



Strategy & Innovation Summit 2021

DODATEK SPECJALNY

WYDARZENIE

CFO staje się dziś dyrektorem ds. wartości

Jak podkreślają eksperci, dyrektor finansowy staje się nie tylko partnerem w biznesie, ale przede wszystkim głównym ogniwem generowania wartości w organizacji. Włącza się w działalność biznesową w zakresie m.in. oferty wartości dla klienta, zasobów i relacji, zmiany kultury organizacyjnej czy pobudzania kreatywności.

JEREMI JĘDRZEJKOWSKI

- CFO Strategy & Innovation Summit tworzy przestrzeń do wymiany doświadczeń między światowymi liderami - powiedział, otwierając konferencję dyrektorów finansowych, Bogusław Chrabota, redaktor naczelny „Rzeczpospolitej”.

Nowe wyzwania

- A jest o czym rozmawiać, szczególnie w obszarze ochrony klimatu, który przesuwają się do centrum zainteresowania społeczeństwa i biznesu. Jednocześnie dbanie o środowisko i Europejski Zielony Ład tworzą nowe szanse i wyzwania. Podobnie technologie i cyfryzacja, które wymagają od przedsiębiorstw m.in. nowych kompetencji. Dodatkowo pandemia zmieniła

bardzo wiele w naszym życiu i biznesie. Postawiła fundamentalne pytania o to, jak powinna się w przyszłości kształtować nasza działalność i odpowiedzialność - dodał Bogusław Chrabota.

Jakub Bejnarowicz, dyrektor regionalny na Europę, AICPA & CIMA, podkreślił, że podczas konferencji eksperci z całego świata kładli szczególny nacisk na kwestie dotyczące zarządzania talentami i zapotrzebowania na odpowiednio wykwalifikowanych ludzi do pracy w biznesie i finansach w kontekście wykorzystania nowych technologii.

- Już przed pandemią firmy stawiały na transformację cyfrową. W trakcie pandemii te procesy mocno przyspieszyły. Teraz mówimy już o przeniesieniu cyfryzacji i automatyzacji na wyższy poziom, tak aby zastosowane rozwiązania

przynosiły jeszcze większą wartość. W kontekście zaawansowanej analityki i ochrony integralności gromadzonych w organizacji danych, na podstawie których wyciągane są wnioski będące wsparciem procesów biznesowych, ważną rolę pełnią CFOs i pionierzy finansowe - mówi Jakub Bejnarowicz.

Zwraca uwagę, że coraz większego znaczenia nabiera raportowanie niefinansowe.

- Ważne zadanie stoi przed finansistami w obszarze ESG, czyli raportowania wpływu biznesu na środowisko, na społeczeństwo oraz ład korporacyjny. W najbliższych latach pionierzy finansowe staną przed wyzwaniem opracowania mierników wpływu firmy w tych kwestiach - wskazuje dyrektor regionalny na Europę, AICPA & CIMA (reprezentowane przez Association of



Podczas inauguracji konferencji swoimi refleksjami z uczestnikami dzielili się **Jakub Bejnarowicz**, dyr. regionalny na Europę, AICPA & CIMA (z lewej), i **Bogusław Chrabota**, red. nac. „Rzeczpospolitej”

International Certified Professional Accountants, Międzynarodowe Stowarzyszenie Dyplomowanych Specjalistów ds. Rachunkowości).

- Kolejny kluczowy obszar zainteresowania przedsiębiorstw i ich pionierów finansowych, który wynika z postępującej cyfryzacji, to oczywiście cyberbezpieczeństwo i wdrażanie narzędzi do ochrony danych w ramach organizacji - podkreśla Jakub Bejnarowicz. „Rzeczpospolita” i CIMA byli organizatorami czwartej już edycji CFO Strategy & Innovation Summit.

Trendy pod lupą

Główną ideą CFO Strategy & Innovation Summit jest dyskusja o najnowszych trendach, które mają i będą miały wpływ na pracę dyrektorów finansowych przedsiębiorstw. Jak podkreślają eksperci, CFO przyszłości to już nie tylko finansista, to partner biznesowy, który rozumie procesy biznesowe i wyzwania otaczającego rynku. A jednym z kluczowych czynników zwiększania efektywności pracy CFO jest sięganie po nowe technologie i wdrażanie innowacji.

