

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH



CFO odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu inwestycjami w cyfryzację

Przedsiębiorstwa działające w ściśle regulowanych branżach, takich jak lotnictwo, biotechnologie i przemysł motoryzacyjny, wykorzystują cyfryzację – integrację technologii cyfrowych – do automatyzacji procesów, poprawy zarządzania i zgodności, a także zwiększenia wydajności i zmniejszenia kosztów. Instytucje finansowe zaczynają zdawać sobie sprawę, że mogą korzystać z doświadczeń tych branż, aby wykorzystać możliwości, jakie niesie cyfryzacja i osiągnąć swoje biznesowe cele.



Ireneusz **Borowski**

Eastern Europe Sales & Business Development Senior Manager, Dassault Systèmes

Zmieniająca się rola dyrektorów finansowych w instytucjach finansowych jest wyraźnie powiązana z transformacją cyfrową, której podlega sektor. Zgodnie z raportem Accenture „CFO Reimagined: From Driving Value to Building Digital Enterprise” (wrzesień 2018 r.) ewolucja roli dyrektora

finansowego wynika z szeregu czynników, jak zwiększone oczekiwania, przyspieszające tempo zmian, wzrastające wymagania w zakresie kontroli i zgodności z regulacjami, a także coraz większe znaczenie generowanych danych.

Potrzeba nowych umiejętności

Dyrektorzy finansowi doskonale zdają sobie sprawę z potencjału ogromnej ilości danych oraz potrzeby nowych umiejętności. Instytucje finansowe, poddane rygorystycznym regulacjom, zawirowaniom makroekonomicznym oraz geopolitycznym i konkurencji, mają trudności ze zwiększeniem przychodów. Postęp technologiczny jest punktem zwrotnym dla wielu instytucji, pomagając im we wprowadzaniu innowacji, obniżaniu kosztów operacyjnych i poprawie jakości obsługi klienta.

Wpływ cyfryzacji na konkurencyjność

Dzisiaj dyrektorzy finansowi odgrywają bardzo ważną rolę w projektach cyfryzacji przedsiębiorstw, z których większość rozpoczyna się w ich własnych departamentach. CFO posiadają niezbędną wiedzę, którą otrzymują od podległych im departamentów IT, mają również istotny głos w decyzjach dotyczących strategii IT oraz wpływu cyfryzacji na konkurencyjność. Funkcja finansowa ma też decydujące znaczenie w organizacji, ponieważ to ona często alokuje inwestycje IT do funkcji generujących przychody lub skierowanych do klienta.

Wykorzystać moc danych

Według raportu Accenture, dyrektorzy finansowi koncentrują się dziś na wykorzystaniu mocy danych. Nadal automatyzują oni rutynowe zadania związane z księgowością, kontrolą i zgodnością. Coraz bardziej jednak koncentrują się na tworzeniu wartości, ponieważ technologia cyfrowa umożliwia im kształtowanie strategii. Doskonale odzwierciedla to ewolucję roli CFO w organizacji, od funkcji księgowej do partnera biznesowego lub „strategicznego aktywatora”, którego rola znacznie wykracza poza zwykłe wspieranie działalności instytucji.

Dyrektor finansowy musi widzieć więcej, gdyż prosperita nie trwa wiecznie

W świecie idealnym sprzyjająca koniunktura, dobra passa, stale rosnące przychody i coraz większy udział w rynku to komfortowe warunki pracy każdego dyrektora finansowego. Jednak rzeczywistość rysuje zgoła odmienne scenariusze i wnikliwy obserwator, czyli dobry CFO, zauważa, że długotrwały trend wzrostu to jednocześnie ważny sygnał, który niczym żółte światło często zapowiada nadchodzący kryzys.

Natalia **Babik**

Marketing & PR Manager Netology

Osoba odpowiedzialna za finanse w organizacji, powinna ze szczególną uwagą monitorować sytuację i wylapywać wszelkie przesłanki, mogące wpłynąć na zmianę obecnej sytuacji firmy. Dyrektor finansowy na bieżąco weryfikuje wyniki, kontroluje koszty i zbiera informacje ze wszystkich komórek organizacji. Wielu zadaje sobie pytanie: dlaczego CFO często musi być tym złym policjantem? Przede wszystkim dlatego, by przygotować cały zespół na mniej sprzyjające warunki, w których będzie funkcjonowała firma, gdy dobra passa się skończy.

Przewidzieć zagrożenia

Warto rozważyć budowanie różnych względem siebie scenariuszy działania jako jeden ze sposobów estymacji potencjalnych zagrożeń. Na ich podstawie CFO może zaprojektować prognozy finansowe w kilku wariantach. Dyrektor finansowy powinien na bieżąco informować osoby decyzyjne o kluczowych ryzykach, które mogą zakłócić realizację planów. Musi on jednocześnie rozumieć otoczenie biznesowe i uwzględniać potencjalny wpływ pozostałych uczestników rynku na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Cechy skutecznego dyrektora

Jakie są cechy skutecznego dyrektora finansowego? Wyróżnia się zmysłem analitycznym, otwartością, kreatywnością i stanowi realne wsparcie dla kadry zarządzającej. Jednocześnie myśli koncepcyjnie oraz jest w stanie rozeznac i wychwycić to, co najistotniejsze. Dzięki wymienionym atrybutom, efektywnie działający CFO umie połączyć różne wątki, by zapobiec ewentualnym zagrożeniom, gdyż niejednokrotnie ma przygotowane alternatywne rozwiązania, które może zastosować jako plan B, a nawet plan C. Ostatnimi czasy słychać głosy mówiące o tym, że dyrektor finansowy przestaje być audytorem i coraz częściej uczestniczy w działaniach strategicznych, co w pewnym stopniu zawdzięczamy rozwojowi technologii oraz ich umiejętnemu zastosowaniu. W moim przekonaniu dyrektor finansowy musi myśleć i to dużo. Wydaje się, że tylko tyle, a może aż tyle.

