

# DYREKTOR FINANSOWY



## Dyrektor finansowy jako katalizator innowacji

**Rola CFO podlega nieustannym zmianom. Obecnie dyrektorzy finansowi muszą znaleźć nowe sposoby na zapewnienie efektywności i rozwoju firmy. Szybki postęp technologii, wyzwania spowodowane pandemią COVID-19, rosnąca rola konsumentów w procesie projektowania produktów powodują, że tradycyjne modele biznesowe często okazują się niewystarczające. W dobie nowych wyzwań, na dyrektorach finansowych spoczywa obowiązek nie tylko zarządzania zakłóceniami, ale także poszukiwania i rozwijania modelu biznesowego, produktów i usług, które doprowadzą do trwałego wzrostu.**



Ireneusz **Borowski**  
Country Manager Poland,  
Dassault Systèmes

Dyrektor finansowy jest często postrzegany jako „Pan lub Pani Nie” – innymi słowy, jako strażnik zasobów lub kluczowy sceptyk, którego muszą przekonać zespoły ds. innowacji. Jednak CFO może

również odgrywać kluczową rolę we wdrażaniu innowacji w firmie, zarówno w zakresie nowych produktów, usług i doświadczeń, bardziej efektywnych metod obsługi klientów, czy nawet nowych sposobów współpracy z ekosystemem – z których każde stwarza możliwości generowania wzrostu. Globalne badanie, opublikowane przez McKinsey & Company w 2021 r., wskazuje, że interakcje CFO i CEO w zakresie transformacji organizacyjnej znacznie wzrosły w czasie kryzysu COVID-19, a przywództwo CFO w tym obszarze stanowi istotną

wartość dodaną. Respondenci twierdzą, że realizują procesy związane z transformacją z wielu powodów, w szczególności w celu wsparcia poprawy wydajności i wdrożenia inicjatyw cyfrowych. Co ważne, badanie wskazuje, że prawdopodobieństwo sukcesu transformacji zainicjowanej przez dyrektora finansowego jest takie samo, jak w przypadku procesu rozpoczętego przez prezesa zarządu, mimo że to prezes częściej inicjuje tego typu działania. Co więcej, liderzy finansowi postrzegają swoją rolę i wkład w transformację bardziej kompleksowo niż ich koledzy z kadry kierowniczej.

### Wnioski z pandemii

Wysokie koszty opóźnień stały się oczywiste w momencie, gdy na początku 2020 r. wybuchła globalna pandemia, która zakłóciła łańcuchy dostaw, zamknęła pracowniów w domach i zmusiła producentów do dostosowania istniejących procesów do zmiennego popytu na produkty i głębokich zmian w zachowaniu konsumentów. W obliczu takiego doświadczenia i stojąc przed perspektywą długo- i krótkoterminowych skutków finansowych, środowiskowych i innych, które

mogą w przyszłości jeszcze bardziej zakłócić sposób prowadzenia działalności, długo odkładane projekty transformacyjne na poziomie całych przedsiębiorstw dziś zaczynają nabierać tempa. Jednak, jak wynika z badania „Transformacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce” przeprowadzonego w 2022 r. przez PMR na zlecenie Dassault Systèmes, w wielu firmach wciąż brakuje odpowiedniej technologii do wdrożenia rzeczywistej zmiany, a system zarządzania często opiera się na krótkoterminowej perspektywie. McKinsey & Company wskazują, że liderzy finansowi mogą odegrać tu istotną rolę: powinni lepiej wykorzystać możliwości, jakie technologia cyfrowa może przynieść ich funkcjom i organizacjom. Jednak nie mogą działać w próżni. Dokonywanie stopniowych ulepszeń wydajności przy użyciu technologii cyfrowych wymaga woli organizacyjnej, znacznej inwestycji czasu i zasobów. Dlatego na początek dyrektorzy finansowi powinni priorytetowo traktować inicjatywy przynoszące szybkie efekty, równocześnie opracowując długoterminowe plany dotyczące wpływu cyfryzacji na organizację.

### Podjęcie platformowe

W tradycyjnym modelu wszystkie zespoły działały jako odrębne zbiory jednostek, współpracując przy zdefiniowanych zadaniach i dobrze rozumiejąc swoje role. Jednak rzeczywistość w erze cyfrowej stawia nowe, często niespotykane dotąd wyzwania, także przed dyrektorami finansowymi. Problemy stają się coraz bardziej złożone, wymagają szybkiej reakcji oraz połączenia wiedzy i umiejętności różnych działów. Rozwiązaniem jest tutaj podejście platformowe. Solidna platforma – taka jak platforma 3DEXPERIENCE firmy Dassault Systèmes – łączy ze sobą ludzi, procesy i dane, aby umożliwić wszystkim dzielenie się spostrzeżeniami i aktywny udział w całym procesie innowacji. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu środowiska opartego na chmurze, gdzie zespoły spotykają się, aby dzielić się pomysłami i informacjami w czasie rzeczywistym. Poprzez połączenie wszystkich aspektów działalności w jednym środowisku, platforma 3DEXPERIENCE pomaga firmom usprawnić współpracę i realizację projektów, a także przyspieszyć wprowadzanie innowacji.

# ZARZĄDZAĆ FINANSAMI W ŚWIECIE VUCA

**Zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność sytuacji (ang. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), w jakiej przyszło obecnie funkcjonować firmom, to bardzo duże wyzwanie.**



Adam **Kierecki**

dyrektor finansowy, Maxi Zoo Polska

Niewątpliwie świat zmienny i nieprzewidywalny to wyzwanie dla wszystkich. Szczególnie duże znaczenie ma to w kontekście zarządzania strategicznego w firmach oraz podejmowania decyzji, dotyczących ich finansów. Najważniejszym krokiem jest zrozumienie i świadomość, co dla naszej pracy oznacza VUCA – to, że nie na wszystko mamy wpływ i nie zawsze uda nam się wszystko przewidzieć. Dlatego tak ważna jest praca na priorytetach, wspierających strategię i płynne działanie organizacji. Drugi krok to odpowiedni podział ról i obowiązków w zespole – musimy mieć zabezpieczoną bieżącą działalność (procesy księgowość czy płynność finansową), ale jednocześnie musimy znaleźć miejsce na nowe działania. Dlatego od 2 lat mamy w naszej

firmie tworzone grupy projektowe, pozwalające zdefiniować wszystkie potrzeby naszej organizacji.

## Stabilność w pędzącym świecie

Nieustannie zmieniające się warunki sprawiają, że ciężiej jest utrzymać przedsiębiorstwom wytyczoną wcześniej wizję i strategię rozwoju. Dla Maxi Zoo założenia i cele, jakie stawia sobie firma, są szczególnie ważne. Rzeczywistość VUCA zaskakuje, ale kluczem do realizacji planów i stabilnego rozwoju jest umiejętność dostosowywania się do zmian, przy jednoczesnym zachowaniu wierności wytyczanym sobie celom. Działamy w branży, która w ostatnich dwóch latach nie została mocno dotknięta pandemią – to na pewno pomogło w utrzymaniu stabilności finansowej i rozwoju firmy. Drugim atutem wspierającym płynność jest to, że 99 proc. naszych przychodów pochodzi ze sprzedaży w sklepach, czyli nie mamy ryzyka niewypłacalności klientów. Trzeci element to struktura naszych relacji biznesowych – dzięki odpowiedniej dywersyfikacji dostawców możemy zapewnić naszym klientom bieżący dostęp do szerokiej oferty artykułów.

Aktualnie zderzamy się z mocno rosnącymi cenami surowców i produktów oraz zbliżającym się w związku z tym osłabieniem siły nabywczej konsumentów. W takiej sytuacji jeszcze ważniejsze jest podejmowanie decyzji opartych na konkretnych danych. Programy lojalnościowe dla naszych klientów, m.in. z Payback czy własna aplikacja, która pozwoli być z klientami jeszcze bliżej to wynik łączenia naszej wiedzy biznesowej ze świadomością potrzeb konsumentów. Zapewnienie atrakcyjności oferty i lojalności wobec klientów to nadrzędny aspekt, o którym zawsze pamiętamy.

