

CFO Compass Survey 2021

Jak zbudować nowoczesny
dział finansowy, gotowy
na największe wyzwania
nowej rzeczywistości?

Raport z badania dojrzałości funkcji
finansowych wśród CFO spółek
w Polsce

Spis treści

PwC CFO Compass Survey 2021	5
Dojrzała funkcja finansowa, czyli jaka?	6
Indeks Dojrzałości Funkcji Finansowych	8
Business Partnering w zmiennych i niepewnych czasach	12
Droga do transformacji finansów	17
Od czego rozpocząć transformację finansów?	18
Procesy	18
Technologia	20
Ludzie	27
Nowe wyzwania – ESG	31
Pięć kroków do nowoczesnej funkcji finansowej	34
Case Studies transformacji funkcji finansowych w Polsce	35
O badaniu	46
Program PwC CFO Compass	47



Mariusz Dziurdzia

Partner PwC Polska,
lider programu
CFO Compass

Czas na zmiany.

Żyjemy obecnie w czasach dynamicznych zmian, wysoce konkurencyjnych rynków przy znacznej niepewności biznesowej. W tym samym czasie rewolucja cyfrowa zmienia sposób w jaki działają organizacje, a także sposób w jaki odpowiadają na coraz bardziej wymagające potrzeby swoich interesariuszy. A Ci potrzebują dostępu do wiarygodnych i aktualnych informacji, niezbędnych do podejmowania decyzji w warunkach szybko zachodzących zmian.

Ostatnie lata pokazały także, jak ważna jest rola CFO w organizacji – na przestrzeni lat dyrektorzy finansowi stali się fundamentem decyzji podejmowanych przez organizacje. Niemniej jednak, aby nadążyć za rosnącymi wymaganiami interesariuszy oraz aby osiągnąć sukces, CFOs muszą zrestrukturizować swoje strategie, a także funkcje finansowe je wspierające.



Katarzyna Podgórna

Partner PwC Polska,
lider programu
CFO Compass

Powyższe oznacza, że strategia funkcji finansowej, skoncentrowana na raportowaniu danych finansowych, głównie historycznych, których wartość dewaluje wraz z upływem czasu, jest niewystarczająca w dzisiejszej rzeczywistości.

W takim razie jakie są nowoczesne oraz dojrzałe funkcje finansowe, które pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej? Wyniki badania CFO Compass Survey 2021 wskazały, że w Polsce tylko 14% spółek ma dojrzałą funkcję finansową. Natomiast opracowany indeks dojrzałości wskazuje, że nawet Ci najlepsi mają do nadrobienia lukę w poszczególnych kategoriach objętych badaniem. Okazuje się, że lista zadań czekająca na realizację przez obszar finansów jest nadal długa.

Niniejszy raport oprócz omówienia kluczowych wniosków i wyników badania przedstawi również profil dojrzałej funkcji finansowej oraz propozycję działań, które pozwolą na dołączenie do grona liderów transformacji.



Andrew Harding

FCMA, CGMA, Chief
Executive, Management
Accounting, Association
of International Certified
Professional Accountants
(AICPA & CIMA)

Nadszedł trudny, ale ekscytujący czas na bycie dyrektorem finansowym.

Ostatnie globalne wydarzenia zakłóciły tradycyjne modele operacyjne i przyspieszyły transformację cyfrową. Firmy wypłynęły na nieznane wody i muszą zwiększyć swoją odporność, aby przetrwać. Zmiany klimatyczne wprowadzają dodatkowy poziom złożoności – przedsiębiorstwa stają w obliczu coraz większej presji ze strony rządów oraz inwestorów na wyznaczanie i raportowanie celów w zakresie zrównoważonego rozwoju.

W popandemicznej rzeczywistości funkcja finansowa ma do odegrania kluczową rolę w zapewnieniu zwinności, wydajności procesów oraz podejmowaniu świadomych i trafnych decyzji. Pozwoli to na najlepsze wykorzystanie głównych umiejętności finansistów, takich jak pozyskiwanie danych oraz analiza i planowanie scenariuszy, aby zarządzać ryzykiem i odkrywać możliwości tworzenia dodatkowej wartości w firmach.

