

Raport CFO 2023

- kompetencje i postawa



Academy of Business

Od czerwca do października 2022 roku w społeczności Klubu Dyrektorów Finansowych „Dialog” przeprowadzono szereg badań, spotkań i wywiadów z polskimi CFO w średnich i dużych firmach, aby rozpoznać kierunek ewolucji tej roli oraz związane z nią zapotrzebowanie na wzmocnienie już posiadanych kompetencji lub nabycie nowych.

Ogółem wzięło w nim udział **389** menedżerów finansowych na stanowisku **CFO** lub **C-1** ze średnich i dużych firm z siedzibą w Polsce, głównie z obszaru przetwórstwa, budownictwa, transportu i logistyki, handlu, usług niefinansowych. Spotkania indywidualne lub grupowe odbyły się w Szczecinie, Poznaniu, Wrocławiu, Łodzi, Rzeszowie i Warszawie.

Materiał został zebrany i opracowany przez:

- ▶ Iwonę D. Bartczak, Partnera Zarządzającego Business Dialog, szefową Klubu Dyrektorów Finansowych “Dialog” www.kdfdialog.org.pl
- ▶ Bartosza Radziszewskiego, Partnera Zarządzającego Business Dialog i Klubu Dyrektorów Finansowych “Dialog”, przewodniczącego Jury Konkursu CFO Roku, autora programu Digital Finance Excellence www.dfe.org.pl

CFO 2023

- kompetencje i postawa

Świat się zmienia, zmienia się biznes, prawo, technologie, wymieniają się pokolenia, nawet geopolityka zagościła na stałe w firmach, znacząco poszerzając horyzonty menedżerów. W takim otoczeniu rola dyrektora finansowego nie mogła pozostać taka sama jak 5 czy 10 lat temu. A wieloczynnikowe zawirowania, które trwają permanentnie od trzech lat i które ciągle przybierają nowe formy - od zdrowotnej przez operacyjną do finansowej - i są wszechogarniające geograficznie, uformowały wręcz nowe pokolenie dyrektorów finansowych, doskonale czujących się w warunkach niestabilności, wielu ryzyk i okazji, odpornych psychicznie, wręcz lubiących ekstremalne wyzwania biznesowe. Takich zestaw cech okazuje się niezbędny do tego, aby móc podejmować skuteczne działania w niepewnych czasach. W tym miejscu nie sposób jednak uniknąć pytań o przyszłość CFO, którzy doświadczyli takich przemian.

Czy dyrektorzy finansowi będą uczyli się zarządzania w stabilnych czasach tak, jak musieli się uczyć zarządzania w czasach burzliwych?

Czy - gdy nadejdą bardziej dogodne warunki - wycofają się do drugoplanowej, wspierającej roli?

Czy może raczej wkroczyli już na taką ścieżkę rozwoju zawodowego, biznesowego i osobistego, w której te wykształcone w kryzysie cechy i postawa będą się u nich pogłębiać i coraz bardziej oddziaływać na ich rolę w przedsiębiorstwie, czyniąc ją z jednej strony strategiczną, a z drugiej - nadzorczą nad wszystkimi procesami w organizacji?



61%

CFO uważa, że kilkuletnie zarządzanie w kryzysie trwale przekształciło rolę i postawę dyrektora finansowego.



W wyniku przeprowadzonych badań, można wyodrębnić następujący zestaw najważniejszych obszarów odpowiedzialności i kompetencji nowoczesnego CFO:



Kompetencje profesjonalne (finansowe)



Umiejętności komunikacyjne i osobiste



Umiejętności psychospołeczne



Partnerstwo biznesowe



Wiarygodność osobista



Znajomość nowoczesnych technologii



Umiejętność oceny wpływu sytuacji geopolitycznej na biznes

Wywiady i badania wyłaniają trzy główne nurty panujące obecnie wśród polskich dyrektorów finansowych:

1. Liderzy (awangarda).

Osoby, których **przywódca osobowość i strategiczne podejście** bardzo rozwinęły się w ciągu ostatnich trzech lat, głównie na skutek działania w niebezpiecznych okolicznościach gospodarczych i społecznych, w sytuacji ciągłych ryzyk, niedoborów i okazji.

Są nastawieni na rozwój i awans w środowisku międzynarodowym, do czego jednak często drogę toruje im potrzeba posiadania specjalistycznej wiedzy w danym obszarze.

Pomimo wysokich ambicji osoby te dostrzegają, że wartość realizowanych inicjatyw i projektów nie przekłada się na wzrost ich znaczenia w firmie.



42%

CFO uważa, że ich wkład w rozwój i odporność biznesu na niepewne czasy i trudne warunki nie jest odzwierciedlony w wartości marki osobistej dyrektora finansowego.



54%

CFO uważa, że nikt w firmie nie zdaje sobie sprawy z ogromu zadań i odpowiedzialności działu finansowego i CFO.

2. Finansiści w typie „rzemieślnika”, pozycjonujący się jako **wartościowe wsparcie biznesu, zarządu i innych menedżerów, dbający o płynność finansową i zapewnienie finansowania,** ale bez ambicji pełnienia strategicznej roli w decyzjach biznesowych.

3. Menedżerowie finansowi w średnich rodzimych biznesach (sektor MŚP), od których właściciele oczekują przede wszystkim odpowiedniego **zarządzania płynnością finansową, płatnościami, sferą księgową i podatkową, kontaktami z administracją, ZUSem i fiskusem oraz utrzymywania relacji z bankami, organami UE, ewentualnie innymi podmiotami finansującymi.**

Niezależnie od tego, w który nurt wpasowuje się dany dyrektor finansowy, każdy z nich może odnieść wiele korzyści z rozwinięcia kompetencji przedstawionych na rys. 1.