## Rozwój mimo przeszkód

Rosnące koszty produktów, ale też te eksploatacyjne, inflacja i słabnące możliwości nabywcze klientów to kolejne wyzwania i zmienne, jakie wpływają obecnie na firmy. Maxi Zoo, obserwując sytuację i dostosowując się do niej, nie rezygnuje jednak z planów rozwojowych. Pozwala na to przede wszystkim potencjał rynku. Według danych Euromonitor rynek zoologiczny w Polsce rośnie ponad 7 proc. rok do roku, co czyni go atrakcyjnym rynkiem do inwestycji. W związku ze znacznym wzrostem kosztów energii, cen produktów czy kursów walut, ten rok będzie największym wyzwaniem. Są to jednak wyzwania, stojące przed wszystkimi przedsiębiorcami.

## Lojalność w kontaktach z kontrahentami

Odnalezienie się w świecie VUCA zależy także od innych elementów. Maxi Zoo Polska wskazuje wśród nich na wykorzystanie różnorodności wewnątrz firmy i tworzenie dzięki niej przewagi konkurencyjnej oraz budowanie długofalowych relacji z kontrahentami, opartych na wzajemnym zaufaniu i szacunku. Od wielu lat mamy stabilną współpracę z kilkoma firmami, które budują i remontują dla nas sklepy – bazując na zaufaniu, obu stronom zależy na partnerskich i długotrwałych relacjach. Kolejnym elementem dobrej biznesowej relacji jest otwieranie lokali

w miejscach, gdzie możemy uzyskać partycypację wynajmujących w kosztach. Jest to korzyść dla obu stron, ponieważ Maxi Zoo staje się sklepem docelowym klientów, co pomaga w budowaniu odwiedzalności całego centrum handlowego.

## Nowa, wojenna rzeczywistość

Rosyjska inwazja na Ukrainę nieodwracalnie zmieniła biznesowe relacje, ale też postawiła wiele firm w nowej, nieznanej sytuacji. Świadomość ryzyka i jednocześnie oswojenie się z przeszkodami to klucz do odnalezienia się w trudnych dla przedsiębiorstw sytuacjach. Od końca lutego obok nas toczy się ogromna tragedia milionów ludzi. Fressnapf/Maxi Zoo solidaryzuje się z ofiarami wojny i tak, jak tylko to możliwe stara się pomóc potrzebującym. W wyniku działań wojennych cierpią również zwierzęta, dlatego mogliśmy i przede wszystkim wiedzieliśmy, jak pomóc. Karma i akcesoria dla zwierząt stały się ważnymi produktami, a otwarte serca naszych klientów tylko to potwierdzały. Bezwarunkowe i ogromne wsparcie, które okazywali potrzebującym zwierzętom, połączyliśmy z kilkoma naszymi akcjami przekazywania darów. Pomoc ta była dokładnie zaplanowana i usystematyzowana, ponieważ staraliśmy się wykorzystać nasze doświadczenie i podarować kilka tirów takich produktów, które w danym momencie były najbardziej potrzebne.



**Rosyjska inwazja na Ukrainę nieodwracalnie zmieniła biznesowe relacje, ale też postawiła wiele firm w nowej, nieznanej sytuacji. Świadomość ryzyka i jednocześnie oswojenie się z przeszkodami to klucz do odnalezienia się w trudnych dla przedsiębiorstw sytuacjach.**

## Dyrektor finansowy w firmie – kompetencje, uprawnienia i odpowiedzialność

**Funkcja dyrektora finansowego, a także główne obowiązki oraz predyspozycje wymagane na tym stanowisku szczególnie w ostatnich latach uległy zasadniczej zmianie. Jeszcze kilkanaście lat temu, aby firma dobrze funkcjonowała, wystarczało zatrudnienie sumiennego księgowego do zarządzania finansami.**

Jacek **Studziński**

członek zarządu PZWLP,  
dyrektor finansowy i członek  
zarządu, LeasePlan Polska

Jednak wraz z rozwojem presji konkurencyjnej, związanej m.in. z obniżeniem się barier wejścia na nowe rynki zbytu, okazało się, że przedsiębiorstwa potrzebują kogoś więcej niż tylko osoby koncentrującej się na poprawnym ewidencjonowaniu faktur oraz przygotowaniu wymaganych prawem sprawozdań finansowych. Obecnie, otoczenie prawne i technologiczne firm podlega dynamicznym zmianom, co wiąże się z koniecznością nieustannego przystosowywania się do

nowych wymogów regulacyjnych oraz gotowości do wykorzystania pojawiających się rozwiązań technologicznych do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Wyzwania, z którym przedsiębiorstwa muszą się zmierzyć, często płyną też z wnętrza organizacji a w szczególności z błędnie ustawionych systemów motywacyjnych, skłaniających spółkę i jej pracowników do działań, które w średnim bądź długim okresie negatywnie wpływają na wartość firmy i stopę zwrotu.

## Dobry strateg

Dobry dyrektor finansowy to przede wszystkim strateg, który pomaga podejmować decyzje zarządowi, bazujące na anali-

zie faktów i liczb. Wie też, jak ustrzec firmę przed problemami związanymi z ryzykiem niewypłacalności, a także jakie ryzyko związane jest z poszukiwaniem najwyższych stóp zwrotu za wszelką cenę. Umie też porównać zyskowność odmiennych projektów inwestycyjnych i zarekomendować zarządowi optymalne dla firmy rozwiązanie. Do obowiązków dyrektora finansowego należy też zaprojektowanie optymalnej struktury finansowania firmy tak, aby uniknąć nadmiernego korzystania z kapitału obcego lub w uzasadnionych sytuacjach, zastosowania tzw. dźwigni finansowej. Duża różnorodność modeli biznesowych i organizacyjnych, znacząca dynamika zmian przepisów, a także mnogość rozwiązań rachunkowych i interpretacji podatkowych powoduje, że nie ma potrzeby znajomości tychże rozwiązań i artykułów „na pamięć”. Dużo ważniejsza jest wiedza, gdzie takich odpowiedzi szukać i/lub kogo zapytać.

## Nowe technologie

Kolejną kompetencją wymaganą w coraz większym stopniu od CFO jest znajomość nowych technologii i umiejętność wykorzystania rozwiązań automatyzujących procesy w celu ich optymalizacji. Dyrektor finansowy stoi na straży dyscypliny kosztowej organizacji, dlatego obszar finansów powinien świecić przykładem w zakresie wydajności pracy. Jeszcze niedawno, szczególnie ważną rolę funkcji finansowej w przedsiębiorstwie było dostarczanie informacji zarządzającym i otoczeniu. Dzisiaj wiele firm cierpi raczej na nadmiar danych, mnogość ich źródeł, ograniczony przepływ między systemami i wynikające z tego problemy ze spójnością informacji ich analizą i wnioskowaniem. Stąd istotną kompetencją na stanowisku dyrektora finansowego jest umiejętność selekcji, integracji oraz interpretacji dostępnych danych liczbowych i parametrów finansowych. W takiej sytuacji nie wystarczy znajomość staty-

styki i metod ilościowych. Dużo ważniejsza wydaje się zdolność abstrakcyjnego myślenia i poszukiwania rozwiązań konkretnych problemów.

Ma to także wpływ na przebieg procesów rekrutacyjnych na stanowisko dyrektora finansowego – przyszły pracodawca coraz rzadziej pyta dziś kandydatów na tę pozycję o zagadnienia z zakresu rachunkowości czy funkcjonowania rynków finansowych a coraz częściej prosi o rozwiązanie lamigłówek logicznych.



**Kompetencją wymaganą w coraz większym stopniu od CFO jest znajomość nowych technologii i umiejętność wykorzystania rozwiązań automatyzujących procesy w celu ich optymalizacji.**



# ROLA DYREKTORA FINANSOWEGO EWOLUUJE

Większość ludzi ma w głowie określony wizerunek dyrektora finansowego. Jest to stereotyp, który w dzisiejszych czasach chyba ma niewiele wspólnego z rzeczywistością.

Pewne role czy stanowiska ugruntowały się w naszej świadomości w określony sposób i patrzymy na nie przez pryzmat gdzieś zasłyszanych opinii, poglądu ukształtowanego przy jakiejś współpracy w przeszłości czy konkretnej osoby, którą kojarzymy z tym stanowiskiem. Tak naprawdę nie ma jednego modelu, który można byłoby przełożyć do każdej firmy. Tu mamy wielopoziomą złożoność. Zauważmy, że nie tylko różne umiejętności są potrzebne w różnych branżach czy w przypadku określonej sytuacji finansowej danego przedsiębiorstwa, ale także nakłada się na to sytuacja makroekonomiczna, czy też inne wymagania rynkowe i wreszcie – bardziej ogólnie – ewolucja roli dyrektora finansowego.