Działy finansowe, uwolnione od tradycyjnych transakcyjnych obowiązków, mogą objąć bardziej strategiczną i znaczącą rolę.

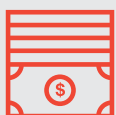
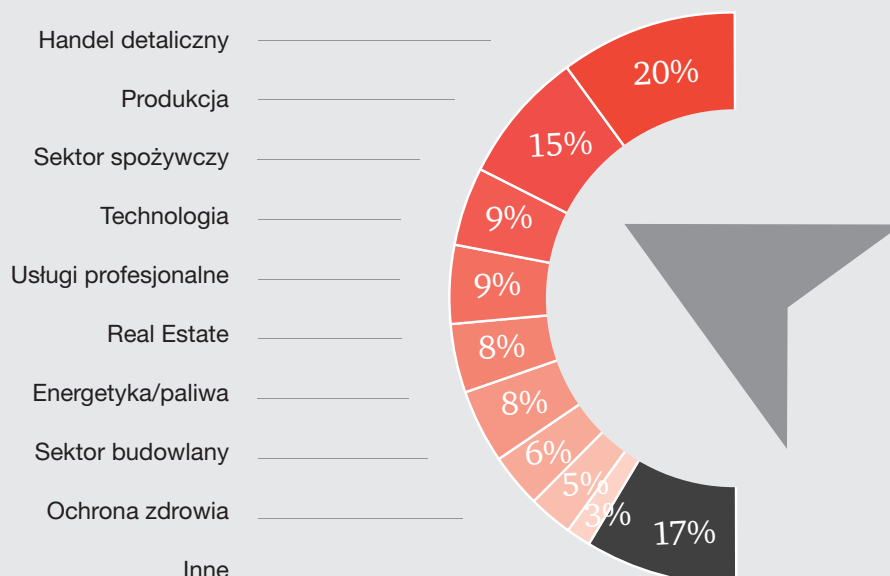
Niniejszy raport przedstawia kluczowe obszary, które muszą przejść transformację, aby dyrektorzy finansowi mogli zbudować nowoczesną i dojrzałą funkcję finansową. Tylko wtedy wartość finansów jako partnera biznesowego zostanie w pełni wykorzystana.

W badaniu dojrzałości funkcji finansowych
„PwC CFO Compass Survey 2021”
udział wzięli CFO firm działających w Polsce
z ponad 10 branż, o średnich przychodach
1,6 mld złotych oraz zatrudniających
średnio 1500 osób



PwC CFO Compass Survey 2021

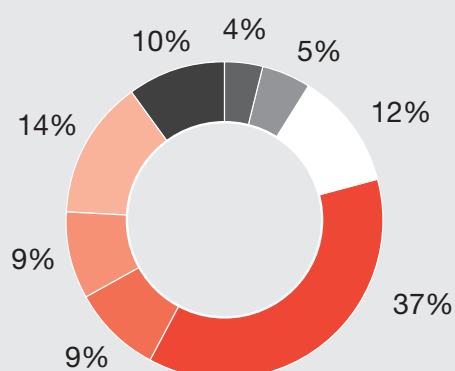
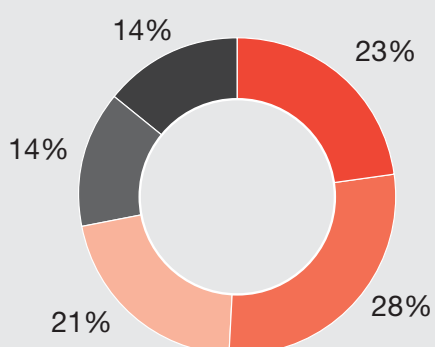
Ponad 10 sektorów



1 665 mPLN
średnie przychody



1 500 osób
średnie zatrudnienie



Dojrzała funkcja finansowa, czyli jaka?



Dojrzała funkcja finansowa zrywa ze strukturyzacją działów finansowych w podziale na tradycyjne obszary, takie jak księgowość, controlling czy podatki i skupia się na organizacji pracy w podziale na typy zadań, takie jak sprawozdawczość, zarządzanie, planowanie w oparciu o partnerstwo biznesowe z innymi obszarami organizacji.

