

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

PATRON WYDANIA:



Księgowy patrzy w przeszłość, dyrektor finansowy – kreuje przyszłość

Tak w skrócie można opisać podstawową różnicę między tymi dwoma stanowiskami w firmie. Dla wielu przedsiębiorców nie jest to jednak oczywista sprawa. Aby nie dochodziło do niepotrzebnych napięć, warto więc dokładnie określić zakres obowiązków każdej z tych osób.

Sebastian Uryn

ekspert, Grupa Doradcza
Compertus

Na czym polega rola księgowego?

Rolą głównego księgowego jest zapewnienie firmie bezpieczeństwa związanego z ewidencją zdarzeń gospodarczych – zarówno z punktu widzenia formalnego, jak i prawnego. Do jego obowiązków należy także realizacja zaleceń audytorów badających sprawozdania finansowe (jeżeli spółka podlega badaniu), ewentualnie zarządzanie podległym zespołem. Do tego momentu wszystko jest jasne. Problem pojawia się, gdy właściciele przedsiębiorstwa oczekują, że

z wyprzedzeniem dowiedzą się od księgowego o tym, jak będzie wyglądała przyszła sytuacja finansowa firmy. Oprócz prognozowania często wymagają ponadto analizy rentowności poszczególnych obszarów, planowania płynności w długim i krótkim terminie, a nawet odpowiedzialności w zakresie kontroli wyniku finansowego czy optymalizacji podatków. Jednak te kwestie ewidentnie należą już do kompetencji dyrektora finansowego. Czy to oznacza więc, że główny księgowy nie może wykonywać opisanych wyżej obowiązków?

Jeśli posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności – jak najbardziej może. W takiej sytuacji trzeba mieć jednak świadomość, że są to dodat-

kowe zadania, wykraczające poza klasyczną księgowość. Dlatego ich zakres warto uszczegółowić na piśmie. W ten sposób unikniemy nieporozumień czy rzucań wzajemnych oskarżeń, gdy coś w firmie idzie nie tak. A co jeśli nasz księgowy stwierdzi: „Szefie, to dla mnie za dużo!”? Wtedy do akcji powinien wkroczyć dyrektor finansowy.

Dyrektor finansowy – strażnik interesów firmy

Kompetencje CFO są bardzo szerokie. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że osoba ta dba o finanse firmy i jest strażnikiem jej interesów. Do głównych zadań CFO należą: prowadzenie polityki finansowej przedsiębiorstwa, tworzenie strategii jej rozwoju, kontrola rentowności, optymalizacja podatków czy inwestowanie nadwyżek. Innym ważnym obszarem, który może usprawnić działanie biznesu, jest edukacja zespołu, a szczególnie menedżerów każdego szczebla.

Dlaczego współpraca z menedżerami jest tak istotna? Ponieważ to właśnie ich decyzje operacyjne mają największy wpływ na wynik finansowy firmy. Aby w przedsiębiorstwie mógł funkcjonować dobrze zarządzany system budżetowania czy kontrolingu, osoby odpowiedzialne merytorycznie za poszczególne obszary muszą posiadać niezbędny poziom wiedzy ekonomicznej.

CFO – etat czy outsourcing?

Powodem, dla którego wielu przedsiębiorców przerzuca obowiązki CFO na głównego księgowego, są wysokie koszty zatrudnienia wykwalifikowanego dyrektora. Istnieje jednak inne rozwiązanie, które ostatnimi czasy zyskuje na popularności nawet w przypadku dużych przedsiębiorstw. To outsourcing, w ramach którego wyspecjalizowane firmy świadczą usługi dyrektora finansowego na godziny. Poziom opłat za usługi dyrektora

finansowego na godziny dostosowany jest do skali działalności biznesu – jego praca ma przecież generować dodatkowe zyski, a nie pogarszać wynik finansowy. Jest to możliwe dzięki temu, że małe firmy mają stosunkowo niewiele dokumentów, co w prosty sposób przekłada się na mniejszą pracochłonność. U dużych klientów z kolei specjalizacja, doświadczenie i sprawne narzędzia powodują, że współpraca z CFO jest bardziej efektywna niż zatrudnianie go na etacie.

W wielu sytuacjach bywa również tak, że przedsiębiorstwa nie potrzebują ciągłego wsparcia dyrektora finansowego na godziny. Ekspert opracowuje wtedy procedury i wdraża system controllingowy, nad którym pieczę przejmują potem inne osoby w firmie. Można to porównać do tworzenia „instrukcji obsługi finansów” – podręcznika pomagającego rozwijać biznes przy utrzymaniu jego rentowności.

Scenariusze dla przedsiębiorców na czas kryzysu



O dylematach, jakie stoją przed przedsiębiorcami, rozmawiamy z ekspertami w dziedzinie handlu zagranicznego: Leszkiem Żołotarskim i Marcinem Pietrusińskim, założycielami firmy EI-Expert

legać na przeanalizowaniu obu. Możemy być zmuszeni do radykalnych kroków w kwestii obniżki kosztów. MP: Z kolei utrzymanie stabilnego strumienia przychodów może być zapewnione dzięki przeniesieniu kluczowych procesów biznesowych do internetu.

Mówi Pan o radykalnych metodach cięcia kosztów. Najważniejsze pytanie, jakie zadaje sobie w tej chwili bardzo duża część przedsiębiorców, brzmi: czy zwalniać pracowników?

MP: Bardzo byśmy chcieli, żeby tym zagadnieniem nie rządziła prosta matematyka. Niestety, każdy przedsiębiorca wie, że czasami nie może być inaczej. W Stanach Zjednoczonych w ciągu ostatnich dwóch tygodni przybyło 10 mln bezrobotnych. Świadczy to o tym, że tamtejsze firmy agresywnie tną koszty. Być może ich działania są radykalne ale niewykluczone, że dzięki temu pracodawcy przetrwają i w lipcu ci sami pracownicy będą mieli gdzie wrócić.

LZ: Mam nadzieję, że nasz model, polegający na unikaniu zwolnień za wszelką cenę, nie doprowadzi do tego, że w Polsce w lipcu nie będzie ani pracodawców ani miejsc pracy.

Może nie będzie tak źle. Rząd zaproponował bezpośrednie wsparcie biznesu kwotą 100 mld zł pochodzących z NBP.

LZ: Niestety trzeba było tak zrobić. Mówię niestety, ponieważ jeżeli te pieniądze trafią bezpośrednio do przedsiębiorstw, to spowodują znaczący impuls inflacyjny. Aktualna ilość pieniędzy w gospodarce mierzona agregatem M1 wynosi około 840 mld zł. NBP chce ją zwiększyć o około 12 proc.