Najważniejsze wnioski

1 Koncentracja na pogłębianiu kompetencji finansowych oddziałuje pozytywnie na rozwój i karierę dyrektorów finansowych z ambicjami liderскими oraz doświadczonych CFO będących wartościowym wsparciem dla swoich organizacji. Nie jest to jednak optymalny wybór w przypadku dyrektorów finansowych pracujących w sektorze MŚP. W ich sytuacji osobista doskonałość finansowa staje się mniej ważna (choć twarda znajomość finansów jest oczywista), nie napędza ich kariery, a akcentowanie tej silnej strony może być wręcz jej hamulcem. Nie ma też potrzeby jej dalszego wzmacniania. Jeśli chodzi o dalszy rozwój dyrektorów chcących mieć wpływ na strategiczne decyzje biznesowe, zwłaszcza na arenie międzynarodowej, bardziej liczy się umiejętność dialogu, przekonywania swoimi argumentami dyrektorów z innych lokalizacji czy regionów oraz szersze biznesowe spojrzenie na kwestie finansowe. Osoby o wybitnych kompetencjach finansowych (liderzy) mają często autokratyczny sposób prezentowania swoich opinii czy pomysłów, co utrudnia pozyskiwanie sojuszników i pracę zespołową w ramach zarządów czy zespołów międzynarodowych.



Joanna Seklecka

CEO w eService CEE Region, wcześniej CFO w tej firmie

“

Jest wielka różnica między zajmowaniem się finansami w lokalnych polskich firmach, a zarządzaniem finansami w organizacji o międzynarodowej skali czy w globalnej korporacji. Wiedza finansowa staje się mniej ważna (jest po prostu oczywista), a bardziej liczy się umiejętność dialogu, dobierania argumentów i przekonywania dyrektorów innych działów lub jednostek zależnych oraz szersze biznesowe spojrzenie na kwestie finansowe.

2 Wiele procesów finansowych i administracyjnych jest w dużym stopniu zautomatyzowanych czy nawet wyprowadzonych do centrów usług wspólnych. Dyrektor finansowy zajmuje się nimi jedynie interwencyjnie, natomiast na co dzień oczekuje się, że będzie **wspierał zarząd i poszczególnych menedżerów w osiągnięciu przez nich coraz lepszych wyników. Oznacza to dzielenie się swoją wiedzą prawną i finansową, ale i ciągłe wzbogacanie własnej wiedzy o operacjach i biznesie, a także konieczność posiadania umiejętności komunikacyjnych i społecznych.**



Mariusz Grajda
CFO w Estee Lauder

“

Przyjąłem zasadę, że zespół wewnątrz firmy powinien zajmować się tylko tymi sprawami, które mają bezpośredni wpływ na biznes, które tworzą istotną wartość.

Zadania i procesy, które są rutynowe, wystandaryzowane, powtarzalne, aczkolwiek konieczne, wykonuje dla nas wyspecjalizowana firma zewnętrzna. Są to np. księgowanie dokumentów i obsługa płatności, proces należności, księgowie zamknięcie miesiąca. Po dobrym zdefiniowaniu i ustawieniu procesów – core business vs. procesy wspierające – włączam się w nie tylko w razie nietypowych zjawisk czy transakcji, ewentualnie w razie pojawienia się problemów.

Piotr Kajczuk
dyrektor finansowy Giełdy
Papierów Wartościowych
w Warszawie



“

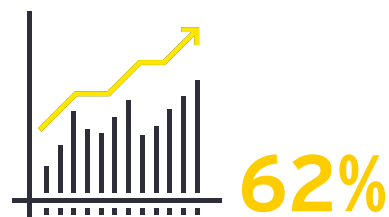
Chcemy, aby u nas standardowe procesy finansowo-księgowe były prawie bezdotykowe, żeby aktywność człowieka była w nich konieczna jedynie na najwcześniejszym etapie procesu, czyli wtedy gdy zapada decyzja biznesowa, podpisanie umowy i decyzje o ujęciu w księgach, w sprawozdaniu, ujęciu podatkowym, a potem aby przebiegał automatycznie. Natomiast pracownicy będą się zajmować czynnościami i procesami o dużej wartości dodanej, np. analizą.

86% CFO zauważa znacznie zwiększone zapotrzebowanie na ich wiedzę.

81% CFO dostrzega wartość swojej roli jako partnerów w biznesie.

3

Dyrektor finansowy jest właścicielem najważniejszego procesu w firmie: zbierania, przetwarzania i dystrybucji danych, a także nadawania istotności informacjom, wskaźnikom i raportom. Niejako automatycznie pozycjonuje go to jako lidera transformacji cyfrowej firmy. A transformacja cyfrowa to nie jest wdrożenie rozwiązań technologicznych, lecz kulturowa zmiana w organizacji, która zmienia nie tylko modele i praktyki biznesowe, ale i codzienne zachowania i emocje pracowników. Po raz kolejny dyrektor finansowy wkracza w sfery pierwotnie dość dalekie od finansów: technologia i psychologia.



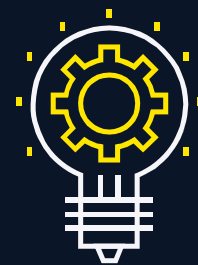
CFO uważa, że ich kluczową kompetencją jest dostarczenie wiarygodnych i właściwych danych oraz ocena istotności informacji i wskaźników dla poszczególnych odbiorców.



Michał Biernacki
CFO w Selena FM SA

“

Dojrzały dyrektor finansowy wspiera menedżerów biznesowych, dostarczając im informacji i wiedzy pośrednio i w rozmowach bezpośrednich. Robi to w odpowiednim momencie, czyli w sytuacji, gdy jest jeszcze czas na podjęcie jakichś działań i wspólne wypracowanie rozwiązania czy praktyki. Dojrzałość osiąga się po latach. Trzeba przejść przez różne etapy, wyciągać wnioski, wdrażać zmiany w swoim postępowaniu. Jeśli zostaje się CFO, to prawdopodobnie ma się silny charakter i silne ego. Nie demonstruje się tego przy każdej okazji, lecz jest się skutecznym w realizowaniu swoich zamiarów z chętnie współpracującymi menedżerami i specjalistami różnych działów.