CFO musi być partnerem dla biznesu i odpowiadać w najszerszym zakresie na potrzeby zarządu i interesariuszy. Najlepsze przykłady zapewnienia właścicielom biznesowym efektywnego wsparcia m.in. w przygotowaniu się na zagrożenia oraz szanse związane ze zmienną sytuacją rynkową wskazują na konieczność przygotowania funkcji finansowej m.in. poprzez ukierunkowanie jej na procesy z poniższej listy 10 cech dojrzałej funkcji finansowej.

10 cech dojrzałej funkcji finansowej

1. Efektywne i elastyczne prognozowanie kroczące tzw. driver based, z biznesem i dla biznesu, umożliwiające modelowanie scenariuszy wykonywanie analiz wrażliwości.

2. **Zintegrowany proces planistyczny**, eliminujący procesy zamknięte w silosach i odizolowane.

3. Aktywne **zarządzanie cash flow**, dzięki wdrożonym procesom w zakresie wydatków inwestycyjnych (CAPEX) oraz kapitału pracującego (NWC).

4. Szybkie, zdalne **zamknięcie miesiąca** – poniżej 3 dni roboczych.

5. Efektywna, elastyczna i dostosowana do potrzeb organizacji **informacja zarządcza**, typu “self service” czyli z funkcją samodzielnego definiowania raportów.

6. **Zarządzanie źródłami danych** dzięki odpowiedniej technologii i narzędziom.

7. **Zautomatyzowane procesy** o niskiej wartości dodanej.

8. **Zastosowanie robotyzacji** w celu odciążenia zespołu od powtarzalnych działań o niskiej wartości dodanej.

9. **Outsourcing procesów**, które nie są kluczowe.

10. Kompetentny i przygotowany na wyzwania **zespół finansowy**.



Indeks Dojrzałości Funkcji Finansowych



14% Gotowi na wyzwania przyszłości



14%

Tylko 14% przebadanych firm na polskim rynku może określić swoją funkcję finansową jako dojrzałą

Wyniki badania wskazały że tylko u 14% ankietowanych funkcję finansową można uznać za dojrzałą – tzn. uzyskane wyniki wg klasyfikacji indeksu dla przynajmniej 5 kategorii znajdują się w górnym kwartyle punktacji.

Większość ankietowanych (61%) uzyskała wynik świadczący o tym, że są już w trakcie lub planują działania w kierunku transformacji funkcji finansowej.

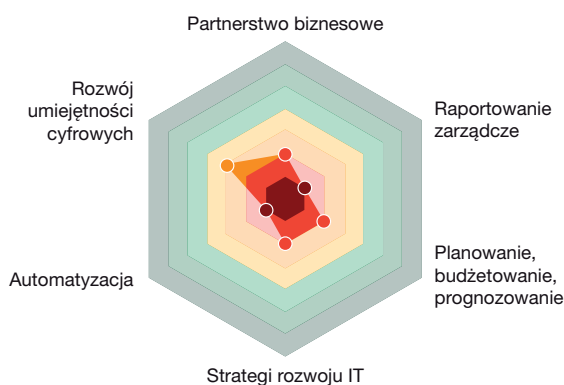
61% W trakcie transformacji



Natomiast nadal istotna część badanych spółek – 25% ankietowanych – jest na etapie porządkowania tzw. podstaw obszaru finansów, tworząc dopiero fundament pod przyszłą transformację (uzyskane wyniki są niższe lub równe wynikom pierwszego kwartyla punktacji w przynajmniej 3 kategoriach indeksu).

Analizując wyniki badania z perspektywy poszczególnych obszarów wyraźnie widać, że o ile takie procesy jak raportowanie zarządcze czy planowanie i budżetowanie zostały wdrożone i funkcjonują u większości badanych, to jednak relatywnie niski poziom automatyzacji tych procesów oznacza że dojrzałość funkcji finansowej jest jeszcze niepełna.

25% Przed transformacją



Działania podjęte przez organizacje w pierwszych miesiącach lock-downu 2020 r. w zakresie przystosowania procesów finansowych do sytuacji, której nikt wcześniej nie przewidział, mimo że przyspieszyły wdrożenie bardziej zaawansowanych metod zarządzania, to nie były jednak rozwiązaniami optymalnymi i dziś wymagają poprawy.

