

DYREKTOR FINANSOWY ROKU 2020



REGULACJE PRAWNE A ROLA DYREKTORA FINANSOWEGO – jak nadążyć za zmieniającymi się rozporządzeniami?

W realiach zmieniającego się świata gospodarczego wiele pracowników przedsiębiorstw i instytucji publicznych musi rozwijać i doskonalić swoją wiedzę związaną z wykonywanym zawodem bądź pełnioną funkcją. Na istotę tej wiedzy składa się między innymi nowy zasób informacji wynikający z nowych procesów technologicznych, organizacyjnych, logistycznych.



dr hab. Łukasz **Furman**

doradca podatkowy, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej w Warszawie

Niemniej ważną sprawą dla niektórych pracowników jest posiadanie aktualnej wiedzy z zakresu stanowionego prawa, które obowiązują jednostki gospodarcze. W szczególności będzie to dotyczyło np.

aktów prawnych może spowodować negatywne konsekwencje dla podmiotów gospodarczych.

Czuwać nad prawidłowością rozliczeń finansowych

Dyrektor finansowy, jako osoba upoważniona przez zarząd bądź właścicieli, ma czuwać nad prawidłowością rozliczeń finansowych, zwłaszcza tych dotyczących podatków. Największym bowiem obszarem zmian, na które musi reagować dyrektor finansowy, są zmiany w podatkach, które zwykle następują na przełomie lat kalendarzowych, ale również podczas roku. Reakcja na zmiany nie może być opóźniona, ponieważ może to być zbyt dotkliwie finansowo dla jednostki gospodarczej. Zbyt późna reakcja na zmiany może wiązać się z zapłatą zaległości podatkowych, odsetek od zaległości podatkowych, kar oraz grzywien. Jest to sytuacja niepożądana w działalności jednostki gospodarczej, ponie-

waż może spowodować zaburzenie płynności finansowej i prowadzić do innych negatywnych zjawisk. Rolą dyrektora finansowego jest zadbanie, aby nie dochodziło do sytuacji, w której nie będą przestrzegane nowe regulacje prawne odnoszące się np. do obciążeń podatkowych. Istnieje wiele sposobów, aby przeciwdziałać takim zdarzeniom.

W poszukiwaniu rozwiązań

Jednym z rozwiązań jest zakupienie dostępu poprzez Internet do systemów prawnych, które to będą zawierały nowe i zaktualizowane akty prawne wraz z stosownymi komentarzami prawników, jak w praktyce wprowadzić zmiany w obszarze finansów przedsiębiorstwa. Inną drogą, którą można wybrać, jest skorzystanie ze specjalistycznych usług prawnych świadczonych przez profesjonalistów. Dyrektor zarządzający obszarem finansów może wybrać współpracę z doradcą podatkowym, który to będzie monitoro-

wał zmiany w prawie podatkowym i na czas informował swojego zleceniodawcę o potrzebie wprowadzenia stosownych zmian w sferze rozliczeń podatkowych przedsiębiorstwa. Zastosowanie tego drugiego podejścia jest korzystne dla dyrektora finansowego, ponieważ może się on skupić na wielu innych aspektach finansów przedsiębiorstwa. Wybór takiego rozwiązania z pewnością pozwoli na czas wprowadzić konieczne rozwiązania prawne przewidziane nowymi przepisami. Praktyka pokazuje, że aby zastosować takie rozwiązanie, niezbędne jest podpisanie stosownej umowy z doradcą podatkowym lub podmiotem świadczącym usługi doradztwa podatkowego. Umowa powinna precyzować bardzo szczegółowe obowiązki stron oraz kary za brak wywiązywania się z obowiązków przez zleceniobiorcę. Zapewnienie usług doradztwa podatkowego pozwoli skutecznie zminimalizować ryzyko towarzyszące działalności gospodarczej.