MP: Porównując to z wyczynami amerykańskiego FED, który po kryzysie finansowym z 2008 r. zwiększył podaż pieniądza trzykrotnie nie wygląda to na szalony ruch. Dodajmy, że w Stanach Zjednoczonych nie spowodowało to inflacji. Wyemitowane środki trafiły do systemu bankowego, z którego konsumenci prze-

straszeni kryzysem nie chcieli ich pożyczać. W efekcie trafiły na giełdy powodując ogromną hossę, trwającą do początku lutego tego roku. Jednak w Polsce, jeżeli wydrukowane pieniądze rzeczywiście trafią bezpośrednio do przedsiębiorstw, będzie inaczej. Możemy się spodziewać powrotu do dwucyfrowej inflacji. W połączeniu z prawie zerowymi stopami procentowymi doprowadzi ona do erozji oszczędności Polaków.

LZ: Pamiętajmy, że całkiem niedawno rząd ogłosił program „Czyste powietrze”, wart również około 100 mld zł. Jednak po jego uruchomieniu okazało się, że nie ma kto rozpatrzyć ogromnej ilości wniosków. Program na długo ugrzęzł w biurokracji. Oby podobnie nie było teraz. Na wszelki wypadek przedsiębiorcy powinni liczyć przede wszystkim na siebie.

Jak w takim razie będzie wyglądał biznesowy świat, który wyłoni się z aktualnego kryzysu?

MP: Tak, jak po każdym kryzysie. Przetrwają najsilniejsi. Zweryfikowane zostaną nieodpowiedzialne strategie polegające na przyspieszonym wzroście finansowanym z kapitału zewnętrznego.

LZ: Na studiach ekonomicznych uczy się studentów, że dobrze, żeby wartość kapitału zewnętrznego w przedsiębiorstwie nie przekraczała 2/3. Nie chciałbym w tej chwili być zmuszony do finansowania takiego poziomu zadłużenia przy spadku sprzedaży wynoszącym kilkadziesiąt procent. W ten sposób wiele przedsiębiorstw może nie przetrwać miesiąca. Spojrzenie dyrektorów finansowych na ryzyko w najbliższym czasie będzie musiało ulec radykalnej zmianie. W ogóle podejrzewam, że gdy sytuacja gospodarcza się uspokoi, jeszcze przez kilka lat będziemy bez przerwy słyszeć słowo „ryzyko” odmieniane przez wszystkie przypadki.

MP: Wzrośnie też znaczenie innowacji i nowych technologii. Ich celem jest przecież zwiększenie efektywności procesów gospodarczych. Bez wątpienia coraz większą rolę będzie spełniać branża e-commerce. W polskiej gospodarce możemy się spodziewać przyspieszonego procesu digitalizacji. Do tej pory odstawialiśmy pod tym względem od reszty Europy. Niewykluczone, że dość szybko nadrobimy zaległości. I to będzie pozytywny skutek tego kryzysu.

Nowa wizja cyfrowej transformacji finansów – spostrzeżenia liderów finansów

Nadszedł czas, aby wyobrazić sobie nowe sposoby prowadzenia biznesu na podstawie zmian, jakie zaszły w organizacjach od wybuchu pandemii koronawirusa, przyjrzeć się ich strategicznym możliwościom oraz zidentyfikować i wdrożyć rozwiązania cyfrowe, które zwiększą produktywność i obniżą koszty – mówią liderzy finansów biorący udział w badaniu American Institute of CPAs (AICPA) i The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).

Zarówno duże jak i małe firmy były świadkami tego, jak technologia zwiększa wydajność i poprawia efektywność w całym przekroju organizacyjnym. Klienci i pracownicy musieli radzić sobie z nową sytuacją w sferze prywatnej i służbowej i oczekiwali, że przedsiębiorstwa także otworzą się na zmiany. One z kolei miały poczucie większego przyzwolenia na wypróbowywanie nowych możliwości, miały też wsparcie ze strony klientów i partnerów biznesowych, którzy patrzyli z większą aprobatą na wprowadzane zmiany.

Dlatego tak wiele firm ma już za sobą pierwsze kroki w kierunku udanego wdrożenia transformacji cyfrowej. Niektóre dostrzegły w tej inwestycji szansę, by zasadniczo zmienić swoją strategię i stworzyć nowe źródła przychodów, a zespoły finansowe wspierały je w odnajdywaniu się w nowej rzeczywistości, zaspokajaniu szybko zmieniających się

potrzeb i tworzeniu nowych modeli biznesowych.

Jeszcze w początkowym stadium pandemii COVID-19 Association of International Certified Professional Accountants – Międzynarodowe Stowarzyszenie Dyplomowanych Specjalistów ds. Rachunkowości łączące AICPA i CIMA – zapytało swoich członków, w jaki sposób dostosowują się do szybko ewoluują-

cej biznesowej rzeczywistości. Ze stworzonego na podstawie ich wypowiedzi raportu **Digital transformation reimaged: Accountants' lessons learned** wynika, że tworzenie niezbędnych podwalin pod cyfrową transformację wymaga strategicznego podejścia, dokonania realistycznej oceny, zrozumienia ryzyka i zapewnienia wsparcia na najwyższym szczeblu organizacji.

Cyfrowa transformacja finansów była też tematem pierwszego w tym roku z serii wydarzeń CIMA Money Talks pt. **Digital transformation reimaged: Finance and business professionals' lessons learned**, które odbyło się 11 marca br. w formacie online wzbogaconym o wyjątkową możliwość networ-

kingu i rozmowy – niemal twarzą w twarz – z menedżerami finansowymi z firmy UBS (Partnera strategicznego).

Osobistości ze świata finansów i praktycy biznesu, omawiając trendy, które mają i będą miały wpływ na ich pracę w przyszłości, dzielili się swoimi spostrzeżeniami na temat znaczenia cyfrowej transformacji i jej wpływu na rozwój organizacji. Wystąpienie Andrew Hardinga FCMA, CGMA, Chief Executive, Management Accounting, Association of International Certified Professional Accountants było wstępem do dyskusji panelowej, w której wzięli udział europejscy liderzy finansów:

- Bartek Kubaty, UBS
- Olga Ismagilova FCMA, CGMA, Honeywell

- Wojciech Wieroński FCMA, CGMA, MediaMarktSaturn Polska
- Vassilis Vassiliadis FCMA, CGMA, PIVARA-Skopje AD (JV Coca-Cola Hellenic BC & Heineken)
- Katarzyna Białkowska ACMA, CGMA, CFO, trener i mentor
- Tomasz Klimek, International Airlines Group (IAG GBS)

Zadaniem specjalistów ds. finansów jest skuteczne kierowanie organizacjami w każdym klimacie ekonomicznym, ale to właśnie w czasach kryzysu ich wiedza i umiejętności szczególnie zyskują na znaczeniu. Odegrali oni kluczową rolę, pomagając swoim przedsiębiorstwom w łagodzeniu bezpośrednich skutków finansowych kryzysu oraz w zapewnieniu dostępu do niezbędnego finansowania, które pozwala na przetrwanie w krótkim okresie – m.in. w zarządzaniu przepływami pieniężnymi i planowaniu scenariuszy. Jednak patrząc w przyszłość, firmy będą polegać bardziej niż kiedykolwiek na wiedzy swoich zespołów finansowych.