- Transformacja cyfrowa to jest ciągła podróż. Musimy ją

kontynuować, uwzględniając nowe technologie, przekształcając nie tylko finanse, ale także model biznesowy - mówi „Rzeczpospolitej” Ash Noah, VP & Managing Director CGMA Learning, Education & Development AICPA & CIMA.

- Dyrektor finansowy staje się dyrektorem ds. wartości. Włącza się w działalność biznesową w zakresie oferty wartości dla klienta, zasobów i relacji, kształtowania kosztów i przychodów, zmiany kultury organizacyjnej, pobudzania kreatywności. A także w tworzenie platformy cyfrowej, która pozwoli przedsiębiorstwu na oferowanie nowych produktów i na obsługę klientów w nowy sposób, który przerosł ich oczekiwania. Takim sposobem pionierzy finansowi stają się partnerem w tworzeniu wartości - wyjaśnia Ash Noah.

Kierunek: cyfryzacja

Uczestnicy kongresowych debat, rozmów i prezentacji mówili o sposobie myślenia niezbędnym do kreowania wartości w postcovidowym środowisku biznesowym. Nawiązywali przy tym do stworzonego jeszcze w latach 80.

modelu zarządzania VUCA (akronim od angielskich słów Volatility: zmienność, Uncertainty: niepewność, Complexity: złożoność, Ambiguity: dwuznaczność).

Na czoło dyskusji wybijała się potrzeba przyspieszenia transformacji technologicznej w świecie finansów, a także wynikające z tego implikacje, mające wpływ na zmiany w całej organizacji. Uczestnicy kongresowych debat dużą wagę przykładali także do rosnącego znaczenia wartości niematerialnych w biznesie, czyli zrównoważonego rozwoju.

Sporo miejsca eksperci poświęcili także na dyskusję o zmieniającej się roli CFO w kierunku tworzenia wartości dla biznesu oraz o tym, jakich kompetencji potrzebują dziś zespoły finansowe najefektywniejszych firm na świecie.

Kongres ekspertów od finansów w przedsiębiorstwach nie mogło obyć się bez konkretnych przykładów. Przedstawiciele pionierów finansowych, ale także informatycznych, opowiadali o wdrożeniach w swoich organizacjach rozwiązań technologicznych, które nie tylko pozwalają na optymalizację w zakresie wykorzystania kompetencji pracowników, ale również służą tworzeniu wartości w firmach. /©



Rolę gospodarza CFO Strategy & Innovation Summit pełnił **Ash Noah**, VP & Managing Director CGMA Learning, Education & Development AICPA & CIMA, który też rozpoczął konferencję od swojej prezentacji

ORGANIZATORZY



PARTNER STRATEGICZNY



PARTNERZY



CFO Strategy & Innovation Summit 2021

INNOWACJE

Chmura zwiększa zwinność organizacji

Uniwersalność i szeroki wachlarz możliwości oferowanych przez rozwiązania chmurowe sprawia, że są one bardziej użyteczne m.in. dla firm o rozbudowanej strukturze od gotowego oprogramowania dostarczanego w tradycyjnej formie.

MATERIAŁ POWSTAŁ
WE WSPÓŁPRACY Z ORACLE

– Najważniejszym kierunkiem, jeśli chodzi o transformację cyfrową przedsiębiorstw, jest automatyzacja zadań, w szczególności w działach finansowych, tak aby uwolnić zasoby ludzkie. Pozwoli to firmom uwolnić dyrektorów finansowych i ich zespoły od części bardziej prozaicznych aspektów ich pracy, by mogli skupić się na strategicznych decyzjach i bardziej kluczowych obowiązkach – uważa Paweł Jędrusik, dyrektor sprzedaży aplikacji w Oracle Polska.

Zwraca także uwagę na zmieniającą się rolę dyrektora finansowego w stronę bycia jednym z głównych doradców przy strategicznych inicjatywach w przedsiębiorstwie.