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

Zarządzanie ryzykiem – umiejętność przydatna na stanowisku CFO w instytucji finansowej

Czy umiejętność zarządzania ryzykiem jest przydatna CFO? We współczesnym otoczeniu biznesowym, a zwłaszcza w instytucjach finansowych umiejętność ta jest nie tylko przydatna, ale wręcz niezbędna.



Jarosław Oworuszko

dyrektor finansowy, członek zarządu LeasePlan Fleet Management (Polska)

Dyrektor finansowy, którego jedynym spectrum działania jest nadzór nad księgowością i raportowaniem, przeszedł już dawno do historii. Nawet jeśli taki „gatunek” gdzieś się jeszcze zachował, wkrótce i tak pochłonie go fala robotyzacji i sztucznej inteligencji, która zmieni tradycyjne operujące działy finansowe, a księgowość jaką znamy, odesłane do muzeum.

Wychwytywać sygnały z rynku

Współczesny CFO powinien być niczym radar, który wychwytyuje wszelkie sygnały z rynku i przekształca je w scenariusze kwantyfikujące ryzyko i jego wpływ na przyszłą sytuację finansową firmy. Szczególnie istotne jest sprawne działanie takiego radaru w instytucji finansowej, bo z jednej strony to właśnie ona zarabia na kupowaniu i sprzedawaniu ryzyka, a z drugiej – jest szczególnie narażona na ryzyka będące wynikiem nieustannych zmian technologicznych, nowych pomysłów generowanych przez startupy i wszelkiego rodzaju „disruptorów” rynku.

Właściwie oszacowane ryzyko

Jeszcze do niedawna zarządzanie ryzykiem można było opisać jako wyścig, w którym wygrywał ten dopełniający najmniejszą ilość

błędów. Duże instytucje finansowe działające na wielu rynkach i oferujące wiele zróżnicowanych produktów, były niejako na uprzywilejowanej pozycji. Źle oszacowane ryzyko na jednym produkcie czy na jednym rynku miało małą skalę. Suma błędów była nadal mała i biznes miał się dobrze. Obecnie jeden błąd popełniony przy szacowaniu ryzyka może mieć katastrofalne skutki. Globalizacja w połączeniu z parametryzacją zachowań i wszechogarniającą algorytmizacją przechodzi przez całą branżę i jak fala uderzeniowa wyraca wszystko do góry nogami. Wszyscy znamy przykłady Kodaka czy Nokii, które „przespały” zmiany, a ceną jaką za to zapłaciły było zniknięcie z rynku. Być może właśnie w tej chwili, gdzieś w garażu w Kalifornii jakiś „dzieciak” wymyśla rozwiązanie, które zmieni zasady gry w bankowości czy ubezpieczeniach, tak jak niedawno Uber czy Airbnb uczyniły to w swoich obszarach. Raczej mało

prawdopodobne jest by innowacja zmieniająca zasady działania branży finansowej została nagle wprowadzona przez konkurenta, który siedzi w biurze obok, zatrudnia absolwentów tych samych uczelni ma te same procedury i tych samych regulatorów rynku oraz podobną awersję do ryzyka. Zmiana o dużej skali w dzisiejszych warunkach powstaje poza horyzontem comiesięcznych komitetów do spraw ryzyka. Jest jak tsunami, które budzi się wiele tysięcy kilometrów od spokojnej słonecznej plaży, na piasku której patykami piszemy, że KPI ryzyka w tym miesiącu są OK...

Jaka jest w tym niepewnym świecie rola dyrektora finansowego?

Otóż ten miły jegomość, który na comiesięcznych spotkaniach tradycyjnie przynudza coś o kompletnie niezrozumiałych wynikach finansowych i jeszcze bardziej mglistych projekcjach ma do odegrania

ważną rolę. Jest odpowiedzialny za obsługę systemu radarowego dalekiego zasięgu. Nadzoruje pracę sił wczesnego ostrzegania, czyli całej infrastruktury analityczno-probabilistycznej, która musi być w stanie, różne sygnały odbierać, filtrować, analizować, a w efekcie generować wielowariantowe scenariusze ich wpływu na przedsiębiorstwo.

Niepewność to sytuacja, gdy możliwe zdarzenia dają nieznaną wartość, a decyzje podejmowane w takich warunkach mają charakter emocjonalno-psychologiczny. CFO to osoba odpowiedzialna za konwersję niepewności na ryzyko, czyli stan gdzie możliwe zdarzenia są szacowalne i mierzalne, zaś proces decyzyjny ma charakter matematyczno-logiczny. W takim przedsiębiorstwie ryzyko przybiera postać konkretnych liczb, zaś zarządzanie nim to racjonalny proces decyzyjny, który implikuje podejmowane kroki, od tych codziennych po te strategiczne.

Rusza druga edycja studiów MBA Finance & Technology Politechniki Warszawskiej

Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej uruchamia kolejną edycję rocznych studiów MBA Finance&Technology. To propozycja dla menedżerów, którzy chcą rozszerzyć kompetencje przywódcze w kontekście zarządzania strategicznego finansami, a także przygotować siebie i swoje organizacje do wyzwań, jakie niesie transformacja cyfrowa. O programie opowiada Paweł Urbański, dyrektor Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej.



Dlaczego kwestie technologii w biznesie są dziś tak ważne?

W czasach, w których technologie informacyjne zmieniają już nie tylko produkty i usługi, lecz także modele biznesu i całe rynki, znajomość metod analizy dużych zbiorów danych, sztucznej inteligencji czy blockchain staje się koniecznością. Podejmowanie decyzji finansowych wymaga z jednej strony zaawansowanej wiedzy merytorycznej i umiejętności interpretacji danych finansowych, z drugiej zaś zrozumienia szansy, jaką stwarzają nowoczesne technologie finansowe (fintech). Innowacyjne usługi finansowe rozwijają się obecnie bardzo szybko, a menedżerowie odczuwają rosnącą presję. Podjęcie studiów MBA Finance&Technology pozwala na zrozumienie mechanizmów, które determinują działanie współczesnych firm.