Dlatego już dziś zapraszamy na kolejne edycje *CIMA Money Talks* oraz kongres *CFO Strategy & Innovation Summit 2021*, który odbędzie się w połowie listopada 2021 r.

Materiał przy współpracy z CIMA



DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

Szanowni Państwo

Cyklicznie przekazujemy w Państwa ręce zestawienie dyrektorów finansowych w instytucjach finansowych? Dlaczego to w ocenie redakcji istotna funkcja w przedsiębiorstwie? Ponieważ dyrektorzy finansowi „zbierają” wszystko, co dzieje się w firmie, przefiltrowują to przez kondycję rynku i na tej podstawie oceniają możliwości.

Dyrektor finansowy to wizjoner – osoba, która powinna wiedzieć i widzieć więcej. Dzięki temu szerszemu spojrzeniu potrafi wyciągać wnioski i planować dla przedsiębiorstwa korzystne działania. Przedstawieni na naszej liście menedżerowie takie właśnie, w ocenie redakcji, kompetencje posiadają. Warto przyjrzeć się ich sylwetkom.

Redakcja

**ANDREAS BÖGER**

WICEPREZES ZARZĄDU DS. FINANSÓW, MBANK

Studiował we Frankfurcie i San Diego, ukończył Frankfurt School of Finance & Management, ma certyfikat CFA. W 1994 r. rozpoczął karierę zawodową w HypoVereinsbank w Monachium, gdzie kierował zespołem zajmującym się zarządzaniem aktywami i pasywami

oraz doradztwem kapitałowym. Od 2003 r. pracował w Deutsche Banku we Frankfurcie. W latach 2007-2013 był dyrektorem zarządzającym Global Capital Markets oraz Capital Solutions Europe & CEEMEA w Deutsche Banku w Londynie. W 2013 r. rozpoczął prace

w Commerzbanku. Przed objęciem stanowiska w mBanku kierował działem Corporate Finance w ramach Grupy Rozwoju i Strategii Commerzbanku. W zarządzie mBanku na stanowisku wiceprezesa zarządu ds. finansów od 1 lipca 2017 r.

BOŻENA GRACZYK

WICEPREZES ZARZĄDU, ING BANK ŚLĄSKI

Absolwentka Uniwersytetu Nawarry w Hiszpanii (Advanced Management Program IESE Business School), University of Bristol w Wielkiej Brytanii oraz École Nationale, University of Limburg (w ramach programu Tempus). Ukończyła studia na

Wydziale Handlu Zagranicznego na Uniwersytecie Łódzkim. Ma uprawnienia biegłego rewidenta potwierdzone dyplomem Stowarzyszenia Księgowych w Polsce. W latach 1994-2017 pracowała w KPMG, m.in. jako partner w obszarze usług finanso-

wych, dyrektor zespołu ds. zarządzania ryzykiem finansowym i dyrektor zespołu ds. usług doradczych z zakresu rachunkowości. Wcześniej, w ramach KPMG Hiszpania brała udział w badaniu sprawozdań finansowych instytucji finansowych.

**JACEK KACZMAREK**

DYREKTOR DEPARTAMENTU FINANSOWEGO, PFR TFI

Dyrektor finansowy z ponad 20-letnim doświadczeniem w sektorze finansowym. Karierę rozpoczynał w firmie Gerling, wspierając tworzenie sieci sprzedaży. Ponad 13 lat pracował w grupie AXA, gdzie zbudował od podstaw i rozwijał dział kontrolerów biznesowych, wdrożył system bezpośredniej alokacji i kontroli kosztów dla spółek z grupy o budżecie przekraczającym miliard złotych,

a także nowoczesną hurtownię danych. Zaprojektował model dochodowości sprzedaży w kanałach digital oraz sieci własnej, doradzał w procesach akwizycyjnych i restrukturyzacyjnych. Współtworzył centrum usług wspólnych grupy świadczącej usługi HR, IT oraz dystrybucji ubezpieczeń. Od 2019 r. w PFR TFI jako dyrektor departamentu finansowego odpowiada za wszystkie

finansowe aspekty działalności spółki, w tym zarządzanie płynnością oraz procesem księgowym. Wdrożył cyfrowy obieg i weryfikację dokumentów księgowych, a obecnie pracuje nad jego pełną robotyzacją. Interesuje się automatyzacją procesów biznesowych, zarządzaniem jakością danych oraz ich wizualizacją. Członek CIMA (Fellow Member) i AICPA.

TOMASZ KUBIAK

WICEPREZES ZARZĄDU, BANK PEKAO

Tomasz Kubiak jest od 2001 r. związany zawodowo z Bankiem Pekao. Od 2018 r. przewodniczący Rady Nadzorczej Pekao Banku Hipotecznego, gdzie w latach 2011-2015 pełnił funkcję członka Rady Nadzorczej, a od 2017 r. członek Rady Nadzorczej Pekao Investment Banking, Rady Nadzorczej Pekao Le-

asing oraz Pekao Investment Management. Karierę rozpoczął w kontrolingu w pionie finansowym. Przez ostatnie lata zajmował stanowisko dyrektora zarządzającego departamentem alokacji kapitału i zarządzania aktywami i pasywami, odpowiedzialnego za zarządzanie bilansem, płynnością i kapitałem

banku. Absolwent Politechniki Warszawskiej, Wydział Fizyki Technicznej i Matematyki Stosowanej. Posiada certyfikaty CFA, PRM (Professional Risk Manager), został uhonorowany Award of Merit przez międzynarodową organizację PRMIA, zrzeszającą osoby zarządzające ryzykiem.

**DR MACIEJ MIKUCKI**

DYREKTOR FINANSOWY, PROVIDENT POLSKA

Pracę w Providencie rozpoczął we wrześniu 2017 r. Jest 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. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, gdzie obecnie wykłada. W grudniu 2018 r.

obronił doktorat w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Praca dotyczyła integracji w transakcjach fuzji i przejęć. Dodatkowo jest członkiem Rady Programowej Banking Forum.

