

# DYREKTOR FINANSOWY 2017



## KLUCZOWE KOMPETENCJE, CZYLI SKĄD WZIĄĆ WŁAŚCIWEGO DYREKTORA FINANSOWEGO

Rekrutacje na stanowisko dyrektora finansowego są równie skomplikowane, jak sama funkcja. HR-owcy nieustannie obserwują nie tylko rynek kandydatów, ale i dynamiczne zmiany w zakresie kluczowych kompetencji dyrektorów finansowych.



Joanna Żukowska

ekspert serwisu rekrutacyjnego  
MonsterPolska.pl

„Znajdźcie najlepszych kandydatów na dyrektorów finansowych” – takimi słowami, wypowiedzianymi przez prezesów dużych firm, najczęściej rozpoczynają się rekrutacje na stanowisko osoby zarządzającej finansami organizacji. Takie zadanie to gigantyczne obciążenie dla HR-owców, bo trzeba na początku dyskretnie, ale skutecznie rozpocząć poszukiwania i tworzenie listy. Kandydaci muszą mieć za sobą około 5-10-letnie doświadczenie w dziedzinie zarządzania finansami, firmie audytorskiej lub w bankowości korporacyjnej, udokumentowane sukcesy we wspieraniu strategicznego i operacyjnego roz-

woju przedsiębiorstw, mile widziane są dyplomy zagranicznych uczelni lub jeśli krajowych, to tych z najlepszą reputacją. Oczywiście powinni znać język angielski, najlepiej specjalistyczny. Proces rekrutacji z reguły toczy się wielotorowo. Rozpoczyna się od poszukiwania kandydata we własnej strukturze (w tym w spółce-matce) oraz od uruchomienia kontaktów i rozmów w dyskrekcji, by konkurencja nie zauważyła planowanych zmian. Jeśli te drogi nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, rozpoczyna się jawna rekrutacja m.in. poprzez publikację ogłoszenia w serwisie z ofertami pracy.

Procesy rekrutacyjne na dyrektora finansowego są długotrwałe, bo jego rola w strukturach nieustannie ewoluje. Myślenie, że dyrektor finansowy to główny księgowy, być może obowiązuje jeszcze w małych firmach. Jednak w przedsiębiorstwach, które dążą do rozwoju, dyrektor finansowy to strategiczne stanowisko. HR-owcy muszą być tu niezwykle czujni i na samym początku rozmów zweryfiko-

wać, w jaki sposób kandydat będzie postrzegał swoją rolę w organizacji. Bardzo ważna jest też świadomość, że idealny dyrektor finansowy to mieszanka siedmiu kluczowych kompetencji. Istotne są:

**1. Wszelkstronna wiedza.** Dyrektor finansowy musi mieć ogromną wiedzę z zakresu finansów, ale także nieustannie ją poszerzać. Dziś jest to bowiem stanowisko eksperckie, które nie tylko oznacza przygotowanie i reprezentowanie firmy przed audytorami, a także odpowiedzialność za planowanie, nadzór nad kapitałem i źródłami jego finansowania. Jeśli osoba ubiegająca się o to stanowisko, ostatnie szkolenie zrobiła kilka lat wcześniej, powinna być to dla HR-owca informacja, że kandydat nie rozwija zdobytej wiedzy i jest ryzyko, że nie sprawdzi się w dynamicznie zmieniającym się przedsiębiorstwie.

**2. Zdolności przywódcze.** Wyobrażenie, że dyrektor finansowy spędza całe dni nad analizami i nie ma kontaktu z ludźmi, jest fałszywe. Nowoczesny dyrektor to lider. Osoba, która musi potrafić zaangażować menadżerów, chociażby do przeprowadzenia zmian. Niejeden dyrektor finansowy, który wprowadzał w firmach wypracowane z zarządem rozwiązania, spotykał się z oporem menadżerów

i lawiną wypowiedzi. Lider potrafi zarazić entuzjazmem do nowych projektów i pociągnąć za sobą doświadczony zespół.

**3. Perspektywiczne myślenie.** Dyrektor finansowy musi widzieć swoją firmę na rynku za kilka lat. Dzięki umiejętności patrzenia w przyszłość powinien dostrzec rozwiązania, które będą korzystnie wpływać na rozwój organizacji. Jednocześnie nie może on lekceważyć zagrożeń i analizować ich potencjalnego wpływu na firmę.

**4. Innowacyjność.** Osoba na tym stanowisku musi być kreatywna, otwarta na nowości, niekonwencjonalne działania. Powinna wychodzić poza schematy. Wiąże się to jednocześnie z odwagą i zdolnością do podejmowania niepopularnych decyzji.

**5. Umiejętności komunikacyjne.** Dyrektor finansowy to także osoba, która musi posiadać tzw. kompetencje miękkie. Na tym stanowisku współpraca zewnętrzna obejmuje: audytorów, banki, inwestorów, przedstawicieli organów podatkowych, a także firm ubezpieczeniowych. Tu oprócz wiedzy znaczenie ma także umiejętność komunikacji.

**6. Odporność na stres.** Na barkach dyrektora finansowego spoczywa też odpowiedzialność za fuzje i przejęcia. Tak jak ojcem sukcesu, może się on

szybko stać osobą odpowiedzialną za porażkę. To gigantyczne obciążenie, które dobry kandydat musi unieść na swoich barkach.

**7. Uczciwość.** Ta cecha musi być wpisana w DNA dyrektora finansowego. Musi być on krystaliczny i odporny na ewentualne propozycje korupcyjne. Wartością nadzrędną jest firma.

