



Nowoczesny CFO w transformującej się firmie

Perspektywa własna, CEO
i działów biznesowych



Spis treści

Wstęp 3

Kluczowe wnioski 6

Metryczka 33

Kontakt 36



1 Rola CFO w nowoczesnej organizacji 7

Wzajemne zrozumienie z CEO 9

Komunikacja jako klucz do usprawnienia relacji z Biznesem 13

Ścisła współpraca z IT 16

Pespektywa CFO

odpowiedzi udzielane przez szefów działów finansowych



2 Efektywność funkcji finansowej 17

Kluczowe znaczenie czasu w funkcji finansowej 18

CFO jako dostawca najważniejszych informacji 21

Pespektywa CEO

odpowiedzi udzielane przez dyrektorów zarządzających i prezesów firm



3 Transformacja cyfrowa w obszarze finansów 25

Różne stopnie cyfryzacji 27

Automatyzacja raportowania finansowego na pierwszym planie 30

Pespektywa Biznesu

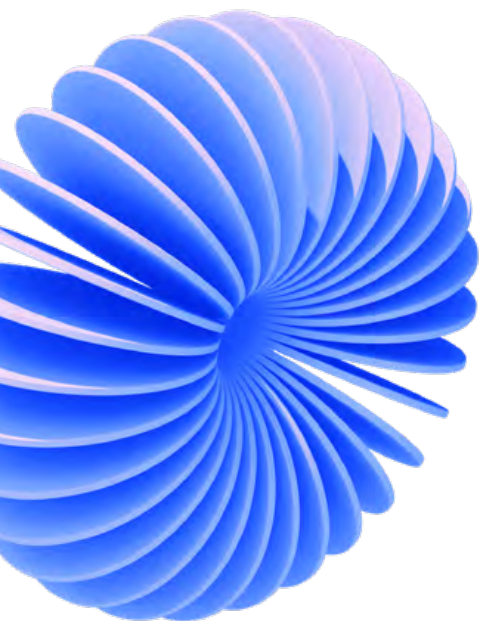
odpowiedzi udzielane przez szefów działów biznesowych (sprzedaż/produkcja)

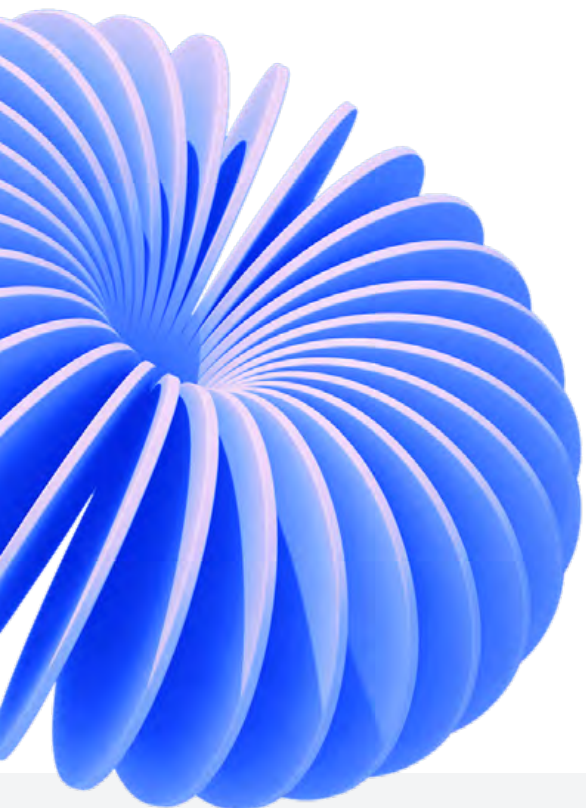
Wstęp



Trzecia dekada XXI wieku przynosi od samego początku nagłe zdarzenia, których skutki całkowicie zaburzają tradycyjne prowadzenie biznesu. W czasie pandemii działy finansowe musiały się mierzyć z dostosowywaniem budżetów do nowej sytuacji, a napięcia geopolityczne w ostatnich miesiącach i przerwane łańcuchy dostaw zrodziły kolejne problemy. Inflacja oraz koszty energii są obecnie jednymi z najpoważniejszych wyzwań nie tylko dla firm w Polsce, ale na całym świecie. Poszukiwanie oszczędności i nowych szans stało się ważne jak nigdy dotąd. Rola dyrektorów finansowych już dawno przestała ograniczać się do księgowości i sprawozdawczości finansowej. W tych niespokojnych czasach KPMG w Polsce wraz z Klubem CFO postanowiło sprawdzić, jak wygląda rola i interakcje osób odpowiedzialnych za funkcję finansową. Przeprowadziliśmy w tym celu badanie ankietowe na grupie 182 osób z najwyższego kierownictwa firm działających w Polsce. Wśród nich było 126 CFO (*Chief Financial Officer*), ale aby uzyskać szerszy obraz, zebraliśmy opinie także od kilkudziesięciu CEO (*Chief Executive Officer*) i szefów działów biznesowych.

W tych niespokojnych czasach CFO musi znać oczekiwania zarówno swojego przełożonego, jak i biznesu. Badanie pokazało, że znacznie większe zrozumienie występuje w relacji z tym pierwszym. Odpowiedzialni za działy finansowe wiedzą, że CEO oczekuje od nich przede wszystkim samodzielności w działaniu i proaktywności. Sami zaś chcą większego udziału w decyzjach strategicznych. Z kolei szefowie działów biznesowych wymagają od funkcji finansowej większego wsparcia w procesie planowania i budżetowania. Przy tempie zmian obserwowanym w ostatnich latach, dostosowywanie budżetów do sytuacji to z pewnością jedno z kluczowych zadań. Aby odpowiednio je realizować, CFO muszą czerpać coraz więcej z możliwości, jakie oferują technologie cyfrowe. Okazuje się jednak, że dwóch na trzech zarządzających działami finansowymi nie wykorzystuje innych narzędzi niż arkusz kalkulacyjny w procesie budżetowania. Aż 71% samych CFO uznało, że proces planowania jest nieoptymalny, a zdecydowana większość przedstawicieli działów biznesowych skarżyła się na jakość otrzymywanej informacji zarządczej.





Działy finansowe z jednej strony biorą kluczowy udział w podejmowaniu decyzji o transformacji cyfrowej przedsiębiorstw, a także same czerpią niezwykle wiele z dostępności danych, automatyzacji i jakości analiz. W tym kontekście cieszy fakt, że 58% CFO zadeklarowało ścisłą współpracę z działem IT i CIO (*Chief Information Officer*). Jest ona niezbędna, aby skutecznie automatyzować powtarzalne procesy, a tym samym przyspieszać proces zamknięcia miesiąca i szybciej otrzymywać wartościowe informacje z danych finansowych. Uwalniając się od tradycyjnych, czasochłonnych procesów i dysponując efektywnymi narzędziami do analiz danych, CFO jest w stanie w większym stopniu skupić się na dostarczaniu wartości strategicznej dla całej organizacji.

Serdecznie dziękujemy wszystkim firmom i osobom, które wzięły udział w badaniu oraz podzieliły się swoimi cennymi spostrzeżeniami na potrzeby niniejszego raportu. Wierzymy, że jego lektura dostarczy Państwu ciekawych przemyśleń na temat roli CFO w zmieniającym się otoczeniu i doprowadzi do konkluzji, które przełożą się na poprawę efektywności pracy działów finansowych.



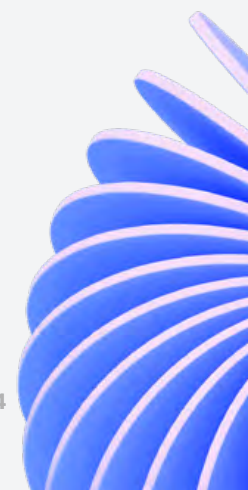
Dagmara Wojnar


Partner Associate,
Head of CFO Advisory
KPMG w Polsce

Jednym z najważniejszych czynników wpływających na sukces zespołu zarządzającego jest relacja pomiędzy CEO a CFO. Wielu CEO ma skłonność do nadmiernego optymizmu. A dyrektorzy finansowi cechują się często nadmiernym pesymizmem i chęcią kontrolowania wszystkiego. Jeśli te osoby nie pozostają

ze sobą w dobrych, partnerskich relacjach, i jedna z nich zacznie dominować, to albo CEO wprowadzi firmę w niekontrolowany poślizg, albo CFO zdławi w zarodku każdą, ryzykowną jego zdaniem, inicjatywę. Co można zrobić, aby współpraca osób na tych stanowiskach przebiegała harmonijnie?

KLUB
CFO





To oczywiste, że firmy dążą do wzrostu i większych przychodów, ale ważne jest, by czyniły to w takim tempie, by nie utracić płynności finansowej. Zazwyczaj CEO koncentruje się na pierwszej połowie tego zadania (będziemy mieć większe przychody), a CFO na drugiej połowie tego zadania (musimy zachować płynność). Jeśli prezesi za wszelką cenę dążący do rozwoju, będą otaczać się ludźmi o podobnych poglądach, to zabraknie kogoś zachowującego zdrowy umiar, kto prezesa będzie mitygował. Natomiast gdy głos wiodący będzie mieć nadmiernie oszczędny CFO, to jego nieustające obawy przełożą się na brak innowacyjnych inicjatyw i organizacyjną stagnację. Dlatego dla dobra firmy potrzebne jest zrównoważenie wpływów obu stanowisk.

Dyrektorzy finansowi pomagają ugruntować wizję prezesa, zapewniając prognozowanie i strategię, będące długoterminowymi celami. Partnerstwo pomiędzy CEO i CFO dotyczy zatem każdego aspektu działalności, od relacji z inwestorami po planowanie przepływów pieniężnych. To właśnie CFO zapewnia CEO wsparcie i wskazówki, które stanowią podstawę jego procesu decyzyjnego i to on zajmuje się prognozowaniem i strategią, analizując wszystko, od przepływu gotówki po łańcuchy dostaw. Prezes

i dyrektor finansowy muszą chcieć i umieć wykorzystać fakt, że dysponują innymi umiejętnościami, kompetencjami czy wiedzą, a także razem opracowywać oraz śledzić krótko- i długoterminowe strategie.