Kto poprowadzi wykłady?

Wykłady, warsztaty oraz case studies poprowadzą wybitni fachowcy łączący teorię z praktyką i na co dzień pracujący z sukcesem w świecie biznesu. Opiekunem merytorycznym jest prof. Bartłomiej Nita, prorektor i kierownik Katedry Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej UE we Wrocławiu. W gronie wykładowców będą również: prof. Witold Orłowski, autorytet w zakresie ekonomii, uznany komentator życia społeczno-gospodarczego, a także Jacek Santorski, dyrektor programowy Akademii Psychologii Przywództwa – jako opiekun merytoryczny filaru rozwoju osobistego.

Czym wyróżnia się program MBA Finance & Technology?

Kładziemy wyjątkowy nacisk na opanowanie praktycznych narzędzi, rozwój myślenia innowacyjnego i zrozumienie wpływu najnowszych trendów techno-

logicznych na rozwój branży finansowej. Co ważne, program posiada unikatową strukturę programu opartą o dwie komplementarne części – ogólnomenedżerską i ścieżkę specjalizacyjną, a jego kompaktowa forma studiów umożliwi zdobycie solidnej dawki wiedzy, praktycznych kompetencji menedżerskich i osobistych oraz prestiżowego dyplomu MBA w ramach 1 roku akademickiego.

Organizatorem studiów jest Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej, która specjalizuje się w edukacji menedżerskiej. Jakie inne programy oferuje?

Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej posiada ponad 25 lat tradycji współpracy z renomowanymi uczelniami założycielskimi: HEC Paris, London Business School oraz NHH – Norwegian School of Economics z siedzibą w Bergen. Oferuje studia MBA

oraz podyplomowe, adresowane do kadry menedżerskiej, a wiele kierunków jest przebojem od lat. Są to: międzynarodowe studia Executive MBA Katalyst (1 miejsce w opinii absolwentów i za program w rankingu MBA Perspektyw 2017, szeroka gama zajęć zagranicznych), Akademia Psychologii Przywództwa, praktyczne studium psychologii dla liderów realizowane z Jackiem Santorskim, Total Design Management stanowiące platformę łączącą biznes i design, czy też program Postgraduate Studies in Accounting and Finance przygotowujący menedżerów do zdobycia kwalifikacji ACCA. Misją szkoły jest kształcenie odpowiedzialnych liderów biznesu, a szczególnie nacisk w programach edukacyjnych położony jest na rozumienie nowych technologii w biznesie, indywidualny rozwój osobisty oraz innowacyjność i przedsiębiorczość.

Dla zainteresowanych studiami MBA Finance&Technology oraz MBA Digital Transformation organizowany jest dzień otwarty w środę, 3 kwietnia o godz.18:00 oraz sesja informacyjna online we wtorek 9 kwietnia o 17:00 (rejestracja na stronie www.biznes.edu.pl)



Kładziemy wyjątkowy nacisk na opanowanie praktycznych narzędzi, rozwój myślenia innowacyjnego i zrozumienie wpływu najnowszych trendów technologicznych na rozwój branży finansowej.

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

Szanowni Państwo, co do tego, że rola dyrektora finansowego ulega nieustannej ewolucji, nie możemy mieć wątpliwości. Kiedyś szeregowy księgowy – dziś strategiczna postać w procesie zarządzania firmą – człowiek o jasnym, otwartym umyśle, wizjoner i praktyk w jednym. Niełatwo sprostać oczekiwaniom, jakie przedsiębiorcy stawiają swoim dyrektorom

finansowym, jednak niektórym się to udaje. To właśnie oni znaleźli się na naszej liście. Prezentujemy Państwu sylwetki osób, które w naszym przekonaniu doskonale zarządzają finansami reprezentowanych przez siebie spółek i umiejętnie analizując sytuację na rynku, przecierając instytucjom finansowym szlak do jeszcze sprawniejszego, bardziej wydajnego i korzystnego finansowo funkcjonowania.



PAWEŁ BOJKO

CZŁONEK ZARZĄDU DS. FINANSÓW EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU LEASINGOWEGO

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, gdzie odpowiadał za kreowanie polityki i rachunek ekonomiczny produktów audio-video. W latach 1997-99 pracował w branży FMCG w spółce Kesz jako szef analityków, później również menedżer marketingu odpowiedzialny m.in. za symulacje finansowe i modele biznesowe. W latach

1999 do 2001 roku związany z IMPEL, odpowiadał za analizy rynkowe i planowanie marketingowe potem również jako szef Działu Planowania Strategicznego. Od 2001 roku w EFL zajmował stanowiska z-cy dyrektora marketingu odpowiedzialnego za planowanie, analizy i modele rynkowe, doradcy zarządu ds. Planowania Strategicznego później dyrektora controllingu, który od podstaw tworzył. Od 2007 roku na stanowisku dyrektora zarządzającego Pionem Fi-

finansów odpowiedzialny za finanse, controlling i księgowość. Jednocześnie prokurent spółki i członek rad nadzorczych spółek zależnych EFL Finance, Carefleet i EFL Service. Odpowiada za politykę płynności całej Grupy EFL. Od czerwca 2015 roku członek zarządu ds. finansów i koordynator polityki finansowej Grupy EFL. Z wykształcenia Paweł Bojko jest magistrem inżynierem, ukończył Wydział Informatyki i Zarządzania na Politechnice Wrocławskiej.