Autorytet z dialogu, czyli dojrzałość CFO

Dojrzały dyrektor finansowy wspiera menedżerów biznesowych dostarczając im informacji i wiedzy w bezpośrednich rozmowach oraz czyniąc to w odpowiednim czasie, czyli wtedy gdy coś się jeszcze może zmienić w omawianym zakresie, można wspólnie wypracować jakieś rozwiązanie czy praktykę.

Dojrzały dyrektor nie czeka na zebranie zarządu czy ścisłego kierownictwa, aby błysnąć liczbami, udowadniającymi, że ktoś nie osiągnął wyniku czy coś poszło nie tak, jak oczekiwano. Ma znaczenie styl i czas, w którym informuje dany dział czy danego menedżera o zjawiskach, które widzi w analizach. Chodzi mu bowiem o to, aby osiągnąć cel czy lepszą praktykę, a nie jedynie o zaspokojenie swojego ego, o wywołanie efektu „wow” w zespole zarządczym. Wbrew pozorom nawet jeśli odpowiednio żonglując danymi, przeforsuje w zarządzie swój pomysł, to jeszcze daleko do sukcesu, bo nie będzie miał na niższych szczeblach sojuszników w jego realizacji. Właśnie dlatego, że wcześniej tam nie rozmawiał, i nie utożsamiają się oni z jego pomysłem.

Niedojrzały dyrektor dla chwilowego efektu „wow” i demonstracji władzy czasem poświęca o wiele większy i długofalowy sukces swój i firmy.

Dojrzałość osiąga się po latach. Trzeba przejść przez różne etapy, wyciągać wnioski, wdrażać zmiany w swoim postępowaniu. Jeśli zostaje się CFO, to prawdopodobnie ma się silny charakter i silne ego. Silne ego poznaje się po tym, że się go nie demonstruje przy każdej okazji, lecz w realizowaniu swoich zamiarów z chętnie współpracującymi menedżerami i specjalistami różnych działów.

Ich pozytywne nastawienie jest konieczne do tego, aby CFO rozumiał firmę i biznes. Dyrektor finansowy zwykle przechodzi taką drogę:

- ▶ gdy wchodzi do firmy, to stara się osobiście poznać ludzi, procesy, pyta, chodzi po biurze i fabryce
- ▶ potem polega na danych i systemach do ich przetwarzania, zachwyca się narzędziami BI, uważa że tam wszystko jest
- ▶ stopniowo przekonuje się, że jednak dane z systemów nie w pełni odzwierciedlają rzeczywistość
- ▶ gdy osiąga dojrzałość, wie, że wiedza jest przede wszystkim tam, gdzie dzieje się biznes, w operacjach, w sprzedaży, utrzymuje stałe kontakty ze wszystkimi działami, osobiście bywa na produkcji czy w magazynach.

Moim zdaniem - dyrektor finansowy musi ciągle uczyć się dialogu, rozmawiania z ludźmi, słuchania ich, ale też budowania autorytetu pomaganiem im w ich zadaniach i włączaniem ich do swoich pomysłów.



Michał Biernacki
CFO w Selena FM SA





CFO uważa, że informacja o dostępności gotówki w poszczególnych okresach jest najważniejszym oczekiwaniem CEO wobec CFO.

4 Ze względu na ogólną sytuację gospodarczą i polityczną kluczowym zadaniem dyrektora finansowego, jak i całego zarządu, jest zarządzanie gotówką i zachowanie płynności finansowej. **Staje się on strategiem analizującym ryzyka i szanse, zachowującym równowagę między bezpieczeństwem finansowym firmy a wykorzystaniem aktywów firmy do rozwoju.**



Andrzej Hopko
CERES Dom Inwestycyjny

“

Dyrektor finansowy, choć powinien posiadać jakąś ogólną znajomość tematu, to jednak nie powinien „doktoryzować się” z podatków i regulacji, zwłaszcza że ich przyrost przyspiesza. Nigdy nie będzie w tym tak dobry jak doradca podatkowy. Jego głównym zadaniem jest identyfikowanie i zarządzanie optymalnym wykorzystaniem aktywów firmy.



CFO – partner biznesu w optymalnym wykorzystaniu aktywów

Świat się zmienia, biznes, prawo, technologie zmieniają się, pokolenia wymieniają się, a nawet geopolityka wpełchnęła się firm – nie ma szans, aby w takim otoczeniu rola dyrektora finansowego pozostała taka sama jak 10 czy 15 lat temu, a niektórzy mówią, że nawet ostatnie trzy lata bardzo wiele radykalnie odmieniły. A jak rola staje się inna, to i kolejne kompetencje trzeba dodać. Może o czymś zapomnieć.

Gdy jeszcze w grudniu 2021 zapytaliśmy społeczność CFO o przypuszczalne obszary zwiększenia zaangażowania w 2022, otrzymaliśmy następujące odpowiedzi:

W którym z wymienionych obszarów najbardziej zwiększy się poziom zaangażowania dyrektora finansowego w 2022 roku?

43% Popawa zarządzania danymi

35% Inwestycje w rozwój

16% poprawa procesu prognozowania

5% Zwrot z inwestycji cyfrowych

Na spotkaniach Klubu Dyrektorów Finansowych „Dialog” na wiosnę 2022 roku w dużym stopniu potwierdziły się te wyniki.