Relacja CEO-CFO powinna być jak sprawnie działająca maszyna. Każda z tych osób wnosi bowiem do organizacji własne niepowtarzalne kompetencje. CEO i CFO powinni więc uzupełniać się wzajemnie w każdym aspekcie swojej działalności. W wielu przypadkach za spektakularnymi sukcesami dyrektora generalnego leży ciężka praca dyrektora finansowego. I chociaż CEO i CFO często pracują niezależnie od siebie, mają jeden wspólny cel, jakim jest opracowanie strategii firmy i monitorowanie, czy podąża ona w założonym kierunku.

Przyjmując długoterminowe spojrzenie strategiczne w celu zrównoważenia krótkoterminowego, kluczowym wyzwaniem w każdej firmie jest zrównoważenie długoterminowej strategii wzrostu z oczekiwaniami coraz bardziej wymagających inwestorów. Dlatego warto wspomnieć o ludziach, dla których również istotna jest dobra partnerska współpraca z CFO. Mowa o menedżerach działów biznesowych – zaczynając od obszaru

sprzedaży, który ma bezpośredni wpływ na realizację wyników finansów, poprzez obszar technologii, kończąc na HR. Ich efektywna współpraca z CFO jest kluczem do zrozumienia realnych wyzwań firmy i podejmowania konkretnych działań. CFO znając wyzwania biznesu ma większe możliwości realnego zaplanowania budżetu. Razem mogą przedstawić opcje, które poprawią zarówno krótkoterminowe zyski firmy, jak i jej długoterminowy wzrost. Pracując razem, szefowie finansów i liderzy strategii mogą się wzajemnie uzupełniać, pomagając CEO, zarządowi i pozostałym członkom zespołu wykonawczego w stawianiu czoła kolejnym wyzwaniom.

W ramach działalności Klubu CFO wraz z KPMG w Polsce przeprowadziliśmy badanie analizujące relacje CFO z CEO oraz biznesem i to, jakie wyzwania związane są z ich budowaniem. Jak się okazuje, nie zawsze perspektywa oraz oczekiwania jednej ze stron są takie, jakie wydają się drugiej stronie.



Urszula Wysocka

Opiekunka merytoryczna,
ekspertka Klubu CFO
ICAN Institute

Kluczowe wnioski

CEO oczekują od szefów działów finansowych przede wszystkim samodzielności i proaktywności.

Ponad 40% CFO zależy natomiast głównie na zapewnieniu przez CEO możliwości udziału w decyzjach strategicznych.

Dwie trzecie CFO

przyznaje, że nie korzysta z narzędzi lub systemów wspierających proces budżetowania innych niż Excel.

Tylko jedna trzecia szefów działów biznesowych

jest zadowolonych z jakości informacji zarządczej w swoich organizacjach.

Ponad 60% szefów działów biznesowych

wymaga od dyrektorów finansowych szerszego wsparcia w procesie planowania i budżetowania. Prawie połowa CFO jako najważniejsze oczekiwanie względem nich wysuwa regularną i klarowną komunikację.

Dane zarządcze powstają w firmach **najczęściej poprzez manualne dostosowywanie** danych księgowych.

30% badanych CFO

przyznaje, że w ich organizacjach rozumienie danych finansowych nie jest do końca spójne, przez co różne działy odmiennie interpretują te same raporty.

Ponad 71% dyrektorów finansowych

uważa, że procesy planowania finansowego w ich organizacjach wymagają dostosowania i skrócenia – są przy tym bardziej krytyczni niż CEO i szefowie działów biznesowych.

17% działów finansowych

ma zautomatyzowaną większość procesów związanych z przygotowaniem informacji zarządczej i finansowej.

Blisko 60% CFO

deklaruje ścisłą współpracę z działem IT i CIO – wspólnie definiują możliwości rozwoju i realizują projekty.

CFO i CEO są zgodni, że automatyzacji w ich firmach wymaga

przede wszystkim raportowanie.

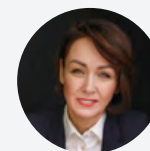
1. Rola CFO w nowoczesnej organizacji

Księgowość, planowanie finansowe czy raportowanie to wciąż kluczowe obszary odpowiedzialności funkcji finansowej w każdej firmie. Dzięki automatyzacji powtarzalnych procesów odciążeni pracownicy działów finansowych mają więcej przestrzeni do realizacji zadań w nowych obszarach odpowiedzialności. Transformacja cyfrowa z jednej strony uwalnia zasoby, z drugiej wymaga od dyrektora finansowego większego zaangażowania w realizację projektów związanych z nowymi technologiami. W ostatnich latach firmy musiały się zmagać z globalną pandemią i przerwany łańcuchami dostaw, niepewnością związaną z napięciami geopolitycznymi i rosnącymi cenami energii oraz innych półproduktów i usług. Nowe wyzwania oznaczały, że coraz częściej od CFO organizacja wymagała wsparcia przy podejmowaniu strategicznych decyzji, by budować odporność na szoki finansowe, a jednocześnie zapewnić finansowanie dochodowych projektów. Obszar odpowiedzialności CFO różni się między branżami i poszczególnymi przedsiębiorstwami, a jest on m.in. wynikiem różnych oczekiwań zarządu i działów operacyjnych.



Doskonale, że raz na jakiś czas niestabilność wyrывa nas z wypracowanych zakotwiczeń, zmuszając do świeżego spojrzenia na swoje role i cele naszych biznesów. Bez tego przebudzenia nie byłoby rozwoju i innowacji. Według mnie wnioski ankietowanych są efektem akceleracji myślenia o najistotniejszych biznesowych potrzebach. Co do zasady, takie myślenie powinno nam towarzyszyć na co dzień, jednak stabilność usypia, stopując dynamiczne poszukiwania możliwości rozwojowych. Gdyby popatrzeć na organizację jak na lejek, rezultaty aktywności podejmowanych w poszczególnych jej działach spłyną finalnie do finansów. A podstawą prawidłowych danych na wyjściu jest ich prawidłowość na wejściu.

Chcąc zapewnić kompleksową, wiarygodną informację finansową, bez której nie jest możliwe podejmowanie efektywnych decyzji biznesowych, potrzeba budowania spójnej, pozbawionej silosów organizacji, w której ludzie komunikują się klarownie jednym językiem, mając wspólnie wypracowane i konsekwentnie realizowane KPIs.



Anna Godlewska
CFO, Member of the Management Board
Moliera2 S.A.



Wzajemne zrozumienie z CEO

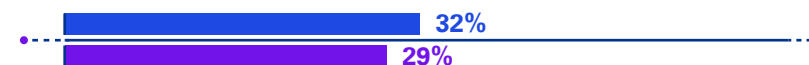
Badanie przeprowadzone przez KPMG w Polsce i Klub CFO pokazało, że w relacji CFO-CEO występuje duża doza wzajemnego zrozumienia oczekiwań. Szefowie firm chcą zwłaszcza, aby dyrektorzy finansowi samodzielnie i proaktywnie wyznaczali kierunki działań. Badani CFO dobrze rozpoznali oczekiwania swoich przełożonych. Odpowiednio 32% i 29% respondentów z obu grup wskazało tę odpowiedź. Drugim najczęściej podkreślanym kluczowym oczekiwaniem CEO wobec CFO było większe wsparcie w codziennym prowadzeniu przedsiębiorstwa. Perspektywa obu funkcji była natomiast mniej zbieżna w przypadku ścisłej kontroli budżetu. Kwestia ta była trzecią najczęściej wskazywaną odpowiedzią przez CEO, podczas gdy CFO wydawało się, że szefowie firm oczekują od nich raczej wsparcia jednostek biznesowych i wyznaczania kierunków strategicznych. Dla żadnego z ankietowanych CEO nie było najważniejsze to, aby funkcja finansowa pozostawiała Biznesowi swobodę działania. Rola kontrolera jest niezwykle potrzebna i wcale nie musi oznaczać wyhamowywania rozwoju biznesu.

Odwracając perspektywę, osoby odpowiedzialne za dział finansowy wskazały, że od CEO oczekują przede wszystkim zapewnienia im możliwości udziału w decyzjach strategicznych (44% odpowiedzi). Prezesi firm zapytani, czego ich zdaniem wymagają od nich CFO, podkreślali najczęściej tę samą kwestię (43% wskazań). CEO wydaje się natomiast, że funkcja finansowa oczekuje od nich szybszych decyzji i lepszego zrozumienia jej potrzeb, podczas gdy dla kolejnych 22% CFO najważniejsza jest swoboda ich działania.

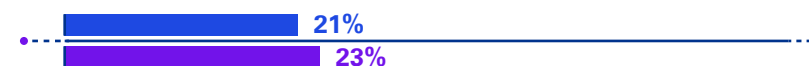
Prezesi firm wymagają od dyrektorów finansowych przede wszystkim samodzielności i proaktywności w wyznaczaniu kierunków działania

Kluczowe oczekiwania CEO względem CFO

Samodzielnosc i proaktywnosc w wyznaczaniu kierunku dzialania



Większe wsparcie w codziennym prowadzeniu spółki



Wsparcie jednostek sprzedażowych i produktowych biznesu



Wyznaczanie strategicznych kierunków rozwoju firmy



Ścisła kontrola budżetu



Pozostawienie Biznesowi swobody w dzialaniu



Inne



Kluczowe oczekiwania CFO względem CEO

Możliwość udziału w decyzjach strategicznych



Swoboda dzialania



Szybsze decyzje



Lepsze rozumienie potrzeb pionu finansów



Inne



■ Perspektywa CFO ■ Perspektywa CEO



Definiując role CFO oraz CEO warto posłużyć się analogią lotniczą, w ramach której do bezpiecznego odbycia podróży, a szczególnie startu i lądowania, samolot należy utrzymać na ścieżce i na kursie. Aby to zrealizować, zarówno ścieżkę, jak i kurs, należy wyznaczyć, utrzymać, a w razie potrzeb korygować. Czy ta sytuacja nie ma zastosowania w biznesie? Otóż ma. Czy można zrealizować ją w pojedynkę? Z pewnością będzie to bardzo trudne.