**Rozwińmy zatem myśl o ewolucji – mając w pamięci typowego „księgowego” z przeszłości, jak dziś wygląda rola dyrektora finansowego?**

Rola CFO stale ewoluuje – odchodzimy od zadań typowo księgowych i zaczynamy pełnić funkcję strategów, planujących, optymalizujących procesy i zarządzających efektywnością. Badania przeprowadzone m.in. przez ACCA wskazują, że sami dyrektorzy finansowi także postrzegają doradztwo strategiczne jako drugi, czy dla wielu, nawet pierwszy najważniejszy obszar swojego działania. To także w ramach działu finansowego często rozpoczyna się zmiana dla całej organizacji, jak wskazują inne badania przeprowadzone przez Michale Page (*CFO & Financial Leadership Insights* Michael Page, 2018).

To oznacza, że ścisły umysł CFO musi pozostawać także otwarty na zmianę, szeroko patrzący i widzący procesy w firmie i ich konsekwencje dla efektywności i rentowności firmy.

I to właśnie dyrektor finansowy jest zwykle inicjatorem, a następnie koordynatorem zmian w tym zakresie – we wszystkich firmach, w jakich miałam przyjemność pracować, wdrazaliśmy nowe rozwiązania IT. Wdrażamy systemy ERP, częściowo lub całościowo wspierające w szczególności procesy planowania i analizy finansowej. Staramy się także optymalizować pracę osób w zespołach finansowych i szerzej – całe procesy ogólnofirmowe, jednocześnie zapewniając szybszy i lepszy

**O nowej roli dyrektora finansowego z Katarzyną Wojdą, dyrektorem finansowym w ING Hubs Poland rozmawiała Katarzyna Fulek-Szajkowska.**



jakościowo dostęp do danych finansowych i analiz.

**Jakie cechy i umiejętności powinna mieć osoba na takim stanowisku?**

W ogólnym rozumieniu postrzegamy dyrektora finansowego jako osobę odpowiadającą za realizację polityki finansowej firmy, którą kojarzymy przede wszystkim z odpowiedzialnością za budżet, ale także za bieżący system księgowości, za całość sprawozdawczości finansowej i zarządczej. Dodatkowo dyrektor finansowy powinien odpowiednio reagować na zmiany w sytuacji finansowej danej firmy na rynku, współpracować z instytucjami finansowymi, urzędami, audytorami. I to jest niezbędny, ale za tymi kilkoma punktami stoi ogromna ilość wiedzy także z innych dziedzin, by móc sprostać wymogom stawianym tej roli dzisiaj. Dyrektora finansowego kojarzymy zwykle ze ścisłym umysłem – bo głównymi cechami CFO powinny być: umiejętność analitycznego myślenia przy dobrym poziomie wiedzy merytorycznej z zakresu finansów, umiejętność zbadania dostępnych danych i wyciągnięcia z nich prawidłowych wniosków, a także finalnie umiejętność zakomunikowania tych wniosków zarządowi i wdrożenie na ich bazie niezbędnych akcji. Z analizą danych wiąże się także konieczność zrozumie-

nia zależności pomiędzy nimi, a w obecnych czasach, oznacza to także konieczność posiadania wiedzy odnośnie do nowoczesnych narzędzi: systemów ERP czy aplikacji wspomagających planowanie lub przygotowanie raportów.

**Wspomniała Pani wcześniej o konieczności posiadania szerokiej wiedzy związanej nie tylko z finansami samego przedsiębiorstwa, ale także znajomości branży oraz rozumienia otoczenia makroekonomicznego firmy.**

Nie byłoby prawidłowej analizy danych wewnętrznych firmy, gdyby nie zrozumienie ich otoczenia rynkowego czy sytuacji makroekonomicznej kraju. CFO rozpoznaje i analizuje trendy w gospodarce, a następnie przekłada je na dane firmy – i dzięki temu zyskuje nową funkcję o szczególnej wartości dla firmy. Musi być partnerem biznesowym myślącym strategicznie tak, jak pozostali zarządzający firmą, ale w tym przypadku bogatszy o całość obrazu finansowego i dostępne narzędzia, by maksymalizować wynik firmy.

**Dyrektor finansowy ma także za zadanie stać na straży bezpieczeństwa danych. Zwykle te dane są bardzo poufne.**

Dzisiaj CFO musi aktywnie współpracować z innymi dzia-

łami, w tym IT, zapewniając bezpieczeństwo danych, prawidłowe procesy i procedury. Musimy jednak także świetnie orientować się w zakresie wymogów prawnych, podatkowych czy innych obowiązujących firmę, w której pracujemy. Pełnimy funkcję bufora bezpieczeństwa – i trzeba pamiętać, że zakres tej wiedzy jest unikalny: podatki, księgowość, zgodność z przepisami (Compliance), zakupy, przepływy pieniężne, w tym opcje finansowania działalności. Mówimy to także o zarządzaniu projektami i procesami, wiedzy o systemach ERP, zarządzaniu ryzykiem czy opiece nad relacjami inwestorskimi.

**Mówimy o dyrektoreze finansowym w dużej firmie, a jak to wygląda w mniejszych organizacjach?**

W mniejszych firmach dyrektor finansowy jest jednocześnie szefem działu HR czy administracji. To wszystko wymaga od dyrektorów finansowych ciągłej aktualizacji wiedzy już zdobytej i poszerzania jej o kolejne obszary. Powinni także nieustannie obserwować zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym. Muszą umieć się w tym wszystkim odnaleźć, by zapewnić bezpieczeństwo i stabilność finansową biznesu.

**Rozmawiamy o bardzo merytorycznej wiedzy i cechach osoby piastującej tę funkcję. Natomiast taka rola to także zespół, zazwyczaj bardzo liczny, którym trzeba zarządzać. Jakie tutaj są Pani doświadczenia?**

Przy wszystkich cechach nowoczesnego dyrektora finansowego, o jakich już wspomniałam, nie można zapominać o roli zarządzającego zespołem. Coraz częściej zespoły finansowe to zespoły eksperckie, które dzięki automatyzacji i narzędziom, mogą skupiać się bardziej na analizie danych, niż na samym ich przetwarzaniu. To oznacza, że CFO musi mieć rozwinięte umiejętności miękkie, by przede wszystkim pozyskać najlepszych specjalistów z rynku, a następnie zapewnić im warunki, w których wykorzystają i rozwiną dalej swoje umiejętności. Rotacja w zespole finansowym to wyzwanie dla każdej firmy, bo wraz z pracownikiem odchodzi duża dawka wiedzy, a wszelkie braki w poukładanym procesie finansowym, którego jednym z bardzo ważnych elementów jest terminowość (raportowania, płatności, dostarczania informacji itd.), powodują zakłócenia dla całej jednostki – zatem tym ważniejsze staje się sposób, w jaki CFO potrafi tym zespołem zarządzać.

**Powiedziała Pani, że dyrektor finansowy musi mieć przede wszystkim umysł analityczny, szeroką wiedzę z zakresu finansów nie tylko firmy, ale także branży i gospodarki, pożądana jest także wiedza z zakresu IT. Z drugiej strony mówi Pani o umiejętnościach miękkich w zarządzaniu personelem. Analityk rzadko kojarzy się nam z osobą empatyczną.**

I tak, i nie. Osoby w tym zawodzie muszą być analityczne, „poukładane”. Muszą wiedzieć, jakie są narzędzia do optymalizacji pracy działu finansów. Tu ważna jest współpraca z zespołem IT. Warto podkreślić, że zwykle eksperci z zakresu IT, to także analityczne i konkretne osoby, więc łatwiej się z nimi porozumieć osobie o podobnych zdolnościach. Jeśli zaś chodzi o zarządzanie zespołem, to tu warto mieć rozwinięty bardzo ważny zasób, jakim są umiejętności miękkie. Jeśli ktoś nie ma tych umiejętności i nie chce ich osiągnąć, nie powinien pełnić funkcji zarządczych, niezależnie czy mówimy o finansach czy innym obszarze – bo to ludzie są naszym priorytetem, a z dobrym zespołem nawet najtrudniejsze analizy lub inne zadania są możliwe do wykonania.





