

## DYREKTOR FINANSOWY



# Kompetencje miękkie CFO

**Współczesny menedżer to już nie tylko specjalista w swojej dziedzinie. Współpraca z zespołem przy realizacji projektów wymaga od niego szeregu tzw. kompetencji miękkich. To one decydują o jego wszechstronności.**

**Paweł Muzyczyszyn**

właściciel GROW Szkolenia Coaching  
Doradztwo HR, trener, coach ICF

Na potrzeby projektów autor artykułu przez kilka lat prowadził badania wśród polskich menedżerów. Wśród nich znaczny procent stanowili dyrektorzy finansowi sektora małych – średnich firm oraz kilku instytucji publicznych. Badaniu zostali poddani bezpośredni podwładni menedżerów. Wyniki badań wskazały, że najczęściej pożądanymi kompetencjami miękkimi obok specjalizacji są (kolejność przypadkowa): uczciwość, pewność siebie, zorganizowanie, delegowanie, spójność komunikacyjna, stabilność

emocjonalna, empatia, konsekwencja w działaniu.

**Najbardziej pożądane...**

Pracownik zgłaszając problem oczekuje od szefa, że ten go rozwiąże. Menedżer podejmując się zadania działa, ale jeśli zadanie się przedłuża nie informuje już o tym podwładnego. Ten zaczyna być przekonany, że szef zapomniał o jego sprawie i zaczyna postrzegać przełożonego jako nieuczciwego wobec pracowników. Stąd tak ważne jest bieżące informowanie pracownika o procesie realizowanej sprawy. Pewni siebie ludzie odbierani są jako ciekawsi, budzący autorytet wśród innych. Budzą również większe zaufanie. Pracownicy czują się bezpieczniej, gdy wiedzą, że mogą

liczyć na swojego dyrektora, a przynajmniej widzą, że jego mowa ciała i to, co mówi jest spójne. Ktoś kiedyś powiedział, że finanse lubią porządek. Podobnie jest z odbiorem przez zespół menedżerów. Sami pracownicy nie zawsze lubią i nie zawsze są zorganizowani. Jednak skuteczność menedżerska dyrektora finansowego w znacznym stopniu zależy od jego zorganizowania. Pod tym pojęciem rozumiem oprócz zorganizowania pracy własnej umiejętności zorganizowania pracy zespołu. Dopasowanie zadań do wiedzy i umiejętności pracowników, kontrolowanie procesu realizacji, rozliczanie z zadań, budowanie zaangażowania pracowników wymagają od menedżera znajomości nie tylko wiedzy na temat technik i metod, ale również umiejętności ich zastosowania.

**Kontakt z zespołem**

Jakby na to nie patrzeć sposób, w jaki się komunikujemy z otocze-

niem buduje nasz wizerunek. Jeśli jest spójny, dyrektor finansowy będzie odbierany jako osoba dająca poczucie bezpieczeństwa i stabilności. Niezwykle ważna jest tu również umiejętność udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej w taki sposób, aby druga osoba nie czuła się oceniana, a raczej zmotywowana do działania. Menedżer to też człowiek. A więc wśród szefów są introwertycy i ekstrawertycy. Czasem bardziej racjonalni, czasem emocjonalni. Bez względu jaką osobowość ma menedżer pełniąc pewne funkcje, musi być przede wszystkim stabilny emocjonalnie. Ludzie chcą pracować z osobami przewidywalnymi, potrafiącymi konstruktywnie mierzyć się z wyzwaniami. Empatia to cecha, która sprawdza się zawsze. Można tu przytoczyć słowa słynnej już reklamy – „zobacz człowieka w człowieku”. Życie zawodowe, biznes rządzi się swoimi prawami. Jednak sku-

teczny menedżer, efektywny dyrektor finansowy pracujący z ludźmi to człowiek, który nie jest maszyną, a osobą, która zna swój zespół, ich problemy i czasami „po ludzku” z nimi porozmawia. W życiu, zaczynając od sportu, poprzez biznes aż do odchudzania potrzebujemy przede wszystkim konsekwencji w działaniu. Finalnie nie osobisty talent, ale właśnie konsekwencja powoduje, że zmierzamy do postawionych sobie celów. Skuteczny dyrektor finansowy ma jasno zdefiniowane cele i codziennie konsekwentnie zmierza do ich osiągnięcia. XXI wiek kreuje nam menedżerów wyspecjalizowanych w swoich dziedzinach. Jednak obok wiedzy o ich sukcesie decydują powyższe kompetencje miękkie. Stąd menedżerowie coraz częściej sięgają nie tylko po tzw. wiedzę twardą, ale również inwestują w szkolenia i coachingi rozwijające ich umiejętności miękkie – przywódcze.

# WSZECHSTRONNOŚĆ JAKO WYMÓG

**Przez wiele lat rola dyrektora finansowego sprowadzała się jedynie do samych kwestii finansowych i rachunkowych przedsiębiorstwa. Jego głównym zadaniem był nadzór nad księgowością, raportowanie, analiza wyników finansowych czy zdarzeń gospodarczych, które miały miejsce w przedsiębiorstwie.**



**Agnieszka Gajewska**

dyrektor departamentu finansowo-księgowego Open Life TUnZ

To jednak w ostatnich czasach uległo zmianie. Wielkiemu przeobrażeniu uległy role, jakie powierza się obecnie dyrektorowi finansowemu. Znacznie rozszerzył się ich zakres. Nie sprowadzają się już one jedynie do obszaru finansów, lecz znacznie wykraczają poza jego granice. Odważę się stwierdzić, że dostrzeżono, iż finanse to nie tylko raporty z wynikami finansowymi czy księgowanie zdarzeń, które mają miejsce w przedsiębiorstwie. Okazało się, że przeplatają się one z prawie wszystkimi obszarami. Są niemal nierozdzielnie związane z wieloma działaniami, jakie są podejmowane w przedsiębiorstwach. Można pokusić się o stwierdzenie, że w zasadzie każde działanie przedsiębiorstwa pozostawia trwały ślad w jego wynikach czy postrzeganiu go na rynku.