Rola CFO w warunkach niepewności

Rolą dyrektora finansowego jest zapewnienie przedsiębiorstwu środków potrzebnych do przetrwania i rozwoju. Jest to dość proste zadanie, gdy posiada ono stabilny strumień przychodów i koszty pod kontrolą. Wtedy kluczem rozwoju staje się konsekwentnie realizowana strategia marketingowa.



Bartosz Tomczyk

przewodniczący rady nadzorczej,
Provema

powinno być pozyskanie długoterminowego kapitału potrzebnego do utrzymania się na rynku. Jego źródłem mogą być pomocowe fundusze rządowe, instytucje finansowe lub nowi inwestorzy. Ten etap może prowadzić do restrukturyzacji przedsiębiorstwa, w tym do fuzji, przejęć lub aliansów strategicznych.

Nowoczesne technologie a zadania dyrektora finansowego

Nowoczesne technologie mają coraz większe znaczenie w procesie finansowania przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne są tu zmiany w sektorze

bankowym, gdzie rolę dużych, tradycyjnych banków coraz częściej przejmują technologiczne start-upy finansowe. W warunkach kryzysu korzystne dla przedsiębiorstw może być korzystanie z nowych technologii rozliczeń. Na przykład zastosowanie faktur elektronicznych może pomóc w skracaniu terminów płatności od kontrahentów. Dzięki nowym technologiom wdrażanym przez start-upy z branży fintech możliwe staje się na przykład przyjmowanie płatności elektronicznych za pomocą smartfonów. Z kolei lokowanie zgromadzonych środków jest coraz łatwiejsze dzięki internetowym platformom transakcyjnym. Stają się one niezwykle użyteczne dla przedsiębiorstw w okresie obowiązywania zerowych stóp procentowych. Osobnym zagadnieniem jest finansowanie przedsiębiorstw z branży

najnowszych technologii. Nie przypadkiem są one bardzo odporne na aktualny kryzys. Internetowym start-upom bardzo ciężko o inwestorów, więc od początku są one budowane w ten sposób, aby zapewnić możliwości rozwoju przy niestabilnym finansowaniu. Okazało się, że wysoko elastyczne struktury start-upów doskonale spełniają swoje zadania w aktualnej, niezwykle trudnej sytuacji.

Regulacje prawne a rola dyrektora finansowego

Aktualnie przedsiębiorstwa mogą korzystać z licznych rozwiązań prawnych ułatwiających funkcjonowanie w warunkach kryzysu. Jednym z nich jest tarcza antykryzysowa. Jednak korzystanie z jej przepisów wymaga dużej wiedzy prawnej i finansowej oraz koordynacji przez doświadczonego dyrektora finansowego.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw znajdujących się w poważnych problemach korzystnym rozwiązaniem jest wprowadzony przez przepisy tarczy antykryzysowej tryb uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego. Dzięki niemu można uzyskać ochronę przed wierzycielami bez zgody sądu. Ostatnim istotnym narzędziem, które weszło w życie w sierpniu tego roku, jest Ustawa o pomocy publicznej w celu ratowania lub restrukturyzacji przedsiębiorców. Dotychczas przedsiębiorstwa znajdujące się na etapie restrukturyzacji były pozbawione pomocy rządowej mimo tego, że najbardziej jej potrzebują.

O korzyściach płynących z zatrudnienia dyrektora finansowego

Rozwój przedsiębiorstwa wymaga zaplanowania i wdrożenia długo-okresowego planu finansowego. Jego stworzenie jest podstawowym zadaniem dyrektora finansowego. Pomoże on określić zapotrzebowanie firmy na gotówkę oraz inne zasoby, co jest wyjściem dla tworzenia planów strategicznych dla innych działów firmy. Rola dyrektora finansowego jest szczególnie istotna w sytuacji, gdy sytuacja ekonomiczna podlega częstym i nagłym zmianom, tak jak w czasie aktualnego kryzysu. Bardzo ważną funkcją działu finansowego jest też ocena ryzyka. Dobrze jest, gdy w ramach struktury służb finansowych firmy tradycyjnie konserwatywne podejście działu księgowego jest równoważone przez dyrektora finansowego, który w świadomy sposób jest w stanie ocenić ryzyko poszczególnych przedsięwzięć.