# TRANSFORMACJA ROLI I ZADAŃ DYREKTORA FINANSOWEGO W FIRMIE

**Roli dyrektora finansowego w firmie nie sposób przecenić, a zwiększają ją dodatkowo sytuacje kryzysowe, pojawiające się coraz częściej w kraju i na świecie. Zakres jego obowiązków zależy w dużej mierze od specyfiki i wielkości firmy.**

Prof. dr hab.  
Róża **Milic-Czerniak**

Uczelnia Techniczno-Handlowa  
w Warszawie

W tych największych – korporacjach – często oddzielnie w strukturze organizacyjnej firmy usytuowany jest główny księgowy i dział księgowości, a także dział plac. Wtedy dyrektor finansowy nie odpowiada za księgowość firmy, przygotowywanie raportów i sprawozdań księgowych, tworzenie planów kont, a także za nadzór nad płatnościami i placami. Współpracuje jednak ściśle z tymi jednostkami organizacyjnymi oraz korzysta z ich informacji, przygotowując sprawozdanie finansowe oraz budżet finansowy firmy czy też rachunkowość zarządzającą, stanowiącą podstawę controllingu. Dyrektor finansowy przygotowuje i odpowiada natomiast zawsze za realizację polityki finansowej firmy, obejmującą nie tylko przychody, koszty firmy i cash flow, ale także podatki, inwestycje, a więc rentowność, co oznacza, że jest odpowiedzialny za budżet i strategię firmy, monitorowanie sytuacji finansowej firmy na rynku, nadzór i współpracę z partnerami, a zwłaszcza z instytucjami finansowymi. Szczególnie cenne jest profesjonalne rozumienie przez dyrektora finansowego przepływów finansowych wewnętrznych i zewnętrznych (cash flow) – powinien on wiedzieć, skąd i kiedy wpływają środki pieniężne, na co są wydawane, kiedy i ile będzie ich potrzebować

oraz ile kosztuje utrzymanie płynności finansowej firmy. Podejmowanie właściwych decyzji, opartych w dużej mierze na danych wymaga opracowania zestawu wskaźników do monitorowania (KPI), umiejętnej ich analizy, interpretacji, a następnie przekazywania ich menadżerom innych jednostek organizacyjnych w firmie. Na informacje od dyrektora finansowego czekają codziennie prawie wszyscy – szefowie, menadżerowie, pracownicy firmy, a także kontrahenci, akcjonariusze, inwestorzy, klienci, a więc zarówno interesariusze zewnętrzni, jak i wewnętrzni. Dyrektor finansowy powinien ich wyposażać w rzetelną, pełną i syntetyczną wiedzę o finansach firmy, którą musi umieć postrzegać nie tylko przez pryzmat stanu „kasy”, lecz także odwrotnie – stan „kasy” przez pryzmat interesów całej firmy. Transformację w realizacji funkcji dyrektora finansowego można ująć jako przechodzenie:

- od rachmistrza do stratega,
- od analityka rentowności do kreatora wartości firmy,
- od „strażnika liczb” do wizjonera,
- od analityka tradycyjnego (1.0) do analityka zaawansowanego (3.0).

Dyrektor finansowy porusza się nieustannie między dwoma celami – dążeniem do utrzymania rentowności firmy a budowaniem jej wartości w dłuższej perspektywie. Musi zapewnić i jedno, i drugie. Na podstawie analizy rentowności w przekroju produktów, jednostek organizacyjnych (a nawet poszczególnych pracowników) i klientów

potrafi nakreślić obszary najbardziej rentowne oraz nierentowne, a następnie wskazać poprawę rentowności poprzez chociażby optymalizację kosztów (np. wynajem lokalu zamiast użytkowania własnego czy outsourcing niektórych czynności zamiast etatów). Maksymalizacja rentowności w krótkim okresie może jednak prowadzić do różnego rodzaju nieodpowiedzialnych decyzji, których negatywne efekty są zawsze długookresowe. Stąd coraz więcej dyrektorów finansowych postrzega swoją rolę jako stratega, który w strategii finansowej firmy ujmuje rentowność tylko jako element, warunkujący wzrost wartości firmy zależny także od realizacji celów społecznych oraz umiejętnego zarządzania ryzykiem. Ponad 4/5 respondentów (81 proc.) w badaniu EY podkreśla, że muszą angażować się w tworzenie i wdrażanie strategii rozwoju firmy (nowego modelu biznesowego, generowanie nowych źródeł przychodów, oraz pozyskiwanie nowoczesnych technologii). Z badań tych wynika również, że muszą oni zbalansować konieczność osiągania dobrych wyników w krótkim okresie z koncentracją na bardziej trwałych wartościach (84 proc.), gdyż główni akcjonariusze coraz częściej postrzegają ich jako przewodnika w tworzeniu długoterminowych wartości oraz coraz częściej domagają się dostarczania więcej informacji o tworzeniu przez firmę wartości dla wszystkich kluczowych interesariuszy, a nie tylko akcjonariuszy. Dyrektorzy finansowi w swojej pracy nie koncentrują się zatem wyłącznie na dostarczaniu wartości ekonomicznych dla akcjonariuszy, ale przykładają większą wagę do tworzenia trwałych wartości

dla klientów, pracowników, kontrahentów i społeczności. Transformacja ta jest zgodna z koncepcją przedsiębiorstwa w ujęciu J.M. Bocheńskiego, w której cel główny każdego przedsiębiorstwa stanowi produkcja dóbr i świadczenie usług, gdyż w tym wyraża się jego sens społeczny. Celami pobocznymi są natomiast: przetrwanie, wzrost i rentowność. Te ostatnie powinny być podporządkowane celowi głównemu jako jego warunki konieczne<sup>1</sup>. W zarządzaniu finansami dyrektorzy wykorzystują w coraz większym stopniu digitalizację oraz innowacyjne rozwiązania bazujące na nowych technologiach. Wdrażanie nowych technologii podyktowane jest: optymalizacją kosztów administracyjnych, bardziej restrykcyjnymi przepisami oraz potrzebą silnego wsparcia operacyjnego. Dyrektorzy finansowi, uważając, że wdrażając nowoczesne technologie w zarzą-

dzaniu finansami, uzyskają lepszą efektywność pracy (47 proc.), ograniczą ryzyko podatkowe (44 proc.), usprawnią procesy: raportowania (35 proc.) i decyzyjne (27 proc.), a także zmniejszą zaangażowanie pracowników w powtarzalne czynności (26 proc.), nastąpi redukcja kosztów oraz zmniejszy się liczba ludzkich błędów (po 24 proc.)<sup>4</sup>. Ponadto 3/4 badanych dyrektorów finansowych (77 proc.) przewiduje, że za 5 lat większość operacji finansowych przeniesie się do chmury, a 74 proc. wierzy, że będzie częścią ekosystemu opartego na blockchain<sup>5</sup>. W pracach dyrektorów finansowych następuje także zastępowanie analiz tradycyjnych (1.0) analizami zaawansowanymi (3.0, opartymi na Big Data), w których porzuca się poszukiwanie przyczynowości (dlaczego) na rzecz korelacji (co się będzie działo). Jej stosowanie oznacza rosnące znaczenie poszukiwania związków, współwystępowania, następstw itd., co ma istotne znaczenie w prognozowaniu, szczególnie w warunkach wysokiej niepewności oraz kumulacji różnych rodzajów ryzyka (np. inflacji, kursów walutowych, cen surowców, dostaw, regulacji prawnych, obciążeń podatkowych). Dyrektor finansowy w strukturze firmy zajmuje miejsce szczególne: zarządzając finansami, współzarządza całym przedsiębiorstwem. Opinie, prognozy, wyliczenia opracowane przez niego mają moc wiążącą. Odpowiedzialność, jaka spoczywa na dyrektorach finansowych, jest zatem ogromna. W świetle wyników badań ankietowych dyrektorów finansowych w świecie, ich zdaniem praca w ostatnich latach stała się cięższa (91 proc.), bardziej czasochłonna (62 proc.) i mniej satysfakcjonująca (45 proc.). Zdecydowana większość (87 proc.) z nich uważa jednak, że dysponuje odpowiednimi uprawnieniami. Dyrektorzy finansowi, którzy umiejętnie łączą kompetencje menedżerskie ze zdolnością myślenia strategicznego oraz mają zaawansowane umiejętności zarządzania personelem, ryzykiem, a także wdrażania nowoczesnych technologii, istotnie zwiększają wartość firmy, stąd ich apanaże są coraz częściej postrzegane nie jako koszt dla firmy, lecz jako inwestycja długoterminowa.