## Dyrektor od wszystkiego

Obecnie coraz częściej patrzy się na działanie przedsiębiorstwa już nie

tylko przez pryzmat wielkości sprzedaży (choć on zawsze pozostanie najważniejszym jego obszarem). Ważne stały się też inne obszary działania, takie jak: IT, marketing, administracja. Ogromne znaczenie zyskała rola, jaką przypisuje się obecnie szeroko pojętej obsłudze klienta. W czasach, gdzie otoczenie gospodarcze przedsiębiorstwa zmienia się bardzo dynamicznie, gdzie ogromne znaczenie przykłada się do identyfikacji ryzyka, gdzie bardzo szybko pojawiają się i zmieniają nowe możliwości, rola dyrektora finansowego musiała bardzo ulec zmianie. Znacznie się zwią-

zić. Obecnie od niego oczekuje się nie tylko przedstawiania wyników finansowych przedsiębiorstwa. Oczekuje się, że będzie on uczestniczył praktycznie we wszystkich jego procesach i działaniach, że na bieżąco będzie potrafił przeanalizować skutki podejmowanych decyzji, że sam będzie generatorem pomysłów i rozwiązań pozwalających na osiągnięcie lepszych wyników czy chociażby większej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zatem jego obecna rola nie sprowadza się tylko do diagnozy problemów, ma on aktywnie poszukiwać ich rozwiązań. Stał się przez to nieodzownym uczestnikiem wielu procesów i decyzji podejmowanych na najwyższych szczeblach. Często się zdarza, że decyzje strategiczne nie są podejmowane bez jego opinii i analiz. Dzisiejszy dyrektor finansowy musi umieć szybko ocenić skutki podej-

mowanych działań. Dlatego wraz ze wzrostem oczekiwań co do jego roli wytworzyła się konieczność posiadania przez niego szerszej niż dotychczas wiedzy. Wiedzy globalnej. A wraz z nią konieczność posiadania szerokich umiejętności analitycznych.

## Czego wymaga się od CFO?

Po pierwsze – wiedza specjalistyczna. To podstawa. Szybko zmieniające się otoczenie prawne mobilizuje i jednocześnie zmusza do ciągłego uzupełniania wiedzy. Pojawiające się zmiany i coraz to nowe w tym zakresie publikacje każą wręcz być z nimi na bieżąco, przez co pomagają i pozwalają na bardziej świadome podejmowanie decyzji, unikanie ewentualnych błędów. Dają wiedzę o narzędziach, które mogą pomóc w podejmowaniu decyzji i działań. Po drugie – umiejętność zarządza-

nia zmianą. Rynek i to, co się na nim dzieje zmienia się dzisiaj bardzo dynamicznie, w zasadzie można powiedzieć, że jest to proces ciągły. Nieustające zmiany zmuszają do bycia z nimi na bieżąco i analizowania ewentualnych skutków mogących z nich wynikać. Po trzecie – umiejętność pracy w stresie. Pracy dyrektora finansowego niemal nieustająco towarzyszy stres związany z koniecznością dotrzymywania terminów często wynikających nie tylko z wewnętrznych regulacji przedsiębiorstwa, ale głównie z obowiązujących przepisów prawa, które są coraz to bardziej zastrzane i stawiają coraz to więcej zadań.

## Aktywne podejście do wyzwań

Po czwarte – innowacyjność, aktywne podejście do wyzwań, umiejętność patrzenia z szerszej perspektywy. To kolejne pożądane cechy i umiejętności dyrektora finansowego. Wymaga się dzisiaj, żeby potrafił on poprzez wykorzystanie swojej wiedzy i umiejętności, wychodzić poza utarte rozwiązania i schematy. Żeby mógł zaproponować rozwiązania niekonwencjonalne, takie które mogą dać przedsiębiorstwu przewagę na rynku, czy pozwolić przyciągnąć do siebie klientów, co z kolei przełoży się na jego wyniki i kondycje finansową. Aktywne podejście do wyzwań to w ostatnim czasie jedna z najczęściej poszukiwanych cech ogólnie u managerów. Można byłoby pokusić się o wymienianie jeszcze kolejnych umiejętności i kompetencji dyrektora finansowego. Lista jest bardzo długa, dlatego ograniczyłam się do tych, które wg mojej opinii należą do jednych z najważniejszych.



# Zawodowiec z certyfikatem w rękawie

**Na prosto zadane pytanie czy certyfikacja ACCA, CIMA czy też uprawnienia biegłego rewidenta są dyrektorowi finansowemu potrzebne możemy udzielić równie prostej odpowiedzi – tak. Dotyczy to zarówno dyrektorów finansowych na poziomie międzynarodowym, jak i tych pracujących dla firm lokalnych, którzy mają sprecyzowany plan rozwoju swej kariery zawodowej.**

## Wojciech Malicki

ekspert HRK w obszarze finansów

ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) jest największą i najszybciej rozwijającą się międzynarodową organizacją zrzeszającą specjalistów z zakresu finansów i rachunkowości. Certyfikat ACCA oznacza, że osoba, która się nim posługuje posiada rozpoznawalne na całym świecie kwalifikacje z obszaru rachunkowości, finansów i zarządzania.

## ACCA, CIMA, biegły rewident

W Polsce przedstawicielstwo ACCA działa od 12 lat, a certyfikatami nadawanymi przez tę organizację

disponuje 1620 osób. ACCA aktywnie współpracuje z pracodawcami i uczelniami. CIMA, założony w 1919 roku Instytut Rachunkowości Zarządczej CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants), jest czołową i jednocześnie największą organizacją zrzeszającą specjalistów z dziedziny rachunkowości zarządczej. Uprawnienia biegłego rewidenta nadawane są przez Krajową Izbę Biegłych Rewidentów i nie mają one charakteru międzynarodowego – choć osoby posiadające status biegłego rewidenta zwolnione są z części egzaminów, które wymagane są do certyfikacji ACCA lub CIMA. Te uprawnienia mogą być dobrym startem do zdobycia certyfikatów międzynarodowych, ale ich nie zastąpią.

