

# DYREKTOR FINANSOWY 2018



## CFO: Nowe wyzwania wynikające z RODO

Liczba nowych regulacji dotyczących przedsiębiorstw rośnie w błyskawicznym tempie, a jak pokazują statystyki, na świecie średnio co 12 minut pojawia się nowy przepis\*. Jak wynika z raportu „CFO Insights – współczesny dyrektor finansowy” przygotowanego przez firmę rekrutacyjną Michael Page, zagadnienia dotyczące zgodności, w tym także RODO, na stałe zagościły na liście spraw, z którymi dyrektorzy finansowi będą musieli się zmierzyć w najbliższej przyszłości. Jakie wyzwania na nich czekają i w jaki sposób zamierzają im sprostać?

### CFO vs RODO

Europejskie Ogólne Rozporządzenie o Ochronie Danych (ang. GDPR), które weszło w życie w tym roku, jest świeżym przykładem regulacyjnej zmiany. Dotyczy ono firm na całym świecie, które muszą spełnić odpowiednie wymogi związane z ochroną danych osobowych. Ich naruszenie może skutkować karami finansowymi sięgającymi nawet 4 proc. wartości rocznego obrotu przedsiębiorstwa lub 20 milionów EUR – w zależności od tego, która kwota jest wyższa.

– Lista zmieniających się regulacji prawnych, bez względu na to czy chodzi o GDPR, IFRS czy też US GAAP, stale się wydłuża i każdego roku staje

się coraz bardziej skomplikowana. W badaniu Michael Page „CFO Insights”, dyrektorzy jednogłośnie uznali, że nowe, europejskie regulacje dotyczące ochrony danych są dla nich ogromnym wyzwaniem. Tym bardziej, że w innych częściach świata władze również pracują nad podobnymi przepisami. Powstaje już nawet chińska wersja przepisów w tym obszarze – zauważa Michał Opióła, dyrektor w Michael Page.

### Zadania dyrektorów finansowych wobec nowych przepisów

Naruszenie nowych regulacji, poza kwestiami czysto finansowymi, może się wiązać także z potencjalną utratą wiarygodności firmy w oczach udział-



Michał Opióła,  
dyrektor w Michael Page

łowców czy też klientów. – CFO nie-  
czym inżynier powinien opracować  
odpowiednie podejście do kwestii  
zgodności i stworzyć rozwiązanie za-  
kładające wsparcie ze strony różnych  
działów przedsiębiorstwa, m.in. fi-  
nansowego, administracji i planowa-  
nia – zauważa Michał Opióła.  
Nowe regulacje to nie tylko wydatki  
dla firmy. Właściwe planowanie i pre-  
cyzyjna realizacja zadań może stać się  
czynnikiem budującym przewagę  
nad konkurencją, z uwagi na oka-  
zję do kompleksowego usprawnienia  
różnego rodzaju procesów, zwłaszcza  
w takich obszarach jak HR, admini-  
stracja czy technologia. W związku

z RODO, firmy muszą również  
sprawdzić zgodność swoich systemów  
IT z tymi stosowanymi przez klien-  
tów i dostawców, aby uniknąć ewen-  
tualnego ujawnienia jakichkolwiek  
danych. – CFO, niczym naukowiec,  
powinien zapoznać się z zagadnie-  
niami dotyczącymi bezpieczeństwa  
– najlepiej w ramach różnych syste-  
mów prawnych – także we współ-  
pracy z COO, CIO lub bezpośrednio  
zarządzając działem odpowiadającym  
za technologię – podkreśla ekspert  
Michael Page.

Zapewnienie odpowiedniej infra-  
struktury technologicznej to jednak  
nie wszystko. W przypadku RODO,  
duże znaczenie ma przeprowadzanie  
odpowiednich szkoleń, które zwięk-  
szą świadomość pracowników na  
temat wykorzystywania, przetwarzania  
i przechowywania danych. W tej  
kwestii, CFO sprawdzi się, jako co-  
ach, który z uwagi na swoją pozycję  
w firmie musi zająć się priorytetową  
sprawą edukowania pracowników.  
– Prawdziwe wyzwanie związane jest  
z tym, że świat regulacji prawnych  
staje się coraz bardziej skompliko-  
wany. Jak sobie z tym poradzić? Jak  
lepiej wykorzystać technologię oraz

szkoleń menedżerów? Ponieważ prze-  
pisy stają się coraz bardziej złożone,  
pracownicy powinni stale podnosić  
swoje kompetencje, ucząc się wyja-  
śniać złożone sprawy w przystępny  
sposób – dodaje Michał Opióła.

Aby stawić czoła wyzwaniu jakim  
jest RODO, dyrektorzy finansowi  
poza wykorzystaniem wiedzy wła-  
snej i konsultantów zewnętrznych,  
powinni brać także pod uwagę pozy-  
skiwanie nowych talentów.

– Wprowadzenie zmian w tym  
aspekcie jest szansą na zoptymalizo-  
wanie operacji w firmie na różnych  
jej poziomach. W tym przypadku,  
szczególnie cenne może okazać się  
holistyczne spojrzenie CFO, jako pi-  
lota, który będzie w stanie właściwie  
pokierować pracą ludzi. Kwestie do-  
tyczące zgodności i zmieniające się  
regulacje sprawią, że dla wielu firm  
konieczne będzie zatrudnienie no-  
wych pracowników. Ich zadaniem bę-  
dzie zapewnienie polityki zgodności,  
a także systematyczne kontrolowanie  
i fachowe ocenianie postępów – pod-  
sumowuje Michał Opióła.

\* Statystyki amerykańskiej firmy ubezpiecze-  
niowej Thomas Risk Management Solutions.