ANNA CHOJNACKA

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY PIONEM FINANSOWYM (CFO), PEKAO TOWARZYSTWO FUNDUSZY INWESTYCYJNYCH

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej na kierunku Finanse i Bankowość. Posiada tytuł Member of ACCA, międzynarodowej organizacji zrzeszającej specjalistów z zakresu finansów i rachunkowości. Pierwsze doświadczenia w sektorze finansowym zdobyła, pracując w KPMG i uczestnicząc w badaniu sprawozdań finansowych spółek giełdowych i grup kapitałowych. Od 2004 roku związana z Pekao Investment Management (poprzednio Pioneer Pekao

Investment Management) i Pekao TFI. (poprzednio Pioneer Pekao TFI). Na początku jako audytor wewnętrzny, a od 2006 roku jako dyrektor Działu Audytu Wewnętrznego. Od lipca 2010 roku pełni funkcję dyrektora zarządzającego Pionem Finansowym. W zakres jej obowiązków wchodzi obszary finansów, raportowania, controllingu i podatków, jak również realizacja obowiązków prawnych i rekomendacji KNF nakładanych na podmioty rynku ka-

pitalowego. Uczestniczy w opracowywaniu planów strategicznych spółki i angażuje się w strategiczne projekty biznesowe Grupy. Dzięki doświadczeniu w audycie finansowym i audycie wewnętrznym charakteryzuje ją szerokie spojrzenie na finanse organizacji. Jest również przewodniczącą Komisji Rewizyjnej Izby Zarządzającej Funduszami i Aktywami, z którą współpracuje czynnie jako pracownik Pekao TFI od 2011 roku.



BOŻENA GRACZYK

WICEPREZES ZARZĄDU ING BANKU ŚLĄSKIEGO

Bożena Graczyk nadzoruje w ING Banku Śląskim Pion Finansów od czerwca 2017 roku, kiedy to objęła stanowisko wiceprezesa zarządu Banku. Wcześniej pracowała w firmie KPMG, gdzie przez 16 lat zajmowała

stanowisko partnera w obszarze audytu oraz doradztwa dla sektora usług finansowych. Bożena Graczyk jest absolwentką Wydziału Handlu Zagranicznego na Uniwersytecie Łódzkim. Ukończyła Program Execu-

tive MBA in International Business, University of Bristol oraz École Nationale des Ponts et Chaussées, jak również Advanced Management Program, IESE Business School. Posiada uprawnienia biegłego rewidenta.

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. Peł-

nił 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.



TOMASZ KUBIAK

WICEPREZES ZARZĄDU, NADZORUJE DZIAŁALNOŚĆ PIONU FINANSOWEGO, BANK PEKAO

Od 16 lat związany zawodowo z Bankiem Pekao. Dodatkowo od 2018 roku Przewodniczący Rady Nadzorczej Pekao Banku Hipotecznego, gdzie w latach 2011-2015 pełnił funkcję członka Rady Nadzorczej, a od 2017 roku Członek Rady Nadzorczej Pekao Investment Banking oraz Rady Nadzorczej

Pekao Leasing. Karierę rozpoczął w controllingu w pionie finansowym. Przez ostatnie lata zajmował stanowisko dyrektora zarządzającego Departamentem Alokacji Kapitału i Zarządzania Aktywami i Pasywami, odpowiedzialnego za zarządzanie bilansem, płynnością i kapitałem Banku. Absolwent

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

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

Dyrektor finansowy a innowacyjna kultura w organizacji

Zanim nastąpiło zamieszanie związane z technologią cyfrową, dyrektorzy finansowi mieli jasno sprecyzowane pole działania w obszarze zarządzania majątkiem oraz rachunkowości i budżetowania. W ciągu ostatniej dekady świat biznesu przesunął się w kierunku modelu, w którym ludzie zajmujący się finansami muszą przyjmować bardziej aktywną, strategiczną rolę. W jaki sposób te wszystkie zjawiska wpłynęły na umiejętności przywódcze dyrektora finansowego (CFO), jego ogólne kompetencje i relacje z innymi menedżerami wyższego szczebla wyjaśnia Michał Opiola, dyrektor w Michael Page odpowiedzialny za pracę zespołu Finance & Accounting.

Rozmowy, które jako Michael Page przeprowadziliśmy z dyrektorami finansowymi pracującymi w firmach różnej wielkości – od małych i średnich przedsiębiorstwach do globalnych gigantów – ujawniły cztery główne role – pilota, naukowca, coacha lub inżyniera – wg których współczesny dyrektor finansowy mierzy się z szybko zmieniającym się katalogiem obowiązków, jakie musi przyjąć na siebie.

Pilot – dowodzenie strategią biznesową na linii frontu

Dobrzy dyrektorzy finansowi otwarcie mówią o problemach i mają krytyczne podejście do podejmowanych decyzji, dzięki czemu ich firmy są produktywne i generują zyski. Nie jest to może zbyt wygodne dla menedżerów wyższego szczebla, lecz taka postawa ma szansę przynieść firmie wymierne korzyści. W jaki sposób kwestionowanie statusu quo kształtuje przywódczą rolę CFO i jego umiejętność decydowania o strategii? Obserwujemy tu CFO w coraz bardziej powszechnej roli pilota, który dowodzi na pierwszej linii, przedstawia strategię biznesową członkom zarządu i interesariuszom

oraz przekazuje ją dalej zespołom w firmie. Jest to więc proces, który służy budowaniu zespołu i przedstawianiu strategicznej wizji.

Dział finansów – wewnętrzny dostawca nowych usług

Funkcjonujące niegdyś modele, których celem było określenie wielopłaszczyznowego zakresu ról CFO, jednoznacznie pokazują, że dysponowanie elastycznym zestawem umiejętności jest koniecznością. Najnowsze kierunki rozwoju roli CFO – określane jako coach, naukowiec, inżynier i pilot – zrodziły się z potrzeby, by podejmował on racjonalne decyzje w oparciu o politykę rozpowszechniania danych w firmie, wykraczającą poza domenę finansów. Tego typu zmiana i rozwój roli CFO były do przewidzenia. Przystano bowiem oczekiwać od dyrektorów finansowych, że będą wykonywać obowiązki księgowych i pozwolono im zająć się nową, szerszą rolą. CFO w roli inżyniera coraz bardziej skupia się na budowaniu kultury innowacji i trwałej strategii zarządzania pracownikami, które w przyszłości staną się spuścizną firmy. Dzieje się tak, ponieważ



jest on inżynierem bazy wiedzy w firmie, która w gruncie rzeczy składa się z ludzi i systemów.