Wspólna podróż pilotów wymaga współpracy i doskonałego zrozumienia celu oraz metod i sposobów jego osiągnięcia. Jeśli CEO jest pilotem, a CFO jego co-pilotem, to trudno wyobrazić sobie odmienne podejście. Ta współpraca wymaga nie tylko dużej dozy zrozumienia i otwartej komunikacji. Wymaga również wsparcia, obopólnego zaangażowania i bezgranicznego zaufania. Idąc dalej, wymaga jasnego określenia i podziału zadań na kanwie wspólnie wypracowanej strategii.

Jest to fundament do konstruktywnego i kreatywnego działania CFO. Definiuje go jako część łańcucha tworzonej w organizacji wartości. Jego pozytywna kontrybucja do organizacji jest zatem funkcją jasno postawionych przed nim i spójnych ze strategią firmy zadań oraz doboru instrumentów finansowania działalności.



Konrad Pyrz
CFO
ENERIS Group





Rola CFO w ostatnich latach znacząco się zmieniła. Obecnie nie wyobrażam sobie prowadzenia spółki bez codziennego kontaktu z CFO i analizowaniem informacji zarządczej.

Spółki w Polsce, szczególnie te z kapitałem lokalnym, mają duże wyzwania przed sobą w obszarze jakości dostępnej informacji zarządczej. Warto zauważyć, że znaczenie CFO różni się w organizacjach globalnych i scentralizowanych od tego w średnich i małych firmach lokalnych, czy firmach zarządzanych przez fundusze inwestycyjne. Z mojego doświadczenia wynika, że szczególnie te firmy zarządzane przez fundusze inwestycyjne muszą podnosić standardy raportowania opartego o rzetelną informację zarządczą, aby zachować konkurencyjność i wywiązać się z oczekiwań właścicieli (akcjonariuszy).

Ostatnie 2 lata zmieniły istotnie pozycję CFO w organizacjach. Znaczenia nabrało właściwe zarządzanie oraz zmiana strategii firm, jak również przejście z długookresowego na taktyczny, krótkookresowy system planowania.

Nadchodzący kryzys zmusi firmy do przedstawienia planów inwestycyjnych i skierowania go w stronę polepszenia funkcjonowania działów finansowych, CIO i IT, aby zachować konkurencyjność na rynku. Dostęp do informacji, szybka jej analiza oraz podejmowanie właściwych decyzji biznesowych pozwoli firmom wyjść z kryzysu bez szwanku.



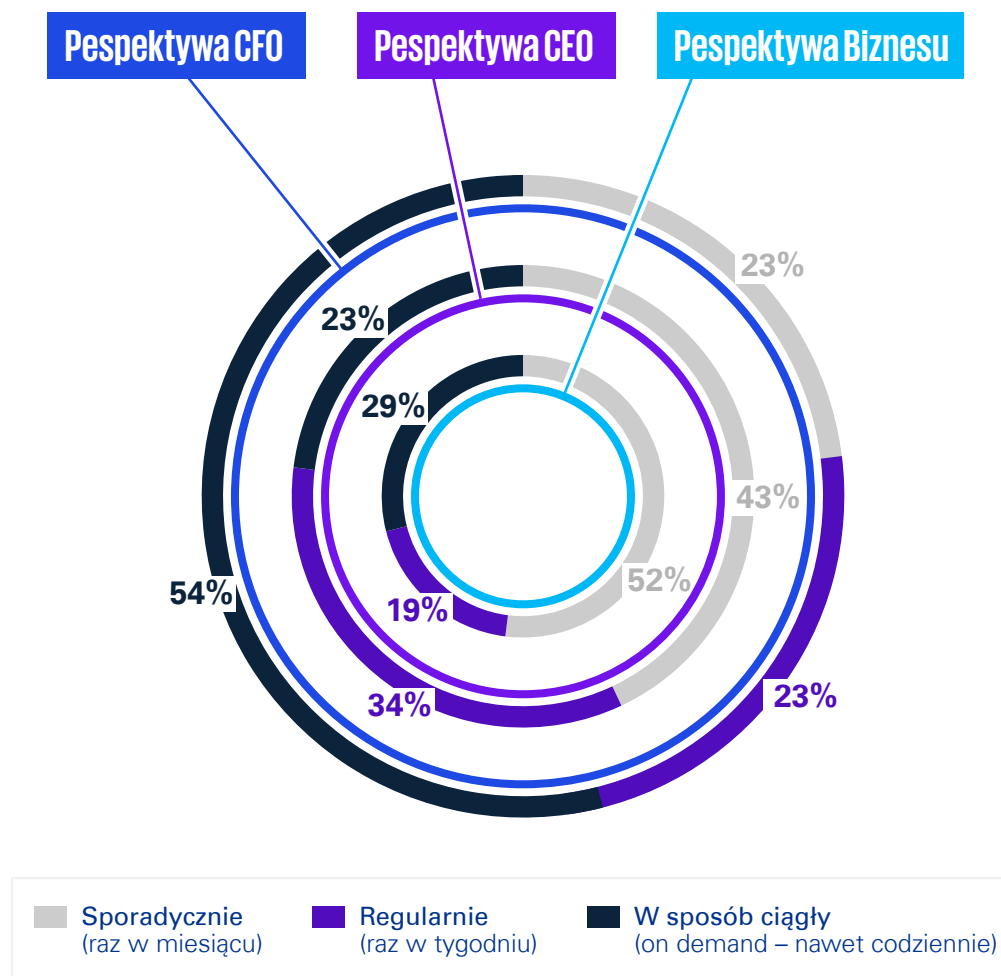
Tomasz Modzelewski
CEO
Plcom Group/Paged

Komunikacja jako klucz do usprawnienia relacji z Biznesem

Aby skutecznie reagować na nowe wyzwania i dostarczać wartość strategiczną, której coraz częściej wymaga szefostwo firmy, pion finansowy musi ściśle współpracować z Biznesem. Ponad połowa badanych CFO (54%) uznała, że realizuje cele Biznesu w sposób ciągły, nawet codziennie. Inaczej sytuacja wygląda z perspektywy CEO i Biznesu – obie grupy były zgodne, odpowiadając najczęściej, że dział finansowy realizuje co najwyżej sporadycznie cele działów biznesowych. Choć ankietowani reprezentowali różne firmy, to tak duża rozbieżność pokazuje, że oczekiwania wobec realizacji celów Biznesu przez funkcję finansową są wyższe niż dostarczane, bądź też nie są dostatecznie dostrzegane i doceniane w organizacji.

Szefowie działów biznesowych oczekują od CFO szerszego wsparcia w procesie planowania i budżetowania

Sposób wsparcia realizacji celów Biznesu przez dział finansów





Ankietowani odpowiedzialni za działy produkcyjne i sprzedażowe podzielili się swoimi oczekiwaniami dotyczącymi roli CFO. Dla 62% z nich okazało się kluczowe zapewnienie przez pion finansowy szerszego wsparcia w procesie planowania i budżetowania. To także odpowiedź najczęściej typowana przez CFO (35%). Próbując zidentyfikować oczekiwania swoich kolegów z Biznesu, dyrektorzy finansowi wskazywali znacznie częściej na wsparcie w relacji z CEO (32% wskazań przez CFO i 14% przez Biznes) i szybsze dostarczanie raportów (12% wobec 5%). Co dziesiąty szef działu biznesowego dostrzega jedynie sporadyczną relację z CFO.

Kluczowe oczekiwania Biznesu wobec CFO

Szersze wsparcie w procesie planowania i budżetowania



Wsparcie w relacji z CEO



Szybsze dostarczanie raportów



Większa liczba raportów



Występuje jedynie sporadyczna relacja CFO z Biznesem



Inne

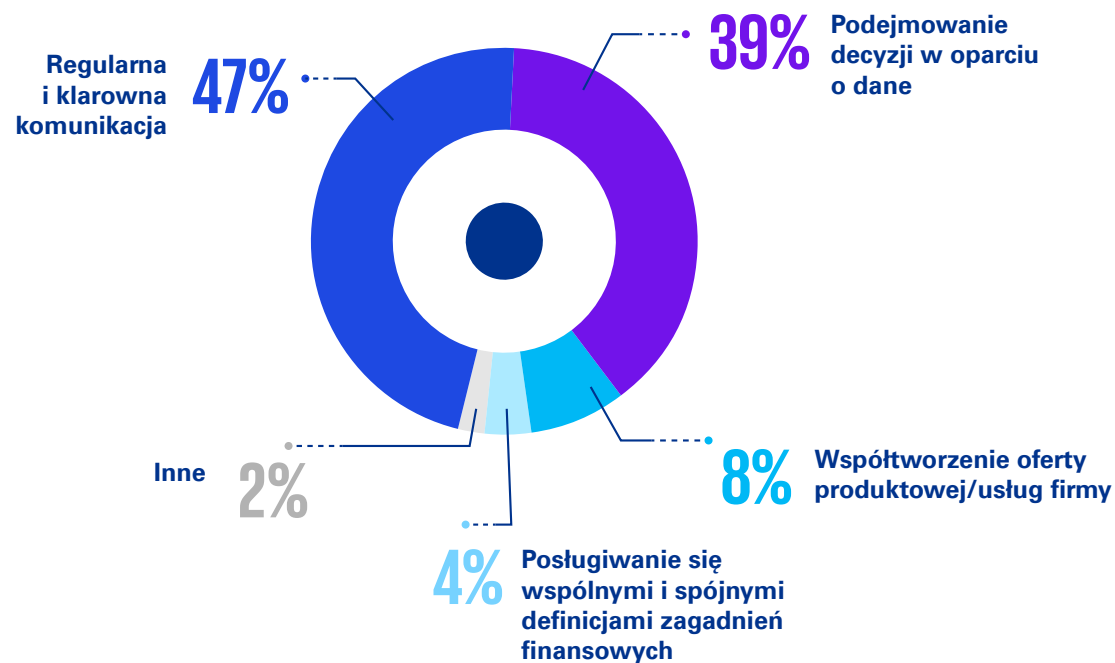


■ Perspektywa CFO ■ Perspektywa Biznesu



Kluczowe oczekiwania CFO wobec Biznesu

Pespektywa CFO



CFO zapytani o to, czego wymagają od Biznesu podobnie najczęściej wskazywali na regularną i klarowną komunikację (47%). To niezbędny element do lepszego zrozumienia wartości, jaką obie strony oferują