## DYREKTOR FINANSOWY 2018

# Ewolucja funkcji dyrektora finansowego w przedsiębiorstwie

**Dyrektor finansowy to kluczowe stanowisko w każdej firmie. W większości przypadków dyrektor finansowy jest członkiem zarządu, co wzmacnia go w roli decydenta definiującego kierunek, w którym zmierza organizacja przy współpracy ze wszystkimi członkami zarządu przedsiębiorstwa. Jest on odpowiedzialny za wyniki finansowe firmy. (...)**

prof. dr hab.  
Maria **Sierpińska**

Wyższa Szkoła Finansów  
i Zarządzania w Warszawie

dr inż.  
Arkadiusz **Kustra**

Akademia Górniczo-Hutnicza  
w Krakowie

## Kompetencje dyrektora finansowego

Dyrektor finansowy musi posiadać szeroką wiedzę i umiejętności we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niezmiernie istotne są zdolności analityczne, umiejętność koordynacji różnych informacji i złożonych danych finansowych, komunikatywność i zdolności kierownicze. Powinien posiadać znajomość technik komputerowych i systemów stosowanych w księgowości i administracji. Dyrektor finansowy powinien dysponować umiejętnością sprawnego porozumiewania się z pracownikami, musi potrafić zarządzać ludźmi, motywować ich do racjonalnego wykonywania zadań oraz budować prawidłowe relacje zarówno ze współpracownikami, jak i otoczeniem. Ważna jest też empatia, bo trzeba umieć zrozumieć argumentację i punkt widzenia pracowników innych działów, takich jak sprzedaż czy marketing. Bez znajomości narzędzi interpersonalnych i komunikacyjnych nie uda się przekonać innych do swoich pomysłów, nawet najlepszych. Trzeba być dobrym sprzedawcą swoich idei. Poza tym bardzo ważna jest osobowość i kreatywny sposób myślenia – należy dążyć do rozwiązywania problemów, a nie tylko do ich diagnozy (Lusar 2011). Dyrektor finansowy musi nieustannie dbać o wizerunek finansowy przedsiębiorstwa. Musi posiadać umiejętność komunikowania się z rynkiem finansowym, analitykami i inwestorami oraz trafnie rozpoznać ich oczekiwania. Równocześnie odpowiada on za strukturę źródeł finansowania przedsiębiorstwa i jego dobrą kondycję finansową. Musi on zatem umieć łagodzić konflikty, wyjaśniać problemy finansowe i finansować wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa zachowując racjonalne proporcje rozwoju. Nie może przy tym naruszyć optymalnej struktury finansowej przedsiębiorstwa. Współpracując z kierownikami różnych obszarów przedsiębiorstwa, pozyskuje na bieżąco informacje o planowanych przedsięwzięciach rodzących skutki finansowe. Dyrektor finansowy nie może pozwolić sobie na luki informacyjne i nie dostrzec

w porę zagrożeń. Zarządzanie finansami wymaga bowiem informacji na najwyższym poziomie. Dyrektor finansowy musi być ekspertem z pogranicza wielu dziedzin, przy czym niezbędne jest, aby (Haggis 2003):

- miał podejście komercyjne,
- był specjalistą w dziedzinie informatyki (w zakresie projektowania systemów),
- był kontrolerem,
- był koordynatorem,
- posiadał zdolności interpersonalne,
- był ekspertem technicznym.

(...)

## Nowe funkcje i kompetencje dyrektora finansowego

Obecnie, oprócz realizacji tradycyjnych zadań, dyrektor finansowy pełni rolę lidera uczestniczącego w procesach decyzyjnych na najwyższym szczeblu. Jest kluczowym uczestnikiem najważniejszych procesów biznesowych. Nowoczesny dyrektor finansowy musi posiadać umiejętność holistycznego spojrzenia na wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa w celu stworzenia spójnej strategii jego funkcjonowa-

nia. Oczekuje się od niego, że będzie liderem oraz promotorem zmian mającym przy tym dobry kontakt z pracownikami oraz z otoczeniem przedsiębiorstwa, by dzięki temu mógł tworzyć dynamicznie i wydajnie pracujące zespoły (Rędaszka 2011: 33–34). Dzięki swojemu doświadczeniu potrafi trafnie i szybko ocenić efekty finansowe podejmowanych decyzji oraz ich wpływ na rynek i jego oczekiwania. Dlatego też coraz częściej CFO obejmują stanowiska CEO. Według danych firmy rekrutacyjnej Marks Sattin odsetek prezesów spółek z indeksu FTSE, którzy mają doświadczenie w finansach i rachunkowości wzrósł ponad dwukrotnie z 24 proc. w połowie lat 90. XX wieku do 58 proc. w 2013 r. W skali globalnej odsetek prezesów z doświadczeniem w roli dyrektora finansowego podwoił się w ciągu 10 lat, między 2002 a 2012 (z 9 proc. do 18 proc.) (5 najważniejszych doświadczeń CFO... 2014). Gotowość do powierzenia finansistom odpowiedzialności za zarządzanie spółką to efekt rosnącego zaufania i doceniania ich roli, zwłaszcza w latach kryzysu gospodarczego. W nowoczesnych firmach tradycyjna funkcja dyrektora finansowego polegająca na optymalizowaniu budżetu, analizowaniu przyczyn odchyleń od budżetu i sprawozdawczości finansowej pozostaje niezmienną, jednak przy wydajnych i sprawnych systemach informatycznych pochłania ona mniej czasu niż w przeszłych okresach. Dyrektor finansowy pełnił zawsze funkcję nadzoru nad procesami finansowo-księgowymi skupiając się na efektywnym przetwarzaniu informacji oraz optymalizowaniu skut-

ków różnych transakcji. W tradycyjnym ujęciu do funkcji dyrektora finansowego należała dbałość o równowagę finansową, płynność, właściwą wycenę aktywów oraz kontrolę wewnętrzną. Dzisiaj dyrektorzy finansowi muszą być katalizatorami zmian w firmie, którzy zachęcają menedżerów do poprawy efektywności, wspierając ich przy podejmowaniu decyzji biznesowych i projektach optymalizacyjnych. Powinni być dobrymi „strategami”, którzy aktywnie uczestniczą i kreują nowe kierunki strategiczne firmy, zmiany modelu działania oraz wspierają ich wdrożenie. Każda z tych ról jest inna i wymaga ogromnej wiedzy i bogatego zestawu kompetencji oraz umiejętności. Jednak trudne jest połączenie tych wszystkich ról w jedną całość, ponieważ występuje naturalny konflikt pomiędzy strażnikiem i operatorem, którzy skupiają się na zagadnieniach wewnętrznych finansów, są pasywni i zachowują pełną niezależność biznesową, a strategiem i katalizatorem, którzy aktywnie angażują się w optymalizację biznesu, uczestnicząc przy tym w podejmowaniu decyzji, które potem jako strażnicy kontrolują. W związku z tym nowoczesny dział finansów musi być nie tylko skutecznym operatorem oraz strażnikiem, ale rozwijającym się partnerem biznesowym (katalizatorem i strategiem zmian). W czasach charakteryzujących się wysoką zmiennością, ryzykiem i nowymi możliwościami biznesowymi jest to bardzo istotne, aby aktywnie wspierać finanse w identyfikacji, ocenie oraz realizacji nowych szans biznesowych. Należy kłaść duży nacisk na powyższe role, ponieważ jest to klucz do sukcesu fi-