Osoba łącząca te wszystkie kompetencje jest wyłaniania w trakcie wieloetapowej rekrutacji. Jednym z ważnych etapów są testy psychometryczne, które pozwalają określić poziom dopasowania kandydata do danego miejsca pracy. Dzięki nim pracodawca może dowiedzieć się także, jakie umiejętności komunikacyjne i odporność radzenia sobie ze stresem posiada potencjalny kandydat.

Dруга część polega na zweryfikowaniu umiejętności twardych. Do przeanalizowania jakości dokumentów aplikacyjnych, certyfikatów, czy ukończonych szkoleń potrzebny jest wyspecjalizowany HR-owiec. Tylko specjalista, mający doświadczenie w rekrutowaniu, osób w tej konkretnej dziedzinie będzie mógł zweryfikować czy dana osoba nadaje się na to prestiżowe stanowisko, czy też nie.

# NAJLEPSZY DYREKTOR FINANSOWY 2017

Czy w dzisiejszych czasach potrafimy jeszcze zdefiniować, kim w organizacji jest dyrektor finansowy? Ewolucja tego stanowiska przebiega w tak zawrotnym tempie, że trudno zorientować się, ile obowiązków CFO przybyło, a ile ubyło i za co w rzeczywistości odpowiadają. Podjęliśmy na łamach Gazety Finansowej próbę odpowiedzi na pytania dotyczące zadań współczesnego dyrektora finansowego. O wsparcie merytoryczne poprosiliśmy ekspertów na co dzień zajmujących się definiowaniem zadań

i celów stawianych przed kadrami menedżerską. Liczymy na to, że ich wiedza będzie dla Państwa ciekawa i pomocna. Równocześnie w ramach plebiscytu Dyrektor Finansowy Roku prezentujemy biogramy tych dyrektorów finansowych, członków zarządów spółek zajmujących się w ich ramach finansami, którzy naszym zdaniem podążają za najnowszymi trendami wychodząc naprzeciw oczekiwaniom swojej organizacji jak i klientów i współpracowników.



## JURAJ ANDRAS

CZŁONEK ZARZĄDU DS. FINANSOWYCH, T-MOBILE POLSKA

Przez kilka lat pełnił w T-Mobile funkcję szefa działu kontrolingu w Slovak Telekom i T-Mobile Czechy. Juraj Andras to menedżer z 20-letnim doświadczeniem, który od 14 lat jest związany z grupą Deutsche

Telekom. Odegrał kluczową rolę w wielu strategicznych projektach dla spółek Slovak Telekom i T-Mobile Czechy, między innymi: integracji Slovak Telekom i T-Mobile Czechy, projektach transformacyj-

nych, strategicznych i M&A. Wcześniej pełnił funkcje menedżerskie w obszarze zarządzania finansami korporacyjnymi, między innymi jako starszy doradca w Deloitte w Bratysławie.

## PRZEMYSŁAW BIEŃKOWSKI

CZŁONEK ZARZĄDU, STELMET

Kieruje i nadzoruje obszar finansów, pion techniczny oraz sprzedaż i produkcję pelletu. Związany ze spółką od 2006 r., a od 2007 r. pełni funkcję wiceprezesa zarządu. Wcześniej analityk

w BRE Corporate Finance. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (kierunek Finanse i Bankowość). Kiedy trafił do firmy, stanął przed zadaniem zrestrukturizowania nie tylko

270 mln zł kredytów inwestycyjnych, ale także 130 mln zł opcji walutowych. Negocjował równocześnie z siedmioma bankami. Wysiłek się opłacił, dziś o kryzysie w spółce nikt nie pamięta.



## BOGDAN BOREK

WICEPREZES ZARZĄDU, NEWAG

Kariere zawodową rozpoczął w 1994 r. w Domu Maklerskim Arabski & Gawor s.c. z siedzibą w Warszawie. W latach 1994–2000 zajmował stanowisko kierownika zespołu eko-

nomicznego w Polskim Banku Inwestycyjnym z siedzibą w Warszawie (obecnie: Kredyt Bank). W latach 2000–2001 pracował w FM GLINIK z siedzibą w Gorlicach na stanowiu-

sku dyrektora finansowego. Od 2001 r. pracuje w firmie NEWAG jako dyrektor finansowy. W 2015 r. objął stanowisko wiceprezesa zarządu spółki.

## PRZEMYSŁAW GRZYBEK

CZŁONEK ZARZĄDU, DYREKTOR FINANSOWY, ALUMETAL

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 Alumetal. W latach 1998–1999 pracował

jako samodzielny ekonomista, a następnie do 2000 r. jako kontroler i specjalista ds. kontrolingu, a w okresie od 2000 do 2002 r. był kierownikiem 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. Aktualnie pełni funkcję członka zarządu we wszystkich spółkach Grupy Alumetal.



## ZBIGNIEW LANGE

CZŁONEK ZARZĄDU DS. FINANSOWYCH, SYNTHOS

Ukończył studia w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim w Sekcji Ekonomii Wydziału Nauk Społecznych. Pracę rozpoczął w 1994 r. na stanowisku specjalisty ds. ekonomicznych w Lubelskich Zakładach Zielarskich w Lublinie. W okresie od października 1995 r. do września 1996 r. pracował w dziale analiz finansowych w Przedsiębiorstwie

Przemysłu Chłodniczego w Lublinie – od lutego 1996 r. jako kierownik działu analiz finansowych. W latach 1996–1997 był kierownikiem działu finansowego Pepsico Trading oddział w Lublinie. Od czerwca 1998 roku był członkiem zarządu Cersanit, odpowiedzialnym za sprawy finansowe spółki oraz Grupy Kapitałowej Cersanit. Od grud-

nia 2002 roku do grudnia 2004 roku pełnił funkcję prezesa zarządu Cersanit. Następnie pełnił funkcję dyrektora finansowego w Polmos Lublin oraz Medi-Sept. Od lutego 2007 r. zajmował stanowisko dyrektora finansowego Opoczno. Od 5 września 2007 roku do 23 maja 2008 r. pełnił funkcję prezesa zarządu Opoczno.