Aby zwiększyć rentowność przy wolniejszym wzroście rynków, turbulencjach podaźowych, zmianach wymagań klientów, **przedsiębiorstwa potrzebują lepszych i szybciej uzyskiwanych informacji zarządczych**. CFO jest w stanie zapewnić większość tej analizy. **Jest właścicielem najważniejszego procesu w firmie: zbierania, przetwarzania i dystrybucji informacji**. Procesy, którymi zarządza, przebiegają w poprzek wszystkich działów w firmie.



Monika Makowska, dyrektor finansowy Ekolan, uczestnik KDF Dialog zauważa:



Jednak przy pracy nad informacją należy pamiętać, że celem nie jest schodzenie z analizą do liczb pierwszych, zestawienie każdej operacji z dnia wczorajszego, lecz pokazanie Zarządowi/Właścicielowi, gdzie naszym zdaniem leży szansa (np. na poprawę wyniku) lub zagrożenie (np. utraty rentowności projektu), na które trzeba się przygotować. Informacja ma pomóc podjąć właściwą decyzję teraz, w czasie rzeczywistym.

Wygląda na to, że najwartościowsza część pracy CFO zaczyna się wtedy, kiedy już wysłane wszystkie standardowe raporty oraz analizy. To są te spostrzeżenia do podejmowania lepszych decyzji.

Im bardziej usprawnimy i zautomatyzujemy procesy finansowe, tym finanse uzyskają większą zdolność do przyjęcia szerszej roli we wspieranie biznesu. Być może księgowość już w ogóle powinna się znaleźć poza zainteresowaniem finansowych, którzy raczej przeniosą swoją uwagę na **wspieranie menedżerów poszczególnych obszarów w wypracowaniu przez nich lepszych wyników.**

Finanse dla biznesu są jak układ krwionośny dla organizmu. **Tak jak CFO bez partnerstwa z menedżerami innych obszarów, nie może efektywnie dbać o płynność, marżę czy rentowność firmy, tak i menedżerowie mają szansę osiągać lepsze wyniki dopiero wtedy, gdy poznają i rozumieją sytuację finansową firmy, kontekst makroekonomiczny oraz prawny biznesu.**

Generalnie ułożył nam się taki zestaw obszarów odpowiedzialności i kompetencji:



Kompetencje profesjonalne (finansowe)



Umiejętności komunikacyjne i osobiste



Umiejętności psychospołeczne



Partnerstwo biznesowe



Wiarygodność osobista



Umiejętność oceny wpływu sytuacji geopolitycznej na biznes



Znajomość nowoczesnych technologii

Zwróciliśmy też uwagę na kilka innych zagadnień, będziemy je uzupełniać i porządkować w najbliższych miesiącach, a następnie publikować w kolejnych analizach, przygotowywanych wraz z ekspertami EY Academy of Business.

Co różnicuje rolę menedżera finansowego w firmie, niezależnie od zmieniającego się otoczenia? Są to:

- ▶ wielkość firmy
- ▶ pochodzenie większościowego kapitału/właściciela
- ▶ branża
- ▶ etap rozwoju firmy.

Firmy małe i średnie od menedżera finansowego oczekują przede wszystkim odpowiedniego zarządzania sferą podatkową i kontaktami z fiskusem oraz utrzymywania relacji z bankami, ewentualnie innymi dostawcami finansowania. Właściciel, który zbudował rentowny rozwijający się biznes, na ogół zna go lepiej niż najemny, nawet najlepszy dyrektor finansowy. Od swoich specjalistów finansowych oczekuje jedynie, że potwierdzą jego intuicję, strategię lub wyliczenia - ewentualnie skorygują - oraz że przypomną, jeśli o czymś ważnym w tym obszarze zapomniał.

Pytanie kluczowe, czy zatem właściciel/prezes w miarę wzrostu firmy powinien podnosić swoje kompetencje w obszarze finansów, pełniąc również funkcję dyrektora finansowego czy raczej powinien jednak zatrudnić profesjonalnego dyrektora finansowego i zdać się na niego w tych kwestiach? Bo nie ma wątpliwości, że kompetencje osoby odpowiedzialnej za finanse firmy zmieniają się niezależnie, czy ta osoba nazywa się prezes, CFO, menedżer finansowy czy główny księgowy.

Im większa firma tym dyrektor finansowy więcej zajmuje się płynnością finansową, planowaniem finansowym, optymalizacją procesów oraz wspieraniem menedżerów biznesowych w rozwoju produktów, ekspansji, zwiększaniu rentowności. Adam Kierecki, CFO w Maxi Zoo, członek Kapituły KDF Dialog zwraca uwagę, że im bardziej dyrektor finansowy jest zaangażowany w rozwój biznesu, tym zwyczajnie mniej ma czasu na księgowość i podatki. Zwykle dąży do tego, aby te procesy albo jak najbardziej wystandaryzować i zautomatyzować, albo zlecić na zewnątrz. Andrzej Hopko dodaje: Dyrektor finansowy, choć powinien znać tę materię, nie powinien „doktoryzować się” z podatków i regulacji, zwłaszcza że ich przyrost przyspiesza. Nigdy nie będzie w tym tak dobry jak doradca podatkowy. Powinien identyfikować i zarządzać optymalnym wykorzystaniem aktywów firmy.



Bartłomiej Gudalewski z KDF Dialog zauważa

“

kiedy firmie zależy na zdobyciu rynku, kiedy liczą się wolumeny, na szefa sprzedaży zatrudnia się handlowca lub marketingowca. Kiedy jednak firma jest nastawiona na marżę, tj. rentowność, to dyrektor finansowy staje się najważniejszym wsparciem działu sprzedaży.

Pochodzenie kapitału, a zatem kultura centrali wpływa na oczekiwania wobec dyrektora finansowego, np. w firmach amerykańskich na to stanowisko często awansują osoby doświadczeniem kontrolingowym, w niemieckich - z doświadczeniem księgowym, z polskich z doświadczeniem biznesowym. Nowe kompetencje powinny również zrównoważyć - lub przewyciężyć - ciężar doświadczeń, nawyków i wiedzy z przeszłości.