Stawić czoła nowej normalności przepełnionej niepewnością

Tak jak niemal dla każdej gałęzi biznesu, lockdown był dla nas wielkim sprawdzianem – zarówno stabilności, jak i zwinności naszej organizacji. Paradoksalnie ta trudna sytuacja pokazała, jak mocne są podstawy finansowe Providenta, który w trakcie pandemii i kryzysu na rynku spłacił notowane na GPW obligacje w wysokości 200 mln zł.



dr Maciej Mikucki

dyrektor finansowy,
Provident Polska

Pandemia dotknęła branżę pożyczkową na kilku płaszczyznach. Pierwsza z nich związana jest ze zjawiskiem, które wpłynęło na całą gospodarkę, czyli ograniczeniem

konsumpcji. Polacy, ze względu na niepewność co do przyszłych dochodów, mniej wydawali, a tym samym rzadziej decydowali się na zaciąganie zobowiązań. Na skłonność gospodarstw domowych do ograniczania wydatków wskazują wyniki cyklicznych Barometrów Providenta. Jak pokazała gwiazdkowa edycja badania, w tym roku planujemy skromne święta i dużo niższe wydatki niż w poprzednim roku.

Kolejnym wyzwaniem dla branży pożyczkowej okazały się uregulowania zawarte w tarczy antykryzysowej, które znacznie ograniczyły

maksymalną wysokość pozaodsetkowych kosztów kredytu konsumenckiego, a tym samym rentowność firm pożyczkowych. Z powodu nowych regulacji wszystkie instytucje pożyczkowe musiały ograniczyć ryzyko kredytowe, które nieuchronnie rośnie w przypadku kryzysu i w konsekwencji skokowo zwiększa koszty. Niektóre podmioty zaprzestały działalności, gdyż udzielanie pożyczek przestało im się opłacać. Połączenie spadku rentowności ze zwiększonym ryzykiem i wynikającym z tego zwiększeniem kosztów doprowadziło do ograniczenia podaży na niespotykaną dotąd skalę. Tym samym część klientów, którzy wcześniej otrzymaliby finansowanie, w warunkach pandemii nie miała szansy na pożyczkę.

Wewnątrz firmy, w trakcie pierwszego szoku i następujących po

nim konsekwencji dla działania przedsiębiorstwa, musieliśmy szybko zmienić sposób zarządzania firmą. Koncyliacyjne i spokojne podejście oparte na wieloletniej tradycji firmy z korzeniami w Wielkiej Brytanii musiało ustąpić znacznie bardziej dynamicznemu sposobowi zarządzania. Dodatkowa komplikacja w postaci przejścia na pracę zdalną spowodowała kolejne wyzwania.

Patrząc na te kilka miesięcy z perspektywy czasu jestem przekonany, że poradziliśmy sobie bardzo dobrze w zarządzaniu firmą w sytuacji ostrego kryzysu. Szybko dostosowaliśmy procesy zarządcze, zarzuciliśmy szereg praktyk zaprojektowanych na spokojniejsze czasy i wdrożyliśmy wiele rozwiązań, które staną z nami na wiele lat, jeśli nie na zawsze. W gruncie rzeczy niektóre z konsekwencji tego szoku

wpłyną pozytywnie na funkcjonowanie firmy w długim terminie, co jednak nie zmienia faktu, że podsumowanie ostatnich miesięcy nie zostanie ogółem zapisane na plus.