## DYREKTOR FINANSOWY 2017

**PIOTR NIELUBOWICZ****WICEPREZES ZARZĄDU DS. FINANSOWYCH, CD PROJECT**

Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego na kierunku Zarządzanie i Marketing. Ukończył także studia o specjalności Finanse Przedsiębiorstw w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego bez uzyskania dyplomu.

W roku 1997 uzyskał licencje PUNU brokera ubezpieczeniowego. W latach 1995–1999 pracował w Funk Diot Greco 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. 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 jego obowiązków należy kierowanie pionem administracyjno-finansowym spółki. Przemysław Grzybek ukończył Akademię Ekonomiczną im. Karola Adamieckiego w Katowicach oraz studia podyplomowe na kierunku rachunkowość na tej samej uczelni.

**JAROSŁAW PLESKOT****DYREKTOR FINANSOWY, 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 współpracy z wiodącymi polskimi i międzynarodowymi instytucjami finansowymi, w tym m.in. PKO BP, Raiffeisen Bank Polska, Eu-

robank i EFL. Od 10 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.

**WITOLD WAŚKO****WICEPREZES ZARZĄDU, DYREKTOR DS. EKONOMICZNYCH, FFIL ŚNIEŻKA**

Absolwent Politechniki Rzeszowskiej (specjalność: lotnictwo) i podyplomowych studiów na Małopolskiej Wyższej Szkole Marketingu i Zarządzania na kierunku rachunkowość i finanse. W 2009 roku zdał egzamin na biegłego rewidenta. W trakcie pracy zawodowej odbył liczne kursy m.in.:

kurs budżetowania prowadzony przez Nord Controlling, kurs planowania finansowego firmy „Pator”, kurs zarządzania jakością, kurs zarządzania zasobami ludzkimi. W latach 1989 – 1991 pracował w WSK PZL Mielec jako referent ds. technicznych, w latach 1992 – 1994 w P.P.H.U. „Chemal” s.c.

jako księgowy-informatyk, w latach 1994 – 1998 w Fabryce Farb i Lakierów „Chemal” jako dyrektor ds. finansowych, natomiast w latach 1998 – 2003 w spółce jako dyrektor ds. ekonomicznych i członek zarządu. Od 1 kwietnia 2005 r. pełni funkcję wiceprezesa zarządu FFIL Śnieżka.

**BEATA ZAWISZOWSKA****CZŁONEK ZARZĄDU, KOORDYNUJE FINANSE I KSIĘGOWOŚĆ SPÓŁKI, GRUPA FAMUR**

Beata Zawiszowska od 1998 r. zasiada w zarządach spółek powiązanych z Grupą TDJ. Jest członkiem zarządu FAMUR od 2002 r., tj. od

początku tworzenia Grupy. Odpowiada m.in. za dostosowywanie nowych spółek w Grupie do Międzynarodowych Standardów Rachunkowo-

ści i pozyskiwanie finansowania. Pełni również funkcję wiceprezesa zarządu TDJ. W 2016 r. została powołana na stanowisko prezesa zarządu.

## DYREKTOR FINANSOWY 2017

# Od buchaltera do decydenta

**Historia rachunkowości wskazuje, że jest to jedna z najstarszych dyscyplin wśród nauk ekonomicznych, a co najważniejsze, jej założenia wytrzymały próbę czasu – struktura konta księgowego pozostaje wciąż ta sama od ponad pięciu tysięcy lat.**

dr Monika **Szczerbak**

Uczelnia Techniczno-Handlowa  
im. H. Chodkowskiej

Przyczyną wykształcenia się nauki rachunkowości była potrzeba ewidencji różnych zjawisk. Potrzeba ta pojawiła się, aby wspomóc ludzką pamięć w postaci różnych zapisków i notatek.

## Trochę historii

Uznaje się, że okres średniowiecza stał się złączkiem współczesnej rachunkowości, czego potwierdzeniem były pierwsze zapisy księgowe w Babilonii, Grecji, Egipcie, Rzymie. Pierwsze znane księgi, w których wykorzystano rachunkowość podwójną, pochodzą z 1340 r. W XV wieku pojawiły się pierwsze naukowe opracowania dotyczące zasad księgowości kupieckiej. Za cenne i przełomowe w zakresie rachunkowości przyjmuje się dzieło Lucii Paciolego „Zasady arytmetyki, geometrii, proporcji i proporcjonalności” *Summa di Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalitia*, wydanym w Wenecji w 1494 r. Jest to pierwsza publikacja opisująca system księgowości podwójnej, zasady prowadzenia inwentarza, memoriału, dziennika, księgi głównej, rozrachunków, kont, sporządzania bilansu i obliczania wyniku. Duże znaczenie dla upowszechnienia się rachunkowości odegrał wydany w 1673 francuski Kodeks handlowy. W Polsce ożywiony rozwój rachunkowości przypada na okres od połowy XV wieku. Istotny wpływ na rozwój rachunkowości miała rewolucja przemysłowa – proces zmian społecznych, ekonomicznych i politycznych, który został zapoczątkowany na przełomie XVIII i XIX wieku. Wraz z początkiem rewolucji przemysłowej datuje się też powstanie zawodu księgowego. Przedsiębiorcy zaczęli zatrudniać pracowników najemnych dla dokonywania odpowiednio usystematyzowanych zapisów gospodarczych. Szybkie przemiany na rynku kapitałowym i finansowym oraz współzależności między rynkami na świecie, po zażegnaniu kryzysu lat 30. XX wieku, spowodowały potrzebę usystematyzowania i ujednoczenia ogólnodostępnych informacji o uczestnikach tych rynków. Wraz z postępem gospodarczym i naukowo-technicznym nastąpiło dalsze doskonalenie rachunkowości, jej usprawnianie i standaryzacja. Te szybkie przemiany wywołały nowe potrzeby informacyjne, w tym związane z wchodzeniem w etap gospodarki opartej na wiedzy, innowacyjności i jakości.