ansowego oraz rynkowego w nadchodzących latach (Pniewski 2011: 33–39). Powstaje zatem pytanie, jakie kompetencje i umiejętności powinien mieć obecnie dyrektor finansowy, by móc sprostać wszystkim różnicowanym wymaganiom. Poniżej przedstawiano najważniejsze cechy nowoczesnego dyrektora finansowego (Rędaszka 2011: 33–39). Wiedza specjalistyczna – dyrektor finansowy musi dysponować wszechstronną wiedzą z zakresu finansów, ponieważ dzisiejsze narzędzia, dostęp do fachowych publikacji oraz mnogość badań i analiz wymagają konieczności stałego dokształcania się i pogłębiania wiedzy, dzięki której dyrektorzy będą mogli szerzej spojrzeć na ekosystem biznesowy i działania podejmowane przez firmę. (...) Doświadczenie i pokora – nawet najlepiej ugruntowana wiedza, zwłaszcza dotycząca optymalizacji procesów biznesowych, nie jest wystarczająca do skutecznej realizacji zadań, ponieważ bardzo często jest oderwana od realiów i staje się trudna do zastosowania. Stąd bardzo ważna jest pokora dyrektorów finansowych wobec nowych rozwiązań i koncepcji, którą można zdobyć wraz z doświadczeniem. Zdolności przywódcze – dyrektor finansowy musi stać się przywódcą zarówno dla swojego zespołu, jak i całej organizacji. Powinien być liderem, który potrafi w taki sposób zorganizować zespół, aby każdy z jego członków w ramach swoich kompetencji mógł się realizować i rozwijać, dlatego osoby zajmujące to stanowisko powinny posiadać wrodzone kompetencje przywódcze, umiejętność zarządzania ludźmi optymalnie, poczucie odpowiedzialności





## DYREKTOR FINANSOWY 2018

za realizowane zadania i być otwarte na kontakty. Umiejętność przewidywania – nowoczesny dyrektor finansowy powinien współtworzyć przyszłość przedsiębiorstwa, czyli planować i zarządzać działaniami organizacji tak, aby osiągnąć zamierzone cele. Orientacja na przyszłość firmy powoduje, że musi on wypracować taki zestaw narzędzi, które pozwolą mu skorygować działania organizacji oraz ostrzec i dać czas na weryfikację założeń, celów i dobór właściwych środków. Zdolność do postrzegania firmy w szerokiej perspektywie – każdy dyrektor finansowy musi znać nie tylko własne przedsiębiorstwo, ale powinien posiadać także doskonałe rozeznanie w całym ekosystemie biznesowym i zdolność do postrzegania wszystkich działań w szerszej perspektywie. Powinien dysponować szeroką wiedzą na temat klientów swojej firmy i mieć dobre kontakty z nimi, powinien umieć rozpoznać ich potrzeby oraz szybko ocenić wartość przez nich generowaną, uwzględniając przy tym koszty rabatów, promocji i reklamy oraz innych działań potrzebnych do ich pozyskania. Innowacyjność – od dyrektora finansowego wymaga się myślenia poza utartymi schematami, działań niekonwencjonalnych i innowacyjnych,

czyli takich, które są źródłem wartości dodatkowej dla uczestników ekosystemu biznesowego, ponadto takie działania mają wpływ na przewagę konkurencyjną firmy. Fundamentem tych innowacji mogą być: niestandardowe sposoby finansowania działalności, oferowanie klientom elastycznych warunków finansowych, nowatorskie analizy, dające podstawę do szybszego podejmowania i wdrażania decyzji. Proaktywne podejście do wyzwań – dyrektor finansowy, oprócz umiejętności współpracy z ludźmi z różnych działów, powinien uczestniczyć w procesie identyfikacji nowych możliwości, potencjalnych zagrożeń i problemów, a także wytyczać kierunki rozwoju firmy. Oznacza to, że oprócz umiejętności współpracy z ludźmi z różnych działów niezbędne jest proaktywne podejście do wyzwań i nieustanne poszukiwanie niedoskonałości i sposobów ich usunięcia. Wymaga to od niego zastosowania odpowiednich narzędzi do analizy szans i ograniczeń proponowanych rozwiązań, a także szacowania korzyści i kosztów wynikających z ich wdrożenia. Umiejętność zarządzania zmianą – na rynku zmiany zachodzą w sposób dynamiczny, dlatego każdy dyrektor finansowy powinien wiedzieć, jak taką zmianą zarządzać, aby

osiągnąć założony cel oraz jakie zastosować środki, aby zmotywować zespół. Wymaga to wiedzy z zakresu psychologii, zachowań organizacyjnych oraz umiejętności wpływu na otoczenie. Miękkie kompetencje – bardzo istotne jest, aby dyrektor finansowy posiadał takie kompetencje miękkie jak: wiarygodność, komunikatywność, umiejętność budowania relacji, przekonywania oraz forsowania swoich pomysłów, umiejętność słuchania i przekazywania informacji zwrotnej. Kompetencje te pomagają w tworzeniu efektywnej relacji z otoczeniem oraz budowaniu zorientowanej na świadomość finansową kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Uczciwość i odwaga – efektywność dyrektora finansowego i jego zdolność do budowania dobrych relacji z otoczeniem w coraz większym stopniu zależy nie tylko od przejrzystości podejmowanych działań, ale także od odwagi w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu wyzwań; transparentność jest to cecha kluczowa w budowaniu relacji zewnętrznych i zdobywaniu zaufania instytucji finansowych, inwestorów czy audytorów. Umiejętność pracy w stresie – działaniom dyrektora finansowego towarzyszy nieustający stres związany z odpowiedzialnością,