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

MAŁGORZATA SADURSKA

CZŁONEK ZARZĄDU, PZU I PZU ŻYCIE

Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz podyplomowych studiów Organizacja i Zarządzanie w Lubelskiej Szkole Biznesu. Ukończyła studia Master of Business Administration na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Program menedżerskich studiów był realizowany

w współpracy z University of Minnesota w Minneapolis w USA. W ramach prowadzonego przez amerykański uniwersytet programu zdobyła również certyfikat w zarządzaniu zasobami ludzkimi i marketingu. Jest też absolwentką The Strategic Leadership Academy w ICAN Institute. W zarządzie PZU SA i PZU Życie odpowiedzialna

za pion współpracy z bankami, w tym bacassurance i strategiczne programy partnerskie oraz pion klienta korporacyjnego. Nadzoruje także zagraniczne spółki Grupy PZU. Jest członkiem Rad Nadzorczych Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych Polskiego Zakładu Ubezpieczeń Wzajemnych i Link4 Towarzystwa Ubezpieczeń.



JAKUB SŁUPIŃSKI

WICEPREZES ZARZĄDU, P.O. PREZESA ZARZĄDU, BANK POCZTOWY, ODPOWIADA ZA OBSZAR ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO I FINANSÓW

Absolwent automatyki na Akademii Górniczo-Hutniczej oraz zarządzania na Swinburne University of Technology w Melbourne. Założyciel i prezes (1988-1995) jednej z pierwszych, większych polskich firm komputerowych – Qumak (firma giełdowa). Inicjator powstania (w 1996 r.) i prezes firmy doradczo – szkoleniowej PM Doradztwo Gospodarcze. Jest także członkiem Rady Polskiej Izby Firm Szkolenio-

wych. Pełnił również rolę mentora w międzynarodowym projekcie Early Warning Europe, mającym na celu udzielanie pomocy firmom i przedsiębiorcom przeżywającym trudności i sytuacje kryzysowe. Pomysłodawca i odpowiedzialny za realizację dużych projektów doradczych oraz szkoleniowych. Mocno zaangażowany w obszar doradztwa strategicznego oraz sukcesyjnego.

Posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie nadzoru właścicielskiego, jako członek rad nadzorczych wielu spółek (zarówno z udziałem Skarbu Państwa, jak i prywatnych). W latach 2016-2020 był Członkiem Rady Nadzorczej Banku Poczтового. W tym samym okresie był także związany z Poczta Polska, zajmując w ostatnim czasie stanowisko Dyrektora Biura Strategii Poczty Polskiej.

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 Fi-

nansów, 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 roz-

rachunków. 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”.



ANNA ŚWIDERSKA

WICEPREZES ZARZĄDU, WARTA

Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu finansami spółek. Swoją karierę zaczynała w firmie Arthur Andersen, gdzie m.in. zajmowała się audytem firm

z branży ubezpieczeniowej. Od 2002 r. związana jest z polskimi spółkami z grupy Talanx. Pełniła w nich m.in. funkcję dyrektor zarządzającej, CFO, doradczynie zarządu i głównej księgowej. Wraz z połączeniem HDI i Warty

objęła stanowisko dyrektor zarządzającej odpowiedzialnej za Departament Rachunkowości Finansowej. Funkcję wiceprezesa zarządu TUiR WARTA oraz TUnŻ WARTA objęła w lipcu 2020 r.

GRZEGORZ SZATKOWSKI

WICEPREZES ZARZĄDU, GRUPA ERGO HESTIA

Jest wiceprezesem zarządów Sopockiego Towarzystwa Ubezpieczeń ERGO Hestia SA i Sopockiego Towarzystwa Ubezpieczeń

na Życie ERGO Hestia od początku funkcjonowania obu spółek. W obu odpowiada za obszary finansów i organizacji. Został

odznaczony Medalem PIU „Zasłużony dla Ubezpieczeń”.



DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

INNOWACJE RECEPTĄ NA KRYZYS

Pandemia COVID-19 wymusiła na wielu przedsiębiorstwach transformację cyfrową. To dopiero pierwszy krok na drodze do innowacji, które mogą okazać się czynnikiem sukcesu przy wychodzeniu z obecnego kryzysu. Jednak firmy prowadzące w Polsce działalność B+R nie należą do czołówki światowych innowatorów. Z badania Opinia24 przeprowadzonego dla Ayming wynika, że w 2019 r. tylko 60 proc. z nich opracowało nowy produkt, a co piąta – nową usługę. 38 proc. ankietowanych nie skorzystało z żadnej formy ochrony własności intelektualnej. Do głównych wyzwań, które stoją przed kadrą zarządzającą w firmach rozwijających innowacje, zaliczymy m.in. uzyskanie zewnętrznego finansowania, opracowanie strategii innowacji oraz rozwój kultury innowacyjnej – wynika z raportu Ayming Polska „Droga do innowacji a COVID-19. Wyzwania dla CEO”.

Magdalena Burzyńska

dyrektor zarządzający,
Ayming Polska

Agnieszka Hrynkiewicz-Sudnik

dyrektor obszaru podatków
i finansowania innowacji,
Ayming Polska

Marek Dalka

kierownik działu innowacji, ulg
i dotacji, Ayming Polska

Choć świat ponad dekadę temu również zmagał się z kryzysem gospodarczym, nie dotknął on wówczas aż w takim stopniu rodzimych przedsiębiorców, jak ma to miejsce teraz. Z danych GUS wynika, że po marcu, który przyniósł zmniejszenie produkcji przemysłowej o zaledwie 2,3 proc. w porównaniu z tym samym okresem w 2019 r., w kwietniu nastąpiło poważne załamanie. Produkcja spadła aż o 24,6 proc., a kryzys dotknął 30 z 34 gałęzi przemysłu. Już na początku pandemii najlepiej radziły sobie firmy, które wcześniej wdrożyły rozwiązania cyfrowe i były elastyczne biznesowo. Wielu z nich wykorzystanie innowacji w działalności biznesowej pozwoliło na szybkie przystosowanie się do nowej rzeczywistości rynkowej.