## Rozwojowa nauka

Krótki zarys bogatej historii rachunkowości potwierdza, że dyscyplina ta jest nauką rozwo-

ją. Kamienie milowe w ewolucji rachunkowości doprowadziły jednocześnie do ewolucji zawodu dyrektora finansowego. Stanowisko to ewoluje od pełnionych kolejno przez rachmistrza, buchaltera, księgowego – funkcji obliczeniowych, sprawozdawczych, raportowych, podatkowych – do obecnych funkcji współdecydowania i podejmowania strategicznych decyzji w firmie. Ewoluuje też funkcja rachunkowości – z ewidencyjno-kontrolnej do informacyjnej. Gdyby nie to, że zasady rachunkowości pozostają te same, można by odnieść wrażenie, że księgowy to już inny zawód – stwierdza prezes zarządu Głównego SKwP Małgorzata Szczerbak. W dużej mierze wpłynęły na to globalizacja, czynniki ekonomiczne, środowiskowe, społeczne, ekologiczne i edukacyjne. Ale największy postęp w rozwoju księgowości, (a tym samym zmiana roli osób pracujących w pionie finansowym), był reakcją na rozwój innych dziedzin świata biznesu. Ogromny postęp technologiczny spowodował wielki skok jakościowy w narzędziach pracy księgowego. Od ręcznego zapisu w księgach i obliczeń wspomaganych liczydłem, nastąpił okres urządzeń mechanicznych, wspomagających prace księgowe i czynności obliczeniowe. Urządzenia mechaniczne zastąpiła pojawiająca się elektronika, komputery, internetowa transmisja danych, a wraz z nimi możliwości natychmiastowego ich przetwarzania. Dzisiaj obowiązkiem księgowego jest prowadzenie ksiąg rachunkowych na podstawie dowodów księgowych, w sposób zgodny z ustawą o rachunkowości, czyli rzetelnie, bezbłędnie, sprawdzalnie i bieżąco. Zakres obowiązków księgowego wyznacza ustawa o rachunkowości, ustawy podatkowe, ordynacja podatkowa, czy wewnętrzne regulaminy przedsiębiorstw, które księgowego zatrudniają. Uszczegóławiając, księgowy prowadzi m.in. dekretację dokumentów, terminowe i prawidłowe ewidencjonowanie księgowo, bieżące rozliczenia z bankami i innymi instytucjami finansowymi, okresowe kontrole kont (analizuje rozrachunki z klientami, publiczno-prawne, kosztowe), wprowadza i wysyła przelewy za faktury, sporządza przelewy wynagrodzeń, sprawozdania finansowe.

## Wiarygodność i uczciwość

Podstawowe wytyczne zakresu prac księgowego dotyczą wiarygodności, uczciwości i prawidłowości wykonywanych przez niego zadań. Wynika to z faktu, że księgi rachunkowe stanowią podstawę sporządzania sprawozdań finansowych i innych raportów, takich jak deklaracje i zeznania podatkowe, deklaracje ubezpieczeniowe pracowników oraz sprawozdania statystyczne. Wymieniony zakres obowiązków księgowego zmienia się w zależności od stanowiska, rodzaju branży, wielkości jednostki, struktury organizacyjnej i przyjętych w jednostce procedur. W niektórych firmach łączy się

stanowiska dyrektora finansowego oraz księgowego/ głównego księgowego. Nie jest to właściwe rozwiązanie. Dyrektor finansowy to nie główny księgowy i odwrotnie. Zadaniem głównego księgowego jest przede wszystkim rejestrowanie operacji gospodarczych dotyczących przeszłych okresów oraz terminowe sporządzenie sprawozdań. Natomiast dyrektor finansowy ma zupełnie inne zadania. Na skutek zmieniającego się otoczenia, dynamicznego rozwoju rynku kapitałowego, silnej konkurencji i trwającej od kilkunastu lat ewolucji zarządzania przedsiębiorstwem, charakter stanowiska dyrektora finansowego (ang. chief financial officer, CFO) w ostatnich latach jeszcze bardziej różni się od stanowiska głównego księgowego. Przez wiele lat zadania dyrektora finansowego sprowadzały się do zarządzania finansami, nadzoru nad księgowością i administracją przedsiębiorstwa. Do jego głównych zadań należało raportowanie zdarzeń historycznych, kontrola procesów finansowych przedsiębiorstwa oraz tworzenie analiz i sprawozdań finansowych. Obecnie dyrektor finansowy pełni rolę lidera uczestniczącego w procesach decyzyjnych na najwyższym szczeblu. Dotyczą one całego przedsiębiorstwa, nie tylko w wąsko rozumianym finansach. CFO to jedna z kluczowych osób komunikujących wizję i strategię firmy.