## Charakterystyka rynku

W Polsce obecnie możemy wyróżnić trzy grupy finansistów. Pierwsza to doświadczeni eksperci, którzy rozpoczęli swą karierę w Wielkiej Czwórce w latach 90, obecnie zajmują stanowiska dyrektorów finansowych często w randze członka zarządu, prezesów lub pracują jako freelancerzy. Te osoby zazwyczaj posiadają status biegłych rewidentów i certyfikaty ACCA, bo takie uprawnienia zdobywali w BIG4. Druga grupa to osoby, które rozpoczęły karierę we wczesnych latach 2000, część z nich także przeszła przez Wielką Czwórkę, i podobnie jak przedstawiciele pierwszej grupy, posiada uprawnienia biegłych rewidentów i certyfikaty ACCA. To specjaliści, którzy niejednokrotnie zajmują stanowiska średniego i wyższego szczebla menadżerskiego. Trzecia grupa to osoby, które weszły na rynek pracy w późnych latach 2000 i one zazwyczaj swe doświadczenie i ekspertyzę zdobywały w biznesie, czasem nawet na stanowiskach operacyjnych – takie osoby częściej decydują się na uzy-

skiwanie kwalifikacji m.in CIMA, która na rynku postrzegana jest jako bardziej strategiczna. Ważne dla tych rozważań jest także to, że specyfiką naszego rynku, na tle Europy, a szczególnie Europy Zachodniej jest fakt, że mamy bardzo młodych dyrektorów finansowych, co wynika z wielu czynników, ale głównym jest oczywiście fakt zmian ustrojowych, które spowodowały masowe wejście kapitału zagranicznego na nasz rynek i zasysanie specjalistów już na etapie studiów. Teraz te osoby pełnią w firmach stanowiska zarządcze.

## Jakich certyfikatów firmy oczekują od dyrektorów finansowych?

Pierwsza konkluzja, jaka narzuca się po analizie obecnego rynku pracy jest taka, że zazwyczaj certyfikaty międzynarodowe, takie jak ACCA czy CIMA są, przy pewnej generalizacji, oczekiwane czy wymagane przede wszystkim przez firmy globalne. Wynika to zazwyczaj z ich kultury korporacyjnej, wymogu centrali wobec wszystkich oddziałów, który jest także kaskadowany na Pol-

skę. Wymóg ten, na co warto zwrócić uwagę, dotyczy nie tylko osób na najwyższych stanowiskach zarządczych, ale i całych zespołów. Co ważne, sam proces certyfikacji, którego koszt liczy się w dziesiątkach tysięcy złotych, jest często przez te firmy dofinansowywany. A skoro tego typu certyfikaty są oczekiwane już od osób na stanowiskach menadżerskich, możemy zatem jasno stwierdzić, że w przypadku dyrektorów finansowych działających w strukturach międzynarodowych posiadanie jednego z dwóch międzynarodowych certyfikatów jest dziś, z jednej strony oczywistością, a z drugiej koniecznością. Inną kwestią pozostaje pytanie, który z certyfikatów jest mówiąc kolokwialnie „lepszy”. O rodzaju certyfikatu powinna decydować zaplanowana ścieżka kariery – jeżeli celem jest rozwijanie kariery w finansach i rachunkowości – wtedy niezbędny okaże się ACCA. W przypadku tych dyrektorów, którzy widzą się także w roli strategów – CIMA przez mocno rozbudowany aspekt zarządczo-strategiczny będzie optymalnym uzupełnieniem i wzmocnieniem dotychczas zdobytych kompetencji.

## BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA

18–24 listopada 2016 r.

## W SŁUŻBIE FIRMIE

Dyrektor finansowy to obok dyrektora zarządzającego i dyrektora handlowego lub produkcyjnego jedna z najważniejszych osób w firmie. Jego rola w ciągu ostatnich kilkunastu lat uległa wyraźnej ewolucji: od osoby odpowiedzialnej za doradztwo i dostarczanie informacji do współdecydenta w podejmowaniu strategicznych decyzji w firmie. Obecnie stanowisko to należy do najbardziej prestiżowych. W największych firmach dyrektor finansowy jest współodpowiedzialny za procesy strategicznego planowania i zarządzania oraz za fuzje i przejęcia.



Tatiana  
Wątor-Kurkowska

prokurent samoistny,  
Lauren Peso Polska

Zakres obowiązków dyrektora finansowego obejmuje przede wszystkim współkreowanie, wdrażanie i kontrolowanie krótko- i długoterminowej strategii firmy (zwłaszcza finansowej, inwestycyjnej i sprzedażowej) oraz bieżącej działalności operacyjnej. Dyrektor finansowy jest również odpo-

wiedzialny za analizę, sporządzanie i zatwierdzanie okresowych raportów o sytuacji finansowej firmy (planów budżetowych, bilansu, cash flow, deklaracji rozliczeniowych firmy dla ZUS, GUS, urzędów skarbowych).

#### Zakres obowiązków

Doradzanie organizacji, a często samodzielne podejmowanie decyzji o kluczowym znaczeniu dla firmy dotyczących inwestycji, przejęć i fuzji to kolejne z wyzwań czekających na dyrektora finansowego. W zakresie ekonomiczno-finansowym współpracuje on z zarządem firmy (często sam jest jednym z członków zarządu przedsiębiorstwa). Zależnie od specyfiki i wielkości firmy dyrektor finansowy może też sprawować obowiązki dyrektora ds. operacyjnych i dbać

o utrzymywanie relacji typu „business to business”, np. współpraca z bankami, uczestnictwo i ewentualne prowadzenie szkoleń i konferencji, przynależność i współpraca z różnymi organizacjami profesjonalnymi. Strategia finansowa firm to nie tylko zyski wypracowane na poziomie swojej działalności, ale również te pozyskane ze środków publicznych w postaci dotacji i programów unijnych. Dotacje mają charakter bezpośredni, natomiast dofinansowanie innego rodzaju jest udzielane za pośrednictwem programów zarządzanych na szczeblu krajowym.