Krajobraz innowacyjności

Przedsiębiorcy w Polsce dość optymistycznie oceniają swój dotychczasowy poziom innowacyjności. Porównując się do konkurencji międzynarodowej, 42 proc. z nich wystawiło sobie notę 3 w skali od 1 do 5. Co trzeci respondent pytany przez agencję Opinia24 przyznał, że dobrze ocenia swój poziom innowacyjności. Tak przedstawiają się deklaracje, a jak wygląda praktyka? W raporcie Ayming czytamy, że w 2019 r. najwięcej firm ulepszyło swój produkt (62 proc.) lub opracowało nowy (60 proc.). Ulepszonym procesem pochwalilo się 40 proc. ankietowanych, zaś zupełnie nowym – 31 proc. Co piąte przedsiębiorstwo opracowało nową usługę, a co czwarte ją ulepszyło. 33 proc. badanych sięgnęło po ochronę pa-

tentową, a 7 proc. zarejestrowało wzór użytkowy lub wzór przemysłowy. W związku z COVID-19 rozwój innowacyjności w Polsce może zauważalnie wyhamować, ale to właśnie innowacje w przypadku części przedsiębiorstw mogą przyspieszyć wyjście z kryzysu. Wielu przedsiębiorców było zmuszonych zweryfikować swoje plany i zminimalizować wydatki. Przed pandemią koronawirusa aż 59 proc. badanych firm planowało zwiększyć swoje budżety B+R w ciągu najbliższych trzech lat, z czego co piąta deklarowała, że będzie go „zdecydowanie więcej”. W obecnej sytuacji sięgnięcie po zewnętrzne finansowanie może okazać się już nie tylko dodatkowym czynnikiem intensyfikującym działalność innowacyjną w przedsiębiorstwie, ale w wielu przypadkach wręcz sposobem na podtrzymanie działalności B+R w czasach spowolnienia gospodarczego. Jest to jednak tylko jedno z wyzwań na długiej drodze do zwiększenia poziomu innowacyjności.

Wyzwanie: finansowanie innowacji

Z raportu Ayming wynika, że 93 proc. ankietowanych finansuje innowacje na bazie własnych zasobów. Ponad połowa badanych firm posiada wydzielony budżet na działania badawczo-rozwojowe. Co ciekawe, dla 70 proc. z nich jego wysokość jest wystarczająca. Jeśli chodzi o formy zewnętrznego finansowania, przedsiębiorcy w Polsce najczęściej sięgają po dotacje unijne – w 2019 r. aplikowało o nie 40 proc. firm. Z ulgi podatkowej na badania i rozwój skorzystało 21 proc. ankietowanych, a z pożyczek i kredytów – 23 proc. Zdaniem respondentów do zwiększenia własnych nakładów na B+R w największym stopniu przyczyniłyby się wyższe ulgi podatkowe (67 proc.), łatwiejszy dostęp do dotacji (65 proc.) oraz mniejsza formalizacja procedur (57 proc.). Ważną kwestią jest uzyskanie środków finansowych także na wdrożenie już wypracowanych innowacji. Rolą CEO jest wybór takiego rozwiązania, które będzie najkorzystniejsze dla firmy. Najpowszechniejszym sposobem jest sprze-



Przed pandemią koronawirusa aż 59 proc. badanych firm planowało zwiększyć swoje budżety B+R w ciągu najbliższych trzech lat, z czego co piąta deklarowała, że będzie go „zdecydowanie więcej”. W obecnej sytuacji sięgnięcie po zewnętrzne finansowanie może okazać się już nie tylko dodatkowym czynnikiem intensyfikującym działalność

szczególnych działań innowacyjnych tak, aby efektywnie wspierały realizację strategii biznesowej. Wreszcie, istotnym wyzwaniem jest uznanie strategii za elastyczny twór, który powinien ewoluować w zależności od zmian rynkowych, oczekiwań klientów czy działań konkurencji.

Wyzwanie: stworzenie kultury innowacyjnej

Organizacja, która przejawia cechy kultury innowacyjnej, w większym stopniu podejmuje i rozwija u siebie działalność innowacyjną. Do tych cech zaliczymy m.in. otwartość, wzajemne zaufanie, relacje partnerstwa, nastawienie na zdoby-

wanie nowej wiedzy oraz zachęcanie do podejmowania własnej inicjatywy. Tymczasem kultura innowacyjna w polskich przedsiębiorstwach jest stosunkowo słabo rozwinięta, choć można zaobserwować pozytywne zmiany. 73 proc. firm przebadanych przez Ayming promuje postawy innowacyjne wśród pracowników. Dodatkowo 16 proc. przedsiębiorców przyznało, że pracuje nad opracowaniem systemu motywacyjnego. U ponad połowy ankietowanych przybrał on formę gratyfikacji finansowej, a w co piątej przełożeni jako motywację stosowali pochwały. Stworzenie kultury innowacyjnej wymaga od kadry zarządzającej wprowadzenia takiego sposobu zarządzania, który polega na angażowaniu pracowników w proces podejmowania decyzji dotyczących organizacji, zwiększaniu ich samodzielności i umożliwianiu brania odpowiedzialności za swoje działania. Bardzo ważnym aspektem jest akceptowanie błędów i zgoda na niepowodzenia. Jeśli CEO otwarcie nie zakomunikuje takiego przekazu, osoby odpowiedzialne za rozwijanie innowacji nie będą proponować własnych pomysłów i realizować zadań obarczonych jakimkolwiek ryzykiem. Im mniej hierarchiczna organizacja, większa swoboda działania i możliwość pracy w interdyscyplinarnych zespołach, tym większe szanse na przepływ wiedzy, generowanie pomysłów i sukces podejmowanych inicjatyw.

**Metodologia: Badanie przeprowadzone techniką CATI przez firmę Opinia24 wśród 100 przedsiębiorstw. Zostało zrealizowane w okresie od 25 lutego do 13 marca 2020 roku. Zakwalifikowano do niego firmy zatrudniające ponad 50 pracowników, które działają w branżach prowadzących działalność badawczo-rozwojową. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa na pytania odpowiadali: właściciel, CEO, dyrektor generalny, dyrektor finansowy lub dyrektor/manager ds. rozwoju.*

Digitalizacja i skracanie łańcuchów dostaw

Pandemia koronawirusa zachwiała światową gospodarką, ale jednocześnie sprawiła, że w ciągu zaledwie kilku miesięcy na rynku zaszły zmiany, które wcześniej zajmowały wielu firmom nawet kilka lat. Tempo digitalizacji rynku B2B znacznie przyspiesza. Wiele przedsiębiorstw planuje istotne zmiany w swoich łańcuchach dostaw lub już dokonuje zmian. Według ekspertów merXu, platformy e-commerce typu marketplace dla handlu B2B w Europie Środkowo-Wschodniej, w nadchodzącym czasie te zjawiska będą się nasilać i napędzać rozwój biznesu w naszym regionie.

Przemysław Budkowski
prezes zarządu, merXu

Piotr Nowjalis
dyrektor finansowy, merXu

Od momentu wybuchu pandemii przedsiębiorcy coraz mocniej stawiają na digitalizację swoich procesów, a z drugiej strony tego samego oczekują od kontrahentów. Wyraźnie pokazują to m.in. wyniki ankiety przeprowadzonej kilka miesięcy temu wśród specjalistów z działów zakupów przedsiębiorstw z Europy, Ameryki Północnej i Australii przez amerykański instytut badawczy Hanover Research dla firmy PROS.