## Poprawić wyniki

Dyrektor finansowy jest dzisiaj odpowiedzialny przede wszystkim za aktywne poszukiwanie sposobów poprawy wyników finansowych, wydajność gospodarowania, pozycję rynkową, przewagę konkurencyjną oraz inne wskaźniki decydujące o kondycji firmy. Dzisiaj dyrektorzy finansowi muszą być katalizatorami zmian w firmie, którzy zachęcają menedżerów do poprawy efektywności, wspierając ich przy podejmowaniu decyzji biznesowych i projektach optymalizacyjnych. Są strategami – wizjonerami, 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. 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 finansowego oraz rynkowego w nadchodzących latach. Od dyrektora finansowego wymaga się myślenia poza przyjętymi schematami, działań niekonwencjonalnych i innowacyjnych. Do wzrostu roli dyrektorów finansowych zwłaszcza w Polsce przyczynił się także coraz bardziej skomplikowany i podlegający ciągłym zmianom system prawno-podatkowy. Rosnące zróżnicowanie potrzeb, coraz głębszy podział pracy, obniżanie barier w swobodnym przepływie ludzi, produktów oraz kapitału powodują, że instrumentem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku staje się myślenie strategiczne i właściwie dobrana długofalowa strategia – zarówno finansowa,



**Dyrektor finansowy jest dzisiaj odpowiedzialny przede wszystkim za aktywne poszukiwanie sposobów poprawy wyników finansowych, wydajność gospodarowania, pozycję rynkową, przewagę konkurencyjną oraz inne wskaźniki decydujące o kondycji firmy.**

jak i operacyjna – realizowana przez dyrektorów finansowych. Dyrektorzy finansowi mają wspierać długofalowy rozwój firmy, dlatego ich zdanie jest kluczowe przy podejmowaniu najważniejszych decyzji dotyczących m.in. ekspansji zagranicznej czy nowych inwestycji. Muszą umieć oceniać zarówno szanse, jakie stwarza rynek, jak i ryzyka, które wiążą się z daną decyzją. To wymaga od nich szerszego spojrzenia na dotychczasowe wyniki firmy oraz prognozy dalszej koniunktury. Współczesna rola dyrektora finansowego polega również na edukacji całego zespołu i uświadomieniu każdemu pracownikowi, że wszystkie działania mają wpływ na wynik działalności firmy, na to, gdzie firma jest, kim jest i jak firmę postrzega rynek. Stale rosnący katalog zadań i oczekiwania zarządzających to poważne wyzwanie dla dyrektorów finansowych.

## Partner dla biznesu

Dzisiaj od nich oczekuje się, że będą partnerami dla biznesu, świetnie rozumiejącymi działalność operacyjną i strategiczną firmy. W mniejszych

## DYREKTOR FINANSOWY 2017



firmach dyrektorzy finansowi są nie tylko odpowiedzialni za finanse, kontrolę finansową i rachunkowość, ale również za zarządzanie innymi ważnymi obszarami, takimi jak: podatki, prawo, zasoby ludzkie, administrację, IT, audyt oraz dział prawny. Wymagania stawiane dyrektorom finansowym sprawiają, że muszą stale rozwijać swoją wiedzę. Praca na stanowisku dyrektora finansowego polega przede wszystkim na osiąganiu wyznaczonych celów. Dlatego też idealny dyrektor finansowy powinien posiadać umiejętności kierowania zespołem, podejmowania trudnych decyzji dotyczących np. inwestycji, przejęć i fuzji, które mają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa oraz szybkiego i zdecydowanego reagowania na zmiany. W tym miejscu warto też odnieść się do roli dyrektorów finansowych w małej i średniej firmie. Nie odbiega ona od tej, jaką mają oni w dużych organizacjach. Różni się za to sposób wykonywania tej funkcji a w ślad za tym – wyzwania z tym się wiążące. Odpowiedzialność za płynność finansową firmy, zabezpieczenie jej przyszłości – zapewnianie środków na inwestycje to niektóre z tych obszarów, z którymi dyrektorzy finansowi mają do czynienia w małych i średnich przedsiębiorstwach.

### Menedżer i strateg

Niechęć do zatrudniania dyrektorów finansowych w tych firmach wynika po pierwsze z poniesienia znacznych kosztów wynagrodzenia, a po drugie niewielu przedsiębiorców upatruje w dyrektorze finansowym kompetentnego doradcy i zaufanego sojusznika w prowadzeniu i rozwijaniu biznesu, czy podejmowaniu trudnych decyzji. W tych przedsiębiorstwach właściwą decyzją, której efektem byłaby optymalizacja kosztów zatrudnienia, jest outsourcing procesów księgowych i kadrowo-płacowych. Takie rozwiązanie może mieć dużą przewagę nad korzystaniem z wewnętrznych zasobów. Odpowiednio dobrani zewnętrzni partnerzy, z racji swojej specjalizacji w danej dziedzinie, mają nierzadko większą wiedzę, przegląd rynku, doświadczenie i lepiej dopracowane procedury reagowania, niż pra-