Komunikacja w oparciu o dane

Obowiązki współczesnego CFO obejmują zapewnianie przejrzystości danych, wykonywanie zadań talent managera i głównego doradcy CEO. Odgrywa on coraz większą rolę we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy, a strategia jest niewątpliwie jednym z nich. CFO występujący w roli naukowca skupia uwagę na rynku i opiera swe decyzje na konkretnych danych i racjonalnych podstawach, nie zaś na doświadczeniu – tak jak to ma miejsce w przypadku pozostałych menedżerów wyższego szczebla.

Budowanie zespołów przyszłości już dziś

CFO w roli coacha powinien zapewnić nowe rozwiązania, spójne zarówno z oczekiwaniami nowych pokoleń i ich sposobem wykonywania pracy, jak i tradycyjnymi zadaniami realizowanymi przez dział finansowy. Wymogi stawiane działom finansowym znacząco się więc zwiększyły. Teraz trzeba wykazać się zrozumieniem znacznie większej liczby

spraw – narzędzi, procesów i analiz – co w oczywisty sposób wpływa na decyzje, które podejmujemy. Zajmowanie się przywództwem z perspektywy pracowników to wyzwanie, które sprawia coachowi przyjemność i daje mu możliwość edukowania pracowników oraz przybliżania im kultury organizacyjnej w przystępny sposób pod kątem zgodności, przystosowania się i określonych wzorców zachowania. Zmiana ta ma charakter narastający i dostosowuje się do kultury danej firmy. Działania skupiane są na adaptowaniu pracowników i ich kultury pracy do szerokiego wachlarza różnych umiejętności, które przynoszą ze sobą do firmy. To jest właśnie prawdziwe wyzwanie.

Dialog i ciekawość – siły napędowe efektywności

Z perspektywy pilota przywództwo jest próbą zachowania równowagi między tym, co firma robi dobrze w danym momencie – co dotyczy wyników, jakie osiąga cała organizacja – oraz tym, gdzie firma może się znaleźć, jeśli wszystkie jej funkcje biznesowe będą odpowiednio skoordynowane. Jak zauważył kiedyś CFO pewnej firmy zajmującej się opakowaniami: „ludzie, owszem, polegają na twoich umiejętnościach formalnych, lecz w równym stopniu na twojej umiejętności przyjmowania szerszej perspektywy”. Dostrzeganie kwestii strategicznych i operacyjnych odpowiednio wcześniej, a także skuteczne zwracanie na nie uwagi innych osób to umiejętności, dzięki którym dyrektor finansowy przyjmuje rolę pilota. W ten sposób CFO jest w stanie zapewnić

efektywną współpracę na poziomie operacyjnym i finansowym. Jeżeli rola działu finansowego jest właściwie zrozumiana i firma skupia się na realizacji przyjętych założeń, które zawsze prowadzą się do poprawy wyników, cała organizacja będzie funkcjonować lepiej. Co zatem jest kluczem do zwiększonej wydajności w obszarze finansów? Odpowiedzi należy szukać w niewyczuwalnej umiejętności – ciekawości. Jeśli kogoś wyróżnia ciekawość dotycząca danego tematu, chętnie zadaje właściwe pytania, by móc zgłębić to zagadnienie. W gruncie rzeczy postawa ta przynosi więcej korzyści niż ukończenie studiów na kierunku analiza i planowanie finansowe bądź rachunkowość.

O czym warto jeszcze pamiętać?

Rolą CFO jest tworzenie strategii zarządzania ludźmi oraz kultury innowacji, mającej na celu zbudowanie trwałej spuścizny organizacji. Dyrektor finansowy CFO bywa również narażony na konflikty z osobami z wyższego szczebla kierowniczego, których styl podejmowania decyzji może być w większym stopniu oparty na doświadczeniu, a w mniejszym na spostrzeżeniach popartych danymi. CFO przyjmuje na siebie też rolę adwokata udziałowca w firmie, co oznacza, że styl jego przywództwa musi uwzględniać zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Ponadto, już wkrótce powinien nastąpić także zwrot w kierunku umiejętności przywódczych, które są spójne ze współczesną kulturą pracy, a także z zadaniami realizowanymi przez działy finansowe.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ CFO W INSTYTUCJI FINANSOWEJ

Odpowiedzialność dyrektora finansowego w banku rozpatruję na dwóch poziomach. Pierwszy odnosi się do interesariuszy – klientów, kontrahentów, pracowników, akcjonariuszy. Warunkiem odpowiedzialnego pełnienia tej funkcji w organizacji jest wiarygodność wobec nich.



Piotr Miałkowski

członek zarządu, CFO Idea Bank

U podstaw wiarygodności zarówno osobistej, jak i zawodowej człowieka czy firmy znajduje się prawda. Jesteśmy uczestnikami życia społecznego i ceną, jaką płaci się za złamanie tej zasady, może być utrata społecznej licencji na działanie. Budowana latami reputacja in-

stytucji zaufania, zobowiązuje do dbania o wiarygodność zarówno decyzji, jak i komunikacji z interesariuszami. Drugi poziom odpowiedzialności odnosi się do roli, jaką banki odgrywają w krwioobiegach gospodarki. Globalny kryzys sprzed dekady pokazał, jak groźne mogą być konsekwencje nieprawidłowości na rynkach finansowych dla innych sektorów, a nawet dla społeczeństwa.

Wszelkie kwalifikacje zawodowe i znajomość międzynarodowych praktyk.