jaką ponosi za swoją pracę, z brakiem czasu, rosnącymi wymaganiami, koniecznością dotrzymywania terminów, dlatego ważne jest, aby potrafił on utrzymać równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Nowoczesny dyrektor finansowy powinien posiadać umiejętność skutecznego selekcjonowania danych i wyjątkowej precyzji w identyfikowaniu tego, co najistotniejsze w natłoku informacji. Nie może on pominąć informacji, które mogą mieć duży wpływ na podejmowane decyzje. Praca nad strategią biznesową firmy wymaga korzystania z szerokiej palety danych, przy odpowiedniej ich selekcji i analizie. Dyrektor finansowy musi posiadać umiejętność przewidywania zmian, gdyż zarządzanie finansami firmy zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem. Ryzyko to wzrasta w warunkach kryzysu gospodarczego pod wpływem czynników, na które menedżerowie nie mają większego wpływu. Muszą jednak posiadać umiejętność przewidywania zdarzeń i reagowania we właściwym czasie. Spóźniona reakcja na sytuację kryzysową może spowodować duże straty w firmie. CFO muszą przygotować różne warianty rozwoju sytuacji. Wymaga to doskonałej znajomości przedsiębiorstwa

i otoczenia, w którym ono funkcjonuje oraz swobodę instynktu biznesowego. Stałym elementem biznesu są zmiany. Dlatego też dyrektor finansowy musi posiadać umiejętność przewidywania zmian i elastyczność dostosowania się do sytuacji (Prociak 2013; Kwiatkowski, Łoś-Strychowska 2004). Niezbędna jest też umiejętność dyskusji z pracownikami, modyfikowania wcześniejszych założeń, gotowość do podjęcia dialogu, połączona z trzeźwą oceną cudzych argumentów i proaktywna postawa w nieprzewidywalnych sytuacjach. Bardzo ważne jest zaufanie do współpracowników i tworzenie twórczej i motywującej atmosfery. To wzajemne zaufanie wynika z odpowiedniego doboru współpracowników oraz dobrej koordynacji i synchronizacji współpracy między pracownikami podlegającymi dyrektorowi finansowemu działów.

*Źródło: Kustra A, Sierpińska M. (2014), Ewolucja funkcji dyrektora finansowego w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 757–766; [www.uneiz.pl/frfu](http://www.uneiz.pl/frfu).*

# Auto w firmie: dlaczego warto postawić na samochody poleasingowe i pokontraktowe?

**Centra sprzedaży samochodów poleasingowych i pokontraktowych stanowią w Polsce stosunkowo nową grupę podmiotów na motoryzacyjnym rynku wtórnym, jednak cieszą się coraz większą popularnością zarówno wśród klientów indywidualnych, jak też instytucjonalnych. Jak wynika z badania zrealizowanego na zlecenie Carefleet, jednej z czołowych na polskim rynku firm specjalizujących się w finansowaniu i zarządzaniu flotą, obecnie ponad 22 proc. przedsiębiorców z sektora MŚP nabywa w nich pojazdy służbowe. W czym tkwi atrakcyjność samochodów po zakończonych umowach leasingu i wynajmu długoterminowego?**



**Bartosz Olejnik**

dyrektor sprzedaży i marketingu w Carefleet S.A.

Niemal 55 proc. mikro, małych i średnich firm kupuje samochody używane – wynika z badania, które zrealizowaliśmy w 3. kwartale 2018 roku. Wśród podmiotów z sektora MŚP bardzo popularne w ostatnich latach stało się nabywanie pojazdów poleasingowych i pokontraktowych. Przede wszystkim dlatego, że są tańsze niż samo-

chody nowe i pewniejsze niż auta z komisów.

### **Skąd się biorą poleasingowe i pokontraktowe?**

Outsourcingowe modele finansowania samochodów służbowych, takie jak wynajem długoterminowy z roku na rok cieszą się coraz większą popularnością wśród polskich przedsiębiorców. Obecnie znaczną część nowych samochodów sprzedawanych w Polsce nabywają właśnie firmy leasingowe, czy specjalizujące się w wynajmie długoterminowym przedsiębiorstwa Car Fleet Management. Pojazdy te trafiają do firmowych flot i w zależności od modelu finansowania oraz indywidualnych ustaleń pomiędzy leasingodawcą a leasingobiorcą użytkowane są przez okres od roku do kilku lat. Po zakończeniu kontraktów przedsię-

biorcy mogą wykupić samochody lub dokonać ich zwrotu i podpisać umowy na nowe auta. Zdane pojazdy trafiają na rynek sprzedaży wtórnej. W związku z tym, że umowy najmu czy leasingu są zawierane na krótszy okres niż miało to miejsce jeszcze parę lat temu, oferta centrów sprzedaży samochodów pokontraktowych i poleasingowych obfituje w coraz nowsze pojazdy.

### **Pewniej niż w komisie**

Dla przedsiębiorców przede wszystkim istotna jest wiarygodność pochodzenia i historii samochodów oferowanych przez duże firmy leasingowe czy CFM. W Carefleet przed skierowaniem samochodów używanych do sprzedaży, każdy z nich podlega ocenie rzeczoznawcy, a wszystkie istotne informacje na temat stanu pojazdu są udostępniane potencjalnym nabywcom. Dla kupujących dużą wartością jest także możliwość zapoznania się z opinią niezależnego specjalisty na temat konkretnego samochodu, co gwarantuje większą pewność zakupu. Dzięki takiemu rozwiązaniu przedsiębiorcy poszukujący kilkuletnich aut na rynku wtórnym mają możliwość nabycia samochodu z „pewnego źródła”, co w przypadku pojazdów używanych jest bardzo

istotnym elementem. Duża część dostępnych w Polsce samochodów „z drugiej ręki” to bowiem auta z prywatnego importu zagranicznego, pochodzące najczęściej od nieznanymi dostawców. W przypadku zakupu tego typu pojazdów mocno utrudniona, a w niektórych sytuacjach wręcz niemożliwa jest weryfikacja ich rzeczywistego przebiegu czy historii serwisowej. Samochody poleasingowe sprzedajemy w naszych stacjonarnych Centrach Sprzedaży w Magnicach, Ożarowie Mazowieckim oraz w Piasecznie a także na aukcjach internetowych oraz w serwisach takich jak poleasingowe.pl czy otomoto.pl

### **Do wyboru, do koloru**

W naszej ofercie posiadamy zarówno osobowe jak i dostawcze samochody poleasingowe większości marek dostępnych na polskim rynku. Proponujemy pojazdy z różnych segmentów, roczników oraz z różnymi przebiegami. W zależności od kanału dystrybucji oferujemy samochody po ustalonych cenach lub sprzedajemy w formie licytacji. Rzetelna i profesjonalna ocena każdego pojazdu po zakończonych kontraktach finansowania i zarządzania przez Carefleet S.A. daje gwarancję bezpiecznego i udanego zakupu.