Indeks Dojrzałości Funkcji Finansowych

Obszar finansów musiał w krótkim czasie zareagować na potrzeby informacyjne biznesu i konieczność wsparcia decyzji. Procesy raportowania zarządczego oraz planowania i budżetowania w pierwszej kolejności musiały zostać zmodyfikowane w celu dostarczenia w możliwie najszybszy sposób informacji stanowiącej podstawę dla kluczowych decyzji biznesowych. Okres pandemii stał się czasem próby i wytężonej pracy dla wielu obszarów finansowych. Presja czasu spowodowała, że tak potrzebne w tym czasie procesy jak cykliczna aktualizacja planów czy wdrożenia prognozy kroczącej

cash flow zostały zrealizowane kosztem ogromnego wysiłku nie tylko obszaru finansów, ale też całej organizacji, często stanowiąc dodatkowe obciążenie dla biznesu. Równocześnie ujawniona została słabość narzędzi, które do tej pory wspomagały te procesy – brak elastyczności, manualne zasilanie, niespójność danych powodowały, że przygotowanie dynamicznych scenariuszy czy przejście na tzw. real time reporting było dużym wyzwaniem i dziś jeszcze wymaga ciągłego udoskonalania.

Dla potrzeb analizy wyników badania zdefiniowano Indeks Dojrzałości Funkcji Finansowych, który skupia ocenę zdefiniowanych cech dojrzałości w ramach następujących obszarów:

Partnerstwo biznesowe – składowa indeksu oceniająca poziom wsparcia biznesu w podejmowaniu decyzji. Wysokie wyniki charakteryzują organizacje, w których istnieje zwinny model wsparcia dla biznesu, w którym dział finansów doradza obszarom biznesowym w oparciu o przygotowane dane, jednocześnie mając na uwadze strategię całej firmy.

Raportowanie zarządcze – składowa indeksu oceniająca czas przygotowania, poziom zaawansowania i dopasowania raportów zarządczych do potrzeb biznesowych. Wysokie wartości charakteryzują organizacje posiadające środowisko procesowo-informatyczne pozwalające na proaktywne dostarczanie informacji zarządczej, sygnalizującej szanse i ryzyka wynikające ze zmiennego otoczenia organizacji, zarówno rynkowego jak i regulacyjnego.

Planowanie, budżetowanie i prognozowanie – składowa indeksu oceniająca poziom zaawansowania procesów planistycznych w organizacji. Wysokie wartości oznaczają, że przeprowadzane procesy planistyczne są sprawne w ujęciu technologicznym i procesowym oraz zintegrowane z potrzebami biznesu.

Strategia rozwoju IT – składowa indeksu oceniająca całościowe podejście organizacji do rozwoju cyfrowego, zarówno w zakresie wdrożenia nowych technologii, jak i współpracy z użytkownikami biznesowymi. Wysokie wartości charakteryzują organizacje, w których rozwój technologiczny idzie w parze ze zmieniającymi się potrzebami biznesu oraz budowaniem świadomości cyfrowej wśród pracowników.

Automatyzacja – składowa indeksu oceniająca poziom automatyzacji powtarzalnych prac w organizacji. Wysokie wyniki charakteryzują organizacje, które posiadają zautomatyzowane środowisko pracy, w którym pracownicy skupiają się na pracy analitycznej, przynosząc wartość dodaną w procesach podejmowania decyzji, zamiast weryfikacji jakości prezentowanych danych.

Rozwój umiejętności cyfrowych – składowa indeksu oceniająca nastawienie organizacji do rozwoju umiejętności cyfrowych w zespołach. Wysokie wyniki charakteryzują organizacje, w których użytkownicy biznesowi posiadają wiedzę potrzebną do sprawnego wykorzystywania wdrożonych narzędzi technologicznych oraz istnieją możliwości szkoleniowe pogłębiające wiedzę z zakresu nowych technologii.