Dziś mamy wiedzę o mechanizmach, które doprowadziły do destabilizacji światowej go-

spodarki. Kraje takie jak USA, czy Wielka Brytania słyną obecnie z restrykcyjnych przepisów, mających chronić je przed nadużyciami. Pochodną jest z jednej strony dążenie do unifikacji międzynarodowych wymogów sprawozdawczych, co jednak w przypadku banków skutkuje spadkiem porównywalności osiąganych wyników. Z drugiej strony mamy do czynienia z obostrzeniami regulacyjnymi przy jednoczesnym wysokim poziomie skomplikowania współczesnych instrumentów finansowych. Przy tym ze względu na nowe technologie wzrasta ilość i prędkość obiegu pieniądza. To wszystko musi znaleźć odzwierciedlenie w bilansie banku. W efekcie sprawozdania finansowe stają się coraz obszerniejsze, a dla ich sporządzenia i dobrego zrozumienia potrzebne są wszelkie kwalifikacje zawodowe

i znajomość międzynarodowych praktyk.

Test wiarygodności

Doświadczenia minionego roku każą zadać pytanie, czy instytucje finansowe przeszły test wiarygodności. W Idea Banku obowiązują nowe regulacje służące budowie kultury compliance. Pracownicy przechodzą obowiązkowe, kończące się testem szkolenia z etyki. Jednocześnie jednak do kluczowych kompetencji w biznesie niezmiennie zaliczam dojrzałość, zdrowy rozsądek i uczciwość. To one pozwalają oprzeć się presji osiągnięcia sukcesu w krótkim czasie. Słynna teza Friedmana wciąż ma zastosowanie, ale poza tym, że naszym obowiązkiem jest wypracowanie zysku, ważne jest, byśmy robili to odpowiedzialnie. Jesteśmy zobowiązani zapewnić bankowi stabilny rozwój w długiej perspektywie.

Tłumacz, nawigator i kontroler

Dyrektora finansowego postrzegam jednocześnie jako tłumacza, nawigatora i kontrolera. Tłumacz ma obowiązek zrozumiale i transparentnie przedstawić otoczeniu sytuację finansową spółki, zaś wewnątrz organizacji jasno sformułować oczekiwania dotyczące warunków osiągania założonych celów. Nawigator ma za zadanie w porę dostrzec na poziomie bilansu zagrożenia. Zaś kontroler wskazać i wyeliminować próby zafałszowania osiąganych wyników. Godzenie tych ról wymaga od dyrektora finansowego zgodności na poziomie deklarowanych wartości i realizowanych działań. Słowem, które dobrze oddaje istotę tej postawy, jest angielskie integrity. Oznacza ono zarówno integralność, spójność i obiektywizm systemu, którym się kierujemy, jak i uczciwość oraz prawość człowieka.

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH



PIOTR MIAŁKOWSKI

CZŁONEK ZARZĄDU, CFO IDEA BANK

Piotr Miałkowski jest związany z Idea Bankiem od sierpnia 2018 r. Wcześniej przez 18 lat związany z pionem finansowym Banku Pekao, ostatnio jako dyrektor wykonawczy nadzorujący obszar informacji zarządczej, rachunkowości finansowej i data governance. Wcześniej zarządzał w Banku Pekao obszarem M&A, nadzorem właścicielskim i rachunkowością. Od 2011 r. był

też przewodniczącym Komitetu audytu i ryzyka w Krajowej Izbie Rozliczeniowej, a od 2017 r. przewodniczącym Rady Nadzorczej Pekao Investment Management. Zrealizował wiele projektów o charakterze transformacyjnym, wymagających łączenia umiejętności menedżerskich z kompetencjami z dziedziny zarządzania strategicznego, finansów międzynarodowych, standar-

dów sprawozdawczości finansowej czy fuzji i przejęć. Odpowiadał za restrukturyzację i sprzedaż aktywów Banku Pekao na Ukrainie oraz integrację asset management w Grupie Pekao. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, programu MBA na Uniwersytecie Illinois (USA) i programu dla liderów prowadzonego przez INSEAD (Francja).

MACIEJ MIKUCKI

DYREKTOR FINANSOWY NA POZIOMIE REGIONU, CZŁONEK ZARZĄDU PROVIDENT POLSKA

Pracę w Providencie rozpoczął we wrześniu 2017 roku. Jest odpowiedzialny za kształtowanie strategii finansowej spółki oraz jej realizację. Doświadczenie w obszarze zarządzania finansami zdobył w pracy dla spółek z sektora farmaceutycznego, FMCG czy

B2B, takich jak Adamed, Teva, Ipsos czy Coca-Cola, zarówno w Polsce jak i za granicą. Posiada szerokie doświadczenie w zarządzaniu procesami konsolidacji przedsiębiorstw, optymalizacji operacyjnej oraz transformacji finansów, prowadzącymi do wzro-

stu wartości firmy. Jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, gdzie obecnie wykłada. W grudniu 2018 roku obronił doktorat w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Praca dotyczyła integracji w transakcjach fuzji i przejęć.



MICHAEL MÜLLER

CZŁONEK ZARZĄDU, CFO 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. We wrześniu 2015 roku objął stanowisko członka zarządu towarzystwa ubezpieczeń Aegon TUnŻ, które zajmuje do dziś. Michael Müller mówi biegle kilkoma językami, w tym po polsku.

RAFAŁ TABASZEWSKI

DYREKTOR FINANSÓW I ADMINISTRACJI, EUROFACTOR POLSKA

Absolwent Rachunkowości, od 21 lat pracujący w finansach spółek w różnych branżach. Od 10-ciu lat w branży finansowej w spółkach faktoringowych. Obecnie dyrektor finansów i administracji (CFO) w Eurofactor Polska, wcześniej w Fortis Commercial Finance. Pracował w branży logistycznej jako dyrektor rachun-

kowości w FM Logistic – 8 lat, oraz główny księgowy w spółkach usługowych i budowlanych. Brał udział w uruchomieniu spółki faktoringowej (Eurofactor) oraz w innych projektach takich jak: wdrożenie Split Payment VAT w spółce faktoringowej, połączenie czterech spółek, przejęcie spółki zewnętrznej, sprzedaż

zorganizowanej części przedsiębiorstwa, zmiana systemu informatycznego obsługującego rachunkowość, przeniesienie obsługi finansowej z biura rachunkowego i utworzenie departamentu rachunkowości w spółce, wniesienie spółki do funduszu inwestycyjnego, zmiana roku obrotowego.