#### Pozyskiwanie funduszy unijnych

Unia Europejska udziela wsparcia finansowego na realizację wielu projektów i programów. Dyrektor finansowy w tym zakresie jest osobą odpowiedzialną w pierwszej kolejności za wybór dotacji, czyli za fundusz, a w kolejnych etapach koordynuje proces realizacji. Środkami UE gospodaruje się zgodnie z surowymi zasadami tak, aby zagwarantować ścisłą kontrolę nad tym, jak są one wydawane i w tym miejscu wiedza, doświadczenie oraz wysoki stopień kompetencji na stanowisku dyrek-

tora finansowego gwarantują przejrzystość i rozliczalność projektów. Umiejętność przewidywania, analizowania i śledzenia najnowszych trendów na rynku to jedno z ważniejszych umiejętności, które charakteryzują skutecznego dyrektora finansowego. W przypadku poszukiwania finansowań z obszaru funduszy unijnych czy środków publicznych musi on posiadać rozległą wiedzę na temat tych projektów, na które w danym czasie przewidywane są dofinansowania tak, aby w odpowiednim momencie umiejętnie wykorzystać dostępne środki. Pole działania dyrektora finansowego nie ogranicza się do poszukiwania rozwiązań jedynie w obrębie firmy, którą współzarządza. W przypadku firm obecnych na parkiecie giełdowym skuteczne wykorzystanie możliwości, które się z tym wiąże także pokrywa się z obszarem działania dyrektora finansowego. To on współtworzy strategię pozyskania inwestorów giełdowych, a później koordynuje proces współpracy finansowej pomiędzy firmą a inwestorami. Inspiracją w przypadku pozyskania kapitału są dla dyrektora finansowego także przedsiębiorstwa o zbliżonym profilu działania, jednak takie, któ-

Umiejętność przewidywania, analizowania i śledzenia najnowszych trendów na rynku to jedno z ważniejszych umiejętności, które charakteryzują skutecznego dyrektora finansowego.

rych usługi nie pokrywają się z ofertą jego firmy. Wytężanie linii współpracy na zasadzie wzajemnego polecenia swoich usług klientom w oparciu o ustalone warunki finansowe także stanowi obszar zadań dyrektora finansowego. Niezależnie od wielkości i charakteru firmy, której strategię finansową współtworzy dyrektor finansowy, jest on osobą, która musi wykazać się nie tylko sporą dozą wiedzy i doświadczenia, ale również kreatywności w przypadku poszukiwania zróżnicowanych źródeł finansowań.

## Zoptymalizuj wydatki służbowe

Przedsiębiorstwa weszły w nową erę działań optymalizacyjnych. Pod lupą dyrektorów finansowych znalazły się wydatki służbowe. To dobry kierunek. Korzystając ze sprawdzonych rozwiązań w tym obszarze, można wygenerować sporo korzyści dla firmy.



Anna Derlacka

dyrektor finansowy  
w Edenred Polska

Jak wynika z badania Amadeus Polska, 11 proc. średniej wielkości polskich firm wydaje na same podróże służbowe ponad 1 mln zł rocznie. W wielu firmach o procesie zarządzania wydatkami służbowymi zwyczajnie zapomniano. Wynika to z faktu, że tym obszarem zajmuje się wiele osób jednocześnie. Często korzystają one z różnych narzędzi raportowania, od arkuszy kalkulacyjnych po dedykowane systemy informatyczne. Każda z osób jest odpowiedzialna za część procesu, a dane, które kolekcjonuje, nie są gromadzone w jednym miejscu. Taki tryb pracy powoduje chaos, a często też brak odpowiedniej kontroli.

#### Użytkownicy firmowych pieniędzy

Każdy pracownik może być potencjalnym użytkownikiem fir-

mowych pieniędzy. Nie jest to uzależnione od roli, jaką pełni w firmie, ale od jego obowiązków. W konsekwencji organizacje korzystają z wielu sposobów na przekazanie pieniędzy pracownikom. Kadra zarządzająca najczęściej posługuje się różnego rodzaju kartami bankowymi, np. kredytowymi, debetowymi. Z kolei pracownicy niższych szczebli korzystają z zaliczek – gotówkowych lub środków przelewanych na ich prywatne konta na poczet wydatków. Powszechnie wiadomo, że pracownicy są zobowiązani do angażowania własnych środków, aby zrealizować cel służbowy. To z kolei nie wpływa korzystnie na pracowników ani nie sprzyja prawidłowemu zarządzaniu procesem. Często pieniądze firmowe są przetrzymywane przez pracowników, zaliczki są rozliczane przez nich z opóźnieniem, a także zauważa się nadużycia w tym zakresie.

#### Przygotowanie do optymalizacji

Jak zoptymalizować proces, który jest tak rozproszony? To zadanie najczęściej powierza się dyrektorom finansowym, którzy stają się

liderami zmian w firmach. Pierwszym krokiem optymalizacji jest zgromadzenie danych dotyczących wydatków w jednym miejscu. Ten etap pozwala poznać skalę zjawiska i oszacować, o co toczy się gra. Kolejny element to zbadanie wszystkich narzędzi, które służą firmie do przekazywania środków na wydatki służbowe oraz zebranie informacji o tym, kto i w jaki sposób korzysta ze służbowych pieniędzy. Ostatnim etapem jest sprawdzenie sposobów wnioskowania i rozliczania pracowników. Z badań przeprowadzonych przez AC Nielsen na zlecenie Edenred wynika, że w Polsce prawie 80 proc. firm stosuje zaliczki gotówkowe lub pracownicy angażują własne środki.