– Możliwość zautomatyzowania wielu różnych procesów biznesowych – gdzie wcześniej było to trudne ze względu na ograniczenia technologiczne – dają chociażby rozwiązania oparte na chmurze obliczeniowej. Prowadzi to do szeregu korzyści dla firmy. Oprócz wzrostu efektywności i możliwości zwinnego zarządzania projektami, pozwala także na lepsze dostosowanie się do wymogów prawnych czy do regulacji – dodał ekspert prowadzący panel „Innowacyjne finanse: digitalizacja i automa-



Uczestnicy debaty dzieliли się doświadczeniami firm w zakresie korzystania z rozwiązań chmurowych

tyzacja procesów – wyzwania i korzyści z transformacji cyfrowej” w trakcie IV CFO Strategy & Innovation Summit w Warszawie.

Podkreślił, że doświadczenie pandemii pokazało, jak ważna jest umiejętność dostarczenia konkretnych wartości biznesowych i zarządzania operacjami na poziomie globalnym. – Wiele firm intensywnie inwestuje w rozszerzenie oferty globalnych usług biznesowych – wskazał Paweł Jędrusik.

Określić priorytety

Jak więc budować zwinną organizację, gotową na wyzwania przyszłości? – Nasza podróż w tym kierunku rozpoczęła się kilka lat temu, od decyzji o stopniowym przeniesieniu

do chmury naszych procesów i aplikacji. Wskazaliśmy priorytetowe aplikacje i usługi, które mogą przynieść największą wartość naszym interesariuszom, a także nam w obszarze finansów – powiedział Piotr Malinowski, dyrektor działu finansów i danych w NatWest Polska.

– Już na początku podjęliśmy bardzo ważną decyzję, że odpowiedzialność za transformację powierzymy finansom. To wcale nie oznacza, że nasz dział IT czy dostawcy są mniej ważni, gdyż są oni nieodzownym elemen-

tem tej transformacji. Patrząc z perspektywy czasu, była to decyzja słuszna. Dzięki niej osiągnęliśmy tak ważne zaangażowanie wszystkich zespołów w finansach, a dodatkowo mogliśmy więcej czasu poświęcić na transformację naszych procesów, a nie jedynie na aspekt czysto technologiczny – mówił Piotr Malinowski.

Strategiczne obszary

Według Gagana Sabharwala, dyrektora globalnego cen-

” W transformacji cyfrowej firm kluczowa jest automatyzacja zadań, szczególnie w działach finansowych

trum usług finansowych w HSBC, pandemia przyspieszyła cyfrową transformację o pięć czy nawet dziesięć lat. Kluczowym aspektem jest skupienie się na decyzjach strategicznych, zaś automatyzacja powtarzalnych zadań to jedynie kwestia taktyczna.

– Strategiczną decyzją biznesową HSBC było przeniesienie naszych danych do chmury i zastąpienie rozwiązań klasycznych chmurowymi. Ustrukturyzowanie danych i zagwarantowanie jednego zestawu danych do różnych raportów ma kluczowe znaczenie dla naszej działalności. Branża finansowa i finanse w szczególności to obszar o wysokim poziomie kontroli i regulacji. Dodatkowo wiele produktów finansowych korzysta z oddzielnych systemów, co w efekcie skutkuje dużym rozproszeniem danych i stanowi wyzwanie w zakresie ich ustrukturyzowania. Naszym celem jest stworzenie jednego źródła prawdy, aby zapewnić zgodność z przepisami oraz usprawnić raportowanie wymagane przez regulatorów i interesariuszy firmy – podkreślił ekspert.

O doświadczeniach cyfryzacji w obszarze finansowo-księgowym centrum kompetencyjnego Grupy Kapitałowej Pelion, największej firmy w sektorze ochrony zdrowia w Polsce, mówił Paweł Stanaszek, wice-

prezes i dyrektor ds. IT w Business Support Solution (BSS). Jednym z celów i głównych wyzwań w BSS było ujednoczenie procesów i systemów w obszarze finansowym, a także wyrównanie poziomu kompetencji i ich unifikacja. BSS z narzędzi dostępnych na rynku zdecydowała się na rozwiązania chmurowe oferowane przez Oracle. – Ze względu na specyfikę wymagań naszego biznesu, nie mogliśmy sięgnąć po żadne gotowe rozwiązanie z dostępnych na rynku – podkreślił Paweł Stanaszek.