PAWEŁ SZEJKO

DYREKTOR FINANSOWY I CZŁONEK ZARZĄDU, X-TRADE BROKERS DM

Absolwent Akademii Ekonomicznej oraz Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Studiował także na Uniwersytecie Aarhus w Danii. Posiada uprawnienia polskiego biegłego rewidenta oraz dyplom ACCA z międzynarodowej sprawozdawczości finansowej. Karierę zawodową rozpoczynał w 2003 roku od pracy w firmach audytorskich, BDO następnie PwC. Audytując podmioty z sektora produkcyjnego, usługowego, handlowego i finansowego, w tym banki i fundusze inwestycyjne, a także biorąc udział w projektach IPO

i doradczych, zyskał cenną wiedzę na temat specyfiki różnorodnych branż. W latach 2008-2014 pełnił funkcję dyrektora finansowego, a także członka zarządu PRESCO GROUP. Wprowadził spółkę na GPW w Warszawie oraz zarządzał obszarem finansów w grupie kapitałowej. W październiku 2014 roku dołączył do domu maklerskiego X-Trade Brokers, gdzie objął stanowisko dyrektora finansowego, członka zarządu. Odpowiada za całokształt spraw finansowych w grupie XTb. Wolny czas spędza na bieganiu oraz re-

alizacji górskich pasji. Jego celem jest zdobycie Korony Ziemi, czyli najwyższych szczytów wszystkich kontynentów. Pomysł ten zrodził się w 2015 roku z pasji do gór, chęci obcowania z naturą i sprawdzenia się w trudnych warunkach. Dotychczas udało mu się zdobyć: Mont Blanc (4810 m n.p.m.), Aconcagua (6962 m n.p.m.), Elbrus (5642 m n.p.m.), Kazbek (5047 m n.p.m.), Kilimandżaro (5895 m n.p.m.) i Grossglockner (3798 m n.p.m.) Lubi stawiać sobie ambitne cele, a jeszcze bardziej realizować własne marzenia.

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

ROSNĄCA ROLA DYREKTORA FINANSOWEGO

W ostatnich latach rola dyrektora finansowego uległa znacznej ewolucji. Jest to wynik zarówno dynamicznych zmian zachodzących na rynku pracy, postępującej globalizacji i rozwoju technologicznego, jak również oczekiwań samych pracodawców.



Justyna **Chmielewska**
Business Manager, Hays Poland

Firmy od osób pełniących funkcję CFO wymagają coraz więcej, ponieważ zyskują świadomość, że zatrudnienie utalentowanego dyrektora finansowego bardzo często jest pierwszym krokiem do biznesowych sukcesów. Kilkanaście lat temu pełnienie funkcji dyrektora finansowego związane było głównie z dostarczaniem zarządowi kluczowych informacji, nadzorem pracy działów księgowych, a także przygotowywaniem i koordynacją realizacji budżetów. Osoby te postrzegane były jako eksperci, którzy większość czasu spędzają zamknięte w swoich gabinetach i przede wszystkim zarządzają poufnymi informacjami o kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Od księgowego do partnera zarządzającego

Obecnie skuteczny dyrektor finansowy to taki, który jednocześnie pełni wiele funkcji – eksperta w dziedzinie finansów, stratega, „prawej ręki” CEO, kompetentnego menedżera, eksperta od nowoczesnych technologii i ich wdrażania, jak również reprezentanta firmy wobec rynku

kapitałowego. Niewątpliwie minął czas, kiedy zakres obowiązków CFO ograniczał się do obszaru tradycyjnie rozumianej rachunkowości oraz finansów. Coraz częściej podkreślana jest za to rola dyrektora finansowego jako osoby odpowiedzialnej przede wszystkim za planowanie i wdrażanie istotnych zmian w przedsiębiorstwie, a także uczestnictwo w tworzeniu długofalowych strategii rozwoju i budowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku. Dyrektorzy finansowi coraz częściej zasiadają w zarządach spółek, obejmując nadzór nad sprawozdawczością, kapitałem, źródłami finansowania czy relacjami inwestorskimi. Najlepsi eksperci posiadają nie tylko zaawansowaną wiedzę merytoryczną z obszaru finansów, ale także potrafią sprawnie poruszać się w innych obszarach firmy, na co dzień zgłębiając specyfikę funkcjonowania działu logistyki, sprzedaży czy marketingu. Coraz częściej podkreśla się również konieczność skutecznego zarządzania ryzykiem, wskazując je jako jedno z kluczowych zadań dyrektora finansowego.

Różnorodność umiejętności

Postępujący rozwój technologiczny oraz rosnący zakres zbieranych i przetwarzanych danych przyczyniają się do tego, iż wyłonienie z chaosu informacyjnego kluczowych dla organizacji informacji stanowi nie lada wyzwanie. Obecnie do zadań CFO należy prezentowanie skomplikowanych i jednocześnie istotnych dla firmy danych i zestawień w taki