W czasach, gdy cyfryzacja jest głównym komunikatem mediów i dostawców IT do biznesu, warto oddać głos autorytetowi w tej dziedzinie. Jacek Nawrot, ekspert rynku ICT, członek zespołu „Liderzy przyszłości XXI” wspierającego klubowy program „Made in Poland/Wyprodukowane w Polsce” wyprodukowanewpolsce.org.pl podpowiada dyrektorom finansowym następujące podejście:

“

Podejmując konkretne inicjatywy i inwestycje cyfrowe, kierować się należy tylko własną strategią biznesową: Czym chcemy się wyróżnić na rynku? A bardziej rozbudowując tę rekomendację, wskazałbym CFO pięć zasad:

Powiązanie strategii digitalizacji z konkretnymi celami strategii firmy, tj. wybrać inicjatywy, które przybliżą nas do obniżenia kosztów np. jednej wysyłki o połowę albo zwiększą przychody z ecommerce o 20%.

Stosowanie planowania scenariuszowego, zamiast sztywnych planów i budżetów. Przejście z myślenia projektowego na produktowe, aby móc odpowiedzieć na pytania: „po co coś robimy” lub „czy to jest faktycznie użyteczne dla naszego klienta”. Dostosowywanie mierzenia biznesu do postępów w cyfryzacji. KPI trafne w przypadku biznesu analogowego nie będą odpowiednie, gdy biznes stanie się bardziej cyfrowy, a zatem nie będą nadawały się do skutecznego zarządzania. Dane i klient to są najważniejsze elementy, wokół których dzisiaj buduje się strategię biznesową.

Obszarowo wygląda to tak:

Inicjatywy i inwestycje cyfrowe
- pięć zasad najlepszych CFO

- 1** Powiązanie strategii digitalizacji z wymiernymi celami strategii firmy.
- 2** Stosowanie planowania scenariuszowego.
- 3** Przejście z myślenia projektowego na produktowe.
- 4** Dostosowanie KPI do cyfryzującego się biznesu.
- 5** Dane i klient w centrum strategii biznesowej.

Wygląda na to, że po stronie kompetencji cyfrowych mamy jeszcze dużo do uzupełnienia.

Iwona. D. Bartczak
i Bartosz Radziszewski



5

Zmiany gospodarcze, społeczne, geopolityczne i technologiczne doprowadziły dyrektora finansowego do dość paradoksalnej sytuacji, w której jego najmocniejsza kompetencja - finansowa - jest wykorzystana z najlepszym skutkiem jedynie wtedy, gdy towarzyszą jej równie mocne kompetencje biznesowej kompetencje społeczne.

I dalszy ciąg paradoksu - im lepiej CFO zorganizuje procesy finansowe, a w konsekwencji zautomatyzuje lub odda w outsourcing, tym bardziej jego kompetencja finansowa potrzebuje wzmocnienia w postaci kompetencji komunikacyjnych i psychologicznych, aby mogła być spożytkowana w partnerstwie biznesowym nie tylko z innymi menedżerami i pracownikami swojej organizacji, ale również z partnerami spoza firmy.

36%



CFO uważa, że potrzebuje znacznego pogłębienia wiedzy dotyczącej zasad efektywnej współpracy z uwzględnieniem różnych osobowości i charakterów.

Dyrektorzy finansowi najbardziej dzisiaj potrzebują pracy nad uwolnieniem pełnego potencjału swojego umysłu, włączając w to umiejętności wyciągania głębokich i nieszablonowych wniosków, innowacyjnego rozwiązywania problemów oraz psychologicznych aspektów myślenia.

Koncentracja jedynie na wiedzy finansowej, technologicznej i operacyjnej nie przyczyni się do poszerzenia horyzontów, ale będzie zwiększała zmęczenie, frustrację i konflikty międzyludzkie.

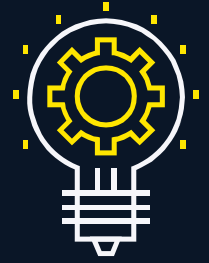


Sebastian Calik
CFO w Lynka

“

Rzeczywistość jest trudna, zmienna, zaskakująca. Najgorsze, co może zrobić dyrektor finansowy, to zamknąć się w puszce swojej wiedzy, swoich opinii i trwać w przerażeniu przed wzrostem ryzyk. Musi wyjść do ludzi z innych firm lub instytucji, rozmawiać, pytać, słuchać, dzielić się doświadczeniem. Dzięki temu może zainspirować się doświadczeniami innych firm, które mierzyły się z podobnymi wyzwaniami. A jeśli już rozmawiać o ryzykach, to właśnie z dyrektorami finansowymi – oni wiedzą o nich najwięcej i to czyni ich cennymi partnerami, z którymi naprawdę warto się konsultować.

Wiedzieć więcej, pozyskiwać sojuszników - najważniejsze cele komunikacji CFO



Komunikacja służy skuteczności CFO. Aby ją uzyskać można oddziaływać z pozycji władzy wynikającej ze stanowiska czy dostępu do danych, ale lepiej jeśli CFO użyje swoich zdolności interpersonalnych. Wbrew pozorom nawet jeśli odpowiednio żonglując danymi i wywierając presję, przeforsuje w zarządzie swój pomysł, to jeszcze daleko do sukcesu, bo nie będzie miał na niższych szczeblach sojuszników w jego realizacji.

Właśnie dlatego, że wcześniej tam nie rozmawiał, i nie utożsamiają się oni z jego pomysłem.

Firma zajdzie dalej - i on wraz z nią - jeśli postawi na dialog z osobami z innych działów firmy. Jest on możliwy, gdy dyrektor finansowy autentycznie zbliży się do pracowników, gdy wiele razy pójdzie do ludzi i ich miejsc pracy, do magazynu, na halę fabryczną. Szybko też dowie się wtedy, jak wiele liczb w jego raportach ma kolor arbuzy, jak określił to jeden z uczestników Klubu Dyrektorów Finansowych „Dialog”.