Marcin Sagała, dyrektor ds. IT w Grupie Prudential, także wskazywał na zalety chmury, które sprawiły, że jego organizacja zdecydowała się na migrację do chmurowego systemu ERP. Krok po kroku do chmury trafiają kolejne obszary operacji finansowych firmy. – Jesteśmy bardzo zaawansowani w naszej transformacji cyfrowej – podkreślił Marcin Sagała.

Co można poradzić firmom, które zastanawiają się nad zmianami? – Nie bójcie się transformacji, nie bójcie się chmury. Oczywiście nie jest ona odpowiedzią na wszystkie wyzwania, niemniej umiejętnie wykorzystana sprawdza się w wielu obszarach – podsumował przedstawiciel Grupy Prudential. /©©

–Jeremi Jędrzejkowski

TECHNOLOGIE

Rozszerza się obszar działania działów finansowych

Jak przygotować finanse, aby w pełni wykorzystywały możliwości technologii? Na co zwrócić uwagę we współpracy CFO z CEO i budowaniu wartości biznesu w dobie zmian technologicznych?

MATERIAŁ POWSTAŁ
WE WSPÓŁPRACY
Z KGHM POLSKA MIEDŹ SA

M.in. o tym rozmawiali uczestnicy debaty „Agenda CFO na 2022 r. Technologia jako game changer”, która odbyła się podczas IV CFO Strategy & Innovation Summit w Warszawie.

Andrzej Kęsbok, wiceprezes ds. finansowych KGHM, zwrócił uwagę, że choć tradycyjna rola dyrektora finansowego i jego zespołu – m.in. kontakty z bankami, finanse i księgowość – jest wciąż ważna, to zmiany w gospodarce tworzą nowe wyzwania. A to powoduje, że dyrektorzy finansowi przedsiębiorstw muszą brać na siebie coraz większą odpowiedzialność biznesową.

– Dotyczy to nie tylko analizy danych historycznych, ale również tego, co się w biznesie dopiero będzie działo. Dlatego że jesteśmy częścią globalnej gospodarki i odczuwamy presję wynikającą zarówno z sytuacji pandemicznej, jak też inflacji czy różnych zdarzeń makroekonomicznych. W związku z tym dyrektor finansowy i służby finansowe muszą być bardzo blisko biznesu oraz tego, co się dzieje na

świecie – uważa Andrzej Kęsbok.

– Obecnie w KGHM znacznie bardziej skupiamy się na konsultingu wewnętrznym oraz controllingu. To oznacza wejście w obszary, w których finanse dotąd nie były obecne. Dziś decyzje biznesowe wymagają o wiele głębszego zastanowienia, bardziej szczegółowej analizy możliwych scenariuszy, ale jednocześnie muszą zapadać znacznie szybciej. A jednocześnie potrzebny jest do tego jeden zestaw danych liczbowych – mówił Andrzej Kęsbok. – Ta stabilność w metodologii, w odpowiedzialności za liczby wprowadza pewien spokój w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego. Tego oczekuje się obecnie od biznesu i musi on na te wyzwania odpowiedzieć – dodał.

Podkreślił, że dziś od działów finansowych nie oczekuje się wyłącznie informacji dotyczących rentowności czy dywersyfikacji produktów, ale także aktywnego uczestnictwa w projektach rozwojowych, co ma właśnie miejsce w KGHM.

– Testujemy nowe rozwiązania, choćby w obszarze gospodarki obiegu zamkniętego. Już dziś zagospodarowujemy sporą część odpadów powstających przy produkcji miedzi, ale chcemy zrobić to na o wiele większą skalę i uczynić z tego kolejny segment biznesu. Kolejny obszar związany jest z produkcją energii elektrycznej. Wytwarzamy już ok. 22

proc. potrzebnej nam energii. Jednak celem jest nawet samowystarczalność. To wymaga około pięciokrotnego zwiększenia naszych możliwości w tym zakresie, a mówimy zarówno o źródłach konwencjonalnych, jak i o energetyce atomowej, co już komunikowaliśmy. Wiele z tych rozwiązań nie jest jeszcze rozwiniętych w naszym kraju. Stawia to zatem także wiele wyzwań przed finansami, wymaga od nich wchodzenia w nowe obszary, korzystania z najlepszych światowych wzorców. A wszystko to ma na celu wskazanie realnych możliwości sfinansowania tego typu projektów – wymieniał wiceprezes ds. finansowych KGHM. – Nowe wyzwania pojawiają się także choćby w spojrzeniu na bezpieczeństwo kredytowe. Nie chodzi już tylko o samo 100-proc. bezpieczeństwo, ale dochodzi także element równoważenia ryzyka kredytowego i zysków – dodał.