lub mogą oferować sobie wzajemnie. Ponadto bardzo ważne dla CFO jest podejmowanie decyzji przez działy produkcyjne i sprzedażowe na podstawie danych – a właśnie tych może dostarczyć pion finansowy.

Ścisła współpraca z IT

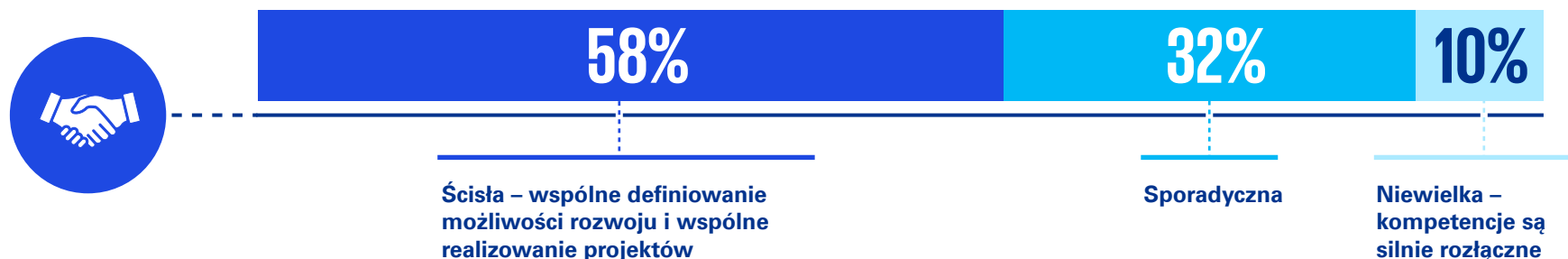
A jak wygląda współpraca działu finansowego z IT? O to również zostali zapytani dyrektorzy finansowi, z których 58% uznało tę relację za ścisłą. To firmy, w których CFO wspólnie definiują kierunki rozwoju, a także realizują projekty we współpracy z dyrektorem zarządzającym systemami informatycznymi

i technologiami cyfrowymi (CIO). Co trzeci CFO uznał relację z CIO za sporadyczną, a pozostałe 10% wskazało wręcz, że ich kompetencje są wzajemnie silnie rozłączne w ich organizacjach. W czasie szybko postępującej transformacji cyfrowej relacja funkcji finansowej i IT wydaje się kluczowa dla zdobycia przewagi konkurencyjnej firmy z tytułu cyfrowych usprawnień. Ponad 40% firm, w których oba działy nie współpracują

przy realizacji projektów lub robią to rzadko, może mieć trudności z finansowaniem oraz zapewnieniem efektywności kosztowej transformacji wspierającej biznes i produkty, ale też usprawnienia samych procesów finansowych.

Stan współpracy CFO z działem IT i CIO

Pespektywa CFO



2. Efektywność funkcji finansowej

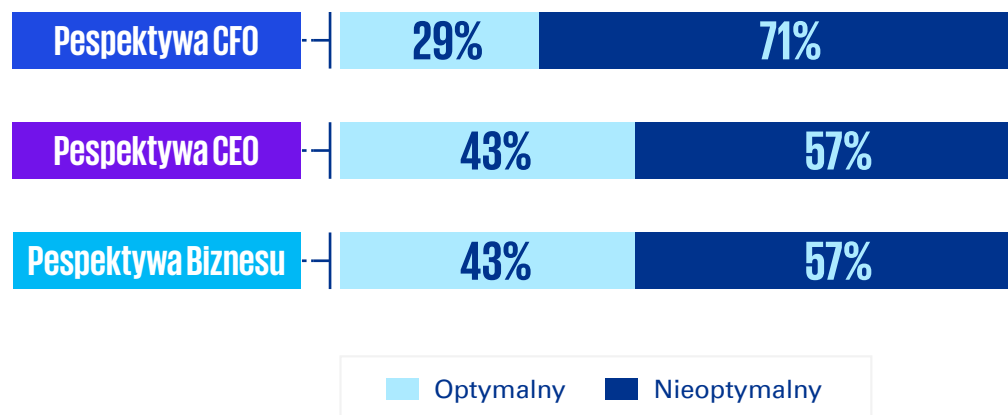
Wraz ze wzrostem i rozwojem zwiększa się liczba interakcji między departamentami w ramach organizacji, a procesy finansowe stają się tym bardziej skomplikowane. Oczekiwania zarządu, Biznesu, a często inwestorów i innych interesariuszy wymagają jednocześnie maksymalnej szybkości i jakości raportowania od działu finansowego. Dostarczanie wartości przez CFO musi się wiązać w tych warunkach z większą kooperacją z działami operacyjnymi oraz wykorzystaniem bardziej zaawansowanych systemów do przetwarzania oraz analiz danych.

Kluczowe znaczenie czasu w funkcji finansowej

Jak pokazały przywołane wcześniej opinie, od pracy dyrektorów finansowych powszechnie jest wymagane większe wsparcie Biznesu w procesie planowania i budżetowania.

W pytaniu o efektywność, po 57% przedstawicieli działów biznesowych i CEO uznało, że proces planowania finansowego (kosztów, sprzedaży i in.) jest nieoptymalny. Warto podkreślić, że wśród CFO odsetek ten był jeszcze większy – blisko trzy czwarte respondentów określiło ten proces we własnych firmach jako wymagający dostosowania lub zbyt długi.

Ocena procesu planowania finansowego w organizacji



29% dyrektorów finansowych uważa, że proces planowania finansowego w ich organizacjach jest optymalny i nie wymaga zmian



W relacji CEO i CFO najważniejsza jest otwarta komunikacja i wspólny cel. Zbyt często w organizacjach zamykamy się w silosach „my”, „wy”, „oni”. Niejednokrotnie biznes, pomimo wizji rozwoju CEO, nie może rozwinąć skrzydeł, ponieważ finanse nie rozumieją jego potrzeb.

Będąc CFO starałem się poznać każdy aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa, zrozumieć jego model biznesowy, tak aby jednocześnie móc dostarczyć twardych danych do podejmowania decyzji, ale także uczestniczyć w ich podejmowaniu. Od CFO oczekuję wsparcia w prowadzeniu biznesu, a nie tylko sprawnego i terminowego raportowania danych. Uważam za istotne przeniesienie akcentu z analizowania przeszłości (sprawozdania finansowe) na wspieranie rozwoju (np. budżetowanie czy budowanie elastycznych modeli z zastosowaniem do bieżącego zarządzania).



Dariusz Zieliński
CEO, President
of Management Board
CEKO/FAM Grupa Kapitałowa

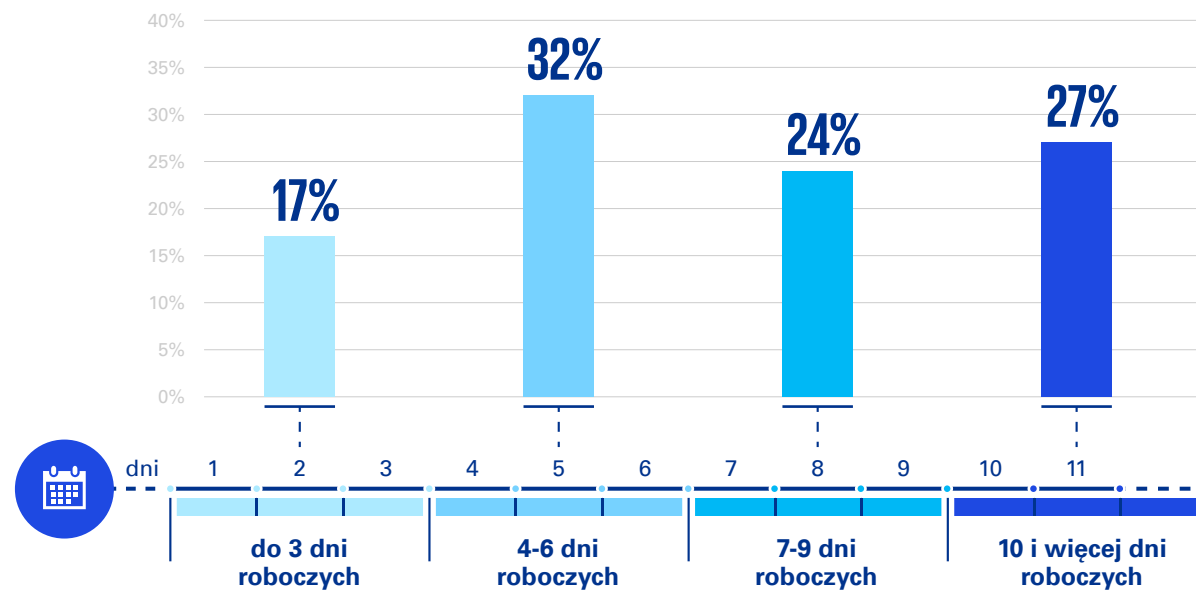


Zamknięcie miesiąca to „gorący” czas w każdym dziale finansowym. Co prawda firmy mogą same określać czas trwania tego procesu, ale ze względu na obowiązki podatkowe, co do zasady powinien on się zakończyć do 20. dnia kolejnego miesiąca rozliczeniowego. Im szybciej dział finansowy dokona zamknięcia ksiąg rachunkowych, tym szybciej będzie mógł się skupić na dostarczaniu wartości dodanych w oparciu o wygenerowane dane finansowe. To one są podstawą do dalszych

prac. Z przeprowadzonej wśród dyrektorów finansowych ankiety wynika, że w większości przypadków (31%) proces zamknięcia miesiąca trwa mniej więcej tygodni, tj. 4-6 dni roboczych. Szybciej udaje się zamknąć miesiąc w nieco ponad 17% badanych działów finansowych. Ponad połowa firm zamyka jednak miesiąc w czasie nie krótszym niż 7 dni roboczych, przy czym duży pozostaje odsetek firm, w których proces ten trwa nawet 10 dni lub dłużej.