Kolor arbuzy to taki, gdy komunikowana oficjalnie liczba jest pozytywna, zielona, ale jak się podąży do jej źródła, to okazuje się, że rzeczywistość jest inna, ma kolor niebezpiecznie zbliżający się do czerwonego.

Michał Biernacki, CFO w Selenie, członek Kapituły Klubu tak opisuje drogę dojrzewania dyrektora finansowego do mądrej komunikacji:

“

Dyrektor finansowy zwykle przechodzi taką drogę:

- gdy wchodzi do firmy, to stara się osobiście poznać ludzi, procesy, pyta, chodzi po biurze i fabryce
- potem polega na danych i systemach do ich przetwarzania, zachwyca się narzędziami BI, uważa, że tam wszystko jest
- stopniowo przekonuje się, że jednak dane z systemów nie w pełni odzwierciedlają rzeczywistość
- gdy osiąga dojrzałość, wie, że wiedza jest przede wszystkim tam, gdzie dzieje się biznes, w operacjach, w sprzedaży, utrzymuje stałe kontakty ze wszystkimi działami, osobiście bywa na produkcji czy w magazynach.

Jego zdaniem **dyrektor finansowy musi ciągle uczyć się dialogu, rozmawiania z ludźmi, słuchania ich, ale też budowania autorytetu pomaganiem im w ich zadaniach i włączaniem ich do swoich pomysłów.**

Partnerstwo biznesowe

Nie ma wątpliwości, że najczęściej dowiadujemy się podczas spontanicznej wymiany zdań przy ekspresie do kawy albo gdy goszcząca nas osoba odprowadza nas do wyjścia.

Katarzyna Nijander, CFO w Elsen, ma dalej idący sposób budowania relacji, zaufania i wiedzy o sobie nawzajem - dyrektora i pracowników.

“

Jako dyrektor tworzę również takie zespoły projektowe, w których pełnię szeregową rolę, mam zadania do wykonania, mam szefa, wszystko tak samo jak inni, żadnej taryfy ulgowej. Dzięki temu dowiaduję się więcej jak działają i czują się pracownicy w firmie, a pracownicy dowiadują się jaka jestem jako człowiek w różnych sytuacjach. Znacznie polepsza to wzajemne zrozumienie i komunikację, co pozwala osiągać cele.

Na takie postępowanie stać odważne osoby o silnym charakterze, ale takie są właśnie potrzebne w zarządach firm, szczególnie na stanowisku CFO.

Komunikacja odbywa się w dwie strony: jeśli CFO dzieli się swoją wiedzą z menedżerami innych obszarów, aby im pomóc w realizacji ich zadań i celów, to jest to klasyczny przykład partnerstwa biznesowego. Jak mówi Michał Biernacki: „Dojrzały dyrektor nie czeka na zebranie zarządu czy ścisłego kierownictwa, aby błysnąć liczbami, udowadniającymi, że ktoś nie osiągnął wyniku czy coś poszło nie tak, jak oczekiwano. Ma znaczenie styl i czas, w którym informuje dany dział czy danego menedżera o zjawiskach, które widzi w analizach. **Chodzi mu bowiem o to, aby osiągnąć cel czy lepszą praktykę, a nie jedynie o zaspokojenie swojego ego, o wywołanie efektu „wow” w zespole zarządczym.**”

Regulacje również premiuje komunikację CFO z innymi menedżerami

Do poprawnego raportowania koniecznych jest coraz więcej informacji z operacji i sprzedaży, faktura czy inne standardowe dokumenty są absolutnie niewystarczające.

Michał Błęszyński, senior manager i trener w EY Academy of Business: mówi, że gdy prowadzi szkolenia dotyczące nowego międzynarodowego standardu dotyczącego przychodów dla osób z działów finansowych, często słyszy od uczestników: Tutaj z nami powinni być przedstawiciele działu sprzedaży, bo w świetle tego, co pan mówi, to oni mają informacje potrzebne do prawidłowego ujęcia przychodu, a nie my w księgowości.”

I dodaje:

“

Jeśli dział finansowy nie będzie rozumiał jakichś transakcji czy operacji, to może niewłaściwie pokazać je w sprawozdaniu finansowym. A na jego podstawie decyzje podejmują nie tylko menedżerowie, ale też właściciele, inwestorzy, ubezpieczyciele, banki, analitycy.

Jeśli dział sprzedaży czy produkcji nie rozumie w pełni jak ich praca czy choćby sposób zapisu w systemach i dokumentach wpływa na liczby, które pojawiają się w sprawozdaniach finansowych, to nie umie tak tą pracą pokierować albo ją zapisać, aby uzyskać zadawalający efekt w sprawozdaniach.

Dwuznaczne „w czym mogę ci pomóc”

Zapytaliśmy społeczność Klubu o to, jak jest interpretowane pytanie szefa czy menedżera wyższej rangi „W czym mogę Ci pomóc?” w zależności od kontekstu w jakim pada. Oto wyniki:



Bartosz Radziszewski, partner Business Dialog, przewodniczący Jury Konkursu CFO Roku, organizowanego przez Klub Dyrektorów Finansowych „Dialog” komentuje te wyniki następująco:

“

Neutralnie, a nawet życzliwie brzmiące pytanie „W czym mogę Ci pomóc?” może się przekształcić w zjadliwy komentarz do czyichś wyników lub w formę nadmiernej presji. Bywa też, ale to pół biedy, elementem konwencjonalnej rozmowy, i nie idzie za tym żadna intencja, ani pomocy, ani krytyki.