sposób, aby były zrozumiałe dla członków zarządu nieposiadających wykształcenia z dziedziny finansów i tym samym były wykorzystywane do rozwoju biznesu. Dyrektor finansowy powinien być w stanie sprawnie podejmować decyzje w oparciu o dostępne dane oraz umieć ocenić wiążące się z nimi ryzyko strat dla organizacji. Z pomocą w podejmowaniu strategicznych decyzji coraz częściej przychodzą specjalnie zaprojektowane narzędzia analityczne oraz innowacyjne systemy business intelligence, w których środowisku dyrektorzy finansowi powinni poruszać się bez problemu. Business intelligence jednocześnie stanowi bardzo ciekawą ścieżkę rozwoju dla osób o solidnym doświadczeniu w dziedzinie finansów, które posiadają smykałkę do zagadnień z zakresu IT. Nie powinno więc dziwić, że odpowiedzialność za proces wdrożenia w firmie nowych rozwiązań technologicznych coraz częściej powierzana jest dyrektorom finansowym. W rezultacie tych działań firma zyskuje rzetelną analizę zgromadzonych informacji, jeszcze sprawniejsze zarządzanie ryzykiem oraz implementację zmian umożliwiających rozwój produktów i usług. Coraz częściej podkreśla się także rolę kompetencji miękkich na tym stanowisku. Obecni CFO pełniąc strategiczną funkcję i doradzając zarządowi, nierzadko są odpowiedzialni za wyjaśnianie wprowadzanych zmian i zawitych procesów biznesowych oraz ich przełożenia na wyniki finansowe. Nie jest to możliwe bez umiejętności współpracy z osobami zajmującymi stanowiska w różnych działach i szczeblach organizacji, a także zdolności przekładania trudnych mechanizmów rządzących ryzykiem finansowym na zrozumiały język. Jest to kluczowe, kiedy firma

dąży do wypracowania spójnej strategii rozwoju. Istotne są umiejętności komunikacyjne i otwartość na opinie innych – tym bardziej, że dyrektorzy finansowi współpracują również z zewnętrznymi doradcami czy inwestorami. Współczesny CFO jako kluczowy strateg organizacji musi umieć zainspirować innych oraz wskazać odpowiedni kierunek.

CFO niedoskonały

Coraz częściej przedstawiciele zarządów firm zwracają uwagę, iż wśród osób zasiadających na fotelu dyrektora finansowego brakuje im proaktywnej postawy oraz dążenia do doskonalenia procesów. Owszem, z jednej strony działania CFO obostrzone są licznymi przepisami prawa, standardami sprawozdawczości czy regułami raportowania. Jednak pomimo istnienia kanonów controllingu, każda branża wymaga innego, elastycznego podejścia uzależnionego od bieżącej sytuacji w firmie, co również stanowi klucz do sukcesu na tym stanowisku. Dlatego też tak istotna jest gotowość współczesnych CFO nie tylko do jak najlepszego poznania organizacji „od środka”, ale także pozyskanie jak największej informacji o biznesowym otoczeniu firmy – chociażby kluczowych klientów czy dostawców. Jednym z nowszych trendów jest angażowanie dyrektorów finansowych w proces sprzedaży. Pewną nowością jest także uświadamianie konieczności stałego podnoszenia kwalifikacji – nie tylko w kontekście wiedzy merytorycznej i pozyskiwania różnego rodzaju certyfikatów, ale także doskonalenia umiejętności miękkich. Niewątpliwie można pokusić się o stwierdzenie, że żaden dyrektor finansowy nie będzie w stanie osiągnąć sukcesu bez umiejętnego zarządzania

podległym zespołem. Niezbędna jest skuteczna motywacja, koncentracja na wydobyciu potencjału każdego członka zespołu oraz zwiększanie ich zaangażowania w dążeniu do osiągnięcia wspólnego sukcesu. Dyrektor finansowy to bowiem nie tylko kierownik, lider i przywódca, ale także coach oraz mentor. Świadomość wielowymiarowości roli dyrektora finansowego oraz sprostanie powyższym wymaganiom stanowi nie lada wyzwanie, ale jednocześnie sprzyja zawodowej karierze samego CFO. Coraz częściej osoby pełniące kluczowe role w zarządach firm postrzegają osoby zajmujące stanowisko dyrektora finansowego jako naturalnego następcę osoby pełniącej funkcję CEO. Tym, co szczególnie cenią pracodawcy i co z pewnością nie ulegnie zmianie w najbliższych latach, jest konieczność dysponowania aktualną wiedzą specjalistyczną z zakresu finansów, doświadczenie i zdolność racjonalnego oglądu rzeczywistości. Firmy w dalszym ciągu od kandydatów będą oczekiwać proaktywnej postawy, otwartości na innowacje i budowanie długofalowych strategii, umiejętności doboru odpowiednich narzędzi oraz weryfikacji realizacji założeń. Nieodzowne będą również zdolności przywódcze, które pomagają odpowiednio zarządzać zmianą. Trudno jest sobie także wyobrazić skutecznego dyrektora finansowego, który nie posiada rozeznania w swojej branży i zdolności spojrzenia na firmę w szerszej perspektywie. Żadna osoba na tym stanowisku nie osiągnie sukcesu, jeśli nie będzie posiadała wysoko rozwiniętych kompetencji miękkich, szczególnie w aspekcie komunikatywności, umiejętności budowania relacji, słuchania i przekazywania informacji zwrotnej.

REKLAMA

EUROFACTOR POLSKA SA

NOWA SIŁA DLA TWOJEGO ROZWOJU

FAKTORING EKSPORTOWY
WSPARCIE FINANSOWE EKSPORTERÓW W TRANSAKCYJACH W WIELU KRAJACH Z CAŁEGO ŚWIATA

FAKTORING BEZ REGRESU
FINANSOWANIE NALEŻNOŚCI I PRZEJĘCIE RYZYKA NIEWYPŁACALNOŚCI KONTRAHENTÓW

FAKTORING ODWROTNY
GWARANCJA SZYBKICH SPŁAT WIERZYTELNOŚCI DO DOSTAWCÓW

EUROFACTOR POLSKA SA
ul. Zwirki i Wigury 16A
02-092 Warszawa
tel. +48 22 560 74 20
fax +48 22 560 74 50
www.eurofactor.pl

EUROFACTOR
GRUPA CRÉDIT AGRICOLE