Plany CFO zasygnalizowane w ramach badania jasno rysują priorytety transformacji obszaru finansów w kierunku Partnerstwa Biznesowego

Kluczowe procesy są w pełni lub częściowo wdrożone



60%

CFO posiada proces prognozowania kroczącego obejmujący nie tylko kluczowe KPI, ale również P&L oraz CF

67%

CFO posiada proces monitorowania oraz prognozowania CAPEX

60%

Ponad 60% CFO posiada proces monitorowania i optymalizacji kosztów oraz NWC

Wsparcie technologiczne wciąż wymaga poprawy



9%

CFO zadeklarowało w pełni zautomatyzowany proces raportowania informacji zarządczej

5%

CFO posiada w pełni zautomatyzowany proces budżetowania, w którym wykorzystywane są zintegrowane narzędzia, umożliwiające równoległe planowanie wielu obszarów

2%

CFO uważa, że pracownicy działu finansów w pełni wykorzystują wdrożone narzędzia do automatyzacji procesów

Przyspieszenie w ciągu najbliższych dwóch lat



50%

CFO chce wdrożyć spójny proces i narzędzie do planowania i budżetowania w całej GK i w co najwyżej 2 dni przygotowywać miesięczny raport zarządczy w ujęciu segmentowym

80%

CFO planuje dostosowanie kompetencji pracowników do wyzwań związanych z rozwojem technologicznym i automatyzacją

39%

CFO wskazuje na potrzebę ujednolicenia lub wdrożenia systemów ERP

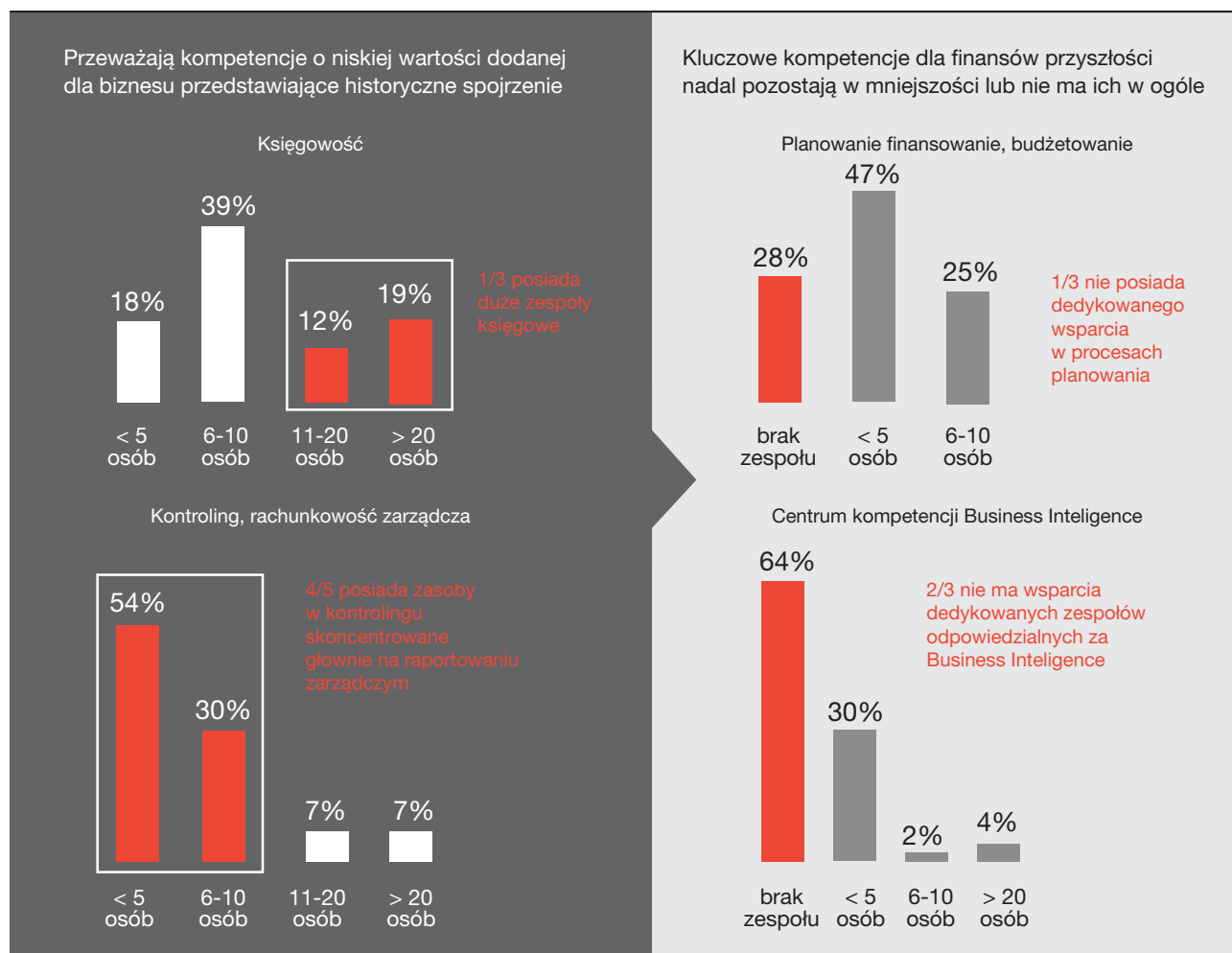
Business Partnering w zmiennych i niepewnych czasach