Po wykonaniu analizy przychodzi czas na szukanie rozwiązania. Dyrektorzy finansowi oczekują narzędzia, które będzie dostępne dla wszystkich zaangażowanych osób i które zapewni bezpieczeństwo, kontrolę i oczywiście namacalne oszczędności.

#### Dostępne rozwiązanie

Firma Edenred wprowadziła na polski rynek kompleksowe narzędzie – Spendeo by Edenred®, działające na zasadzie przedpłaconej karty płatniczej, wspieranej przez platformę internetową. Ze Spendeo® przedsiębiorcy re-

dukują koszty i czas poświęcany na obsługę procesu, a także minimalizują obieg dokumentów przekazywanych między pracownikami. Spójna i przejrzysta informacja oraz bieżąca kontrola wydatków pozwalają zaoszczędzić konkretne kwoty. Kartę Spendeo® można przekazać każdemu pracownikowi, co jest wygodne

Jedynie na polskim rynku tak kompleksowe narzędzie do zarządzania wydatkami służbowymi – Spendeo by Edenred®, działające na zasadzie przedpłaconej karty płatniczej, wspieranej przez platformę internetową. Ze Spendeo® przedsiębiorcy redukują koszty i czas poświęcany na obsługę procesu, a także minimalizują obieg dokumentów przekazywanych między pracownikami.

dla menedżerów, którzy akceptują i rozliczają wydatki. Mogą oni na bieżąco kontrolować limity wydatków, a transakcje dokonane kartą są automatycznie zapisywane na platformie. Pracownicy pilnują wydatków służbowych, a także rozliczają i przesyłają dokumenty z dowolnego miejsca, w dowolnym czasie. Dodatkowo, za pomocą bezpłatnej aplikacji mobilnej, pracownik może sprawdzić saldo karty, historię transakcji, wysłać wniosek o doładowanie karty lub zeskanować rachunki, co jest bardzo wygodne w podróży służbowej. Z kolei karta przedpłacona zastępuje uciążliwe zaliczki i minimalizuje ryzyko związane z obrotem gotówkowym. Reasumując, zarządzanie wydatkami służbowymi może być proste w obsłudze dla każdej ze stron. Jeśli firma zdecyduje się na nowoczesne i sprawdzone narzędzie, może mieć pewność, że wszystkie informacje o wydatkach znajdują się w jednym miejscu i bez problemu wdroży przejrzyste zasady korzystania ze służbowych pieniędzy.

Zainteresowało Cię rozwiązanie Spendeo by Edenred®? Skontaktuj się z ekspertem: nr tel.: 22 209 82 09, e-mail: sprzedaz-pl@edenred.com, spendeo.edenred.pl  
TEKST PROMOCYJNY

## NAJLEPSZY DYREKTOR FINANSOWY 2016

Kolejny raz na Państwa ręce przekazujemy wyniki plebiscytu Najlepszy Dyrektor Finansowy. Formuła konkursu spotkała się z ogromnym zainteresowaniem ze strony firm i ciężko było wybrać nam osoby, które ostatecznie będą mogły pochwalić się tytułem Najlepszego Dyrektora Finansowego 2016 r. Wszyscy zgłoszeni wyróżniali się dużym doświadczeniem zawodowym, odbytymi licznymi kursami i szkoleniami oraz wiedzą nabytą na wielu kierunkach studiów. Po długich debatach podjęliśmy decyzję i na podstawie nadesłanych zgłoszeń wyłoniliśmy dzie-

sięciu, naszym zdaniem, Najlepszych Dyrektorów Finansowych. CFO pełni niezwykle ważną funkcję w firmie, jest odpowiedzialny za szereg kwestii w firmie, a z biegiem lat zakres obowiązków na tym stanowisku tylko się zwiększa. Czego wymaga się od osoby aspirującej na to stanowisko? Co należy do obowiązków dyrektora finansowego? – na te i wiele innych pytań odpowiadają eksperci zaproszeni do wsparcia merytorycznego plebiscytu. Serdecznie zapraszamy do lektury.



### ZBIGNIEW BĘTKOWSKI

CZŁONEK ZARZĄDU DEUTSCHE BANK POLSKA

Absolwent Wydziału Zarządzania i Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie. W 2003 roku otrzymał tytuł ACCA nadawany przez Association of Chartered Certified Accountants z siedzibą w Wielkiej Brytanii. Karierę zawodową rozpoczął w 1997 roku w warszawskim biurze KPMG w Departamencie Bankowości i Instytucji

Finansowych. Kierował w nim projektami z zakresu badania sprawozdań finansowych banków i instytucji finansowych oraz szeregiem projektów typu due diligence z obszaru sektora bankowego. W latach 2005-2006 pracował w Banku BGŻ, gdzie pełnił funkcję dyrektora w Pionie Finansów. Od listopada 2006 związany z Deutsche Bank Polska,

gdzie kieruje Pionem Finansów i odpowiada za sprawozdawczość finansową, zarządzanie, planowanie finansowe, pomiar i kontrolę ryzyka finansowego, podatki oraz proces zakupów i ewidencji w zakresie gospodarki własnej banku. W 2011 roku współtworzył i od tamtego czasu nadzoruje funkcjonowanie Deutsche Services Polska.

### MIROŚLAW BODA

WICEPREZES ZARZĄDU NADZORUJĄCY PION FINANSÓW ING BANKU ŚLĄSKIEGO

Mirosław Boda jest absolwentem Uniwersytetu w Tilburgu oraz Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Od 1992 roku związany jest z ING Bankiem Śląskim. Po

kilkuletniej przerwie, podczas której zajmował stanowiska dyrektora ds. rachunkowości i dyrektora ds. finansów w Banku Przemysłowo-Handlowym, powrócił do

ING Banku Śląskiego. Od 2006 roku jest wiceprezesem Zarządu Banku nadzorującym Pion Finansów.