”

**Coraz więcej dyrektorów finansowych postrzega swoją rolę jako stratega<sup>1</sup>, który w strategii finansowej firmy ujmuje rentowność tylko jako element, warunkujący wzrost wartości firmy zależny także od realizacji celów społecznych oraz umiejętnego zarządzania ryzykiem.**

1. 28% dyrektorów finansowych widzi siebie w roli strategów, 29% – w roli rachmistrzów, a 43%, że występują w obu rolach – według badań przeprowadzonych przez Research International na zlecenie BusinessWeek i Deloitte Consulting, za: <https://ibid.pl/wiedza-dla-biznesu/coraz-szersze-pole-dzialania-dyrektora-finansowego-czyli-miedzy-rentownoscia-a-wartoscia-firmy/>

2. Badanie EY „DNA CFO 2020”, [https://www.ey.com/pl\\_pl/news/2020/12/osmiu-na-dziesieciu-dyrektorow-finansowych-uwaza-ze-wartosc](https://www.ey.com/pl_pl/news/2020/12/osmiu-na-dziesieciu-dyrektorow-finansowych-uwaza-ze-wartosc)

3. J.M. Bocheński, Sens życia i inne eseje, PHILED, Kraków 1993, ss. 72-92.

4. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/rozwiadzania-dla-cfo/articles/Deloitte-CFO-Survey-2020-edycja-wiosenna.html>

5. [https://www.ey.com/pl\\_pl/news/2020/12/osmiu-na-dziesieciu-dyrektorow-finansowych-uwaza-ze-wartosc](https://www.ey.com/pl_pl/news/2020/12/osmiu-na-dziesieciu-dyrektorow-finansowych-uwaza-ze-wartosc)



# PAKIET SLIM VAT 3 – CO OZNACZA DLA PRZEDSIĘBIORCÓW I KSIĘGOWYCH?

**Pakiet Slim VAT 3 to kontynuacja szeregu zmian w zakresie podatku VAT, których głównym celem jest uproszczenie rozliczeń dla przedsiębiorców. Projekt wdraża postulaty Trybunału Sprawiedliwości UE, jak i samych podatników, którzy zwracali uwagę m.in. na niejasne zasady rozliczania podatków od towarów i usług. Nowe przepisy mają wejść w życie z dniem 1 stycznia 2023 r. Co to oznacza dla podatników i księgowych?**

Anita **Gołębiowska**

dyrektor zarządzający Ogólnopolskiej Sieci Certyfikowanych Biur Rachunkowych (OSCBR)

Jedną ze zmian jest zwiększenie limitu uprawniającego do posiadania statusu małego podatnika, czyli takiego, u którego wartość sprzedaży brutto nie przekroczyła w poprzednim roku kwoty 1,2 mln euro. Zmiana ma dotyczyć podwyższenia tego progu do 2 mln euro.

**Korzystna zmiana dla podatników**

To korzystna zmiana dla podatników, ponieważ pozwoli na skorzystanie z metody kasowej oraz kwartalnego rozliczania podatku VAT

większej liczbie podmiotów. Jednocześnie limit małego podatnika na gruncie ustawy o VAT został ujednolicony z limitem na gruncie CIT. Tym samym jeszcze większa liczba przedsiębiorców będzie mogła skorzystać z dedykowanych uproszczeń. To realnie poprawi płynność finansową firm korzystających z mechanizmu podzielonej płatności. Dzięki tej zmianie wzrośnie liczba przedsiębiorców, którzy zamiast płacić VAT do urzędu co miesiąc, zapłacą go kwartalnie. Zatrzymane przez dwa miesiące środki będą mogli wykorzystać na opłacenie np. faktury zakup towarów, zamiast korzystać z drogiego kredytu. Natomiast księgowi będą mieli troszkę mniej rozliczeń dotyczących prowadzenia

rozrachunków VAT.

**Znaczne uproszczenie dla podatników korygujących rozliczenia w walucie obcej**

Drużga zmiana dotycząca faktur zbiorczych zakłada znaczne uproszczenie dla podatników korygujących rozliczenia w walucie obcej, które wcześniej budziły szereg wątpliwości przez niejasne zasady rozliczania. Celem jest ujednolicenie i uszczegółowienie sposobu przeliczenia obcych walut w przypadku faktur korygujących. Dla przykładu przedsiębiorca, który zastosował dla świadczonej usługi kurs z 1 września 2021 r., może ten sam kurs zastosować w przypadku faktury korygującej pierwotne rozliczenie. Zmiana ta uprości rozliczenia księgowe, zmniejszy ilość pomyłek i naliczanych różnic kursowych.

Projektowana ustawa zakłada również, że przedsiębiorcy będą mieli prawo odliczyć VAT, nie czekając na fakturę od klienta. W efekcie faktura nie będzie formalnym warunkiem odliczenia podatku. Wprowadzenie tego przepisu utrudni ewidencję zdarzeń gospodarczych. Klienci są przyzwyczajeni do dostarczania faktur. Przed księgowymi pojawi się

wyzwanie polegające na wytłumaczeniu im, że do ewidencji księgowej wystarczy informacja otrzymana z danej firmy.

Kolejnym aspektem jest możliwość zrezygnowania z obowiązku wystawienia faktury zaliczkowej. Klienci przyzwyczaili się do obowiązku wystawiania faktur zaliczkowych. Brak wymogów dotyczących dokumentacji utrudni współpracę pomiędzy Klientem a biurem rachunkowym, w szczególności u tych, którzy nie mają obowiązku dostarczania wyciągów bankowych. Wtedy księgowy nie będzie miał możliwości zauważenia transakcji. Z tego tytułu mogą pojawić się braki ewidencji i wynikające z tego sankcje.

**Organy podatkowe będą musiały uwzględnić wiele czynników**

Ważną zmianą będzie również to, że organy podatkowe będą musiały uwzględnić wiele czynników mogących mieć wpływ na powstanie nieprawidłowości, które podlegały sankcjom. Przedsiębiorcy będą mieli wymierzaną sankcję VAT w wysokości do 30 proc., 20 proc. lub 15 proc. kwoty odpowiadającej kwocie nieprawidłowości w rozliczeniu VAT, a nie w stałej wysokości. Początkowo

wydłuży się proces kontroli, przez co księgowi będą obciążeni dodatkowym czasem jego obsługi.

Dziś, gdy podatnik dokonuje sprzedaży opodatkowanej oraz zwolnionej (czyli tzw. sprzedaży mieszanej), zobowiązany jest do stosowania proporcji odliczenia kwoty podatku naliczonego. Pakiet Slim VAT 3 ma zwiększyć ją do 10 tys. zł. To oznacza, że gdy proporcja sprzedaży mieszanej wyniesie 98 proc. na rzecz sprzedaży opodatkowanej VAT, a sprzedaż nieopodatkowana nie przekroczy 10 tys. zł, przedsiębiorca będzie mógł odliczyć 100 proc. VAT. Zmiana ta ułatwi rozliczenia dość skomplikowanej kalkulacji proporcji VAT. Niestety będzie to dotyczyło niewielkiej części Klientów.

Projektując pakiet Slim VAT 3, Ministerstwo Finansów zwróciło uwagę na problemy z rozliczaniem VAT w zakresie zakupów mieszanych i zwiększyło limit kwoty pozwalającej na uznanie, że proporcja określona przez podatnika wynosi 100 zł (z obecnych 500 zł do 10 000 zł). To bardzo ważne, ponieważ wprowadzenie tych rozwiązań odciąży działy księgowe firm poprzez zmniejszenie obowiązku dokonywania rocznych korekt VAT.

## Dyrektor finansowy w obliczu dynamicznych zmian rynkowych

**Geopolityczne wydarzenia ostatnich miesięcy stawiają przed dyrektorami finansowymi nowe, niezwykle istotne wyzwania biznesowe oraz mają negatywny wpływ na nastroje osób zarządzających pionami finansowymi. Ryzyko spowolnienia gospodarczego, wzrost ceny surowców oraz inflacja, jak również zaburzenia łańcuchów dostaw to główne obawy dyrektorów finansowych.**



Robert **Nowak**

partner w dziale Doradztwa Podatkowego, lider zespołu Business Tax, lider programu CFO, Deloitte

W Deloitte staramy się analizować i badać nastroje oraz plany dyrektorów finansowych. W tym kontekście cyklicznie przeprowadzamy Badanie Dyrektorów Finansowych (CFO Survey).