Autor: Dorota Jamiołkowska, starszy menedżer w PwC Polska, modele raportowania zarządczego, controlling

Finanse są często postrzegane jako centrum kosztów. Jednak pod kierownictwem odpowiedniego lidera finanse mogą przekształcić się z centrum kosztów w centrum zysku. Jak dokonać tej zmiany? Nie ulega wątpliwości, że współczesne środowisko biznesowe wymaga od dyrektora finansowego strategicznego sposobu myślenia. Obowiązkiem dyrektora finansowego i jego zespołu jest ochrona organizacji przed zagrożeniami, wykorzystanie szans i wzmocnienie konkurencyjności.

Oznacza to wyjście poza tradycyjne procesy zarządzania kosztami i przyjęcie perspektywy stratega. Aby odgrywać strategiczną rolę doradcą dla dyrektora generalnego i zarządu, dyrektorzy finansowi muszą mieć lepsze zrozumienie i wiedzę na temat tego, co reprezentuje organizacja. Muszą wiedzieć, skąd organizacja pochodzi, w jakim kierunku zmierza, jakie są ograniczenia, a także lepiej zrozumieć jej możliwości budowy wartości.

Struktura obszaru finansów nadal wskazuje na duże zaangażowanie finansów w tradycyjne procesy zarządzania kosztami



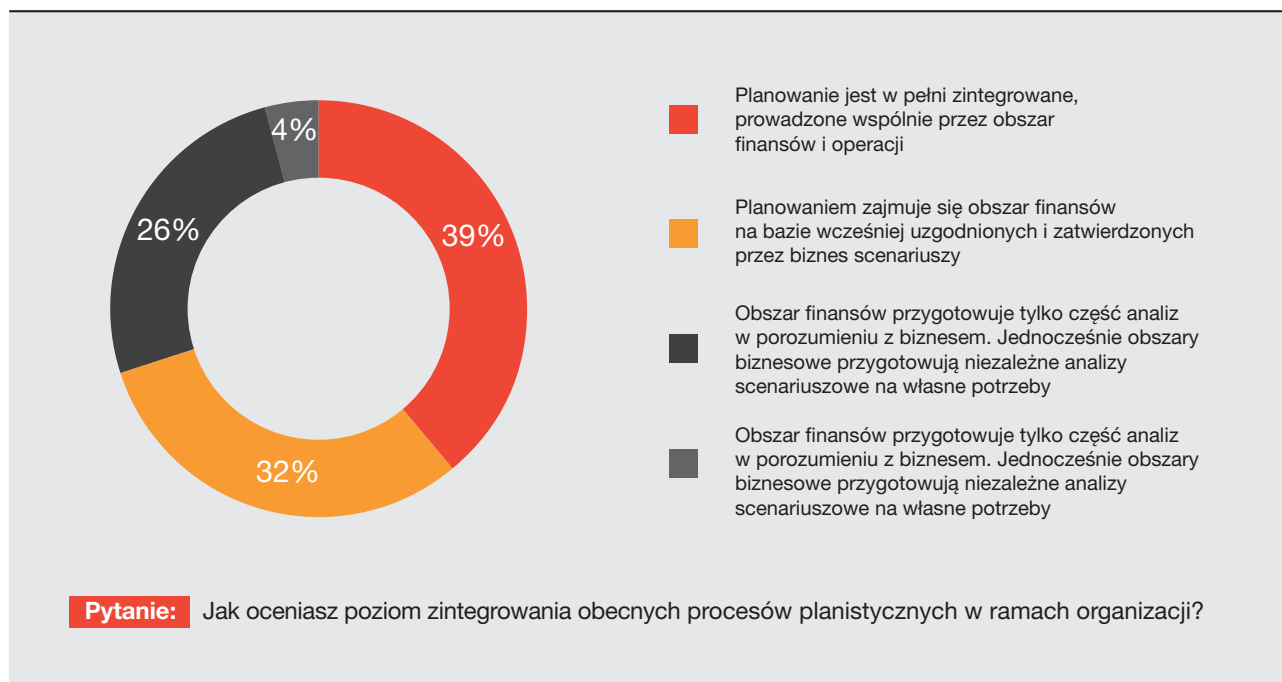
Pytanie: Wymień jednostki organizacyjne (zespoły, działy, biura) raportujące do CFO. Wskaż liczbę pracowników w poszczególnych jednostkach.