Podkreślił też znaczenie transformacji cyfrowej w obszarze finansów przedsiębiorstwa. Przykładem zastosowania rozwiązań technologicznych w obszarze finansów w KGHM jest choćby automatyzacja listy plac, co było ogrom-



Działy finansowe muszą analizować coraz więcej danych, by dawać coraz lepsze podstawy do decyzji biznesowych, mówili eksperci

nym wyzwaniem, biorąc pod uwagę, że GK KGHM zatrudnia ok. 34 tys. pracowników. Z myślą o poszukiwaniu nowoczesnych rozwiązań KGHM stworzył w ubiegłym roku w Zielonej Górze nowoczesne Centrum Analityki. Jego zadaniem jest gromadzenie i przetwarzanie danych oraz badania nad analizą i rozwojem procesów przemysłowych. Celem zarówno dalsza optymalizacja produkcji, jak i przede wszystkim dalsze

podnoszenie bezpieczeństwa pracy, co w przypadku koncernu wydobywczego ma ogromne znaczenie.

Andrzej Kęsbok zaznaczył, że w przypadku KGHM pod uwagę musi być brany także obszar związany z dużą skalą operacji zagranicznych, związanych przede wszystkim z projektem Sierra Gorda w Chile.

Łukasz Minuth, dyrektor wykonawczy ds. finansów Grupy LOTOS, wskazał, że działy finansowe muszą mieć swój szczegółowy plan działania. – Trzeba wskazać, co chcemy osiągnąć i w jaki sposób dojść do tego celu – powiedział Łukasz Minuth.

Jego zdaniem kluczową jest przy tym konsultacja z innymi

” Dyrektorzy finansowi przedsiębiorstw muszą brać na siebie coraz większą odpowiedzialność biznesową

działami przedsiębiorstwa, gdyż zespół finansowy nie działa w próżni. – Gdy przyjdzie do realizacji projektów, ważne jest, kto będzie stał obok nas i wspierał nasze działania. Jak będziemy wspólnie wdrażać nowe rozwiązania – podkreślił dyrektor wykonawczy ds. finansów Grupy LOTOS.

Z tą opinią zgodził się Adam Bienko, partner PwC Polska, lider praktyki SAP w PwC. – Najbardziej zaawansowane rozwiązania wymagają dziś współdziałania całej firmy. Najgorsze jest spotykane jeszcze w firmach podejście silosowe – podkreślił Adam Bienko.

Zwrócił też uwagę na rosnące znaczenie danych i zarządzania nimi. – Bez tego nie zadziałają nawet najbardziej zaawansowane rozwiązania, jakie chcielibyśmy wdrożyć – mówił partner PwC Polska.

Jego zdaniem przy wdrażaniu nowych rozwiązań należy działać odpowiedzialnie i dobrze się do tego przygotować. – Możemy np. znaleźć model referencyjny, jeszcze zanim zdecydujemy się na konkretne rozwiązanie – mówił Adam Bienko. – A przy tym, im bardziej zautomatyzujemy podstawowe, powtarzalne czynności w przedsiębiorstwie, tym bardziej będziemy mogli myśleć o zaawansowanych rozwiązaniach. Ważne dla firmy jest bycie zwinnym – podsumował. /©©

–Jeremi Jędrzejkowski

CFO Strategy & Innovation Summit 2021

MATERIAŁ PARTNERA: PWC POLSKA

Dyrektorzy finansowi są w centrum decyzji podejmowanych przez organizacje

Kluczowym elementem dojrzałej funkcji finansowej jest zdolność CFO do współpracy z biznesem, dla którego musi być partnerem, a nie wyłącznie kontrolerem – mówi **Mariusz Dziurdzia**, lider usług dla dyrektorów finansowych w PwC i programu CFO Compass.