Czas trwania zamknięcia miesiąca księgowego

Pespektywa CFO



W pewnym sensie rolę CFO łączę z rolą prognostyka, który obserwując działanie organizacji i znając cel w którym zmierza, ma legitymację do tego, aby współdecydować o naciskaniu „pedału gazu” i „hamulca”, kiedy przychodzi na to czas. Dlatego utożsamiam z tą rolą odpowiedzialność za rozwój systemów informacyjnych organizacji, której celem jest zapewnienie regularnej i klarownej komunikacji (ex-post i ex-ante) w zakresie finansowym, operacyjnym i strategicznym.

Wydaje się, że nieustanny i ustrukturyzowany dialog z biznesem oraz interpretacja rzeczywistości jest obowiązkiem CFO i kluczem do bycia najlepiej poinformowaną osobą, co warunkuje jego rolę jako nawigatora każdej organizacji.



Konrad Pyrz
CFO
ENERIS Group

CFO jako dostawca najważniejszych informacji

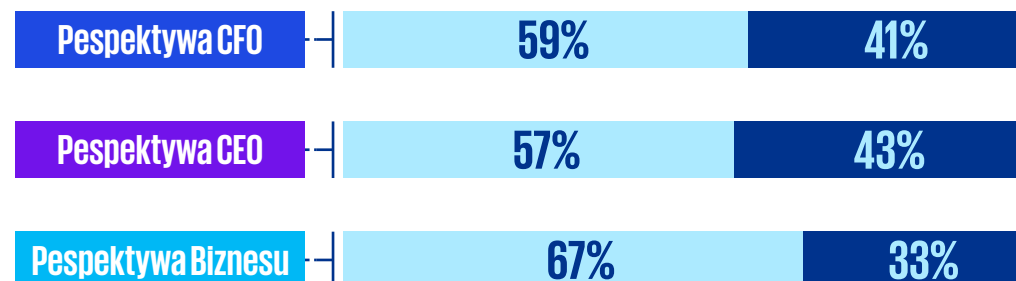
Przy dużej dynamice zmian, jaką obserwujemy współcześnie, opieranie na danych decyzji strategicznych i operacyjnych jest kluczowe dla utrzymania przewagi konkurencyjnej, a wręcz przetrwania na niepewnym rynku. Choćby kwestie rosnących kosztów i presji na podnoszenie cen muszą być wiązane

z zewnętrznymi danymi o wydatkach konsumentów czy kosztach kredytów.

Informacja zarządcza, zdaniem większości ankietowanych, wymaga dostosowania pod kątem skuteczniejszego wspierania strategii i celów biznesowych w ich organizacjach. Uważa tak 57-59% CFO i CEO oraz aż 67% szefów działów biznesowych. Dane zarządcze powstają w organizacjach na różne sposoby.



Ocena informacji zarządczej pod kątem wspierania strategii i celów biznesowych

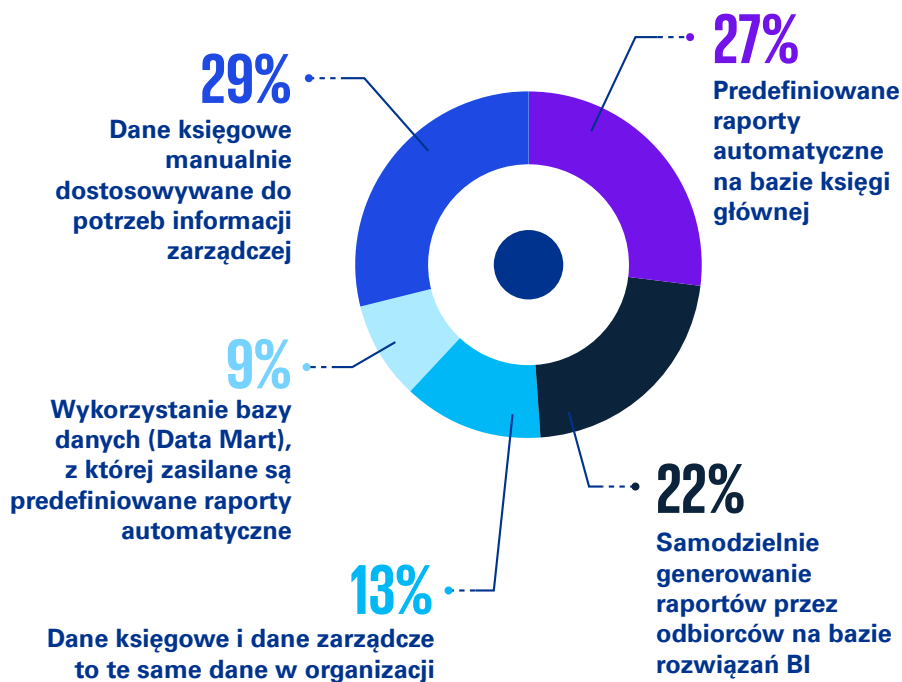


Wymaga dostosowania

Odpowiednio pokrywa raportowanie strategii i realizacji celów biznesowych

Szefowie działów finansowych w największym stopniu krytycznie oceniają jakość informacji zarządczej

Sposób powstawania danych zarządczych w organizacji



Najczęściej, bo w 29% działów finansowych ręcznie dostosowuje dane księgowe do potrzeb informacji zarządczej. Natomiast w ponad jednej piątej badanych firm umożliwiono samodzielne generowanie raportów przez odbiorców na bazie rozwiązań Business Intelligence. Takie rozwiązanie pozwala znacząco odciążyć pion finansowy – zwłaszcza w dużych organizacjach. Wśród ankietowanych CFO, 13% odpowiedziało, że dane księgowe w surowej formie są w ich organizacjach danymi zarządczymi.



Zaufanie stanowi podstawę współpracy CFO z CEO. Zaufania nie buduje się jednak z dnia na dzień, to proces długotrwały. Zabezpieczenie majątku firmy, dostarczanie danych oraz przygotowywanie planów, to konkretne cele i zadania, które jednak w obecnych, dynamicznych i niespokojnych czasach nie wystarczają, by zbudować tandem CEO-CFO. Partnerstwo biznesowe i wsparcie w budowaniu strategii firmy, a także antycypowanie i sygnalizowanie ryzyka oraz wskazywanie szans i potencjału rozwojowego dla całego biznesu stanowią podstawę relacji pomiędzy CFO i CEO.

Kluczem do sukcesu jest poznanie organizacji, jej specyfiki, otoczenia oraz konkurencji. Bez dogłębnego zrozumienia mechanizmów funkcjonowania firmy nie można wspierać efektywnie CEO w zarządzaniu firmą. Kolejnym filarem w budowaniu skutecznej współpracy jest posiadanie wysoce zmotywowanego i zaangażowanego zespołu. Pracownicy działu finansowego powinni dostrzegać i rozumieć swoją indywidualną rolę w realizowaniu misji firmy. Znajomość biznesu, wysłuchanie perspektywy drugiej strony oraz dzielenie się własnymi spostrzeżeniami powinno być motorem codziennej współpracy. Będąc blisko biznesu, Dział Finansowy powinien przede wszystkim odczarowywać tajniki finansów, wyjaśniać wszelkie zawiłości i meandry inżynierii finansowej oraz przekładać je na język zrozumiały dla pracowników organizacji. To klucz do realizacji i przekraczania wyznaczonych celów, a więc do tworzenia sukcesu firmy.



Marcin Andziak
Head of Finance and Distribution
Servier Polska

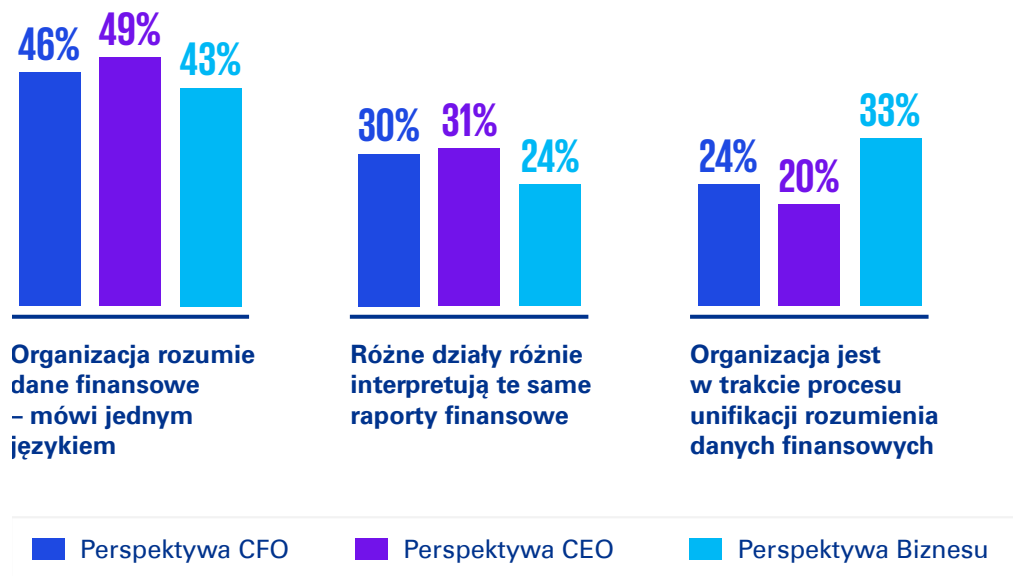


Zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw, które korzystają z nieopracowanych danych księgowych na potrzeby podejmowania decyzji zarządczych, jednoznaczne ich zrozumienie może być utrudnione.