Wyniki badania wskazują, że w większości badanych spółek funkcja finansowa to nadal głównie obszar tradycyjnej księgowości oraz raportowania zarządczego, często ograniczające się do monitorowania kosztów. Obszary skoncentrowane na patrzaniu w przyszłość oraz centra kompetencyjne wykorzystujące najnowsze technologie nadal stanowią niewielki % w strukturze funkcji finansowej polskich przedsiębiorstw.

W dzisiejszej erze technologii i danych CEO szukają informacji w czasie rzeczywistym, które pomogą im podejmować lepsze decyzje. Aby podejmować takie

decyzje, powinni dysponować precyzyjnymi informacjami na temat czynników napędzających biznes (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych). Dlatego konieczne jest, aby finanse знаły powiązania między kluczowymi czynnikami biznesowymi i rozumiały ich wpływ na wizję i strategię biznesową wyznaczoną przez CEO, co wpływa na liczby, aby umożliwić zespołowi finansowemu lepsze opowiedzenie historii o strategicznych wynikach organizacji. Sama znajomość liczb nie wystarczy. Potrzebny jest szerszy obraz, wiedza i zrozumienie, w jaki sposób różne funkcje organizacji współpracują ze sobą, aby zapewnić pomyślną realizację strategii.

Efektywność kontroli realizacji strategii może być zapewniona jedynie przez zintegrowane podejście do procesów planowania



Dorota Jamiołkowska
starszy menedżer, modele raportowania zarządczego, controlling

Zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność są w dzisiejszych czasach normą. Czynniki te powodują, że modele biznesowe i strategie firm szybko stają się nieaktualne. Krajobraz ryzyka szybko ewoluje, a liczba zagrożeń wpływających na wyniki przedsiębiorstwa stale rośnie. Obecnie technologia działa jako czynnik umożliwiający napędzanie przewag konkurencyjnych. Być może wystandaryzowałeś już swoje procesy, systemy zarządzania danymi i wdrożyłeś rozwiązanie oparte na chmurze, ale pomyśl również o sztucznej inteligencji, robotyce, zaawansowanej analityce, uczeniu maszynowym czy Internecie rzeczy (IoT).

Dynamika otoczenia rynkowego powoduje, że coraz częściej nie tylko finanse, ale również funkcje biznesowe oraz inne funkcje wsparcia, aktywnie angażują się w procesy planistyczne, bazując na danych zgromadzonych w systemach ERP, CRM, SCM i innych. Pełne wykorzystanie potencjału takiego rozszerzonego podejścia, zwanego *extended planning and analysis*, jest możliwe tylko dzięki wsparciu odpowiednich narzędzi do planowania zintegrowanego. Badanie wskazało jednak, że tylko w przypadku kilku procent badanych proces planowania jest w pełni zautomatyzowany i oparty o zintegrowane narzędzie umożliwiające równoległe planowanie wielu obszarów (funkcji wsparcia i biznesowych). Takie rozwiązania umożliwiają pracę różnych jednostek biznesowych na tych samych danych, z możliwością jednoczesnego odczytywania w czasie rzeczywistym zmian wprowadzanych w różnych obszarach, takich jak zatrudnienie, łańcuch dostaw, czy marketing. Pozwala to na efektywniejszą kontrolę realizacji strategii oraz podejmowanie trafnych i szybkich decyzji biznesowych.