cownicy w ramach wewnętrznych zespołów. Właściciele zarządzający małymi czy średnimi firmami powinni mieć świadomość, że dyrektor finansowy to nie księgowy, liczby, bilanse i deklaracje, ale menedżer i strateg, który, korzystając z dostępnych narzędzi i usług, wspomaga rozwój biznesu. Wychodzi ze swej operacyjnej roli nadzorującej funkcjonowanie działów finansowo-księgowych i przesuwa się w coraz bardziej strategicznym kierunku, obejmującym nie tylko obszary finansowe. Dyrektor finansowy to strategiczny partner właściciela/dyrektora zarządzającego. Potrafi w turbulentnym otoczeniu szybko reagować, integrować kluczowe obszary firmy i wspólnie z kierownictwem nie tylko przeprowadzać, ale również inicjować w niej konieczne zmiany. W podsumowaniu można powiedzieć, że w ciągu ostatnich lat rola dyrektorów finansowych wzrosła i diametralnie się zmieniła. Nie są oni już tylko specjalistami do spraw rachunkowości finansowej i podatkowej, odpowiedzialnymi za zadania finansowo-księgowe. Obecnie – dyrektor finansowy to osoba, która nie tylko doskonale zna się na sprawach finansowych, ale także sprawnie porusza się we wszystkich innych obszarach funkcjonowania firmy.

### Dopasowując się do zmian

Powyższe rozważania potwierdzają badania przeprowadzone przez firmę Michael Page. Sformułowane wnioski dotyczą światowych trendów postrzegania roli dyrektora finansowego. Jak wynika z badania, znaczenie działu finansów i kierownictwa finansowego w przedsiębiorstwie stale ewoluuje, dopasowując się do zmian na globalnych rynkach. Podczas gdy światowa konkurencja nasila się, firmy muszą znaleźć nowe modele biznesowe oraz sposoby tworzenia, utrzymywania i powiększania zysku oraz wartości przedsiębiorstw. W tej sytuacji, dyrektorzy finansowi odgrywają ważniejszą rolę niż kiedykolwiek, ponieważ nie tylko kontrolują aktywność i pasywność firmy, ale w coraz większym stopniu wdrażają strategię biznesową, opierając się na profesjonalnej znajomości zagadnień finansowych i umiejętnościach stratega – wizjonera.

## Menedżerowie wolą zintegrowany styl zarządzania

Zainteresowany nie tylko produkcją, ale również ludźmi, starający się wciągnąć każdego pracownika w proces planowania zadań i sprawdzający poziom zadowolenia swoich podwładnych – taki obraz polskiego menedżera w sektorze produkcyjnym wyłania się z wyników badania, przeprowadzonego przez firmę doradczą Brainstorm Group. Menedżerowie związani z tzw. szczupłym zarządzaniem (*Lean Management*) wypowiedzieli się również na temat podejścia ich firm do szkoleń i dokształcania swoich kadr, a także w kwestiach związanych z raportowaniem oraz wdrażaniem w życie pomysłów, które podsuwają szeregowi pracownicy.

Z badania przeprowadzonego przez Brainstorm Group w trakcie IV Kongresu *Lean Manufacturing* wynika, że polscy menedżerowie preferują zintegrowany styl zarządzania (42 proc. wskazań). To sytuacja, gdy kierownik stara się wciągnąć każdego pracownika w planowanie zadań, w które będzie on zaangażowany. Sam z kolei staje się „członkiem zespołu”, zachęcającym wszystkich do wykazania się maksimum swoich umiejętności. Dość często (29 proc. głosów) wskazywano również na styl dyrektywny (duże zainteresowanie produkcją, a małe ludźmi) oraz styl mieszany (poszukiwanie kompromisu pomiędzy ludzkimi potrzebami, a zadaniami do wykonania) – do takiego typu zarządzania przyznał się co czwarty badany. Uczestnicy Kongresu

zdecydowanie nie preferują stylu integratywnego (nazywanego również towarzyskim) oraz nieingerującego, w którym kierownik przejawia minimum wysiłków zmierzających do realizacji założonych celów. Badani menedżerowie wypowiedzieli się również na temat czasu, który muszą poświęcić na raportowanie wyników zespołu lub działu. Prawie połowa z nich stwierdziła, że spędza przy tym poniżej 10 proc. czasu pracy. Niewiele mniej, bo 42 proc. przyznało, że raportowanie to od 10 do 30 proc. czasu ich obowiązków. Nieliczni menedżerowie przyznali, że raportowanie zajmuje im od 30 proc. do nawet 50 proc. czasu pracy. Wyniki badania przeprowadzonego podczas Kongresu pokazują, że nie ma żadnej reguły, jeśli chodzi o szkolenia przeprowadzane przez firmy. Ankietowani wskazywali, że ich pracownicy mogą liczyć na szerokie wsparcie w rozwijaniu swoich kompetencji, m.in. poprzez naukę języków (42 proc. głosów). Jednak co trzeci badany przyznał, że ich firmy tylko sporadycznie organizują szkolenia, a tematyka tych szkoleń dotyczy jedynie wykonywanej pracy. Według uczestników Kongresu, dość rzadko zdarza się, aby firma systematycznie organizowała szkolenia (ale tylko związane z danym stanowiskiem). Jedynie 8 proc. menedżerów stwierdziło, że ich firmy nie organizują szkoleń i nie wspierają indywidualnego dokształcania się pracowników.