Teraz Provident, jak inne firmy z sektora finansowego, musi stawić czoła nowej normalności przepełnionej niepewnością. Z jednej strony doświadczenia pandemii na pewno zmienią podejście naszych klientów do finansów. Z drugiej nowa sytuacja dotknie też banki, na które silnie oddziałują niskie stopy procentowe. Dlatego tak ważne jest stworzenie stabilnych warunków, w których rynek pożyczkowy będzie mógł funkcjonować już w nowych realiach. Dzięki temu będzie nadal pełnić bardzo istotną funkcję w systemie finansowym, stanowiąc źródło kapitału dla osób, które nie spełniają restrykcyjnych wymogów bankowych.

DYREKTOR FINANSOWY ROKU 2020

Szanowni Państwo!

Rola dyrektora finansowego nieustająco ewoluuje. Dziś, w dobie niepewności, nieprzewidywalności procesów biznesowych i rodzimej gospodarki, ten proces zmian w oczekiwaniach co do umiejętności i kompetencji CFO jeszcze przyspieszył. Co powinien wiedzieć i umieć dyrektor finansowy dziś? Jakie sprawności są mu szczególnie przydatne? Jak analizować perspektywy i możliwości firmy, kiedy trudno o analizę możliwości rynku jako takiego?

Dowiemy się tego z komentarzy zaproszonych na nasze łamy ekspertów. Warto też zwrócić uwagę na biogramy wyróżnionych przez redakcję „Gazety Finansowej” dyrektorów finansowych. Ich kompetencje pozwalają firmom, których finansami zarządzają, rozwijać się mimo otoczenia trudnego dla biznesu. Dobrze sprawdzić, co pozwala im dziś na aktywne i świadome planowanie finansów firm.

Redakcja

**ŁUKASZ HADYŚ**

DYREKTOR FINANSOWY, CZŁONEK ZARZĄDU, KROSS

Jest biegłym rewidentem, posiada ponad 16-letnie, bogate doświadczenie w grupach kapitałowych notowanych na GPW oraz dynamicznie rozwijających się firmach prywatnych będących liderami w swoich branżach. Karierę rozpoczął w firmie Ernst & Young,

następnie pełnił rolę dyrektorów finansowych w firmach Tauron Dystrybucja, Polska Spółka Gazownictwa, Grupa PKP Cargo, Luma Automotive oraz KROSS. Największe wyzwania zawodowe to szereg zakończonych projektów M&A, efektywne raportowanie zarządcze, za-

rzządzanie obszarem IT w okresie transformacji cyfrowej, dbanie o kondycję płynnościową spółek, szczególnie w ostatnim okresie. Motto zawodowe: „jeżeli uważasz, że czegoś nie da się zrobić, nie przeszkadzaj tym, którzy właśnie to robią”.

DR MACIEJ MIKUCKI

DYREKTOR FINANSOWY, PROVIDENT POLSKA

Pracę w Providencie rozpoczął we wrześniu 2017 r. Jest on odpowiedzialny za kształtowanie strategii finansowej spółki oraz jej realizację. Doświadczenie w obszarze zarządzania finansami zdobył w pracy dla spółek

z sektora farmaceutycznego, FMCG czy B2B, takich jak Adamed, Teva, Ipsos czy Coca-Cola, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, gdzie obecnie wy-

kłada. W grudniu 2018 r. obronił doktorat w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Praca dotyczyła integracji w transakcjach fuzji i przejęć. Jest także członkiem Rady Programowej Banking Forum.

**KATARZYNA SOKALSKA**

DYREKTOR FINANSOWY, CZŁONEK ZARZĄDU, HICRON

Do firmy Hicron Katarzyna Sokalska dołączyła w 2013 r. jako pełniąca obowiązki dyrektora finansowego. Już wtedy posiadała 8-letnie doświadczenie w pracy w finansach zdobyte m.in. w MCI.BioVentures (część MCI Capital) oraz Paola. W 2014 r. Katarzyna Sokalska została dyrektorem finan-

sów Hicron, a w 2015 r. także członkinią zarządu. Odpowiada za finanse spółki i integralność jej wszystkich procesów wewnętrznych z wizją i strategią rozwoju firmy. CFO Hicron ukończyła Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu z tytułem magistra inżyniera zarządzania i inżynierii produkcji, a także

studia podyplomowe: zarządzanie i finanse w projektach inwestycyjnych. Ciągłe pogłębia swoją wiedzę i poszerza kompetencje. W ostatnich latach ukończyła programy rozwojowe Management oraz Personal Leadership Academy organizowane przez ICAN Institute.