Respondenci z trzech grup zostali zapytani o spójność rozumienia danych finansowych w firmie. Nie zaobserwowano istotnych różnic między CFO, CEO i Biznesem w podejściu do tej kwestii. Blisko połowa ze wszystkich

ankietowanych stwierdziła, że raporty finansowe w ich organizacjach są odbierane jednoznacznie przez wszystkie działy. Wśród CFO i CEO znalazł się jednak istotny odsetek deklarujących, że dane finansowe w ich firmach są różnie rozumiane przez poszczególne funkcje – odpowiednio 30% i 31% wskazań. Mniej więcej jedna czwarta wszystkich firm była w czasie badania na etapie unifikacji tego rozumienia.

Spójność i jednoznaczne rozumienie danych finansowych w organizacji





Współpraca między CEO a CFO ma niebagatelne znaczenie w rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Szczególnie, gdy organizacja przechodzi przez kolejne etapy, odznaczające się wysoką aktywnością i zmiennością. Należą do nich niewątpliwie: powstawanie i kształtowanie się, dynamiczny rozwój, czasy przeobrażeń, reorganizacji, przejść czy też zawirowań w otoczeniu zewnętrznym.

Pomimo jasno i precyzyjnie określonych obowiązków CEO i CFO, role te muszą się zmieniać adekwatnie do wyzwań, przed którymi na danym etapie rozwoju znajduje się firma.

Im bardziej się rozwija, tym coraz więcej osób jest zaangażowanych w doskonalenie procesów mających wpływ na stworzenie właściwego środowiska do realizacji zarówno celów osobistych, jak i wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Każda firma potrzebuje do rozwoju nowej energii i pomysłów, a rolą kierownictwa jest stwarzanie środowiska pracy, w którym ludzie czują bezpieczeństwo, mają zapewniony komfort realizacji swoich zadań i w którym chcą rozwijać swoją karierę.



Cezary Seliga
CFO
Exclusive Networks
Poland S.A.

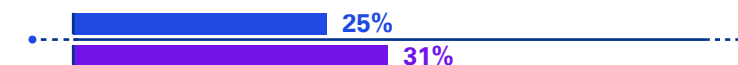
Wraz ze zmianami wewnątrz samej organizacji, jak też jej otoczenia, konieczne mogą się okazać zmiany w zakresie odpowiedzialności funkcji finansowej i jej efektywności. Przeprowadzanie regularnych przeglądów funkcji finansowej deklaruje 57% dyrektorów finansowych i 48% prezesów firm działających w Polsce. Jednak co czwarty CFO i co trzeci CEO tego nie robi uważając, że przeglądy nie są w ich aktualnej sytuacji konieczne. Pozostali respondenci (18% CFO i 20% CEO) deklarują zamiar dokonania przeglądu funkcji finansowej w przyszłości.

Przeprowadzanie przeglądów funkcji finansowej w firmach

Regularne przeglądy (nie rzadziej niż raz w roku)



Przeglądy nie są obecnie postrzegane jako wymagane



Zamiar dokonania przeglądu funkcji finansowej w przyszłości

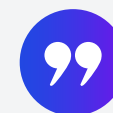


■ Perspektywa CFO ■ Perspektywa CEO

Pandemia i praca zdalna nadały dodatkowego impetu transformacji cyfrowej przedsiębiorstw. Nowe technologie coraz silniej penetrują procesy produkcyjne i operacyjne, ale także wspomagają procesy wewnętrzne. Nie inaczej jest w obszarze finansów. Zwłaszcza w tak niespokojnych oraz nieprzewidywalnych czasach jak obecne, narzędzia informatyczne są niezbędne, aby CFO skutecznie i na czas odpowiadał na nowe wyzwania: lockdowny, zakłócenia łańcuchów dostaw czy galopującą inflację i koszty finansowania projektów.

Nowoczesny dyrektor finansowy, poza tradycyjnymi obszarami, musi się skupiać także na identyfikacji nowych produktów, kanałów

zbytu i rynków czy poprawie sprzedaży. Aby było to możliwe, konieczne jest z jednej strony czerpanie jak najwięcej z potencjału dostępnych danych, a z drugiej odciążenie zasobów pracy skupionych na powtarzalnych zadaniach. W firmach, w których zautomatyzowano większość procesów finansowych i jednocześnie wykorzystuje się zaawansowane narzędzia wspierające proces budżetowania, CFO mogą skutecznie wyjść poza tradycyjny schemat sprawozdawczości finansowej i księgowości. Dzięki temu mogą dostarczać wartość strategiczną dla swoich organizacji.



Digitalizacja ma sens tylko wtedy, kiedy zmniejsza czas potrzebny na przygotowanie danych, zapewniając tym samym więcej przestrzeni na ich interpretację. Nigdy nie powinna stać się celem samym w sobie.



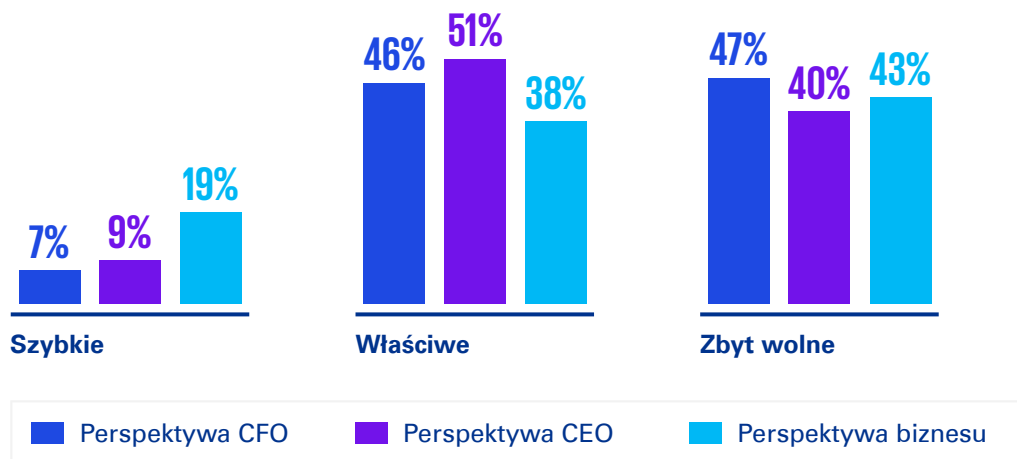
Dariusz Zieliński
CEO, President
of Management Board
CEKO/FAM Grupa
Kapitałowa



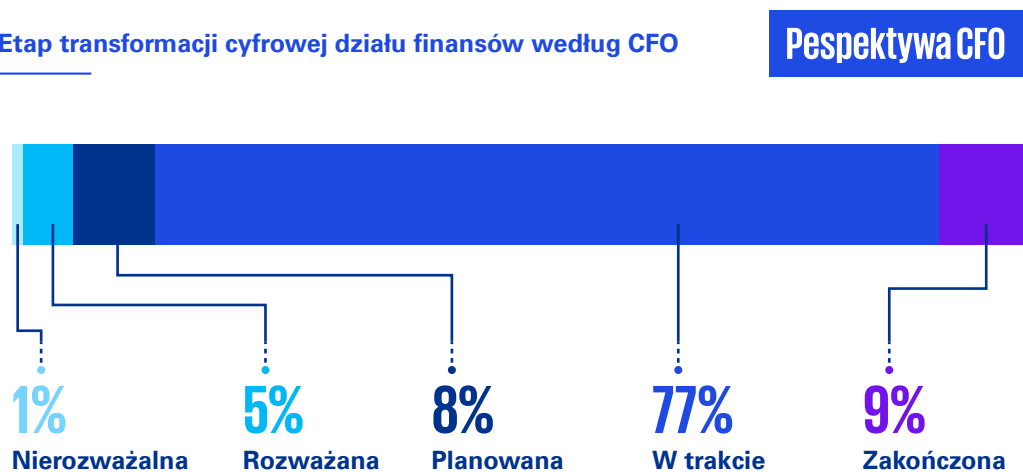
Różne stopnie cyfryzacji

Respondentów z trzech grup zapytano o ich ocenę postępów cyfryzacji we własnych organizacjach. Prawie 47% szefów działów finansowych stwierdziło, że tempo cyfryzacji ich firm jest zbyt powolne, a tylko 7% uznało je za szybkie. Ankietowani prezesi i osoby odpowiedzialne za obszary biznesowe byli bardziej optymistyczni – transformację cyfrową, jako szybko przebiegający proces określiło kolejno 9% i 19% z nich.