## Sektor MŚP za kierownicą służbowego samochodu

**Jakich aut poszukują przedsiębiorcy z sektora MŚP? Przede wszystkim tanich w eksploatacji i niezawodnych – wynika z badań realizowanych na zlecenie Carefleet S.A. Specjalizująca się w wynajmie długoterminowym samochodów spółka, już od kilku lat przygląda się flotowym potrzebom małych i średnich przedsiębiorców. O ich preferencjach w odniesieniu do pojazdów służbowych mówi Klaudia Rodak, marketing manager w Carefleet.**



Jak wynika z przeprowadzonych na zlecenie Carefleet S.A. badań, ponad 93 proc. przedstawicieli podmiotów z sektora MŚP traktuje samochody służbowe przede wszystkim w kategorii narzędzia pracy. Warto jednak dodać, że mikro, mali i średni przedsiębiorcy coraz częściej zwracają również uwagę na inne aspekty związane z firmowymi autami. Według 48,7 proc. respondentów biorących udział w naszym badaniu służbowy samochód to także istotny element budowania wizerunku firmy. Dla 33 proc. ankietowanych auto pełni ponadto funkcję pozapłacowego benefitu, który

dodatkowo motywuje pracowników. Z kolei nieco ponad 35 proc. deklaruje, że w ich firmach samochód jest narzędziem podkreślającym status pracownika. Co istotne, najważniejszym wyróżnikiem idealnego samochodu dla prawie połowy przedsiębiorców z sektora MŚP jest niski koszt jego eksploatacji. Właściciele małych i średnich firm przywiązują bowiem dużą wagę do przewidywalności kosztów użytkowania posiadanej floty pojazdów w długiej perspektywie czasowej. Nie chodzi tu jedynie o koszty paliwa, ale również o koszty przeglądów, opon czy nieprzewidzianych napraw mechanicznych. Dlatego z roku na rok coraz popularniejszym modelem finansowania samochodów w sektorze MŚP staje się wynajem długoterminowy, z którego korzysta już niemal 20 proc. małych i średnich firm. Rozwiązanie to, dzięki stałym miesięcznym opłatom, w ramach których zapewniony jest kompleksowy zakres usług, pozwala na precyzyjne budżetowanie kosztów wynikających z użytkowania samochodów w firmie

## DYREKTOR FINANSOWY 2017

## Przyszłość jest dziś – kluczowe kompetencje dyrektora finansowego przyszłości

W czasach, gdy rola finansów w przedsiębiorstwach rośnie najszybciej od czasów rewolucji przemysłowej, wiele osób zadaje sobie pytanie nie tylko o kierunek tych zmian, ale również, a może przede wszystkim, o kierunek ewolucji kompetencji potrzebnych zawiadującym finansami menedżerom. Choć często terażniejszym przykuwa nas do codziennych obowiązków i rutynowych prac bez większych szans na wybieganie w przyszłość, to Malcolm X powiedział, że „przyszłość należy do tych, którzy przygotowują się do niej dziś”. Pozwólmy sobie zatem na krótką wycieczkę w jutro, by już dziś być gotowymi na przyszłość.



Marcin B. Kieszczyński

marketing communications manager ACCA Poland

przestali nagle mieć odpowiedzialności za swe tradycyjnie pojmowane obszary księgowości, raportowania czy skarbu – po prostu oczekuje się od nich coraz sprawniejszego zarządzania obszarami swoich rosnących kompetencji, co nieuchronnie prowadzi nas do drugiej istotnej zmiany, czyli umiejętności delegowania zadań i zarządzania zespołem.

#### Rosnąca rola kompetencji miękkich

Umiejętności miękkie, do których m.in. zalicza się zarządzanie ludźmi,

ale również cały wachlarz kompetencji komunikacyjnych i interpersonalnych, zyskują ostatnio na znaczeniu szczególnie mocno wśród finansistów, dotychczas tradycyjnie koncentrujących się na kompetencjach twardych, jak zdobywanie kwalifikacji (rozpoznawalnych globalnie, jak ACCA lub lokalnie, np. biegły rewident) czy kończenie studiów podyplomowych. Międzynarodowe i międzykulturowe przedsiębiorstwa będą jutro wymagały od swoich liderów, a więc również i dyrektorów finansowych, niespotykanej dotąd dojrzałości w rozwijaniu talentów w organizacji, partnerstwa w obszarze komunikacji, zaufania w delegowaniu zadań i podejmowaniu decyzji oraz otwartości na kreatywność i innowacyjność jednostek, prowadzących do budowania przewagi organizacji „od wewnątrz” – w duchu organizacji turkusowej, stanowiącej dla wielu wzór organizacji przyszłości.

A skoro przy kolorach jesteśmy, to warto wymienić jeszcze jeden odcień

mający znaczenie dla kompetencji finansistów przyszłości – purpurowy. Kolorem tym określa się ludzi, którzy potrafią łączyć zagadnienia ze świata technologii informatycznych (niebieski) ze zrozumieniem potrzeb biznesu (czerwony), dostarczając rozwiązania z obszaru „business intelligence” i analityki. Wraz z postępującą, a w zasadzie przyspieszającą automatyzacją i robotyzacją procesów w organizacjach, jutro „na topie” znajdą się ci finansisci, którzy będą potrafili umiejętnie zaprzęcać technologię w tryby biznesu, wdrażając „machine learning” czy elementy sztucznej inteligencji.

#### Kompetencje finansisty jutra

Z egzystencjalnymi wręcz zagadnieniami zastępowania ludzi przez maszyny wiąże ostatni kluczowy element układanki kompetencji finansisty jutra. Wbrew pozorom wraz z postępem automatyzacji – i nieuchronnym ubywaniem czynnika ludzkiego – odpowiedzialność za

wyznaczanie i przestrzeganie etycznych standardów w organizacjach nie będzie spadać, lecz rosnąć, co potwierdziło 8 na 10 CFO w badaniu ACCA opublikowanym w raporcie „Ethics and Trust in a Digital Age” w sierpniu br. Dyrektor finansowy jutra będzie musiał umiejętnie nawigować przez ocean możliwości, wyznaczając przejrzysty, czytelny dla wszystkich i co najważniejsze powszechnie obowiązujący (z nim włącznie) kurs na zachowania pożądane etycznie, omijając niebezpieczne rafy podwójnych standardów, nieprofesjonalnego zachowania, nieobiektywności czy braku dbałości o poufność.