BEATA ŻACZEK

DYREKTOR FINANSOWY, WICEPREZES ZARZĄDU, PEKABEX, CZŁONEK ZARZĄDU PEKABEX BET, CZŁONEK ZARZĄDU PEKABEX PREF, PREZES ZARZĄDU KOKOSZKI PREFABRYKACJA, CZŁONEK ZARZĄDU PEKABEX INWESTYCJE II.

W ciągu niespełna 9 lat wraz ze współpracownikami stworzyła grupę kapitałową, która z lokalnego dostawcy prefabrykatów, osiągającego obroty na poziomie kilkudziesięciu mln zł i przynoszącego straty stała się graczem na skalę krajową oraz częściowo europejską, osiągając obroty na poziomie ponad 620 mln zł (w tym ponad 220 mln zł za granicą), dającą zatrudnienie w Polsce i za granicą dla ponad 2200 osób. Sukces został osiągnięty na bazie jednego upadającego zakładu prefabrykacji w Poznaniu, który został zrestrukturyzowany i przemodelowany organizacyjnie i strukturalnie. Zoptymalizowała wiele procesów operacyjnych i kosztów działalności Grupy. Prowadziła proces nabycia

trzech zakładów (kolejno: w latach 2012 – nabycie przedsiębiorstwa od syndyka, 2015 – nabycie spółki i 2016 – nabycie przedsiębiorstwa należącego do międzynarodowej korporacji) łącznie z przeprowadzeniem due diligence, sformalizowaniem nabycia zakładów, pozyskaniem finansowania oraz integracją zakładów i różnych kultur organizacyjnych. Przeprowadzała procesy podziału spółki, jak i dwa procesy łączenia spółek, zarówno w zakresie aspektów prawnych, jak i ujęcia księgowo-podatkowego. Zrestrukturyzowała finanse Grupy, opracowała i wdrożyła jej nową politykę finansową grupy, pozyskała ponad 300 mln zł finansowania inwestycyjnego, operacyjnego i gwarancyjnego,

jak również kilkadziesiąt milionów linii gwarancyjnych (specyfika rynku budowlanego) oraz leasingowych, stworzyła controlling, opracowała i wdrożyła procedury finansowe, administracyjne oraz prawne w tym zarządzania ryzykiem finansowym, operacyjnym oraz, podatkowym. Pozyskała dofinansowanie do projektów ze środków unijnych wraz z ich realizacją, w tym stworzenie, działu Badań i Rozwoju. Pozyskała pozwolenie na działalność w strefie ekonomicznej dla projektu o wartości 40 mln zł (łącznie z przygotowaniem business planu), który obecnie jest w fazie realizacji. W 2015 r. z sukcesem wprowadziła Grupę na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych.

**MAGDALENA STRUMPF-ŻUREK**

DYREKTOR DEPARTAMENTU FINANSÓW I KONTROLINGU, IDEA GETIN LEASING

Z wykształcenia historyk sztuki, z wyboru i powołania księgową. Z finansami związana od prawie 25 lat. Doświadczenie zawodowe zdobywała przechodząc przez wszystkie szczeble kariery, zaczynając od księgowej przez kontrolera rachunkowości, samodzielną księgową i główną księgową. Skończyła kursy zawodowe, następnie podyplomowe studia z rachunkowości i kontroli finansowej na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz otrzymała świadectwo kwalifikacyjne wydane przez Ministra Finansów, uprawniające