MAT. PwC

To, że świat finansów się zmienia, wiemy wszyscy. Pytanie, czy polscy dyrektorzy finansowi są na to przygotowani...

Rynki są coraz bardziej konkurencyjne, niepewność związana z prowadzeniem biznesu w wielu obszarach stale wzrasta. Jednocześnie duży wpływ na te zmiany ma transformacja cyfrowa, która zupełnie zmienia sposób funkcjonowania organizacji. Co do tych priorytetowych trendów jest pełna zgoda w grupie CFO – przynajmniej dużych i średniej wielkości firm. Interesariusze coraz bardziej wymuszają na działach finansowych szybki dostęp do wiarygodnych i przede wszystkim aktualnych informacji. Bez cyfryzacji procesów u siebie nie uda się sprostać tym wymaganiom. Dużą rolę w tych przemianach odgrywają CFO, co obserwujemy już od kilku lat. To oni często znajdują się w centrum decyzji podejmowanych przez organizacje, jednak żeby sprostać wspomnianym wymaganiom, muszą unowocześnić swoje strategie i funkcje finansowe, które je wspierają. Niestety, często skupiają się one na raportowaniu historycznych danych finansowych, nieprzydatnych do efektywnego zarządzania

organizacją. Nasze badania wskazują, że w Polsce raptem 14 proc. spółek ma dojrzałą funkcję finansową.

Czym jest dojrzała funkcja finansowa?

To taka, która zrywa z tradycyjną strukturą działów finansowych i podziałem na typowe obszary, jak księgowość, controlling i podatki. W zamian skupia się na planowaniu opartym na partnerstwie biznesowym z innymi obszarami

interesariuszy i zarządu. Oczywiście, to nie wszystko. Możemy również wymienić takie zagadnienia, jak zintegrowany proces planistyczny czy zarządzanie źródłami danych z wykorzystaniem technologii, ale także umiejętność zbudowania kompetentnego zespołu

decyzji. Jednak do tego potrzeba precyzyjnych informacji dotyczących czynników, które napędzają biznes, niezależnie od tego, czy są wewnętrzne czy zewnętrzne. Dlatego finanse nie tylko muszą rozumieć wpływ kluczowych czynników biznesowych na wizję i strategię organizacji określoną przez prezesa zarządu, ale także dostrzegać szeroki obraz spółki na rynku. Wiedza dotycząca powiązań różnych funkcji firmy i tego, jak ze sobą współpracują, jest więc nieodzowna. Jednak wyniki naszego badania CFO Compass Survey wskazują, że w przypadku większości badanych spółek – zbadaliśmy blisko 60 firm – które stanowią de facto elitę wśród polskich przedsiębiorstw – funkcja finansowa wciąż eksploatuje przede wszystkim obszar księgowości i raportowania zarządczego, które przeważnie ogranicza się jedynie do monitorowania kosztów. Ekspansja międzynarodowa i dynamiczny wzrost na rynku wewnętrznym muszą

być wzmacniane przez kompetentne zespoły finansowe. Sami właściciele i prezesi muszą to wreszcie zrozumieć. Oczywiście, choć powoli, zmiany na lepsze już zachodzą. W przypadku kilku przedsiębiorstw proces planowania jest w pełni zautomatyzowany i oparty na zintegrowanych narzędziach umożliwiających równoległe prognozowanie wielu obszarów.

Jaką drogę należy zatem przejść, żeby skutecznie poddać transformacji obszar finansów?

Bazą każdej transformacji tego typu jest zbudowanie całościowej mapy drogowej, której zasadniczymi składnikami są procesy, technologia oraz ludzie i zachodzące między nimi powiązania. Powinniśmy w niej także uwzględnić kulturę funkcji finansów, ale nie tracąc z oczu compliance i stabilnego zwiększania wydajności. Posiłkujemy się przy tym nowoczesnymi technologiami. Nie ma innej drogi.

Duże inwestycje w technologie często nie idą w parze z efektywnym ich zastosowaniem. Dlaczego?