### ANNA DERLACKA

DYREKTOR FINANSOWY EDENRED POLSKA

Anna Derlacka, od 2012 r. jest dyrektorem finansowym w Edenred Polska. Zdobywała doświadczenie w KPMG, uczestnicząc m.in. w projektach IPO, badaniu sprawozdań finansowych spółek giełdowych i grup kapitałowych. Współpracując z Centrum Development and Investments, wchodzącej w skład Grupy Eastribge, zdobywała

doświadczenie w branży nieruchomości odpowiadając za sporządzanie skonsolidowanych sprawozdań finansowych. W Edenred odpowiada za kształtowanie strategii spółki, korygowanie modeli biznesowych i zarządzanie ryzykiem. W zakres jej obowiązków wchodzi obszary finansów, raportowania, kontrolingu i podatków, jak również realiza-

cja obowiązków prawnych nakładanych na sektor usług płatniczych. Doceniana za duży wkład w budowę wartości firmy wykraczającym poza sferę finansów. Czynnym angażuje się w projektowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, rozwijanie nowych linii biznesowych, a tym samym w budowanie pozycji konkurencyjnej spółki.

### BARTOSZ DRABIKOWSKI

WICEPREZES ZARZĄDU DS. FINANSOWYCH PKO BANKU POLSKIEGO

Bartosz Drabikowski jest absolwentem Harvard Business School, gdzie ukończył Advanced Management Programme. Jest także absolwentem programu Executive MBA University of Illinois at Urbana – Champaign, Szkoły Głównej Handlowej, Politechniki Łódzkiej, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz Akademii Dyplomatycznej (w ramach Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych). Posiada wieloletnie do-

świadczenie z zarządzaniem instytucjami finansowymi. Przewodniczył Radom Nadzorczym spółek z Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego. Był członkiem Rady Nadzorczej Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych, członkiem Rady Bankowego Funduszu Gwarancyjnego oraz członkiem Rady Nadzorczej Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych. Karierę zawodową rozpoczął w Ministerstwie Finansów, gdzie zatrudniony był kolejno na

stanowiskach radcy ministra, zastępcy dyrektora oraz dyrektora Departamentu Instytucji Finansowych. Był członkiem Komisji Nadzoru Bankowego, członkiem Komisji Papierów Wartościowych i Giełd oraz zastępcą członka Rady ds. Systemu Płatniczego w NBP. Zasiadał również w wielu instytucjach Unii Europejskiej. Od maja 2008 roku pełni funkcję wiceprezesa Zarządu ds. Finansowych w PKO Banku Polskim.



### ANDRZEJ KADEJ

DYREKTOR FINANSOWY NELRO DATA

Absolwent Wyższej Szkoły Biznesu w Warszawie, na kierunku „Finanse i Rachunkowość”. Zanim związał się z obecnym pracodawcą, pełnił funkcję zastępcy dyrektora finansowego w firmie Newtech Line, należącej do Grupy NTL. Po pięciu latach pracy awansował na sta-

nowisko dyrektora finansowego w spółce-matce, NTL. Andrzej Kadej brał udział w cyklu szkoleń na temat zarządzania rezerwami finansowymi w korporacjach. Jest także przeszkolony w zakresie optymalizacji procesu zarządzania ryzykiem. Sukces w zarządzaniu finansami Andrzeja Kadeja

zawdzięcza zarówno wieloletniemu doświadczeniu, jak i odbytym szkoleniom i kursom. Miarą sukcesu Andrzeja Kadeja są trafne decyzje biznesowe, przekładające się w perspektywie dwóch lat jego pracy na awans spółki w rankingach „Best 100” firm z sektora IT aż na 13. pozycję.

# Dyrektor finansowy na wspomogaczu

Dyrektor finansowy to osoba niezwykle ważna dla firmy, odpowiedzialny jest on bowiem za zarządzanie kluczowymi procesami w przedsiębiorstwie, zarządzanie ryzykiem finansowym, planowanie strategiczne, ścisłą współpracę z kadrą wysokiego szczebla, kontrahentami, bankami oraz wieloma instytucjami.



**Marek Głębicki**

outsourcing sales Supervisor,  
Russell Bedford Poland

Wszystkie te zadania są bardzo czasochłonne i ograniczają możliwości sprawnego i szybkiego podejmowania najistotniejszych decyzji, które mają na celu sprawne działanie przedsiębiorstwa. W tej sytuacji wykorzystanie rozwiązań nowoczesnego zarządzania i know-how doświadczonego partnera, zmiana charakteru i samego podejścia do procesów księgowych i kadrowo-płacowych, nie tylko wzmacnia pozycję, lecz także pozwala na bycie innowacyjnym przedsiębiorstwem.

## Wątpliwości dyrektorów finansowych

Optymalizacja procesów księgowych oraz kadrowo-płacowych z wykorzystaniem bogatego doświadczenia zewnętrznego partnera biznesowego w obsłudze tych procesów wraz z doradztwem rachunkowym, prawnym i podatkowym przynosi wymierne korzyści w postaci zmniejszenia kosztów i uwolnienia zasobów, które mogą być wykorzystane w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa. Outsourcing określonych procesów biznesowych jest nowoczesnym narzędziem wspomagającym zarządzanie, polega na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych, poprzez przekazanie wyspecjalizowanym jednostkom istotnych procesów niezbędnych do funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa. Outsourcing pozwala na przekazanie zewnętrznej firmie tych funkcji, które nie są kluczowe z punktu

widzenia generowania przychodów i rozwoju biznesu oraz równoczesną koncentrację na tych obszarach, które są strategiczne z perspektywy sukcesu rynkowego. Problemem dla dyrektorów bywają bariery przy wyborze partnera biznesowego w outsourcingu księgowym, wiążące się z podejmowaniem ryzyka i obawą nadchodzących zmian, nie z samym kosztem usługi. Blokują je przyzwyczajenia, obecnie wypracowane i stosowane od lat rozwiązania. Ogromna wiedza dyrektorów finansowych, doświadczenie, kreatywność, a nawet intuicyjne podejmowanie ryzyka dla lepszego jutra nie przekonują kadry Zarządzającej. Przedsiębiorstwo może rozwijać się i być innowacyjne również w tym obszarze, wykorzy-

stując wypracowane gotowe rozwiązania outsourcingu. Zgodne w tym zakresie działanie może zaowocować wymiernymi do podjętych decyzji korzyściami.