**Dla przedsiębiorców przede wszystkim istotna jest wiarygodność pochodzenia i historii samochodów oferowanych przez duże firmy leasingowe czy CFM. W Carefleet przed skierowaniem samochodów używanych do sprzedaży, każdy z nich podlega ocenie rzeczoznawcy, a wszystkie istotne informacje na temat stanu pojazdu są udostępniane potencjalnym nabywcom.**

# DYREKTOR FINANSOWY 2018

WYRÓŻNIENIA

To, kto w firmie zarządza finansami, jest niezwykle istotną kwestią. O tym, jak na przestrzeni lat zmieniała się rola dyrektora finansowego i o tym, że osoba na tym stanowisku nie może być dziś utożsamiana z księgowym, opowiadają w naszym raporcie eksperci, na co dzień zajmujący się zmianami zachodzącymi w procesach zarządzania. Prezentujemy też Państwu listę, naszym zdaniem, najbardziej

skutecznych dyrektorów finansowych reprezentujących firmy z różnych branż. Ich biografie mogą stanowić inspirację dla tych, którzy zastanawiają się nad karierą w finansach a równocześnie stanowią informację o tym, jak bardzo szeroką wiedzę i szczególne predyspozycje trzeba posiadać, by na stanowisku CFO czuć się pewnie, świadcząc najwyższej jakości usługi dla swojej firmy.



## PAWEŁ BOJKO

CZŁONEK ZARZĄDU DS. FINANSÓW, EUROPEJSKI FUNDUSZ LEASINGOWY

Paweł Bojko karierę zawodową rozpoczął w 1996 roku jako product manager w centrali firmy Lukas, w tym czasie wyłącznego producenta i importera sprzętu LG w Polsce. W latach 1997-99 pracował w branży FMCG w spółce Kesz jako szef analityków później menedżer marketingu.

W latach 1999 do 2001 roku związany z IMPEL, odpowiadał za marketing potem również kierował działem planowania strategicznego. Od 2001 r. w EFL, zajmował stanowiska z-cy dyrektora marketingu, doradcy zarządu ds. planowania strategicznego później dyrektora con-

trollingu. Od 2007 r. na stanowisku dyrektora zarządzającego Pionem Finansów, jednocześnie prokurent spółki i członek rad nadzorczych spółek zależnych EFL Finance, Carefleet i EFL Service. Od 1 czerwca 2015 r. pełni w EFL funkcję członka zarządu ds. finansów.

## PAWEŁ BOROWY

DYREKTOR FINANSOWY, BUSINESS LEASE POLAND

Paweł Borowy ma długoletnie doświadczenie w zarządzaniu finansami w dużych organizacjach. Od 1999 r. był zatrudniony na stanowisku dyrektora finansowego w TempService, która w 2004 r. została włączona do grupy Randstad Holding NV – światowego lidera w branży usług HR. Od 2013 r., oprócz dotychczasowych obowiązków, pełnił również funkcję dyrektora finansowego grupy Rand-

stad dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Bezpośrednio przed objęciem stanowiska w spółce Business Lease Poland był odpowiedzialny za wszystkie obszary związane z finansowymi aspektami prowadzonej w Polsce działalności jednego z liderów branży transportu autobusowego, Mobilis, pełniąc funkcję dyrektora finansowego. Paweł Borowy ukończył studia na kierunku: Finance

i Bankowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, a w 2010 r. dwuletni program szkoleń dla kadry zarządzającej organizowany we współpracy z Insead Business School i TiasNimbas Business School. Od 2003 r. jest członkiem prestiżowej organizacji zrzeszającej profesjonalistów w dziedzinie finansów – the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA).



## PRZEMYSŁAW GRZYBEK

CZŁONEK ZARZĄDU, DYREKTOR FINANSOWY, ALUMETAL

Przemysław Grzybek rozpoczął karierę zawodową w 1997 r. w spółce Energomontaż-Południe jako stażysta, a następnie jako specjalista do spraw sprzedaży w roku 1998. Od 1998 r. związany jest z zakładem w Kętach, pracując w latach 1998-1999 jako samodzielny ekonomista, a następnie do 2000 r. jako

kontroler i specjalista ds. kontrolingu, a w okresie od 2000 do 2002 r. na stanowisku kierownika Działu Kontrolingu. W 2002 r. Przemysław Grzybek pracował w spółce jako kierownik Działu Finansowo-Księgowego, a od 2002 r. do chwili obecnej jest dyrektorem finansowym spółki. Ponadto od 2004 r.

członek zarządu. Aktualnie pełni funkcję członka zarządu we wszystkich polskich spółkach Grupy Alumetal. Przemysław Grzybek ukończył Akademię Ekonomiczną im. Karola Adamieckiego w Katowicach oraz studia podyplomowe na kierunku rachunkowość na tej samej uczelni.

## JACEK KORONKIEWICZ

CZŁONEK ZARZĄDU, NATIONALE-NEDERLANDEN TUNŻ., NATIONALE-NEDERLANDEN USŁUGI FINANSOWE, NATIONALE-NEDERLANDEN TU ORAZ CZŁONEK RADY NADZORCZEJ, NATIONALE-NEDERLANDEN PTE

Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu w obszarze ubezpieczeń oraz inwestycji. Odpowiada za pion finansów, controllingu, obsługi klienta i zakupów. Kariera zawodowa Jacka Koronkiewicza rozpoczęła się w 1993 r. Od tamtej pory zajmował stanowiska menedżerskie w takich organizacjach, jak Deloitte-

&Touch Poland, GE Capital Bank oraz Aviva. W ramach Grupy Aviva sprawował kolejno obowiązki dyrektora finansowego Commercial Union Investment Management, wiceprezesa zarządu TFI Commercial Union, business managera – dyrektora finansowego Grupy Aviva w Londynie.