Aby proponowanie pomocy czy wsparcia było odebrane pozytywnie, powinno się odbywać w poufności i atmosferze zaufania, nie na oczach innych, bo wtedy jest odbierane jako chęć promocji samego siebie



Dialog międzypokoleniowy

Wśród CFO, tak jak w całym środowisku wyższych menedżerów mnożą się narzekania na młode pokolenie. Sprowadzają się do trzech rzeczy: odporni na presję szefa, niechętni do zaangażowania w sprawy firmy większego niż przewiduje to zakres godzin i obowiązków, odseparowani telefonem i Internetem od materialnej rzeczywistości.

Z rozmów w KDF Dialog wynika, że to narzekanie wynika z nieporozumienia, z nieprawidłowego odczytania środowiska życia młodych ludzi, a zatem i nietrafnej formuły komunikacji z nimi i budowania swojego autorytetu.

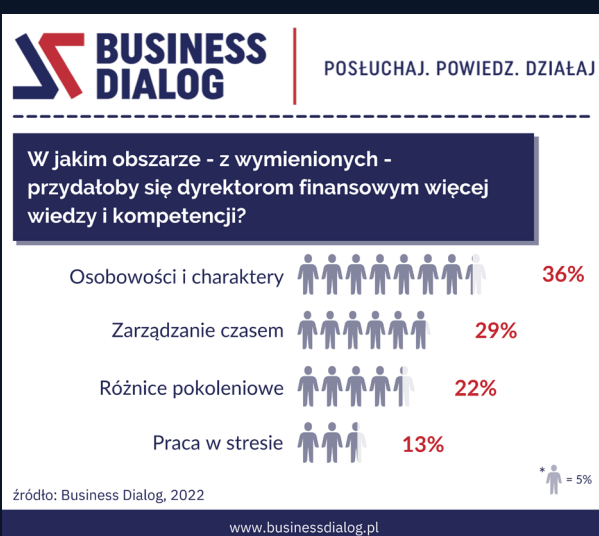
Młodzi ludzie – jak większość ludzi – potrzebuje więzi społecznych, ma chęć je budować i czyni to. Ale inaczej niż menedżerowie starszej daty. Największa różnica wynika z tego, że dla młodych świat wirtualny jest tak samo rzeczywisty i uprawniony jak świat naoczny, materialny, zmysłowy.

Dla menedżerów wyższego szczebla, a w szczególności C-level świat cyfrowy ogranicza się do narzędzi IT, którymi posługują się w wypełnianiu zawodowych obowiązków, ale nie jest to przedmiot osobistych aspiracji. Świat wirtualny nie jest dla nich światem naturalnym, przedmiotem zaciekawienia, samorealizacji, wyrażania siebie.

Pokazują to badania przeprowadzone w naszym Klubie, np. to którego wyniki widać poniżej.



Czy mogą się dobrze dogadywać z pokolenie, dla którego to jest świat równorzędny? Czy potrafią im tak zorganizować pracę, wyznaczyć zadania czy postawić cele, aby uruchomić cały potencjał, który tkwi w tym ich rozszerzonym świecie, a zarazem podnieść ich poczucie spełnienia w pracy? Dyrektorzy wiedzą, że potrzebują więcej wiedzy o młodym pokoleniu, ale też po prostu więcej wiedzy o ludzkich charakterach i osobowościach.



Michał Bleszyński tak podsumowuje ten temat:

“

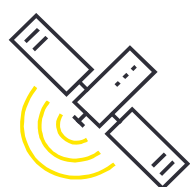
Nawet jeśli firma ma wdrożone procesy wymuszające komunikację między silosami, nawet jeśli zarząd ma wolę dialogu, to jeszcze potrzebne są umiejętności komunikacyjne. Jeśli komunikacja nie jest czyjąś mocną stroną, można a nawet trzeba pracować nad tą umiejętnością. To jedna z bardzo ważnych kompetencji współczesnego dyrektora finansowego.



Iwona D. Bartczak

partner Business Dialog, szefowa Klubu Dyrektorów Finansowych „Dialog”, członek Jury Konkursu CFO Roku

6 Wyniki raportu pokazują, że CFO w dużej mierze dobrze oceniają, czego potrzebują się nauczyć. W niektórych obszarach tego nie wiedzą, ale przeczuwają. Są też obszary sporej nieświadomości dyrektorów finansowych co do konieczności zmian wiedzy i postawy. Na przykład nie doceniają wagi osobistych kompetencji i nawyków cyfrowych jako przestrzeni dialogu i porozumienia z najmłodszym pokoleniem pracowników.



Jedynie

2%

CFO uważa, że znajomość nowoczesnych technologii jest ważną kompetencją dyrektora finansowego.

Która z kompetencji cyfrowych jest najważniejsza w skutecznej pracy CFO, poza znajomością narzędzi IT?



62% Zapewnienie danych biznesowych i ocena istotności informacji



28% Ocena wpływu wdrożeń IT na wynik



8% Uczucie się i innych w środowisku cyfrowym



2% Osobiste cyfrowe ambicje



Kompetencje cyfrowe CFO

Tradycyjnie postrzega się kompetencje cyfrowe jako znajomość i stosowanie narzędzi informatycznych. W Klubie Dyrektorów Finansowych „Dialog” proponujemy inne podejście do tego zagadnienia. Oczywiście, systemy trzeba znać, ale to dużo za mało jak na ambitnego CFO.

A zatem jakie to kompetencje?