**Transformacja cyfrowa szansą na zbudowanie przewagi konkurencyjnej**

Zauważamy pewne niezwykle istotne trendy biznesowe, które

już się dzieją i które będą wyznaczały kierunek działań przedsiębiorstw na przyszłość. Są one próbą dostosowania się do ciężkich czasów.

Doświadczenia okresu pracy zdalnej i dążenie do utrzymania pozycji rynkowej skłoniły znaczną część firm do zwrócenia się w kierunku transformacji cyfrowej. Postępująca digitalizacja, przejawiająca się jako automatyzacja procesów, będzie miała wpływ na zmianę roli CFO. Według jednej trzeciej dyrektorów finansowych ankietowanych pod koniec ubiegłego roku, transformacja cyfrowa najsilniej wpłynie na procedury księgowe i podatkowe. Mają je usprawnić takie narzędzia, jak zaawansowana analityka, automatyzacja procesów oraz upowszechnienie rozwiązań chmu-

rowych w obszarze zarządzania zbiorami danych.

Dla 41 proc. ankietowanych najważniejsza jest oszczędność czasu wynikająca z większej automatyzacji czasochłonnych procesów księgowych. 22 proc. respondentów wskazało zaś na możliwość wykonywania w tym czasie dodatkowych działań mających wpływ na wartość firmy. Dla 18 proc. dyrektorów sama automatyzacja uchodzi za najistotniejszy skutek digitalizacji, natomiast 17 proc. odpowiedzi dotyczyło możliwości gromadzenia bardziej wiarygodnych danych. Jedna czwarta respondentów stwierdziła natomiast, że digitalizacja będzie miała największe przełożenie na kwestie związane z planowaniem i analizą.

Transformacja cyfrowa oraz automatyzacja wszelkich procesów biznesowych (zarówno tych o charakterze back-offisowym jak i tych czołowych dla przedsiębiorstwa) jest już nieodzownym elementem codzienności przedsiębiorstw i procesem, który może jeszcze przyspieszyć.

**Właściwe podejście do planowania oswoi niepewność**

Jak wynika z rozmów, które prowadzimy z przedstawicielami

przedsiębiorstw z różnych branż, zmienność obserwowana w różnych obszarach powoduje, że niezwykle ważnym elementem biznesowym staje się w dzisiejszych czasach odpowiedni proces planowania finansowego. Warto do tego procesu podchodzić „komponentowo” i planować odrębnie poszczególne elementy, generujące wartość dla danego biznesu.

W tym celu niezbędna jest precyzyjna wiedza o tym, jak ów biznes funkcjonuje, jakie są oczekiwania klientów, jak reagują oni na zmiany w gospodarce, jak wygląda łańcuch dostaw, czy też które elementy łańcucha są wrażliwe na określone zmiany. Taki „komponentowy” plan pozwala w sposób bardziej elastyczny, a zarazem bardziej efektywnie, podejmować decyzje dostosowujące prowadzoną działalność do szybko zmieniającej się rzeczywistości.

W przypadku przedsiębiorstw, które zakomunikowały w organizacji i poza nią cel, do którego zmierza organizacja, zdefiniowały wrażliwe elementy oraz reagują na zmianę w sposób elastyczny i zwinny – prawdopodobieństwo sukcesu w obecnych warunkach jest większe.

W ubiegłym roku przeprowadzaliśmy także badanie odnoszące

się wprost do procesu planowania i budżetowania. Wyniki ankiety wyraźnie wskazują trend, z którego wynika, że w tworzeniu budżetu oraz późniejszych prognoz finansowych powinny uczestniczyć osoby z całej organizacji – odpowiedzialne za poszczególne elementy jej funkcjonowania. To właśnie one mają bowiem wiedzę na temat poszczególnych obszarów oraz tego, jak te obszary powinny funkcjonować w przyszłości. Takie podejście pozwala również wziąć poszczególnym właścicielom biznesowym odpowiedzialność za cele budżetowe wskazane w poszczególnych obszarach. W tym kontekście niezwykle ważny staje się także, podkreślany powyżej, element cyfryzacji i automatyzacji, który powinien wspierać proces planowania.

Podsumowując, w dzisiejszych niezwykle trudnych i nieprzewidywalnych czasach, prawidłowo wdrożony proces cyfryzacji i automatyzacji procesów biznesowych przedsiębiorstwa powinien umożliwić dyrektorom finansowym lepsze planowanie finansowe. A także przejście z roli „nadzorca” procesów księgowo-finansowych do roli realnego partnera biznesowego w relacji z innymi liderami biznesu.

# Poczucie bezpieczeństwa i rozwoju

**Gdy zostajesz szefem, czujesz dumę i spełnienie. To awans, docenienie i wreszcie możliwość decydowania o tym, w jakim kierunku poprowadzić firmę. Jednak bycie szefem to nie tylko prestiż i wyróżnienie, ale też potężna dawka odpowiedzialności, która u wielu osób prowadzi do nadmiernego stresu. Stres z kolei wywołuje napięcie, które może się udzielić całemu zespołowi. Jak się temu nie poddać i pozostać fajnym szefem?**



Anna Rogińska  
CEO, Grupa VIPoL

również wynika, że współczesny szef znacznie różni się od tego, z którym mieliśmy do czynienia choćby w PRL, co zresztą obszmiano w filmach Barei. Dziś szef to bardziej rola w firmie – ważna funkcja, która wiąże się przede wszystkim z ciężką pracą i ciągłym samodoskonaleniem.

## Jak być fajnym szefem?

Szef to nie lider – mawiają niektórzy, choć przyjęło się używać tych pojęć zamiennie w stosunku do osoby, która zarządza zespołem i/lub prowadzi firmę albo jakiś jej dział. Moim zdaniem fajny szef z pewnością jest liderem, czyli kimś, kto przede wszystkim dba o sprawną organizację pracy, dobrą komunikację między pracownikami, jasny podział obowiązków i uczciwe reguły gry. To, co wynika z moich doświadczeń, to też umiejętność cedowania obowiązków i dawanie przestrzeni na rozwój – takich właśnie szefów

Kondycja psychiczna liderów z całą pewnością przekłada się na jakość pracy i nastroje pracowników. Jedno z ostatnich badań ośrodka Think-Thank pokazało, że aż 60 proc. menedżerów ma świadomość tego, iż to, w jakiej są formie, ma większy lub mniejszy wpływ na atmosferę w zespole. Z tego badania można wysnuć wniosek, że w dzisiejszych czasach większość szefów po prostu nad sobą pracuje, lub szuka pomocy specjalisty w razie nieradzenia sobie z emocjami. Z moich obserwacji

sama miałam i takim szefem staram się być teraz. Fajny szef nie siedzi na przysłowiowym tronie, lecz pamięta o tym, że jest również członkiem zespołu, drogowskazem, wsparciem dla swoich pracowników. Zamiast rozkazywać – daje wskazówki, zamiast nakazywać, rozdziela zadania właściwym ludziom – podsumowuje ekspertka. Fajny nie znaczy mało wymagający, wręcz przeciwnie – on wie, czego chce i potrafi to egzekwować, ale absolutnie nie w atmosferze terroru, lecz przyjaznej współpracy, w której ludzie mają poczucie bezpieczeństwa i rozwoju.

## Zasłużyć na dobrą opinię

Żyjemy w świecie ocen i im wyższą pełniemy funkcję, tym bardziej jesteśmy „na świeczniku”. To może powodować, że świetni specjaliści, zwłaszcza introwertyczni z natury, mogą unikać wchodzenia w rolę szefa. Niektórzy nie mają po prostu predyspozycji do „szefowania”, lepiej czują się na innych stanowiskach – stwierdza ekspertka. I ja uważam, że to bardzo uczciwe postawienie sprawy – o wiele lepsze niż zostawanie szefem za wcześniej lub na siłę. Choć bycia szefem można i trzeba w dużym stopniu się nauczyć, to jednak przede wszystkim trzeba chcieć nim być, czuć, że to już ten moment. Według mnie do bycia szefem po prostu się dojrzewa wraz z doświadczeniem.