Zatem czy jest jeden uniwersalny sposób, by zabezpieczyć się przed niepewnością jutra i już dziś zapewnić sobie najbardziej pożądane kompetencje przyszłości? Niestety, tak jak miejscami odległe od siebie są ww. cechy, tak nie ma idealnego rozwiązania „one size fits all”, ale z pewną pomocą przychodzi kwalifikacja ACCA, której lista „7 czynników sukcesu dla finansisty przyszłości” opublikowanych pod koniec 2016 r. wciąż nie straciła na aktualności i którą warto pokrótce przytoczyć. Obok kluczowych dla finansów kompetencji techniczno-etycznych są to: inteligencja emocjonalna i kreatywność kluczowe dla współpracy z ludźmi i rozwiązywania problemów jutra, kompetencje cyfrowe związane z aplikacją technologii w biznesie, jak również doświadczenie, wizja i inteligencja wiążące się z umiejętnym stosowaniem zdobytej już wiedzy w celu przewidywania i kształtowania przyszłości. Wyposażeni w takie kompetencje będziemy już dziś gotowi na nadejście jutra.



## Zewnętrznie czy wewnętrznie, czyli o outsourcingowaniu procesów

Prowadzenie dużej organizacji, bez korzystania z usług firm zewnętrznych, to dziś duże wyzwanie. Outsourcing stał się dziś wszechobecny i oferuje firmom znacznie więcej, niż tylko proste narzędzia do optymalizacji kosztów. Przedsiębiorstwa współpracują z firmami outsourcingowymi, aby zwiększyć swoją konkurencyjność.

#### Grzegorz Lewandowski

prezes zarządu Sales Group

Model outsourcingu dość mocno się upowszechnił, zwłaszcza wśród dużych organizacji i to w wielu obszarach ich działalności. Jak podaje ICAN Research, trzy na cztery badane przedsiębiorstwa zlecają na zewnątrz utrzymanie i obsługę biura, a prawie połowa – IT i marketing. Co trzecia firma korzysta z outsourcingu w finansach, co czwarta – w HR, a co piąta – w call center lub przy obsłudze

floty. Oczywiście outsourcing przynosi największe efekty w większych organizacjach, w których można osiągnąć znaczącą redukcję kosztów oraz zoptymalizować procesy biznesowe i kadrowe związane z bezpośrednimi kosztami operacyjnymi prowadzenia działalności gospodarczej.

#### Jak firmy outsourcingowe mogą budować wartość dodaną?

Aby zadbać o to, żeby firma była jak najbardziej konkurencyjna na rynku, musi się wciąż dostosowywać do potrzeb swoich klientów.

Natomiast aby nadażyć za oczekiwaniami odbiorców, czasem lepszym rozwiązaniem dla firmy jest przekazanie wyodrębnionej części działalności innemu podmiotowi. Dlatego outsourcing jest na stałe wpisany w strategię rozwoju organizacji. To narzędzie, które pozwala pozyskać zasoby, których firma nie ma lub wymagają one szybkiego rozwoju i uruchomienia. Dla przykładu, jeśli firma potrzebuje zbudować lub też poszerzyć struktury sprzedaży, może liczyć na to, że zewnętrzny dostawca nie tylko stworzy system prowizyjny, mechanizmy kontroli i system raportowania, ale też będzie zarządzał sprzedażą, biorąc odpowiedzialność za wynik sprzedaży. W razie potrzeby firma outsourcingowa może też uruchomić call center i contact center, a następnie

zorganizować kampanię telemarketingową. Dodatkowo pomoże wdrożyć obsługę klientów przez telefon, zrekrutuje i przeszkoli pracowników oraz będzie zarządzała flotą samochodową – tłumaczy Paweł Wrzós z Sales Group. – Tak kompleksowe samodzielne wdrożenie przez firmę sił sprzedaży byłoby skomplikowane i kosztowne. Dlatego zewnętrzne usługi wsparcia sprzedaży stają się uzupełnieniem procesów biznesowych przedsiębiorstw z wielu branż, w szczególności z branży bankowej i FMCG – dodaje.

#### Jak wyodrębnić obszary działalności do outsourcingu?

Przede wszystkim potrzebna jest merytoryczna analiza, która odpowie na pytanie, czy potrzebujemy zlecać wykonanie danych zadań na

zewnątrz. Ich obszar może być bardzo różny: sprzedaż, kadry i procesy, call center, szkolenia, procesy rekrutacyjne, administracja, IT. Często współpraca odbywa się w kilku obszarach jednocześnie. Jeśli już posiadamy taką wiedzę, warto sprawdzić rynkową wiarygodność dostawcy, określić model finansowy i prawny nowej usługi oraz zaplanować jej wdrożenie. Przedsiębiorstwo we własnym zakresie realizuje procesy, które kreują największą wartość, a pozostałe powierza wyspecjalizowanym firmom. Trzeba jednak pamiętać, że efektywna i przynosząca satysfakcjonujące rezultaty współpraca między dostawcą i odbiorcą usług outsourcingowych wymaga równocześnie zaufania i ustalenia parametrów, charakteryzujących jej skuteczność.