Pełnił funkcję prezesa zarządu spółek BZ WBK – Aviva. Zajmował także stanowisko członka zarządu Aviva TUO i Aviva TUŻ oraz prezesa Aviva Services. Prywatnie pasjonuje się strzelectwem sportowym i wyścigami samochodowymi. Jest absolwentem Wydziału Ekonomii na Uniwersytecie Gdańskim.





## DYREKTOR FINANSOWY 2018



### RAFAŁ KOZŁOWSKI

WICEPREZES ZARZĄDU NADZORUJĄCY OBSZAR FINANSÓW I RACHUNKOWOŚCI, PKO BANK POLSKI

Od 2012 roku związany jest z PKO Bankiem Polskim, gdzie odpowiadał m.in. za uruchomienie banku hipotecznego. Od powstania PKO Banku Hipotecznego, jako prezes zarządu, odpowiadał za rozwój tej instytucji i szybko wyprowadził ją na szczyt listy największych banków hipotecznych w Polsce. Pod jego kierownictwem bank szybko stał się największym emitentem listów zastawnych na krajowym rynku, prowadził też największe emisje polskich listów zastawnych za granicą. Rafał Kozłowski pochodzi z Łomży. Jest absolwentem Szkoły Głów-

nej Handlowej w Warszawie (kierunek: Metody Ilościowe i Systemy Informacyjne) oraz Uniwersytetu Warszawskiego i University of Illinois, gdzie w 2008 r. ukończył studia Executive MBA. Z branżą bankową związany od 1995 roku. Pracował na stanowiskach kierowniczych w Powszechnym Banku Kredytowym, Banku BPHPBK, Banku Pekao SA i PKO Banku Polskim. Pełnił także funkcje dyrektora finansowego i członka Zarządu w Corporation of European Pharmaceutical Distributors N.V. w Amsterdamie, gdzie zarządzał międzynarodowym holdin-

giem 160 spółek w Polsce, na Litwie i w Wielkiej Brytanii. W toku kariery zawodowej zajmował się konstruowaniem strategii i budżetu banków oraz ich monitorowaniem, sporządzaniem analiz finansowych i sprawozdań giełdowych oraz przygotowywaniem ofert publicznych i transakcji akwizycji zagranicznych podmiotów. Jest najwyższej klasy specjalistą w zakresie controllingu, rachunkowości i sprawozdawczości, ryzyka finansowego oraz bankowości hipotecznej. Rafał Kozłowski jest członkiem rad nadzorczych PKO Banku Hipotecznego i PKO Leasing.

### PIOTR NIELUBOWICZ

WICEPREZES ZARZĄDU DS. FINANSOWYCH, CD PROJEKT

Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego na kierunku Zarządzanie i Marketing. Ukończył także studia o specjalności Finanse Przedsiębiorstw na Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego bez uzyskania dyplomu. W roku 1997 uzyskał licen-

cję PUNU brokera ubezpieczeniowego. W latach 1995–1999 pracował w Funk Diot Greco Sp. z o.o. jako broker ubezpieczeniowy. Od 1999 roku, jako współwłaściciel, aktywnie uczestniczył w życiu spółek z Grupy CD PROJEKT, pełniąc funkcje m.in. członka zarządu i dyrektora

finansowego. Piotr Nielubowicz w zarządzie CD PROJEKT koordynuje działania pionów finansowo-księgowych spółki oraz realizowane przez spółkę procesy sprawozdawczości finansowej, a także współuczestniczy w działalności relacji inwestorskich spółki.



### GRZEGORZ OCHĘDZAN

CZŁONEK ZARZĄDU, DYREKTOR FINANSOWY, AB

Absolwent Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej oraz Studium Podatkowego. Ma 10-letnie doświadczenie w zarządzaniu finansami, które zdobywał m.in. w PKO BP, firmach informatycznych JTT Computer oraz

TETA oraz pracując jako dyrektor ds. Ekonomiczno-Finansowych w RUCH. (2006-2007), dyrektor ekonomiczno-finansowy w Koncernie Energetycznym EnergiaPro. (2006-2007) oraz w ADe Line. (2004-2008). Od 2009 r. pełni

funkcję dyrektora finansowego i członka zarządu AB. Do zakresu działania Pana Grzegorza Ochędzana jako członka zarządu, dyrektora finansowego należy kierowanie pionem administracyjno-finansowym spółki.

### JAROSŁAW PLESKOT

DYREKTOR FINANSOWY, CAREFLEET

Mgr inż. zarządzania i marketingu, absolwent Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Kariere w instytucjach bankowych rozpoczął w 2001 r. Jego doświadczenie zawodowe oparte jest na współpracy z wiodącymi polskimi i międzynarodowymi instytucjami finansowymi, w tym m.in. PKO BP, Raiffeisen Bank Polska,

Eurobank i EFL. Od 11 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, projektów 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. Pasjonat ornitologii, filozofii i numizmatyki.



### WALDEMAR WOJTKOWIAK

CZŁONEK ZARZĄDU, TU EULER HERMES

Waldemar Wojtkowiak pełni funkcję członka zarządu oraz dyrektora finansowego i księgowego (CFAO) w TU Euler Hermes i Euler Hermes Services Polska. W ramach swoich obowiązków jest odpowiedzialny m.in. za finanse, rachunkowość, kontrolę

ryzyka, reasekurację i usługi aktuarialne. Przed przejściem do Euler Hermes pracował w Departamencie Instytucji Finansowych KPMG, gdzie był odpowiedzialny m.in. za badania i usługi doradcze w zakresie ubezpieczeń, bankowości, funduszy inwestycyjnych,

firm zarządzających aktywami, usług maklerskich, leasingu i faktoringu. Waldemar Wojtkowiak jest absolwentem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, gdzie uzyskał tytuł magistra ekonomii i zarządzania finansami firm ubezpieczeniowych.