Lawina digitalizacji w B2B

Respondenci wskazali, że poziom digitalizacji zakupów w ich firmach wzrósł z 29 proc. do 37 proc. tylko podczas pierwszej fali pandemii i przewidywali, że w krótkim czasie osiągnie on poziom 40 proc. Aż 66 proc. kupców stwierdziło ponadto, że większość ich dostawców nie była wystarczająco zdigitalizowana i dobrze przygotowana do nowych warunków prowadzenia biznesu. Kwestionowano m.in. tempo i efektywność odpowiedzi na zapytania ofertowe (44 proc.), niestabilny poziom cen (31 proc.) czy niewystarczającą dostępność in-

formacji o poziomach stanów magazynowych (29 proc.). W efekcie, w trakcie pierwszej fali pandemii jedynie 30 proc. ankietowanych firm nie dokonało żadnych zmian w strukturze dostawców, 51 proc. dokonało pewnych zmian, a 19 proc. przedsiębiorstw zdecydowało się na bardzo istotne przetasowania w tym zakresie. Na decyzje o podjęciu współpracy z innymi kontrahentami wpływ miały nie tylko konkurencyjne ceny (40 proc. odpowiedzi), dostępność produktów i materiałów (39 proc.), ale też lepsze doświadczenie zakupowe (35 proc.).

Ten rok pokazał, że od digitalizacji nie ma odwrotu. Wyraźnie widać to także w przypadku polskich firm. Jeszcze na początku 2020 r. wielu przedsiębiorców nie planowało przeniesienia chociaż części swojej sprzedaży i zakupów do sieci. Często nie mieli odpowiedniej wiedzy i zasobów, a także konkretnych pomysłów na rozwój w tym kierunku. Dziś, zaledwie kilka miesięcy później, sytuacja zmieniła się o 180 stopni i większość przedsiębiorców doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że pro-

wadzenie biznesu z wykorzystaniem kanału online to już nie przyszłość, a teraźniejszość i że mogą znacznie na tym zyskać. Wiele firm przez ostatnie miesiące zdążyło zwiększyć poziom digitalizacji swoich zakupów i sprzedaży, ale bez wątpienia 2021 będzie czasem prawdziwego rozkwitu w tym obszarze.

Zwrot ku lokalnym kontrahentom

Innym zjawiskiem, które przyspieszył wybuch pandemii COVID-19, są zmiany w strukturze łańcucha dostaw wielu firm z Polski i Europy. Czasowe wstrzymanie produkcji w azjatyckich fabrykach oraz zamknięcia granic były bowiem odczuwalne praktycznie dla wszystkich podmiotów, które mają zagranicznych dostawców. W efekcie coraz większa liczba przedsiębiorstw zaczęła poszukiwać partnerów zlokalizowanych w regionie.

Dla firm, które swoją działalność opierały w znacznym stopniu na dostawach z Chin czy innych azjatyckich państw, kryzys związany z pandemią okazał się bardzo bolesny. Przejście w globalnym przepływie towarów negatywnie wpłynęło na ich działalność operacyjną i płynność finan-

sową. Tymczasem przedsiębiorstwa, których łańcuchy dostaw są bardziej lokalne, mogły działać znacznie stabilniej i mniej odczuły na przykład zamknięcie granic. Sytuacja z jaką mieliśmy do czynienia w tym roku sprawiła, że trend związany z ze skracaniem łańcuchów dostaw znacznie się nasilił. W tym kontekście koronawirus paradoksalnie stwarza szansę dla rozwoju gospodarczego naszego regionu, bo coraz więcej firm zaczęło z zainteresowaniem spoglądać na dostawców z tej części Europy. A trzeba podkreślić, że nasz region, a w szczególności nasz kraj, ma ogromny potencjał i jest niezwykle konkurencyjny pod względem cen i jakości, zarówno w skali europejskiej, jak i globalnej.

Szansa dla rozwoju biznesu w regionie CEE

Polskie firmy coraz śmielej podchodzą do tematu digitalizacji. Kupcom stwarza ona możliwość optymalizacji zakupów dzięki dostępowi do większej liczby potencjalnych partnerów oraz porównania ich ofert pod względem cen, jakości i innych kryteriów. Sprzedający dostrzegają zaś szansę na poszerzenie grona swoich kontrahen-

tów, zarówno w kraju, jak i za granicą. Dla nich przeniesienie części operacji do sieci wiąże się jednak z większymi nakładami inwestycyjnymi, m.in. budową sklepu internetowego, wydatkami na promocję i marketing, zatrudnieniem zespołu sprzedaży i obsługi klienta. Najczęściej na tego typu wydatki mogą zdecydować się tylko duże firmy. Nie oznacza to jednak, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na wejście do kanału online.

Zdajemy sobie sprawę, że przedsiębiorcy napotykać wiele barier, chcąc wejść ze swoją działalnością do sieci i rozpocząć sprzedaż za granicę. Nie chodzi tu tylko o aspekt finansowy, ale też o obawy związane na przykład z nieznaną języka, logistyką czy płatnościami. Z myślą o likwidowaniu tych barier stworzyliśmy platformę merXu.com, pierwszy marketplace dedykowany handlowi B2B w Europie Środkowo-Wschodniej. Dajemy przedsiębiorcom gotowe narzędzie, które umożliwi im szybkie wejście do cyfrowego świata. Dla polskich firm produkcyjnych czy dystrybutorów to ogromna szansa na zwiększenie działalności eksportowej, dzięki dostępowi do potencjalnych kontrahentów także z Czech, Słowacji, Estonii i Litwy. Przedsiębiorcom poszukującym dostawców merXu umożliwimy zaś bezstronną, natychmiastową weryfikację warunków oferowanych przez dotychczasowych partnerów, wyszukanie najlepszych możliwych ofert spośród setek tysięcy produktów, przeprowadzenie negocjacji online i zawarcie transakcji. Kupcy mają więc w jednym miejscu pełen pakiet korzyści – cenę, dostępność towarów i wiarygodność partnerów.



Innowacje wkraczają do instytucji finansowych

Pandemia koronawirusa przyspieszyła cyfryzację sektora finansowego. Z najnowszego raportu „Forging new frontiers: advanced technologies will revolutionize banking”, opracowanego przez firmę analityczną Economist Intelligence Unit, wynika, że aż 45 proc. banków przymierza się do przejścia na w pełni cyfrowy model zarządzania oraz zintegrowania własnego systemu informatycznego z rozwiązaniami firm trzecich. Jednym z motorów napędowych bankowości przyszłości mają być rozwiązania z zakresu sztucznej inteligencji, które ułatwią wymianę informacji z klientem.