1. Znajomość technologii, czyli wiedza, jak wykorzystać technologię cyfrową, aby uzyskać lepsze wyniki finansowe i biznesowe. Jeśli finanse nie są w stanie zapewnić firmie rozszerzonego wglądu w sprawy w krótkim czasie, decydenci biznesowi omijają finanse i uzyskują informacje, których potrzebują z innych źródeł lub wracają do podejmowania decyzji opartych na intuicji.
2. Umiejętność tłumaczenia technologii, aby zwiększać samodzielność pracowników niefinansowych w korzystaniu z systemów ewidencyjnych, analitycznych, projektowych, komunikacyjnych i innych narzędzi cyfrowych. Jest to konieczne, bowiem w miarę jak firma rośnie i doskonali procesy, coraz więcej czynności dawniej wykonywanych przez zespoły finansowe przenosi się do „źródła”, czyli z działu finansowego do działów operacyjnych.
3. Zdolność tworzenia nowego środowiska edukacyjnego. Szybkie tempo zmian oraz większy zakres pracy zdalnej, spoza biura, oznacza, że liderzy finansowi mają mało czasu i okazji do szkolenie swoich pracowników w sposób tradycyjny. Muszą tworzyć nowe sposoby.
4. Umiejętność zrozumienia stronniczości w analityce wykorzystującej sztuczną inteligencję (machine learning). Na przykład analitycy FP&A przeszkoleni w zakresie stronniczości cyfrowej są bardziej sceptyczni wobec prognoz finansowych, które są podejrzanie optymistyczne lub pesymistyczne, ponownie analizują je zanim spowodują szkodliwe decyzje partnerów biznesowych.
5. Cyfrowe ambicje, motywacja do korzystania z technologii i nowych sposobów pracy. Liderzy finansowi z cyfrowymi ambicjami mają wolę rozwijania umiejętności cyfrowych. Są autentycznie zainteresowani tym, jak nowe technologie mogą poprawić ich pracę, a także wyniki biznesowe.



Iwona. D. Bartczak

partner Business Dialog,
szefowa Klubu Dyrektorów Finansowych „Dialog”,
członek Jury Konkursu CFO Roku



Współczesna rola CFO

CFO (ang. Chief Financial Officer) to osoba, która jest odpowiedzialna za nadzór nad finansami przedsiębiorstwa. CFO to, obok CEO, jedno z najważniejszych i najbardziej prestiżowych stanowisk w firmie. Wymaga jednak szerokich kompetencji i specjalistycznej wiedzy. Wiąże się również ze sporą odpowiedzialnością.

Jak rolę współczesnego CFO definiują nasi respondenci?



Piotr Pirogowski

CFO w Okechamp, CFO Roku 2022

“

Modelowanie procesów, wyników, strategii, a przede wszystkim wartości firmy jest głównym zadaniem CFO. Na przykład modelowanie wyników wertykalnie zintegrowanej firmy spożywczej, działającej w bardzo zmiennym środowisku, jest procesem ciągłym.

Odbywa się na trzech poziomach i łączy dane pochodzące z różnych systemów:

1. Strategicznym (długoterminowym 3-5 lat), jego celem jest kontrola wartości firmy w trakcie i po zrealizowaniu przyjętej strategii. Odbiorcami są głównie akcjonariusze i zarząd, w dalszej kolejności banki i menedżerowie.
2. Kroczącym, służącym do zarządzania rentownością i bilansowaniem surowca w przewidywalnym czasie. W zintegrowanych pionowo firmach, pracujących z bardzo zmiennym surowcem, jest to jeden z podstawowych instrumentów zarządzania, precyzyjnie prognozującym wyniki firmy. Użytkownikiem jest głównie zarząd.
3. Krótkoterminowym, mającym na celu bieżącą optymalizację wykorzystania mocy produkcyjnych fabryk, kontrolę kapitału obrotowego (working capital), korygowanie błędów w wertykalnym łańcuchu wartości, wykorzystanie szans oraz wsparcie integracji.





Piotr Hans
CEO w Alma-Color (Grupa Novol)

“

Rolą CFO jest zadawanie właściwych pytań i ocena, jak duże ryzyko firma może podjąć, szczególnie w niepewnej sytuacji gospodarczej. CFO powinien znać i rozumieć biznes klientów firmy, a co najmniej dwóch grup – niskomargowych i strategicznych.



Michał Błeszyński
Senior Manager i trener w EY Academy of Business

“

Ostatnie lata i zawirowania, których doświadczyliśmy pokazały, że CFO nie może skupiać się tylko na liczbach i sprawozdaniach finansowych. Musi cechować się elastycznością w dostosowywaniu do ciągłych zmian. To dzisiaj najważniejsza cecha dobrego CFO. Powinien być również gotowy do eksperymentowania i podejmowania skalkulowanego ryzyka. W turbulentnych czasach umiejętność odpowiedniego modyfikowania modelu biznesowego może być warunkiem przetrwania. CFO powinien być również entuzjastą nowych technologii. Nie powinny być mu obce takie technologie jak sztuczna inteligencja, automatyzacja procesów i blockchain. Z reguły to właśnie dział finansowy szybciej identyfikuje możliwości wykorzystywania takich technologii w swojej pracy. Trzeci obszar niezbędny każdemu CFO w przyszłości to umiejętność zarządzania ludźmi. Przydadzą się do tego takie cechy przywódcze jak, empatia, inteligencja emocjonalna, czy umiejętności komunikacyjne.

Baza wiedzy

Więcej informacji o poszczególnych obszarach kompetencji nowoczesnego CFO można znaleźć w poniższych artykułach. Poruszają one kwestie związane między innymi z nowoczesnymi technologiami, efektywną komunikacją oraz optymalnym wykorzystaniem aktywów firmy.

▶ **„Autorytet z dialogu, czyli dojrzałość CFO”**

- <https://bit.ly/3G3Cai7>



▶ **„CFO - partner biznesu w optymalnym wykorzystaniu aktywów”**

- <https://bit.ly/3Nh6k3s>



▶ **„Wiedzieć więcej, pozyskiwać sojuszników - najważniejsze cele komunikacji CFO”**

- <https://bit.ly/3zqUOYB>



▶ **„Kompetencje cyfrowe CFO”**

- <https://bit.ly/3WducsU>



Academy of Business