do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Obecnie jest na końcowym etapie zdobywania uprawnień biegłego rewidenta. Z Idea Getin Leasing związana od 2008 r. (do 2014 r. jako VB Leasing Polska). Odegrała kluczową rolę w fuzji księgowej spółek VB Leasing i Idea Leasing (2015 r.) oraz Idea Leasing i Getin Leasing (2018 r.). Szefuje prawie 90-osobowemu zespołowi, organizując pracę pracowników sprawozdawczości, podatków, księgowości, kontrolingu, płatności i rozrachunków. Odpowiedzialna za

płynność finansową oraz bezpieczeństwo podatkowe spółek grupy kapitałowej Idea Getin Leasing. Do jej największych sukcesów należy zbudowanie dobrze zmotywowanego, fachowego zespołu pracowników, organizacja od podstaw rachunkowości dla nowo powstałych spółek córek, efektywne przeprowadzenie od strony rachunkowej wielokrotnych restrukturyzacji, jak przejęcia, podziały i połączenia spółek oraz odzyskanie znaczących zwrotów VAT z tytułu „złych długów”.

Korzyści płynące z zatrudnienia dyrektora finansowego

Od kilkunastu lat polski rynek jest coraz bardziej konkurencyjny i wymagający. Nastąpiło to w wyniku otwarcia naszego kraju dla obcych kapitałów i produktów pochodzących z całego świata. W efekcie, w gospodarce krajowej odnotowano duże zmiany w sferze finansów i rachunkowości. Przedsiębiorstwa, chcąc sprostać konkurencji, muszą dysponować dobrze do tego zadania wykształconą i doświadczoną kadrą zarządzającą.



mgr Agnieszka Orłowska

Wykładowca, Katedra Ekonomii i Zarządzania
Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej w Warszawie

Siłą rzeczy zobligowane są do stawiania swoim pracownikom coraz wyższych wymagań. Starając się o względy klientów, a to przecież jeśli nie główny, to jeden z pierwszoplanowych czynników wpływających na osiągnięcie zysku, zmuszone są stosować nie tylko skuteczne działania marketingowe, ale i podnosić jakość oferowanych produktów czy usług. W dodatku, to wszystko musi być opłacalne i przynosić wspomniany zysk, co oczywiste.

Zdefiniować rolę dyrektora finansowego w strukturze organizacyjnej

Ten ostatni cel, w trudnym do precyzyjnego określenia stopniu, zależy od

właściwie obsadzonego stanowiska dyrektora finansowego. Niezbędne więc staje się zdefiniowanie roli dyrektora finansowego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, który powinien odpowiadać zarówno za zadania operacyjne i strategiczne z punktu widzenia globalnego, jak i za planowanie strategii działalności w perspektywie długoterminowej. Jeśli nie powstaną prognozy oraz plany na przyszłość, to większość podmiotów zostanie skazana na porażkę. Konkurencja nie śpi przecież i trzeba założyć, że planami wybiega w przyszłość.

Tak poważne zadania przyczyniły się do zmiany oraz wzrostu roli dyrektora finansowego. Obecnie stanowisko to nabrało znaczenia, co znajduje swoje odbicie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Stanowisko to traktowane jest jako eksperckie, ponieważ obejmuje nadzór nad sprawozdawczością jednostki, przygotowanie i reprezentowanie przedsiębiorstwa przed audytorami, a także odpowiedzialność za planowanie, nadzór nad kapitałem i źródłami jego finansowania. Wzrosła też rola dyrektora finansowego np. w korporacjach, czy

spółkach giełdowych, gdzie ma on istotny wpływ w zarządzaniu portfelem korporacyjnym i alokacjach kapitału, jak i odpowiada również za stosunki z inwestorami.