W byciu szefem najtrudniejszy jest okres przejściowy – gdy z samodzielnego pracownika stajemy się osobą odpowiedzialną za cały zespół. Ten czas może wywoływać stres, gdyż wchodzimy w świat nowych obowiązków, co z jednej strony fascynuje, ale z drugiej bywa trudne. To wtedy musimy zasłużyć sobie na szacunek i wtedy jesteśmy najbardziej oceniani, sprawdzani i poddawani próbom radzenia sobie w różnych sytuacjach. To wówczas możemy wpaść też w pułapki samouwielenia czy dyktatury i stać się niestety złym szefem. Można jednak tego uniknąć, kierując się prostą zasadą – być fair w stosunku do innych. Ta reguła towarzyszyła również mi na mojej drodze ku byciu szefową i spełniła się w stu procentach. Ktoś, kto gra fair, zawsze

zasłuży na dobrą opinię i niczego nie musi się obawiać – w razie problemów z pewnością będzie mógł liczyć na wsparcie zespołu.

## Szef czy szefowa?

Stosunek do emocji – oto kluczowa sprawa oddzielająca szefów od szefowych. Mężczyźni bywają z reguły bardziej konkretni, kobiety bardziej emocjonalne. Ja zawsze jednak wolałam pracować z szefami na czele zespołów. To oczywiście tylko uogólnienia, wynikające z naszej natury, żeńskich i męskich pierwiastków, które jakoś nas charakteryzują. W dzisiejszych czasach słusznie odchodzi się od tej generalizacji, dyskutuje o parytetach i daje zarówno panom, jak i paniom – szansę, z której wiele przedstawicielek tzw. płci pięknej korzysta z ogromnym powodzeniem, świetnie sprawdzając się w roli szefowych. Choć nie da się ukryć, że kobiety wciąż mają bardziej pod górkę, jeśli chodzi o rozwój kariery, wciąż mocniej angażują się w życie rodzinne, wciąż jeszcze muszą walczyć ze stereotypami i przerywać kariery ze względu na rolę matek. Wyzwania te mogą jednak również wzmacniać i sprawić, że to właśnie panie szybciej dojrzejają do roli szefów. Nie bez powodu mówi się, że ludzie nie odchodzą ze złej pracy, lecz od złych szefów – rola szefa jest więc niezwykle istotna. Fajny szef to fajna praca – również dla samego szefa!



**„To, co wynika z moich doświadczeń, to też umiejętność cedowania obowiązków i dawanie przestrzeni na rozwój – takich właśnie szefów sama miałam i takim szefem staram się być teraz.**

# Jakich szkoleń i edukacji potrzebuje CFO?

**To paradoks, ale szkolenia finansowe nie są tym, czego dyrektorzy finansowi potrzebują najbardziej. Oczywiście muszą oni na bieżąco uzupełniać wiedzę z zakresu rachunkowości i podatków. Dziś jednak na pierwszy plan wysuwają się kompetencje miękkie, przede wszystkim z zakresu komunikacji oraz umiejętności techniczne związane z przetwarzaniem i prezentacją danych.**



Michał Błeszyński  
Senior Manager i trener,  
EY Academy of Business

wiedzę, znajdują się zupełnie gdzie indziej.

## Wyjść z zamknięcia

Najważniejsze są dziś umiejętności komunikacyjne. Dyrektor finansowy musi umieć komunikować się zarówno ze swoim zespołem, jak i innymi działami w firmie. Rozmowa z innymi jest konieczna, by mógł on zdobyć niezbędne informacje i dobrze wykonać swoją pracę. By przygotować sprawozdanie finansowe, nie wystarczy znać się na finansach, ale trzeba również rozumieć firmę, w której się pracuje. Ostatnio jeden z klientów opowiadał mi o głównej księgowej, która po piętnastu latach pracy po raz pierwszy była na hali produkcyjnej. Jak udało jej się działać tyle lat bez znajomości specyfiki firmy i branży? Trzeba dobrze poznać procesy, operacje i produkty, by prawidłowo zastosować zasady rachunkowości w sprawozdaniu finansowym, które

Dyrektorzy finansowi są specjalistami od liczb – potrafią przygotowywać i interpretować sprawozdania finansowe, wskazać przestrzenie do poprawy wskaźników finansowych przedsiębiorstwa. Wyzwaniem jest analiza zmieniających się przepisów, lecz to dla działów finansowych nie nowego – tego typu informacje zawsze były na bieżąco przez nie zdobywane i uzupełniane. Prawdziwe wyzwania dla CFO, w których mogą oni poprawić swoją

powinno być jasne i rzetelne. Sam kurs rachunkowości to za mało.

Działy finansowe często pracują w izolacji. Dostają fakturę do ręki i mają ją zaksięgować, ale nie do końca wiedzą, co za tą fakturą stoi. Nie są w stanie ująć jej merytorycznie i najczęściej robią to za nich inni. A chodzi o to, by przez komunikację z innymi wyjść z zamknięcia. Gdy pracowałam jako audytor, pierwsze, o co prosiłem, to oprowadzenie mnie po firmie, poznanie organizacji i profilu działania. Inna jest bowiem specyfika fabryki produkującej samochody, inna wydawnictwa drukującego książki.

Zdobycie umiejętności komunikacyjnych to ważna część inwestowania w siebie, by być coraz lepszym menedżerem. Jakże jeszcze kompetencje warto rozwijać? Na pewno zarządzanie zespołem, w tym coraz bardziej powszechne kierowanie zespołem rozproszonym, którego członkowie pracują w różnych miastach, krajach lub w systemie *home office*. Ważne jest szlifowanie kompetencji lidera, sztuki budowania autorytetu oraz motywowania pracowników. W działach finansowych występuje zwykle dość duża rotacja, bo nikt nie powiedział dyrektorom, że pracownik, który przychodzi do firmy, odchodzi później – od szefa. W doskonaleniu siebie przydatny może okazać się też coaching menedżerski.

## Nowe podejście do danych

Oprócz *soft skills* ważnym obszarem kształcenia CFO są umiejętności techniczne związane z obróbką danych. Warto umieć posługiwać się różnymi narzędziami informatycznymi i technicznymi, które pozwolą zbierać dane, w odpowiedni sposób je obrabiać oraz prezentować. Ułatwia to podejmowanie decyzji samemu dyrektorowi lub osobie, której przekazuje informacje. Dobrze przygotowane dane zostają użyte w sprawozdaniu finansowym, mogą też zostać wykorzystane w prognozowaniu przyszłości. Warto skorzystać ze szkoleń dotyczących zarządzania danymi, zaawansowanego użycia Excela, wizualnej prezentacji danych lub ich większej personalizacji. Atrakcyjne i precyzyjne przedstawienie danych jest też istotne w kontaktach zewnętrznych np. przy przedstawianiu wyników aktualnym i potencjalnym inwestorom. Przydadzą się tu umiejętności z zakresu prezentacji i storytellingu, by odpowiednio je pokazać i sprzedać.

## Od nieświadomionej do świadomej niekompetencji

Kiedyś dyrektorzy finansowi nie widzieli potrzeby rozwoju osobistego. Dziś powoli zaczyna się to zmieniać i pojawiają się na szko-

leniach z umiejętności miękkich, choć nadal stanowią tam mniejszość (przeważają menedżerowie operacyjni). Można powiedzieć, że stopniowo przechodzimy od stanu nieświadomionej niekompetencji (*nie wiem, że czegoś nie potrafię*) do uświadomionej niekompetencji. Dyrektorzy finansowi zaczynają zdawać sobie sprawę, że czegoś im brakuje i w różny sposób zaczynają poszukiwać tej wiedzy.

Często wybieraną formą są szkolenia online. Są wygodne, nie wymagają czasu na dojazdy, czasem nawet można połączyć się z innego miasta. Ta formuła sprawdzi się w przypadku szkoleń typowo finansowych, gdzie po prostu menedżerowie przyswajają sobie konkretną dawkę informacji. Inaczej jest w przypadku umiejętności miękkich, które wymagają wielu ćwiczeń. I to raczej na żywo, *face to face*, niż na platformach takich jak Zoom czy Teams. Zachęcałbym więc do wyjścia z domu i wzięcia udziału w szkoleniach stacjonarnych. Dają one większą możliwość bezpośredniej interakcji z prowadzącym i uczestnikami, ułatwiają otrzymanie informacji zwrotnej. Warto pamiętać, że umiejętności społecznych uczymy się nie tylko w kontakcie z trenerem, ale przede wszystkim z innymi członkami grupy.