Tracimy z oczu tworzenie wartości, zbyt dużą wagę przykładając do oczywiście istotnych czynników, jak zgodność i kontrola. Zwróciliśmy także uwagę na niewielkie zastosowanie przez funkcje finansowe sztucznej inteligencji czy uczenia maszynowego, ale

także innych, odpowiednich technologii cyfrowych. Do tej pory wdrożyło je jedynie 5 proc. badanych organizacji. Bez narzędzi automatyzujących niektóre procesy zespoły finansowe nie mają czasu na rozważanie strategii biznesowej, nie wspominając już o innych działaniach przyczyniających się do budowania wartości. Dane należy przede wszystkim efektywnie wykorzystywać, ale wyjście poza dotychczasowe ramy zbierania i przetwarzania danych jest dla finansów sporym wyzwaniem.

Jak w tym wszystkim dyrektorzy finansowi (CFO) mają jeszcze skutecznie zadbać o wdrożenie raportowania niefinansowego?

Tylko co piąty ankietowany dyrektor finansowy przyznał, że posiada jakąś wiedzę dotyczącą nowych regulacji, o których tak często ostatnio dowiadują się z prasy – zwłaszcza tych związanych z ESG (ochrona środowiska, ład społeczny i korporacyjny). Większość jednak nie zna stawianych przed nimi nowych wymagań. CFOs byli i będą pod presją osiągnięcia jak najlepszych wyników, przez co do tej pory koncentrowali się na tych czynnikach, które mają na nie wpływ. Ponieważ obecnie presja ze strony inwestorów, regulatorów i konsumentów stale wzrasta, członkowie zarządów ds. finansów będą musieli zaadresować kwestie związane z ESG. /©©

” Nasze badania wskazują, że w Polsce raptem 14 proc. spółek ma dojrzałą funkcję finansową

organizacji i podziałem powiązanych z typem podejmowanych działań – sprawozdawczością czy zarządzaniem. Lista koniecznych zmian stojących przed obszarem finansów jest wciąż dość długa. Kluczowym elementem dojrzałej funkcji finansowej jest zdolność CFO do współpracy z biznesem, dla którego musi być partnerem, a nie wyłącznie kontrolerem. To także umiejętność odpowiadania najszybciej, jak to możliwe na potrzeby

finansowego. Ten ostatni element staje się teraz szalenie ważny w trwającej na rynku batalii o talenty.

Skoro rzeczywistość finansowa podlega tak silnym zmianom, to spójrzmy w przyszłość – jakie będą kluczowe kompetencje dla całego obszaru finansów?

W czasach technologii i olbrzymiego napływu danych CEO szukają informacji w czasie rzeczywistym, dzięki czemu wzrasta ich zdolność do podejmowania lepszych

FELIETON

Katarzyna Podgórna

partnerka PwC Polska, liderka obszaru „Finanse przyszłości”



MAT. PwC

Droga do transformacji finansów

Żyjemy w niepewnych czasach, w warunkach dynamicznie zachodzących zmian, niepewności biznesowej i przy wysoce konkurencyjnych rynkach.

Nie są to łatwe warunki, a niezależnie od sytuacji interesariusze potrzebują dostępu do aktualnych i wiarygodnych informacji, niezbędnych do podejmowania decyzji. Jednocześnie rewolucja cyfrowa nie tylko zmienia sposób działania organizacji, ale wpływa także na sposób, w jaki odpowiadamy na te wyzwania.

Analiza ostatnich lat nasuwa dość oczywisty wniosek, że rola CFO jest dla organizacji wyjątkowo istotna. Znajdują się oni w centrum podejmowania strategicznych i taktycznych decyzji i wraz z rozwojem ich roli powinny się rozwijać narzędzia, którymi dysponują. Idealnym rozwiązaniem byłaby sytuacja, w której dyrektor finansowy może dokładnie,

terminowo i na bieżąco raportować o sytuacji finansowej swojej organizacji, a także o szczegółowych czynnikach, które na nią wpływają. Z jednej strony pozwala to odpowiednio się pozycjonować względem konkurencji, z drugiej umożliwia precyzyjne planowanie. Co ważniejsze, CFO musi się dziś skoncentrować nie tyle na raportowaniu danych historycznych, ile na znalezieniu sposobów na przewidywanie przyszłych warunków, przyszłych zachowań i oczekiwań konsumentów, rynków, kontrahentów, dostawców i łańcuchów dostaw – aby organizacja mogła odpowiednio i zwinnie reagować. Dobrze przygotowanie obejmuje wdrożenie nowoczesnych technologii, dających przewagę i oszczędzających czas pracowników na analizę danych i szukanie informacji, których potrzebują CFO i cały zarząd.