**Zalety optymalizacji procesów księgowych i kadrowo-płacowych**  
Korzyści płynące z rozwiązania i zrozumienie różnorodności potrzeb klientów dają możliwość objęcia wszystkich obowiązków związanych z outsourcingiem księgowym i kadrowo-płacowym, przy jednoczesnym wykorzystywaniu oprogramowania, które umożliwia proste i przyjazne zarządzanie procesami. Do najważniejszych zalet optymalizacji procesów księgowych i kadrowo-płacowych należy zaliczyć:

- Możliwość przesunięcia priorytetów firmy z operacyjnych na strategiczne, koncentracja na zasadniczej działalności
- Optymalizacja i redukcja kosztów, m.in. ponoszonych na zakup i aktualizację programu komputerowego, szkolenia pracowników, zakup periodyków tematycznych, urlopy pracowników
- Uwolnienie środków na inwestycje
- Zwiększenie motywacji i wydajności pracowników
- Wdrożenie nowoczesnych i sprawdzonych w praktyce elastycznych rozwiązań księgowych oraz kadrowo-płacowych
- Gwarancja wysokiej jakości obsługi i zachowanie pełnej zgodności z prawem pracy i regulacjami ZUS
- Weryfikacja i standaryzacja dokumentacji pracowniczej
- Zapewnienie poufności i optymalizacji bezpieczeństwa danych personalnych i płacowych
- Redukcja i przeniesienie ryzyka na usługodawcę
- Przekazanie odpowiedzialności przed ZUS, US i PFRON
- Znaczne ograniczenie spraw spornych między pracodawcą i pracownikiem

**Korzyści płynące z rozwiązania i zrozumienie różnorodności potrzeb klientów dają możliwość objęcia wszystkich obowiązków związanych z outsourcingiem księgowym i kadrowo-płacowym, przy jednoczesnym wykorzystywaniu oprogramowania, które umożliwia proste i przyjazne zarządzanie procesami.**

## Nie boimy się eksperymentować



Z Łukaszem Pacholskim, wiceprezesem Nelro Data SA – firmy, która szturmem wdarła się do czołówki rankingów prezentujących największe podmioty z sektora IT operujące na polskim rynku, rozmawiała Joanna Zielińska.

zarządzanie. Przy odpowiednich proporcjach powyższych czynników nie potrzeba już nawet przyśłowia „łutu szczęścia”.

**Na potrzeby tej rozmowy zrobiliśmy mały research i przyznam, że informacje o firmie i jej ofercie często pojawiają się w mediach. Stawiacie na promocję?**

W gronie Zarządu wypracowaliśmy stanowisko, wedle którego warto inwestować w działania wizerunkowe, bo te pieniądze się zwracają. Każda duża firma ma dział marketingu lub korzysta z zewnętrznego doradztwa w tym zakresie, a marketing sprzedażowy, polegający na dzieleniu się kosztami akcji promocyjnych z producentami oferowanego przez nas sprzętu, jest najuczciwszą jego formą.

**Jakie są Państwa plany na najbliższą przyszłość?**

Na tym poziomie prowadzenia biznesu nic nie uchowa się w tajemnicy, dlatego chcemy realizować innowacyjne zamierzenia, zanim wpadnie na to konkurencja. Na pewno będziemy sukcesywnie poszerzać portfolio

i dywersyfikować je tak, aby mieć pełne pokrycie rynku. Nie boimy się eksperymentować, obserwujemy nowe trendy, dlatego nasze portfolio jest atrakcyjne dla bardzo różnorodnych klientów. Inwestujemy też w nabywanie wiedzy, które dokonuje się we współpracy z partnerami skupionymi wokół projektu budowy pierwszego w Polsce laboratorium technologicznego. Gdy ta inicjatywa zostanie ukończona, kolejka chętnych do przeprowadzenia wywiadu będzie liczona w kilometrach.

**Czy trudno jest ściągnąć do naszego kraju nową markę urządzeń? Czy w ogóle opłaca się inwestować w niepewne nowości, skoro można handlować tym, czym wszyscy inni?**

Każdy biznes obarczony jest ryzykiem i im bardziej jest się skłonny odejść od rynkowego wzorca, tym większa szansa na duży zarobek. Wprowadziliśmy do Polski jedną z wiodących globalnych marek dronów, ale ponieważ to segment premium, istniała obawa, że nie będą się one dobrze sprzedawać. Oka-

zało się jednak, że trafiliśmy w moment, w którym nastała moda na tego typu urządzenia, zarówno do użytku profesjonalnego, jak i prywatnego. Wsparliśmy działania sprzedażowe aktywnościami wizerunkowymi, i to była modelowa, dobra decyzja biznesowa. Czy trudno wprowadzić nową markę na rynek? Wszystko zależy od tego, jakie warunki współpracy proponuje nasz partner w Chinach, bo trzeba jasno powiedzieć, że to tam zaczyna się cały proces. Niestety często bywa tak, że druga strona nie dotrzymuje umówionych warunków, na przykład nie respektuje przyznanej pierwotnie wyłączności na dystrybucję na danym terytorium, co psuje rynek i wprowadza zamieszanie. Na szczęście mamy już wypracowane procedury, jak postępować w takiej sytuacji, dlatego potrafimy obronić mozolnie negocjowany kontrakt. W tym miejscu warto też wspomnieć, że mamy naprawdę świetnych fachowców, na których kompetencje składają się umiejętności handlowe i techniczne, a to ogromny atut podczas rozmów z opornym lub „sprytnym” partnerem.