# Dyrektor finansowy a tworzenie strategii płacowych

**Strategia płacowa to nie tylko wydatki związane z płacami, to też budowanie marki pracodawcy czy tworzenie zachęt zwiększających produktywność. Dyrektor finansowy powinien być świadomy wielowymiarowości, żeby móc racjonalnie zaplanować budżet organizacji.**



Ewa **Wawszczak**

HR Consultancy Director i General HR Manager, Randstad Polska

Inflacja i rosnące koszty operacyjne odbijają się na sytuacji finansowej przedsiębiorstw. W przypadku większości pracodawców, koszty pracy to około 15-30 proc. wartości budżetów, czasami nawet więcej. W sytuacji, w której finanse firm mogą się realnie kureczyć, odpowiednie ułożenie priorytetów wydatkowych jest szczególnie istotne. Choć w obecnej sytuacji makroekonomicznej presja płacowa powinna nieco się zmniejszać, a rotacja pracowników najpewniej obniży, to pracodawcy wciąż będą musieli oferować konkurencyjne wynagrodzenia, jeśli chcą utrzymać pracowników i przyciągnąć talenty. W dłuższej perspektywie może to się jednak przełożyć na istotne oszczędności dla firm.

## Sytuacja makroekonomiczna a oczekiwania pracowników

Dane makroekonomiczne nie napawają optymizmem. Główny Urząd Statystyczny oszacował, że wrześniowa inflacja osiągnęła poziom 17,2 proc., przekraczając tym samym najczarniejsze przewidywania. Jak

pokazują dane Eurostatu, Polska okazała się też unijnym liderem w spadku PKB w drugim kwartale 2022 roku – wzrost gospodarczy obniżył się o 2,1 proc. – ale mimo tego wzrost produktu krajowego brutto wyniósł 4,7 proc. i był wyższy od średniej na terenie Unii Europejskiej o 0,5 p.p. Według szacunków Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej bezrobocie wyniosło 4,8 proc. i było najniższe od 1990 r.

Chociaż rynek pracy wydaje się stabilny na tle sytuacji makroekonomicznej, to negatywne informacje odbijają się na nastrojach przedsiębiorców i pracowników. Zauważalnie rośnie odsetek firm spodziewających się recesji w niedalekiej przyszłości, a także pracowników wyrażających obawy przed zwolnieniem. Firmy rewidują też plany rekrutacyjne: spada odsetek przedsiębiorstw chętnych do zwiększenia zatrudnienia, rośnie za to – w odpowiedzi również na zawirowania rynkowe, problemy z łańcuchami dostaw oraz niepewnymi cenami surowców – popyt na pracowników tymczasowych. Po stronie pracowników z kolei widać pewną niechęć do zmiany pracy i zwrot ku stabilności, typowy dla niepewnych czasów.

W takich warunkach presja płacowa często słabnie, jednak nie należy liczyć na jej całkowite zniknięcie z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, inflacja uderza Polaków po kieszeniach. Badania Monitor Rynku Pracy pokazały, że 10 proc. zatrudnionych poprosiło pracodaw-

ców o podwyżki, a niemal tyle samo ma taki zamiar. Po drugie ustawodawca przewiduje podniesienie płacy minimalnej w 2023 roku o 20 proc. do 3600 złotych brutto.

## Korzyści dobrej strategii płacowej

W takich warunkach odpowiednia strategia płacowa jest szczególnie istotna i niesie ze sobą szereg korzyści krótko-, średnio- i długofalowych.

Do korzyści krótkofalowych należą retencja pracowników oraz łatwiejsze pozyskanie talentów. Chociaż jak wskazywaliśmy wcześniej, chęć do zmiany pracy nieco spada, to wysokość wynagrodzeń wciąż jest najważniejszym powodem zmiany miejsca zatrudnienia: spośród osób, które w ostatnim półroczu zmieniły pracę, zarobki były powodem decyzji w niemal połowie przypadków. Retencja pracowników z kolei wiąże się unikaniem kosztów związanych z niedoborami kadrowymi i procesami rekrutacyjnymi. W średniej perspektywie odpowiednie wynagrodzenia pozytywnie wpływają na produktywność. Badania pokazują, że zadowoleni pracownicy są o 13 proc. bardziej wydajni, a poczucie adekwatności pensji jest istotnym elementem zadowolenia.

W długiej perspektywie odpowiednia strategia przekłada się na realne oszczędności związane z większym zaangażowaniem pracowników w swoje obowiązki. Mamy tu na myśli przede wszystkim redukcję nadgodzin i nieobecności w pracy. W takim kontekście podwyżki, choć początkowo obciążające budżet, mogą się okazać inwestycjami, które się zwrócą. Oprócz tego właściwa strategia płacowa buduje markę pracodawcy: jak wynika z tegorocznych badań Randstad Employer Brand Research, zarobki i benefity to najważniejsza cecha pożądanego

pracodawcy. To z kolei przekłada się na skuteczność procesów rekrutacyjnych i pozyskiwanie najlepiej wykwalifikowanych kandydatów.

## Nie tylko pieniądze

Choć w przypadku wynagrodzeń najczęściej mamy na myśli kompensację pieniężną, nie można zapomnieć, że nie jest to jedyny składnik wynagrodzenia. Wliczają się w nie również pozapłacowe benefity, które w istotny sposób mogą wpłynąć na atrakcyjność miejsca pracy. Wysoko cenione są prywatna opieka medyczna, ubezpieczenie na życie czy plan emerytalny. Doceniane są również takie rzeczy jak służbowe samochód, komputer i telefon.

Tegoroczne badania Randstad Employer Brand Research pokazały, że pracownicy bardzo liczą na możliwości rozwoju zawodowego i doceniają dobre samopoczucie w miejscu pracy, na które składają się między innymi plany wellness. Takie działania niejednokrotnie są tańsze niż oczekiwane podwyżki, ale zarazem pokazują, że pracodawcy dbają o swoich pracowników.

Należy mieć jednak świadomość, że odpowiednie benefity to takie, które spełniają potrzeby i oczekiwania pracowników. Przykładowo, pracownicy biurowi z chęcią skorzystają z członkostwa w klubie sportowym, ale pracownicy fizyczni zazwyczaj wolą dofinansowanie posiłków lub dojazdów do pracy, zwłaszcza jeśli mieszkają w miejscach bez odpowiedniego transportu publicznego.

## Strategia płacowa krok po kroku

Jak zatem powinno wyglądać tworzenie odpowiedniej strategii płacowej?

Pierwszym krokiem jest poznanie realiów rynkowych, w tym oczekiwań kandydatów, ale też standardów na rynku. Bez tak podsta-

wowych informacji opracowanie strategii będzie niemożliwe, bo to one pozwalają na podjęcie kolejnego kroku, czyli określenie widełek płacowych dla poszczególnych stanowisk. Koszty benefitów są nieco trudniejsze to oszacowania, ale najczęstszym sposobem jest zsumowanie kosztów wszystkich dodatków pozapłacowych i podzielenie ich przez liczbę zatrudnionych. Rzeczywiste zarobki oraz benefity poszczególnych pracowników będą zależeć między innymi od ich kwalifikacji i doświadczenia, ale określenie stawek i kosztów benefitów pozwoli na obliczenie środków budżetowych, które muszą zostać przeznaczone na pensje. To, na jakim pułapie będą znajdować się widełki płacowe, zależy od podejścia obranego przy tworzeniu strategii. Pierwszym jest bycie liderem rynku, czyli oferowanie najatrakcyjniejszych stawek. Innym – pozostawanie w tyle, czyli operowanie poniżej pensji rynkowych. Większość firm decyduje się jednak na podążanie za rynkiem, czyli ustalanie wynagrodzeń na poziomie oferowanym w innych firmach. Bycie liderem wymaga wyższego nakładu środków w początkowym etapie, ale w dłuższej perspektywie pozwala na przyciągnięcie talentów i budowę lojalności. Pozostawanie w tyle z kolei wiąże się z ryzykiem utraty wykwalifikowanych pracowników i powinno być kompensowane niewymiernymi korzyściami pracy, takimi choćby jak poczucie misji. Niekiedy z powodów budżetowych pozostawanie w tyle może być najlepszą decyzją, ale powinna ona być świadomie podjęta, ze świadomością wszystkich kosztów. Budowa strategii płacowej w kontekście budowania budżetów firm ma w tym właśnie pomóc.

REKLAMA

**CA TRUCK CARE**  
GRUPA CRÉDIT AGRICOLE

**Wynajem  
długokomfortowy**



**POZNAJ NOWY WYMIAR WYNAJMU**

+48 660 123 00

www.truckcare.pl