### BEATA ZAWISZOWSKA

CZŁONEK ZARZĄDU, KOORDYNUJE FINANSE I KSIĘGOWOŚĆ SPÓŁKI, GRUPA FAMUR

Od 1998 r. zasiada w zarządach spółek powiązanych z Grupą TDJ. Jest członkiem zarządu FAMUR od 2002 r., tj. od początku tworzenia Grupy. Odpo-

wiada m.in. za dostosowywanie nowych spółek w Grupie do Międzynarodowych Standardów Rachunkowości i pozyskiwanie finansowania. Beata

Zawiszowska pełni również funkcję wiceprezesa zarządu TDJ. W 2016 r. została powołana na stanowisko prezesa zarządu KOPEX.





## DYREKTOR FINANSOWY 2018

## Rosnąca rola dyrektora finansowego – od księgowego do partnera zarządzającego

Justyna **Chmielewska**Business Manager w Hays Poland,  
oddział w KatowicachSergiusz **Tokariew**Junior Consultant w Hays Poland,  
oddział w Poznaniu

Jeden ze skeczów grupy Monty Python opowiada o dyplomowanym księgowym, który chce zostać pogromcą lwów. Po wielu latach dowcip stał się w pewnym sensie rzeczywistością w przypadku dyrektorów finansowych. Obecnie bowiem osoby piastujące to stanowisko nie zajmują się wyłącznie nadzorem nad księgowością i podatkami, ale stają się doradcami strategicznymi dla całej organizacji, będąc jednocześnie dużym oparciem i partnerem dla zarządu.

Pomimo że współcześnie dyrektor finansowy musi być osobą myślącą szerszej i lepiej rozumiejącą biznes, to nadal trzonem jego roli jest rozumienie tego, jak kształtuje się majątek organizacji. Dlatego musi posiadać zdolności analityczne, które pozwolą mu z ogromu danych pozyskać i zrozumieć najistotniejsze z nich w danym kontekście. Według Radosława Tarłowskiego, dyrektora finansowego w Kimball Electronics twarde umiejętności analityczne pozwalają w ogóle być partnerem. Wyniki swoich ana-

liz trzeba jednak umieć przekazać w sposób zrozumiały innym członkom zespołu i zarządowi. Równie ważna jak umiejętność komunikacji, jest także umiejętność słuchania oraz współpracy. Trudno jest sobie bowiem wyobrazić proces budżetowania bez zrozumienia specyfiki oraz kluczowych celów danego działu.

**Partner w biznesie**

Należy również pamiętać, iż obecnie dyrektor finansowy, zajmując szczególne miejsce w strukturze firmy, musi umieć stworzyć partnerską relację z prezesem, co pozwoli mu nie tylko być osobą potrafiącą znaleźć środki na poziomie operacyjnym do realizacji wcześniej określonych celów, ale zostać kluczowym partnerem przedstawiającym dane i opinie wpływające na kształtowanie celów i strategii całej organizacji. Po drugie, powinien potrafić zarządzać relacjami z bankami i inwestorami. Celem jest nie tylko odtwarzanie procedur, ale aktywne kreowanie

wartości organizacji. Po trzecie, ważne jest stworzenie dobrych relacji z najważniejszymi menedżerami w organizacji, którzy powinni nie tylko rozumieć strategię finansową swojej firmy, ale być do niej przekonani.

Coraz częściej zwraca się uwagę także na umiejętności leaderskie osób pełniących funkcję dyrektorską w obszarze finansów. Jak mówi Karolina Józwiak, wieloletnia dyrektor finansowa – Dyrektor finansowy powinien być liderem zmian. Osoby te jako kluczowi strategicy organizacji muszą umieć pociągnąć za sobą tłumy oraz przekonać osoby z różnych szczebli przedsiębiorstwa, że kierunek, w którym zmierza organizacja, jest słuszny. Tu również przydają się umiejętności kształtowania autorytetu przywódcy oraz ustalania granic w ramach współpracy z innymi pracownikami. Żaden dyrektor finansowy nie będzie w stanie osiągnąć sukcesu, jeśli nie będzie umiejętnie zarządzał swoim zespołem, motywował wydobywając potencjał każdego członka zespołu oraz zwiększał zaangażowanie w osiąganie wyników. Dyrektor finansowy to nie tylko kierownik, lider i przywódca, lecz także coach oraz mentor.

**Innowacje i czynnik ludzki**

Choć większość dyrektorów finansowych wywodzi się z finansów i księgowości, to obecnie prócz doskonałych umiejętności komunikacyjnych, menedżerskich i perswazyjnych wymaga się od nich również orientacji w kwestiach związanych z zarządzaniem działem IT. Dotyczy to nie tylko kwestii wdrażania systemów klasy

ERP, lecz także narzędzi analityki biznesowej lub e-commerce. Niemniej istotna jest również rosnąca rola bezpieczeństwa informatycznego firmy.

Dodatkowo warto podkreślić wagę takich cech, jak proaktywność czy innowacyjność. Owszem, działania dyrektorów finansowych obostrzone są licznymi przepisami prawa, standardami sprawozdawczości czy regulacjami raportowania, ale jednocześnie, pomimo istnienia kanonów controllingu, każda branża wymaga innego, elastycznego podejścia uzależnionego od sytuacji w firmie, co również stanowi klucz do sukcesu na tym stanowisku.

Dyrektor finansowy powinien być świadomy tego, że pomimo postępujących procesów digitalizacji i robotyzacji, czynnik ludzki nadal odgrywa istotną rolę. Można mieć najlepsze systemy, ale należy również mieć ludzi, którzy potrafią je obsługiwać. To bowiem systemy powinny być dopasowane do potrzeb biznesu, a nie odwrotnie. O właściwe ustalenie priorytetów powinien zaś dbać dyrektor finansowy. Dlatego zdaniem Adriana Suskiego, dyrektora finansowego w Saint-Gobain Poland – jeżeli organizacja wezmą na siebie brzemień rozwoju cyfrowego, to rola CFO będzie rosła.