Współodpowiedzialność dyrektora finansowego

W największych firmach dyrektor finansowy jest współodpowiedzialny za procesy strategicznego planowania i zarządzania oraz za fuzeje i przejęcia. Tak więc dyrektor finansowy powinien znakomicie orientować się, nie tylko w sprawach finansowych, ale jednocześnie sprawnie funkcjonować we wszystkich innych obszarach działania przedsiębiorstwa. W tym celu musi przyswoić sobie wiedzę z szeregu dziedzin. Nie tylko z rachunkowości sensu stricto, ale też tę odnoszącą się do mechanizmów finansowych, sprzedażowych, logistyki, marketingu czy innych czynności operacyjnych.

Tak więc do zadań dyrektora finansowego należy efektywne i skuteczne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, co często jest związane z umiejętnościami tzw. miękkimi, które będą niezbędne dla pozyskiwania zwolenników do proponowanych im koncepcji.

Jednocześnie w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo prowadzi współpracę międzynarodową, to znaczenie dyrektora finansowego jest jeszcze większe, ponieważ do jego zadań należy zapewnienie przedsiębiorstwu bezpieczeństwa przed ryzykiem związanym ze zmiennością walutową. Musi więc on posiadać umiejętność analizowania i przewi-

dywania wahań kursu walutowego, jak i fachowo przeprowadzać przez proces przewalutowania. W innym przypadku, nie posiadanie znajomości praw rynku, może dotkliwie osłabić budżet przedsiębiorstwa. Można więc powiedzieć, że dyrektor finansowy, to obok dyrektora zarządzającego i dyrektora handlowego lub produkcyjnego jedna z najważniejszych osób w przedsiębiorstwie.

Nowe zadania w wyniku zmieniającej się rzeczywistości

W zależności od rodzaju i wielkości przedsiębiorstwa dyrektorowi finansowemu mogą być też powierzone obowiązki dyrektora ds. operacyjnych, jak i dbanie o utrzymywanie relacji typu „business to business”. Chodzi tu przede wszystkim o współpracę z bankami, uczestnictwo i ewentualne prowadzenie szkoleń i konferencji, przynależność i współpracę z różnymi profesjonalnymi organizacjami. Przy czym strategia finansowa przedsiębiorstwa nie dotyczy jedynie wypracowanych zysków, ale i środków uzyskanych ze źródeł publicznych. Mogą one być w postaci dotacji, jak i płynąć z różnorodnych programów unijnych.

Obecnie dyrektorom finansowym przybywa zadań w wyniku zmieniającej się rzeczywistości biznesowej stawiającej coraz to nowe wymagania. Można tu wymienić wdrażanie Pracowniczych Planów Kapitałowych, które musi być skuteczne. Związane jest to z wprowadzaniem nowego systemu oszczędzania na emeryturę, na który solidarnie

składać się będą zatrudnieni i zatrudniający (od 1,5 do 4 proc. wynagrodzenia), jak i państwo, które „dołoży na zachętę” kwotę powitalną oraz coroczną premię.

Reasumując, można stwierdzić, że z zatrudnienia dyrektora finansowego płynie wiele korzyści, wśród których można wymienić:

- pomoc przy podejmowaniu decyzji, które zazwyczaj są bardziej korzystne, ponieważ analizuje on dokładnie i regularnie wyniki uzyskane przez przedsiębiorstwo,
- wskazanie właściwych miar, które pokażą jak rozwija się przedsiębiorstwo,
- wyluskiwanie istotnych trendów mogących wywierać wpływ na finanse przedsiębiorstwa,
- wyjaśnianie zmian w wynikach finansowych na przestrzeni czasu. Zrozumienie, dzięki pomocy dyrektora finansowego, mechanizmów finansowych rządzących przedsiębiorstwem umożliwi lepsze, efektywniejsze kierowanie przedsiębiorstwem. Śmiało można założyć, że znaczenie tego stanowiska będzie wzrastać w miarę jak państwo będzie doskonalić swą rolę regulatora procesów gospodarczych odchodząc stopniowo od funkcji zarządzających. Jest z tym u nas, co prawda, różnie, ale świat zmierza w tym kierunku i my również będziemy podążać jego śladem. W przypadku zaś rozbudowy funkcji regulacyjnych państwa, główną rolę w zestawie instrumentów odgrywać będą narzędzia finansowe. A to właśnie obszar kompetencji dyrektora finansowego przedsiębiorstwa.