– Banki już znajdowały się pod ogromną presją nowych konkurentów, bieżących regulacji i spowolnienia wzrostu zysków, co nasiliło się w wyniku pandemii. Nasz raport podkreśla, że kadra kierownicza wyższego szczebla uważa, że nowe technologie, takie jak sztuczna inteligencja, będą miały największy wpływ na bankowość w nadchodzących latach. W miarę postępu-

jącej cyfryzacji bankowości te nowe technologie mogą pomóc bankom w walce z fintechową konkurencją i uzyskaniu przewagi konkurencyjnej – przekonuje Max Chuard, prezes zarządu Temenos.

Poprawić relacje z klientami

Z badań przeprowadzonych na potrzeby raportu Temenos wynika, że aż 77 proc. przedstawicieli sektora finansowego uzależnia przetrwanie banków w dobie koronawirusa od wdrożenia rozwiązań z zakresu sztucznej inteligencji. 66 proc. menedżerów twierdzi, że wzrost zainteresowania technologią uczenia maszynowego utrzyma się na rynku co najmniej do 2025 roku i to sztuczna inteligencja będzie głównym motorem napędowym tego sektora gospodarki.

Według 32 proc. ankietowanych technologia SI sprawdzi się przede wszystkim do poprawy relacji z klientem. Z kolei 31 proc. respondentów widzi w niej potencjał do stworzenia skuteczniejszych narzędzi marketingowych oraz przekonania klientów

do przejścia z fizycznych do cyfrowych kanałów komunikacji.

Aby przeprowadzić cyfrową rewolucję w bankowości na szeroką skalę, konieczne będzie zainwestowanie w rozwiązania chmurowe. To one według 84 proc. badanych pozwolą na skuteczną transformację tego sektora gospodarki.

– Zaawansowana w chmurze technologia SI i wzbogacona funkcjonalność bankowości mogą pomóc bankom w dostarczaniu w najbliższym czasie wartości dodanej swoim klientom i przyspieszyć ich cyfrową transformację w celu zapewnienia zrównoważonego wzrostu w przyszłości. Tendencje w zakresie bankowości cyfrowej, chmury i modeli SaaS (oprogramowania jako usługi – przyp.red.) będą bardziej wyraźne – w nowych realiach zapotrzebowanie na nowoczesne technologie bankowe będzie większe niż kiedykolwiek – twierdzi Max Chuard.

Na rynku widoczne są już pierwsze oznaki inteligentnej rewolucji w bankowości

Z narzędzi SI skorzystał m.in. bank PKO, który wdrożył do swojej aplikacji mobilnej asystenta głosowego automatyzującego proces komunikacji z klientem. Narzędzie wyszkolono za pośrednictwem technologii uczenia maszynowego, dzięki czemu jest w stanie zrozumieć ok. 90 tys. zwrotów. Za pośrednictwem asystenta można złożyć dyspozycję przelewu, sprawdzić stan konta, historię wydatków, zapłacić BLIK-iem czy doładować telefon.

Z kolei Wojciech Sobieraj, założyciel Alior Banku, uruchomił w Belgii pierwszy bank napędzany sztuczną inteligencją. W Aion Banku klasycznych konsultantów zastąpiły chatboty, dostęp do konta opłacany jest w modelu subskrypcyjnym, a za zarządzanie finansami odpowiada MoneyMax – inteligentne narzędzie wyszukujące najlepsze lokaty czy oferty promocyjne na najczęściej wybierane produkty.

Potencjał sztucznej inteligencji docenili także inżynierowie z firmy Provema, którzy zaprojektowali

zautomatyzowane narzędzie do oceny ryzyka finansowego. Oprogramowanie gromadzi i dogłębnie analizuje dokumenty przedstawione przez klienta, skracając proces wydania decyzji kredytowej z kilku minut do kilku sekund.

– Banki detaliczne, korporacyjne i prywatne były już pod presją, aby szybko wdrażać nowe technologie, by móc konkurować z tzw. big techami i fintechami i dostarczać klientom nowych doznań cyfrowych. Teraz, gdy bankowość cyfrowa rośnie w wyniku kryzysu koronawirusa, zadanie to jest bardziej palące niż kiedykolwiek – przekonuje Pete Swabey z Economist Intelligence Unit, które przygotowało raport na zlecenie Temenos.

Według firmy badawczej Research and Markets wartość globalnego rynku fintechów do 2023 r. wzrośnie do blisko 306 mld dolarów. W najbliższych latach ma on się rozwijać w tempie ponad 22 proc. w skali roku.

Kama/Newseria

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

Kompetencje Industry niezbędne do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem

Według badania „Smart Industry Polska 2020” wśród polskich przedsiębiorców sektora MŚP wzrosła świadomość korzyści, jakie daje cyfryzacja. W porównaniu do 2018 r. odnotowano wzrost wdrożeń koncepcji Industry 4.0 (w 2018 r. dotyczyły 4,5 proc. firm, a w 2020 r. – 7,2 proc.), nastąpił również dwukrotny wzrost planów dotyczących jej wdrożenia – z 11 proc. w 2018 r. do 25,5 proc. w 2020 r. Ponadto, 30 proc. przedstawicieli C-level uważa, że wdrażanie rozwiązań cyfrowych wpłynie na sukces ich firmy w przyszłości.

We wrześniu ubiegłego roku firma Siemens we współpracy z Ministerstwem Rozwoju, Pracy i Technologii zakończyła 5. edycję badania „Smart Industry Polska”. Zostało ono przeprowadzone przez agencję badawczą Kantar Polska na grupie małych oraz średnich firm.

Cyfryzacja coraz częściej uwzględniana w strategii firm

W porównaniu do wyników poprzedniej edycji badania odnotowano wyraźny wzrost odsetka ankietowanych deklarujących, że technologie zgodne z koncepcją Industry 4.0 stanowią element strategii ich firmy – odnosi się to zwłaszcza do planów wdrożenia (ponad dwukrotny wzrost z 11 proc. do 25,5 proc.). Decyzja o cyfryzacji powoduje rzeczywiste zmiany, między innymi w wymaganiach odnośnie kompetencji pracowników. W efekcie zdefiniowania na nowo priorytetów i nastawienia strategicznego na informatyzację i automatyzację procesów produkcyjnych, przedsiębiorstwa częściej zmieniają oczekiwania względem pracowników, uwzględniając w nich potrzeby związane z transformacją cyfrową. Z badania

wynika, że w 30 proc. firm, w których koncepcja Industry 4.0 stanowi element strategii firmy, określono nowe oczekiwania lub zmieniono wymagania względem pracowników odnośnie kompetencji cyfrowych. – Szczególnie cieszy nas większa świadomość rynku w zakresie korzyści, jakie daje digitalizacja. Przedsiębiorstwa coraz częściej wpisują cyfryzację do swojej strategii biznesowej. Siemens od samego początku wspiera przedsiębiorców w rozwoju zapewniając know-how, dostęp do szkoleń i wiedzy konsultantów. Bardzo dobrze rozumiemy także specyfikę działania i potrzeby MŚP z branży przemysłowej i aktywnie angażujemy się w transformację cyfrową tego sektora gospodarki – mówi Dominika Bettman, CEO Siemens Polska. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych sektora MŚP transformacja cyfrowa przeprowadzona została w umiarkowanie dużym odsetku firm. Zgodnie z deklaracją ankietowanych, najczęściej wdrażanymi technologiami cyfrowymi, zgodnymi z koncepcją Industry 4.0 były: analityka danych i optymalizacja produkcji (59,5 proc.), predictive maintenance (31,4 proc.), robotyzacja linii produk-

cyjnych (28,8 proc.), oprogramowanie obniżające koszty prototypowania produktów i wprowadzania nowych (25,5 proc.), Internet of Things (19 proc.) oraz druk 3D (18,3 proc.).