**Trzy lata na rynku, dodajmy trudnym i wymagającym, bo chodzi o dystrybucję sprzętu IT w dobie nieprzychylnego ustawodawstwa. Ma Pan receptę na sukces?**

Nieskromnie powiem, że wiedziałem iż prędzej czy później dogonimy liderów branży. Ustawodawstwo jest nieprzychylnie

tylko dla tych, którzy mają coś na sumieniu i nie można nim tłumaczyć swoich problemów. My jesteśmy transparentni, dlatego klienci nam ufają, a ubezpieczyciele chętnie przyznają linie kredytowe dla kolejnych marek, które wprowadzamy do oferty. Definicja sukcesu? Na pewno wiara w siebie, kreatywność i innowacyjne za-



## MIROŚLAW MIROŚLAWSKI

DYREKTOR FINANSOWY ABB

Mirosław Mirosławski urodził się w 1958 roku w Bolesławcu. Absolwent Akademii Ekonomicznej w Poznaniu na kierunku Handel Zagraniczny. Od 1983 roku pracował w fabryce maszyn papierniczych Fampa, przejętej w roku 1990 przez amerykański

koncern Beloit, zaczynając od stanowiska handlowca doszedł do funkcji prezesa zarządu i dyrektora generalnego. W 1999 roku przeszedł do ABB w Polsce i przez kolejne 4 lata zajmował się restrukturyzacją działalności serwisowej spółki i konsolidacją usług

wspólnych. Od 2003 r. zajmuje stanowisko dyrektora finansowego i członka zarządu spółki, od roku 2015 dodatkowo obejmuje stanowisko prezesa spółki dedykowanej do organizacji usług wspólnych dla grupy ABB: ABB Business Services.

## MICHAEL MÜLLER

CZŁONEK ZARZĄDU, CFO AEGON TUNŻ

Michael Müller jako członek zarządu Aegon TUNŻ odpowiada za obszar finansów, księgowości i kontrolingu. Posiada ponad 30-letnie doświadczenie w branży ubezpieczeniowej, które zdobył pracując w firmach w Polsce i w Niemczech. Swoją karierę rozpoczął w Colonia Versicherung (dziś AXA Niemcy), a następnie kontynuował w R+V Versicherung

w Wiesbaden. W 1997 roku przyjechał do Polski jako CFO w Towarzystwie Ubezpieczeń Filar w Szczecinie. W 2001 r. dołączył do Grupy Allianz w Polsce, w której pracował do 2014 r. Przez pierwszych osiem lat zajmował stanowisko CFO, nadzorując obszar finansów, kontrolingu, aktuariatu, podatków, zarządzania aktywami i ryzykiem oraz IT i Zarządzania

Projektami. Następnie jako Chief Operating Officer odpowiadał za obszar obsługi klienta, call center, likwidację szkód, IT oraz zarządzanie projektami i optymalizację procesów. Od września 2015 roku objął stanowisko członka zarządu towarzystwa ubezpieczeń Aegon TUNŻ. Michael Müller mówi biegle kilkoma językami, w tym po polsku.



## JAROSŁAW PLESKOT

DYREKTOR FINANSOWY W CAREFLEET

Mgr inż. Zarządzania i Marketingu, absolwent Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Karierę w instytucjach bankowych rozpoczął w 2001 roku. Jego doświadczenie zawodowe oparte jest na wieloletniej współpracy z wiodącymi polskimi i międzynarodowymi instytucjami finansowymi, w tym m.in. PKO BP, Raiffeisen Bank Polska,

Eurobank i EFL. Od 7 lat związany zawodowo z Carefleet. Jako dyrektor finansowy sprawuje nadzór nad finansami i budżetowaniem, zajmuje się planowaniem bieżącej i długoterminowej działalności spółki. Ponadto kieruje działem rachunkowym, finansowym oraz informatycznym Carefleet. Członek Honorowy Koła Naukowego Rynków Finansowych „Futu-

res”, wcześniej Inicjator, założyciel i Prezes Koła Naukowego Rynków Finansowych „Futures” działającego przy Wydziale Informatyki i Zarządzania na Politechnice Wrocławskiej. Wykładowca na studiach podyplomowych w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu. Autor wielu publikacji i artykułów. Prywatnie interesuje się ornitologią, filozofią i numizmatyką.

## MONIKA PIANINI

DYREKTOR FINANSOWY I ADMINISTRACYJNY KUEHNE + NAGEL

Monika Pianini w 2004 roku ukończyła Uniwersytet Ekonomii i Biznesu w Wiedniu na kierunku Handel Bronią pracę o finansach korporacyjnych i europejskiej wymianie handlowej. Swoją karierę rozpoczęła w dziale finansów w fir-

mie Michelin w Austrii, a następnie od 2005 roku w Grupie Kuehne + Nagel. Zaczynała od stanowiska asystenckiego dyrektora finansowego na region Południowo Wschodniej Europy następnie awansowała w strukturach korporacyjnych firmy i była

wewnętrznym audytorem sprawdzającym funkcjonowanie 21 państw w Europie Wschodniej. W 2015 roku została zatrudniona w Kuehne + Nagel w Polsce odpowiadając za dział Finansów i Administracji, zarządzając pracą 27 osób.



## KONRAD TARAŃSKI

DYREKTOR FINANSOWY COMARCH

Konrad Tarański jest absolwentem kierunku finanse i bankowość Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Ukończył studia podyplomowe z zakresu zarządzania finansami na Uniwersytecie Ekonomicznym w Wiedniu oraz z zakresu gospodarki i sza-

cowania nieruchomości na Politechnice Krakowskiej. Od 1999 roku Konrad Tarański jest zatrudniony w Comarch. Początkowo pracował na stanowisku analityka finansowego, od 2001 roku na stanowisku kierownika Działu Finansowego. W 2007 roku objął stanowi-

ska zastępcy dyrektora finansowego Comarch i pełnił obowiązki dyrektora finansowego Comarch. Od 2008 roku jest wiceprezesem oraz dyrektorem finansowym Comarch, jak również jest członkiem zarządów i rad nadzorczych wielu spółek z Grupy Comarch.