Ocena tempa transformacji cyfrowej firmy z różnych perspektyw



Etap transformacji cyfrowej działu finansów według CFO



Pespektywa CFO

Transformacja cyfrowa to proces ciągły. Więcej niż trzech na czterech CFO wskazało, że ich dział finansowy jest w jej trakcie. Niektórzy CFO mają jednak inne podejście do transformacji – niespełna 9% uznało, że jest ona zakończona, co może oznaczać, że nie zamierzają w najbliższym czasie wdrażać kolejnych rozwiązań technologicznych. Dodatkowo niewielki odsetek respondentów przyznał, że w ogóle nie rozważa cyfryzacji działu finansów. W przypadku 13% firm transformacja cyfrowa funkcji finansowej jest dopiero rozważana lub planowana.

Tylko 34% firm korzysta z narzędzi lub systemów wspierających proces budżetowania (innych niż Excel) – zgodnie z deklaracjami ankietowanych CFO. Oznacza to, że około dwie trzecie firm korzysta w tym celu co najwyżej z arkuszy kalkulacyjnych. Optymizmem może natomiast napawać fakt, że więcej niż połowa badanych, którzy do tej pory nie korzystali z żadnych innych narzędzi, zamierza je wdrożyć w ciągu najbliższego roku. Wśród firm, które aktualnie korzystają z bardziej zaawansowanych narzędzi najpopularniejsze są m.in. SAP, Tableau czy Microsoft Power BI. Część firm deklaruje ponadto wykorzystywanie własnego, autorskiego oprogramowania dla działu finansowego.

Co trzeci dział finansowy nie korzysta w procesie budżetowania z innych narzędzi niż arkusz kalkulacyjny

Wykorzystywanie narzędzi i systemów wspierających proces budżetowania (innych niż Excel) w firmach

Pespektywa CFO





Spójność kluczowych działań CFO i strategii staje się dzisiaj dużym wyzwaniem ze względu na niestabilność otoczenia makroekonomicznego i regulacyjnego.

Tym bardziej potrzebujemy elastycznych narzędzi pozwalających na bieżąco analizować sytuację na rynku, dynamicznie reagować, analizować różne scenariusze działań i sprawnie podejmować kluczowe decyzje biznesowe. Spójność raportów strategii, sprzedaży, ryzyka i operacji może zapewnić tylko zgrana współpraca pomiędzy działami wsparta odpowiednimi narzędziami do analiz i raportowania.

W wielu firmach będących w początkowych fazach rozwoju działy IT jeszcze nie są gotowe, aby wspierać analitykę biznesową i decyzyjność. Z kolei dostępne na rynku firmy IT mają często problem ze zrozumieniem potrzeb i oferowaniem sprawnych oraz dopasowanych narzędzi. To dzisiaj duże wyzwanie dla szybko rozwijających się biznesów, takich jak te działające w branży energetyki odnawialnej.

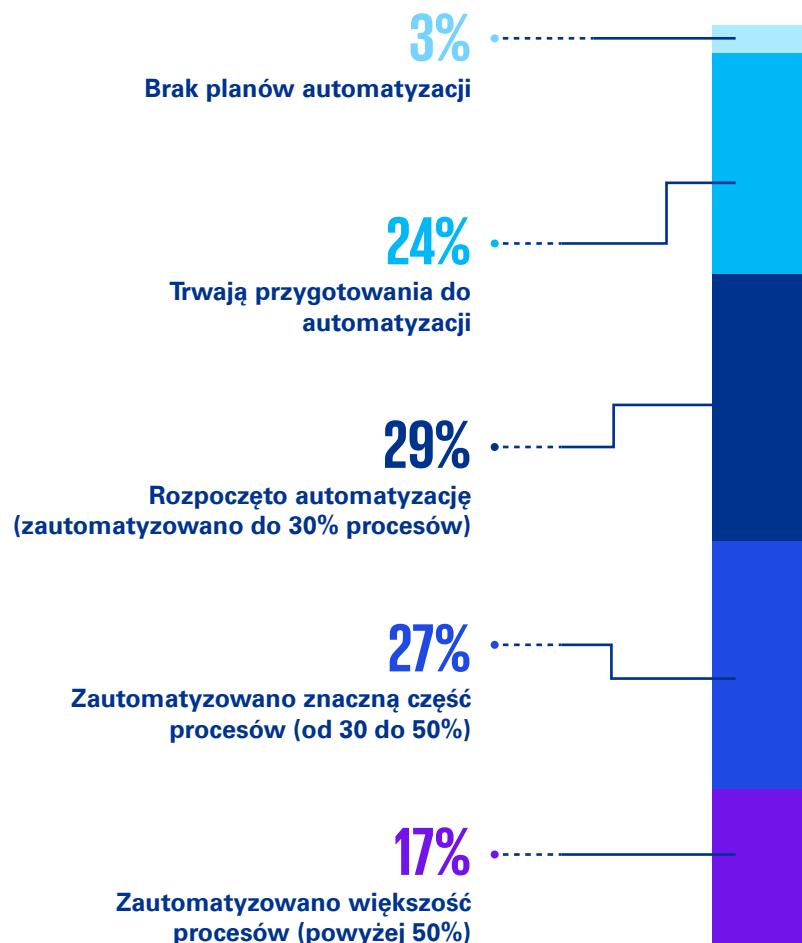
Współcześnie zadaniem CFO jest zaangażowanie działu finansowego w procesy biznesowe, tak aby zapewnić optymalne wsparcie zarówno w bieżącym zarządzaniu, jak i sprawnym oraz elastycznym planowaniu finansowym.



Wojciech Wolski
CFO
Qair Polska S.A.

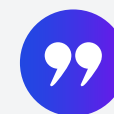
Etapy automatyzacji procesów przygotowania informacji zarządczej i finansowej

Pespektywa CFO

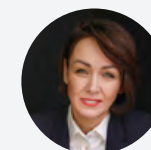


Automatyzacja raportowania finansowego na pierwszym planie

CFO wskazali w badaniu, na jakim etapie jest automatyzacja procesu przygotowania informacji zarządczej i finansowej w ich firmach. Choć 27% z nich przyznało, że w ich działach finansowych nie występuje ona jeszcze wcale, to cieszyć może fakt, że zdecydowana większość z nich zadeklarowała, że przygotowuje się do automatyzacji. Najwięcej firm doświadczyło umiarkowanej automatyzacji – do 30% omawianych procesów. Więcej niż połowę zautomatyzowanych procesów zadeklarowało niespełna 17% badanych CFO.



CFO powinien być tzw. purple person (blue in business & red in technology), stanowiąc pomost między biznesem a IT, przyczyniając się tym samym do intensyfikacji działań automatyzujących, skracających procesy decyzyjne i zapewniających efektywność i skalowalność operacji.



Anna Godlewska
CFO, Member of
the Management Board
Moliera2 S.A.

O tym, że raportowanie finansowe jest obszarem, który w większości firm powinien być bardziej zautomatyzowany mówią jednogłośnie CFO i CEO. O ile ponad połowa prezesów firm biorących udział w badaniu wskazała ten obszar za kluczowy do zautomatyzowania, o tyle szefowie działów finansów dostrzegają w większym stopniu również inne obszary, w tym rekonyliację, która nie została wymieniona jako najważniejsza przez żadnego szefa firmy. CEO większą uwagę zwracają na automatyzację pozyskiwania danych, podczas gdy drugim najczęściej wskazywanym przez CFO obszarem po raportowaniu okazała się księgowość.

CFO i CEO są zgodni, że automatyzacji wymaga przede wszystkim proces raportowania

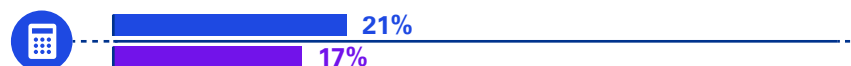


Funkcje działu finansowego uważane za konieczne do zautomatyzowania

Raportowanie



Księgowanie



Pozyskiwanie danych



Planowanie



Rekonyliacje



Inne, jakie?



■ Perspektywa CFO ■ Perspektywa CEO

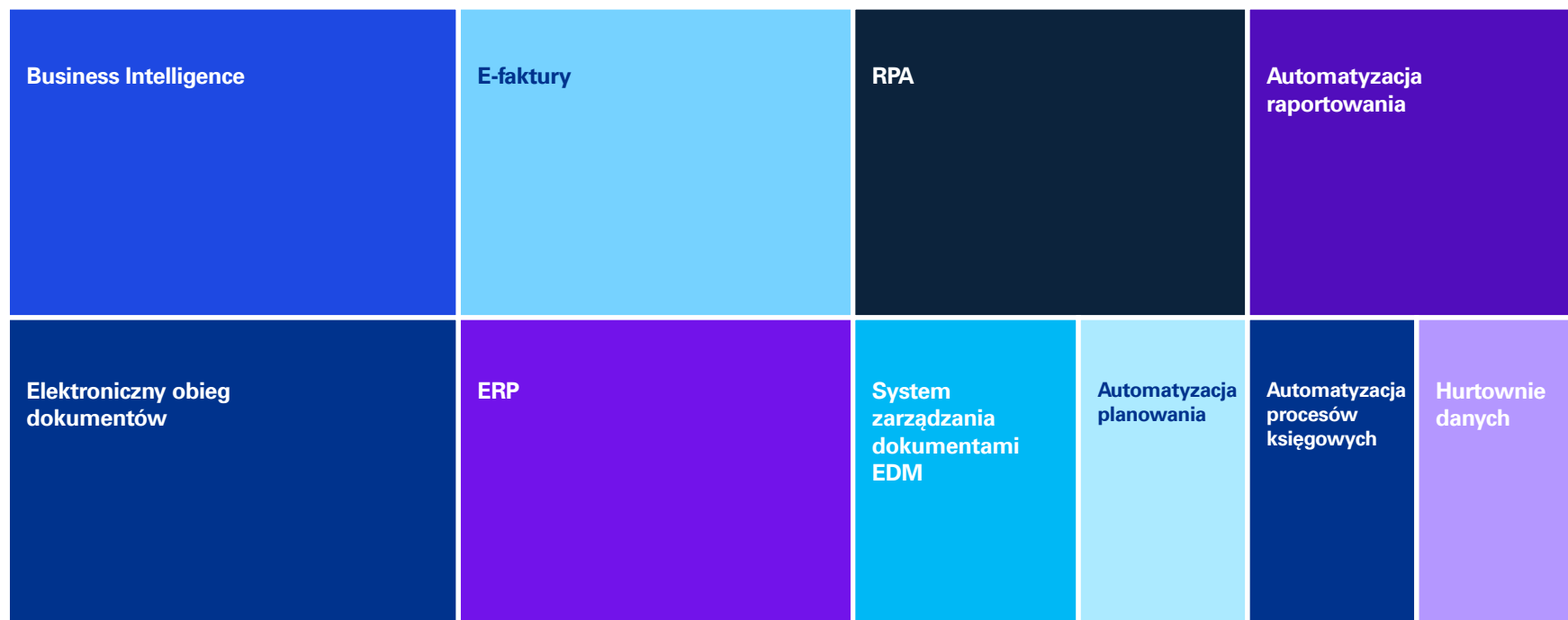
Na potrzeby badania zapytano również szefów działów finansowych o projekty transformacji w swoich obszarach, których wdrożenie planują w najbliższym czasie. Najczęściej odpowiedzi skupiały się na wdrażaniu systemów elektronicznego obiegu dokumentów i rozwoju narzędzi Business