**Dyrektor finansowy powinien być liderem zmian. Osoby te jako kluczowi strategicy organizacji muszą umieć pociągnąć za sobą tłumy oraz przekonać osoby z różnych szczebli przedsiębiorstwa, że kierunek, w którym zmierza organizacja, jest słuszny.**

## Z wiarą w dobrą koniunkturę

**Ostatni rok był dobry dla działających w Polsce firm. Według badania przeprowadzonego wśród CFO, są oni zadowoleni z kondycji swoich przedsiębiorstw i optymistycznie oceniają perspektywy dla ich działalności.**

Jak wynika z piątej edycji badania polskich CFO, prowadzonego przez Grant Thornton i Euler Hermes, aż 57 proc. dyrektorów finansowych deklaruje, że kondycja ich firm w ciągu ostatniego roku poprawiła się, a tylko 11 proc. ankietowanych twierdzi, że uległa ona pogorszeniu. W dodatku zdecydowana większość badanych, bo aż 83 proc., deklaruje, że ich firma jest aktualnie w fazie rozwoju, z czego 58 proc. CFO określa ten rozwój jako „umiarkowany”, a 25 proc. jako „silny”. Tylko 5 proc. ankietowanych twierdzi, że ich przedsiębiorstwo jest w regresie, a 12 proc. określa aktualny stan jako stagnację.

Takie wyniki są potwierdzeniem zeszłorocznego badania, w którym polscy CFO rozważnie, ale jednak optymistycznie oceniali perspektywy rozwojowe swoich firm. Ich oczekiwania sprawdziły się. Czego spodziewają się w tym roku? Dyrektorzy finansowi jeszcze odważniej patrzą w przyszłość. Aż 48 proc. badanych optymistycznie ocenia perspektywy ekonomiczne dla polskiej gospodarki,

natomiast jedynie 12 proc. postrzega je pesymistycznie.

**Optymistyczne plany**

Wiarą polskich CFO w utrzymanie się silnej koniunktury przekłada się na ich optymistyczne plany w poszczególnych obszarach zarządzania firmą. Badani dyrektorzy finansowi dużo chętniej niż w zeszłym roku zapowiadają podwyżki pensji w ich przedsiębiorstwach – aż 51 proc. deklaruje wzrost wynagrodzeń szybszy niż inflacja (wobec 34 proc. przed rokiem), a 30 proc. badanych zapowiada, że pensje będą rosły w tempie równym inflacji (wobec 29 proc. rok temu). W dodatku żaden z badanych CFO nie przewiduje obniżania płac, choć w zeszłym takie deklaracje się zdarzały (odpowiedziało tak 4 proc.). Według badania zwiększył się również popyt na pracowników – obecnie 47 proc. dyrektorów finansowych deklaruje zwiększenie zatrudnienia w ciągu kolejnych 12 miesięcy (wobec 36 proc. rok temu), a tylko 7 proc. planuje zwolnienia (bez zmian rok do roku).

**Obawa o brak wykwalifikowanych pracowników**

Pozytywne nastroje z jednej strony dobrze wróżą dla koniunktury w Polsce i dla polskiego rynku pracy, ale z drugiej strony – wiążą się z pewnymi negatywnymi konsekwencjami dla firm. Dotyczy to przede wszystkim obserwowanych symptomów wzrostu kosztów operacyjnych, które w znaczącej części wynikają ze zwiększenia kosztów pracowniczych. Powszeczną jest ostatnio obawa o brak wykwalifikowanych pracowników na rynku – zwłaszcza pracowników projektowych i produkcyjnych oraz budowlanych – co stwarza silną presję płacową. Potwierdziło się to także w naszym badaniu, gdzie ponad połowa respondentów przewiduje wzrost płac szybszy od wskaźnika inflacji i jednocześnie przewidyuje zwiększenie zatrudnienia w związku z rozwojem działalności – mówi Mariusz Maik, partner w Departamencie Doradztwa Grant Thornton.

**Coraz więcej inwestycji**

CFO firm coraz śmielej myślą też o inwestycjach. Dużo chętniej niż w zeszłym roku deklarują zwiększenie nakładów na nowe maszyny i urządzenia (59 proc. – wzrost o 5 p.p. rok do roku) i na bada-

nia i rozwój (42 proc. – wzrost o 9 p.p.). Ponadto, prawie połowa (48 proc.) ankietowanych dyrektorów finansowych, tak jak w zeszłym roku, planuje ekspansję na nowe rynki. W tegorocznej edycji badania dodatkowo spytano polskich CFO o ich plany dotyczące inwestycji w szeroko rozumianą cyfryzację. Z badania wynika, że znaczna większość firm (57 proc.) czuje potrzebę transformacji cyfrowej swoich przedsiębiorstw.

Mimo dobrej koniunktury, ankietowani CFO i ich firmy nie spoczywają na laurach. W tym roku dyrektorzy finansowi – tak jak w poprzednim – podtrzymują chęć restrukturyzacji swoich przedsiębiorstw. Firmy w najbliższym czasie planują szerokie działania w zakresie modernizacji parku maszynowego (39 proc. wobec 32 proc. rok temu) czy zmiany formy prawnej prowadzonej działalności (17 proc. wobec 13 proc. rok temu). W związku z zaostrzoną polityką fiskalną Ministerstwa Finansów, dużo mniej polskich CFO zapowiada wprowadzenie optymalizacji podatkowej – 25 proc. w stosunku do 46 proc. zeszłorocznych badanych dyrektorów finansowych.

**W obliczu wyzwań**

Badanie pokazuje, że mimo i tak bardzo dobrej koniunktury, polscy CFO wciąż podejmują wysiłek, aby stale zwiększać efektywność swoich firm. Postępująca internacjonalizacja sprzedaży i całych łańcuchów dostaw sprawia, że nawet biznesy o większej skali działalności, ale prowadzone bardzo tradycyjnie, stają przed coraz większymi wyzwaniami. Nie zawsze znajdują one remedium na koncentrację kolejnych obszarów rynku lub raczej – szukają go zbyt późno, o czym świadczy m.in. tegoroczny blisko 50 proc. wzrost liczby niewypłacalności polskich spółek akcyjnych. CFO mają świadomość, że wiele firm zarówno organizacyjnie, jak i finansowo wykazuje się niezbyt dużą efektywnością działania, a tym samym niskim zwrotem z kapitału. Stąd deklaracja dużej części dyrektorów finansowych o rozwoju ich firm w kierunku cyfryzacji, inwestowaniu w nowe badania, technologie oraz park maszynowy, co ma przeciwdziałać negatywnym procesom. Ankietowani chcą podejmować także optymalizację czysto finansową, jednak bardziej w formie ograniczania kosztów, niż optymalizacji podatkowej – uważa Waldemar Wojtkowiak, członek zarządu i CFAO Euler Hermes.