Efekty cyfryzacji procentować będą w przyszłości

Wdrażanie narzędzi cyfrowych stosunkowo rzadko postrzegane jest jako element decydujący o bieżącym wzroście konkurencyjności firmy. Wśród tego rodzaju rozwiązań najczęściej wymieniane było: wdrażanie cyfrowych rozwiązań technologicznych – 17 proc., rozwiązania cyber-fizyczne – 13 proc. oraz cyfryzacja w zarządzaniu firmą – 12 proc. Respondenci spodziewają się jednak, że w przyszłości, dzięki cyfryzacji poprawi się efektywność ich organizacji. Dostatecznie duży odsetek, bo 30 proc. badanych, uznało wdrażanie cyfrowych rozwiązań technologicznych za element, który uda się przekuć w sukces firmy w perspektywie najbliższych 3 lat. Inne czynniki, które mają wpłynąć na zwiększenie możliwości ankietowanych przedsiębiorstw w najbliższych latach to: rozwiązania cyber-fizyczne – 24 proc. oraz cyfryzacja w zarządzaniu firmą – 31 proc. – Proces inwestycji w zaawansowane technologie w nowej rzeczywistości wymagać będzie pogłębionej analizy potrzeb, która wyeliminuje ryzyko inwestycyjne. Wyniki raportu wyraźnie wskazują na potrzebę rozwoju profesjonalnych usług informacyjnych, demonstracyjnych, szkoleniowych i doradczych dla firm na równi z instrumentami finansowymi, takimi jak

ulga na B+R, która uwolniła apetyt polskich firm na innowacje – mówi dr Beata Lubos, dyrektor Departamentu Innowacji w Ministerstwie Rozwoju, Pracy i Technologii. Digitalizacja wprowadzana jest zwłaszcza w obszarach, w których, w obecnych czasach dość łatwo jest ją zrealizować. W zakresie komunikacji i współpracy z klientami lub dostawcami transformacja cyfrowa realizowana jest obecnie aż w 60 proc. firm, natomiast w zakresie uruchamiania cyfrowych kanałów dystrybucji czy cyfrowego wsparcia sprzedaży wdrożyło ją już jedynie 25 proc. firm. W 70 proc. firm, w których wdrożono w ostatnim czasie cyfryzację sposobu pracy, ankietowani byli zdania, że jej bezpośrednią przyczyną była pandemia koronawirusa.

Kompetencje cyfrowe polskich przedsiębiorców

Badanie miało także na celu sprawdzenie, w jakich obszarach przedsiębiorcy deklarują posiadane kompetencje. Okazuje się, że osoby zarządzające w polskich firmach MŚP rzadziej przyznają się do posiadania kompetencji w zakresie cyfryzacji niż ma to miejsce w przypadku kompetencji związanych z zarządzaniem ludźmi. Najwyżej oceniają swoje kompetencje cyfrowe w zakresie analityki danych i optymalizacji produkcji. Jej znajomość została określona za w pełni wystarczającą przez 55 proc. ankietowanych. Własna ocena pozostałych kompetencji cyfrowych przez polskich przedsiębiorców wypada już znacznie słabiej, np. sztuczna inteligencja (15 proc.), cyfrowy bliźniak

i digitalizacja produkcji (15 proc.), Big Data (22 proc.). Badani przedstawiciele C-level są natomiast przekonani o swoich wystarczających kompetencjach w obszarze zarządzania produktem i produkcją. Niepokoi fakt, że ponad 45 proc. ankietowanych nie zdobywa wiedzy na temat cyfryzacji.

– Zarządzający polskimi przedsiębiorstwami, wśród posiadanych kompetencji cyfrowych najwyżej oceniają własną wiedzę w obszarze analityki danych i optymalizacji produkcji, co może sugerować, że najważniejsze jest dla nich bieżące zwiększanie efektywności biznesowej. Na zwrot z inwestycji w cyfryzację należy jednak patrzeć w dłuższej perspektywie. Biorąc pod uwagę dłuższy horyzont, zmiany te wpłyną na wzrost jakości produkcji, obniżenie kosztów, większe możliwości wytwórcze zarówno w kontekście asortymentu jak i wolumenu produkcji i w efekcie znacząco przyczynią się do poprawy konkurencyjności polskiego biznesu – mówi Dominika Bettman.

Kto stoi za transformacją w polskim przemyśle?

Zdecydowana większość przedstawicieli C-level posiada wyższe wykształcenie, to znaczy jest absolwentem studiów pierwszego lub drugiego stopnia – łącznie 80,6 proc. Wśród przedstawicieli kadry zarządzającej zbliżony odsetek badanych to absolwenci kierunków związanych z finansami / ekonomią (37,3 proc.) oraz technicznymi / ścisłymi (36,6 proc.). Mniej niż 5 proc. ankietowanych posiada dyplom studiów typu MBA. Z badania wynika, że przedstawiciele kadry zarządzającej w większości są doświadczonymi posiadaczami dobrze wykształconych kompetencji miękkich, takich jak umiejętności przywódcze (82 proc.), zarządzanie danymi i informacjami (82 proc.), zarządzanie personelem i zespołem produkcyjnym (79 proc.), czy umiejętności negocjacyjne (73 proc.). Internet pozostaje najpopularniejszym źródłem informacji na temat transformacji cyfrowej w firmach. Znacznie niższy odsetek wskazań uzyskały specjalistyczne źródła, takie jak prasa fachowa, szkolenia czy publikacje naukowe. Trzeba przy tym odnotować, że ponad 45 proc. przedstawicieli kadry zarządzającej nie korzysta z żadnych źródeł informacji do zdobywania wiedzy na temat digitalizacji w przedsiębiorstwach. Większość ankietowanych przedstawicieli C-level deklaruje, że zasięg działalności ich firm wykracza poza granice Polski (67 proc.). Jedynie 14 proc. respondentów zarządza firmami o lokalnym charakterze, a 18 proc. prowadzi biznes o charakterze ogólnopolskim.

