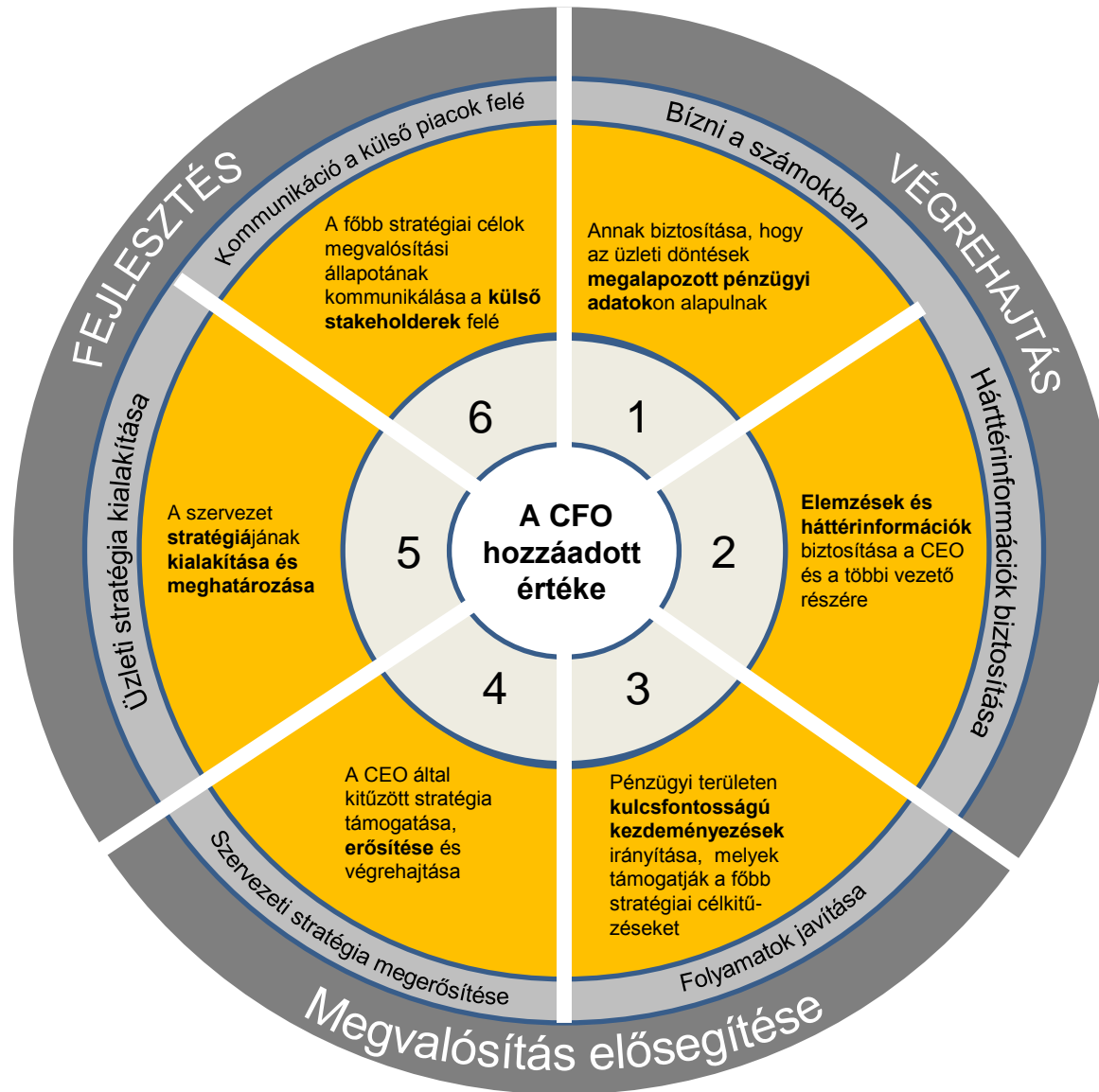
**A CFO-nak a lenti két tényezőt szem előtt tartva **kell** a vezérigazgatóval együtt képviselnie a vállalatot a piac felé.**

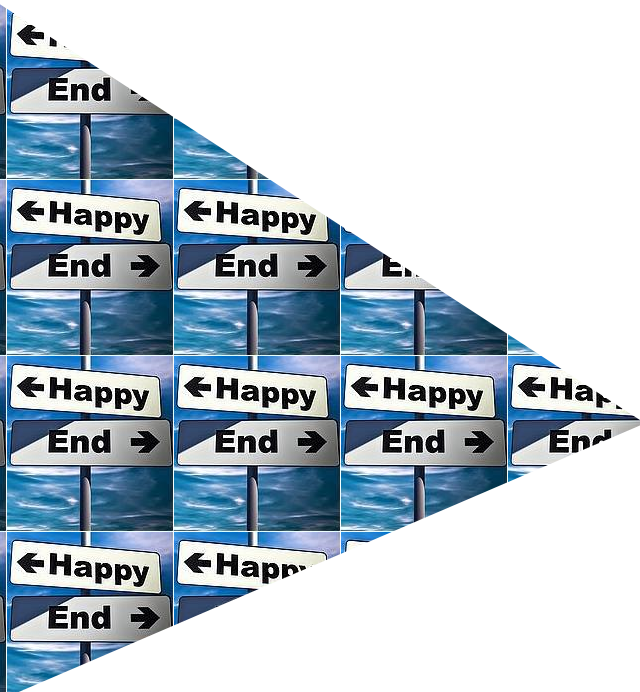


**Bár nem ők alakítják ki a stratégiát, de a formálásában részt vesznek**

**A számok kontrollján keresztül legalább annyira felelősek a stratégia minél magasabb fokú megvalósításáért, mint a vezérigazgató**

# A CFO-k hozzáadott értéke – az alábbi hat szegmenst vizsgálva





**Köszönöm a figyelmet!**