Dyrektor Finansowy jako ekspert od wdrażania nowoczesnych technologii

Wraz z dynamicznymi zmianami w środowisku pracy, cyfryzacją przedsiębiorstw i zaawansowanymi technologiami przedefiniowaniu uległy rola i obowiązki dzisiejszych CFO. W efekcie dyrektorzy finansowi znajdują się dziś w wąskim gronie kluczowych ekspertów, decydujących o przyszłości nowoczesnych przedsiębiorstw.



Ireneusz Borowski

Country Manager Poland,
Dassault Systèmes

Zmieniająca się rola CFO jest wyraźnie powiązana z transformacją cyfrową i upowszechnieniem nowych

technologii, takich jak chmura, Big Data, sztuczna inteligencja (AI), czy blockchain – wskazuje raport E&Y: „DNA of the CFO: Is the future of finance new technology or new people?” (kwiecień 2019 r.). Wielu dyrektorów finansowych odgrywa obecnie kluczową rolę w promowaniu szerszego wdrażania tych technologii w organizacji oraz przewodzi transformacji wynikającej z innowacji technologicznych. CFO posiadają bowiem niezbędną wiedzę, którą otrzymują od podległych im departamentów IT, mają również istotny

głos w decyzjach dotyczących strategii IT oraz wpływu cyfryzacji na konkurencyjność. Funkcja finansowa ma też decydujące znaczenie w organizacji, ponieważ to ona często alokuje inwestycje IT do funkcji generujących przychody lub skierowanych do klienta.

Chmura wśród kluczowych technologii

Autorzy raportu „DNA of the CFO” wskazują, że chmura będzie jedną z kluczowych technologii, które odegrają znaczącą rolę w przekształceniu roli CFO. Rozwiązania w chmurze oferują możliwości poprawy funkcjonalności istniejących systemów i przyspieszenia standaryzacji w bardziej inteligentny sposób. Raport wskazuje, że infrastruktura oparta na chmurze usprawnia operacje, zmniejsza koszty i zapewnia firmom większą

elastyczność. Dyrektorzy finansowi będą musieli aktywnie zarządzać bezpieczeństwem danych, dbać o zgodności z systemami regulacyjnymi, a także rozwijać umiejętności optymalnego wykorzystania technologii. Możliwości generowane przez chmurę mają ogromne znaczenie, bo wiele organizacji wciąż korzysta z przestarzałych i fragmentarycznych systemów, gdzie dane zamykane są w tzw. silosach informacyjnych. Kiedy pracownikom odda się do dyspozycji ogólnie dostępna i obejmująca swym zasięgiem całe przedsiębiorstwo platformę, możliwe staje się wprowadzenie licznych usprawnień oraz osiągnięcie wyższego poziomu współpracy między poszczególnymi działami. Taki sposób rozpowszechniania digitalizacji oznacza, że silosy informacyjne zanikają, a wszyscy interesariusze

uzyskują dostęp do jednej wersji danych (ang. single source of truth). Działy mogą się ze sobą łączyć i współpracować w czasie rzeczywistym przy różnych projektach, wkładając w proces swój unikalny zestaw umiejętności i doświadczenia.

Otwartość na zmiany

Co ważne, dyrektorzy finansowi muszą również pamiętać, że sukces każdej technologii w dużej mierze zależy od umiejętności osób z niej korzystających. W badaniu E&Y dyrektorzy finansowi jako główną barierę we wdrażaniu nowych technologii wskazali „zdolność personelu do przystosowania się do zmian”. Jak podkreślają autorzy raportu, skuteczne zarządzanie zmianą, w tym przejrzystość co do przesłanek i ciągła komunikacja, będzie więc krytyczne dla powodzenia transformacji technologicznej.