Intelligence. Te pierwsze pozwalają ograniczyć koszty obsługi dokumentacji papierowej i sprawniej nią zarządzać, natomiast analityka biznesowa jest niezbędna do przekształcania danych z różnych systemów w wartościowe informacje. Duża część CFO wskazywała również na faktury elektroniczne, których

stosowanie w ustrukturyzowanym formacie ma stać się w Polsce obowiązkowe już od 2024 roku. Niemniej istotne okazały się systemy ERP i rozwiązania RPA, jako technologie, które działy finansowe zamierzają wdrożyć w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Najczęściej wskazywane projekty dot. transformacji finansów, które CFO planują wdrożyć w ciągu najbliższych 12 miesięcy

Pespektywa CFO



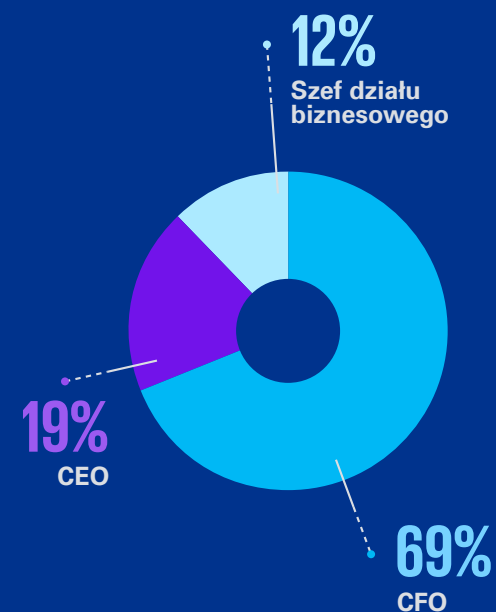
Metryczka

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone przez KPMG w Polsce i Klub CFO we wrześniu 2022 roku. Wzięło w nim udział 126 CFO zarządzających działami finansowymi. Aby zyskać szerszą perspektywę przebadano ponadto 56 osób na najwyższych stanowiskach kierowniczych, odpowiedzialnych za inne funkcje niż finansową. Wśród nich znalazło się 35 dyrektorów generalnych, co pozwoliło na zestawienie perspektywy CFO z CEO, a grupa 21 ankietowanych szefów działów sprzedażowych i produkcyjnych pozwoliła na pokazanie spojrzenia Biznesu na współpracę z CFO.

Łącznie badanie objęło 182 osoby, przedstawiciele firm prowadzących działalność w Polsce o charakterze usługowym (46%), produkcyjnym (32%) lub handlowym (22%). Firmy, które wzięły

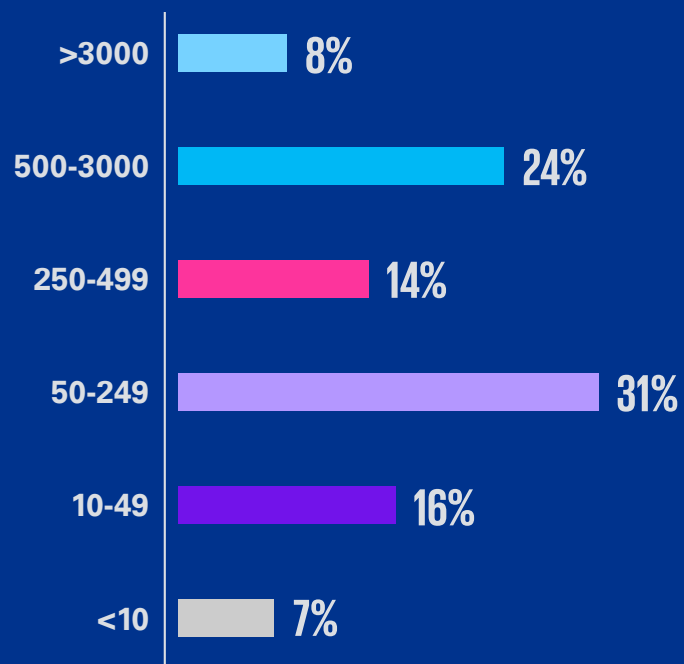
udział w badaniu najczęściej prowadziły działalność związaną z przetwórstwem przemysłowym (24%), handlem hurtowym i detalicznym wraz z naprawami pojazdów (17%) lub finansami i ubezpieczeniami (12%). Prawie 46% respondentów reprezentowało firmy duże o zatrudnieniu na poziomie 250 lub więcej osób. Mianem lidera branży określiło swoją firmę 15% ankietowanych, ponad połowa (55%) określała swoją organizację jako jednego z kluczowych graczy, kolejne 24% – jako jednego z wielu graczy, a 6% przyznało, że firma jest mniejszym graczem. Wśród badanych firm 30% prowadziło działalność tylko na terenie Polski, 35% w kraju oraz za granicą i tyle samo stanowiły podmioty zagraniczne o globalnej działalności.

Profil respondenta

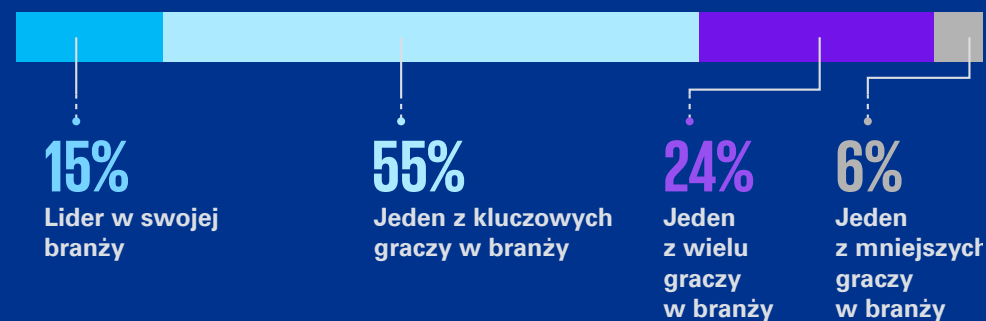


Metryczka

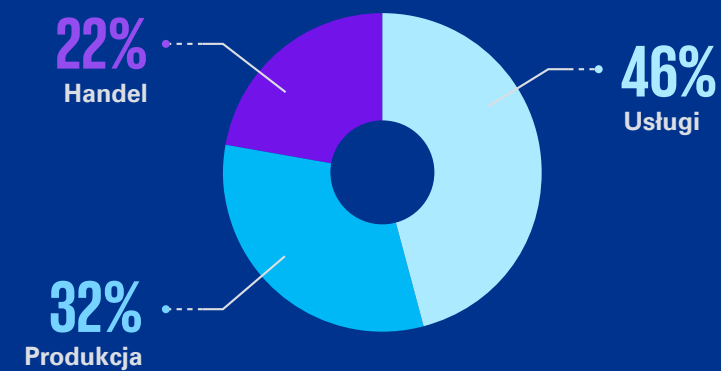
Liczba pracowników firmy



Deklarowana pozycja rynkowa firmy



Sektor działalności firmy



KPMG wspiera transformację roli CFO

Zachęcamy do zeskanowania poniższego kodu QR i sprawdzenia pełnej oferty usług:

Kontakt

KPMG w Polsce

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
E: kpmg@kpmg.pl



Dagmara Wojnar

Partner Associate,
Head of CFO Advisory
KPMG w Polsce
T: +48 508 047 541
E: dwojnar@kpmg.pl



Urszula Wysocka

Opiekunka merytoryczna,
ekspertka Klubu CFO
ICAN Institute
T: +48 609 840 315
E: u.wisniewska@ican.pl

Biura KPMG w Polsce

Warszawa

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków

ul. Opolska 114
31-323 Kraków
T: +48 12 424 94 00
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 22
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Szczytnicka 11
50-382 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a
80-219 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice

ul. Francuska 36
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

ul. Składowa 35
90-127 Łódź
T: +48 42 232 77 00
E: lodz@kpmg.pl



© 2022 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., polska spółka komandytowa i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są znakami towarowymi używanymi na podstawie licencji przez niezależne firmy członkowskie globalnej organizacji KPMG.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej osoby lub firmy. Pomimo, iż staramy się dostarczać dokładne i aktualne informacje, nie możemy zagwarantować, że takie informacje będą aktualne na dzień ich otrzymania lub że będą nadal aktualne w przyszłości. Nikt nie powinien podejmować decyzji na podstawie takich informacji bez odpowiedniego profesjonalnego doradztwa po dokładnym zbadaniu konkretnej sytuacji.