Restrukturyzacja i transformacja finansów uzależniona jest od

skutecznego wdrażania i wykorzystania technologii, ale przede wszystkim od zadbania o procesy i odpowiednie „data governance”, czyli zarządzanie danymi i informacją w organizacji. Wyniki badania PwC CFO Compass Survey 2021 pokazują, że w Polsce raptem 14 proc. spółek posiada dojrzałą funkcję finansową, zaś indeks dojrzałości wskazuje, że nawet liderzy mają do nadrobienia lukę w poszczególnych obszarach objętych badaniem, takich jak raportowanie zarządcze, procesy planowania i forecastowania oraz rozwój cyfrowy – zarówno pod kątem stosowanych rozwiązań IT, automatyzacji, jak i kompetencji pracowników. Niestety, lista zadań czekających na zaadresowanie i realizację w obszarze finansów wciąż jest długa.

W kontekście coraz większych wyzwań biznesowych funkcja finansowa powinna się opierać przede wszystkim na partnerstwie

biznesowym i budowaniu wartości. Z jednej strony kluczowe funkcje wewnętrzne są pod ciągłą presją coraz większych wymagań i oczekiwań partnerów biznesowych, z drugiej tradycyjne linie biznesowe podlegają coraz większym zmianom wymuszonym przez adaptowanie się do zmiennej rzeczywistości, a przyspieszona cyfryzacja podkreśla tylko tempo tych zmian. Ryzyko pozostania w tyle za konkurencją rośnie z każdym dniem. Transformacja funkcji finansowej jest konieczna do wsparcia organizacji w realizacji takich celów, jak dostosowanie kosztów do strategii biznesowej i poprawa efektywności procesów, dostarczanie informacji o stanie biznesu i wspieranie strategii rozwoju, zarządzanie oczekiwaniami klientów i interesariuszy czy wdrożenie optymalnej struktury organizacyjnej finansów tak, aby odpowiednio wspierać działy biznesowe.

Funkcja finansowa przyszłości określana jest przez jej zdolność do prognozowania wyników biznesowych oraz płynną i pozbawioną zbędnych prac manualnych współpracę z działami biznesowymi. Transformację należy rozpocząć od podstaw – standaryzacji procesów, struktur danych i systemów ERP. Następnie przychodzi czas na zwiększanie wydajności poprzez automatyzację lub centralizację usług wspólnych, z wykorzystaniem dostępnych narzędzi, technologii i kompetencji zespołu finansowego. Na koniec pozostaje dostarczanie prognoz i informacji dotyczących przyszłości dzięki wykorzystaniu nowych technologii i reorganizacji ról w ramach funkcji finansowej oraz ciągłe dostosowywanie do realizacji strategii biznesowej w dynamicznym środowisku.

CFO musi być partnerem dla biznesu i odpowiadać w najszerszym zakresie na potrzeby zarządu i interesariuszy. Nadszedł czas na podjęcie konkretnych kroków do stworzenia funkcji finansowej gotowej na wyzwania nowej rzeczywistości. /©©

CFO Strategy & Innovation Summit 2021



Ważny atut konferencji stacjonarnych: **kuluarowe, bezpośrednie rozmowy**



Na **głównej scenie** dużo się działo

FOTOGALERIA

CFO Strategy & Innovation Summit 2021 w obiektywie

Czwarta edycja konferencji dyrektorów finansowych gościła ekspertów i przedstawicieli biznesu ze wszystkich stron świata. Cały dzień wydarzenia był dla uczestników bardzo intensywny. A wypełniły go nie tylko debaty i prezentacje. Był także czas na spotkania i rozmowy 1:1 w kuluarach.



Dynamicznie i ciekawie: prezentacja **Chrisa Knowlesa**, dyrektora ds. technologii cyfrowych w RSM UK



Przerwa to **okazja** do mniej formalnych spotkań



Konferencja odbywała się **w formule hybrydowej...**



...co nie oznacza, że przekaz odbywał się tylko w jedną stronę. Był też czas na interakcję i pytania z sali