W jakim zakresie finanse mogą wspierać biznes w poszczególnych procesach?

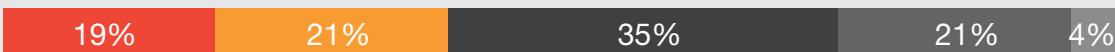
Finanse muszą skupić się w większym stopniu na sygnalizacji ryzyk i szans



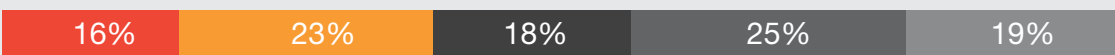
Regularne tworzenie scenariuszy prognoz i planów na potrzeby biznesu



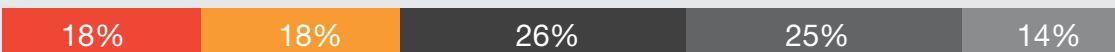
Definiowanie i aktualizacja katalogu raportowanych KPI operacyjnych



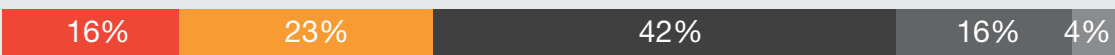
Raportowanie zarządcze na potrzeby sygnalizacji ryzyk i szans



Analiza wrażliwości na potrzeby zarządzania polityką cenową



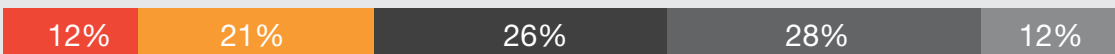
Monitorowanie poziomu realizacji programu motywacyjnego i jego rozliczenie



Ocena projektów inwestycyjnych (tworzenie business case oraz ich ewaluacja)



Przegląd zrealizowanych projektów inwestycyjnych



Kontrola oraz ocena efektywności procesów biznesowych



Wpływ czynników ESG na działalność przedsiębiorstwa*



Monitorowanie realizacji KPI w zakresie ESG*

■ Zakres „szyty na miarę”
■ Zakres ograniczony

■ Zakres dostosowany
■ Brak wsparcia

■ Zakres standardowy
 * na podstawie 22 ankiet

Zakres „szyty na miarę”

- dedykowany zespół w obszarze kontrolingu na potrzeby danego procesu;
- bieżące i elastyczne raporty oraz analizy na potrzeby wdrażania inicjatyw budujących wartość i efektywność;
- bieżąca komunikacja wniosków opartych na prognozach i wielowymiarowych analizach scenariuszowych;
- wsparcie procesów operacyjnych i strategicznych, wymagających podejmowania decyzji na bazie analiz, np. polityka cenowa, procesy zakupowe, inicjatywy efektywnościowe, opiniowanie umów.

Zakres dostosowany

- dostarczanie analiz na bazie danych historycznych oraz przygotowywanie prognoz standardowych;
- zakres raportów opartych na danych finansowych, uwzględniający ograniczony zestaw operacyjnych danych analitycznych i KPI;
- regularna komunikacja rekomendacji w zakresie poprawy efektywności na bazie monitorowania odchyleń;
- uczestnictwo w procesie zarządzania kosztami i monitorowania projektów optymalizacji kosztów;
- wsparcie w zakresie przygotowywania założeń i analiz na potrzeby procesów korporacyjnych.

Zakres standardowy

- regularne dostarczanie uzgodnionego zestawu historycznych danych finansowych na potrzeby przygotowania własnych analiz biznesowych przez obszary;
- standardowy zakres raportów opartych głównie na danych finansowych i uzgodnionym zakresie KPI;
- monitorowanie wykonania vs. plan;
- współpraca w zakresie centralnych procesów korporacyjnych wg przyjętego dla wszystkich procesów standardowego podejścia: kontrola budżetu, proces planistyczny.

Zakres ograniczony

- obszar kontrolingu nie jest zaangażowany we wsparcie danego procesu w zakresie analiz biznesowych;
- wsparcie realizowane jest przez zasoby zlokalizowane poza obszarem kontrolingu.

Analizując wyniki badania w zakresie wsparcia, jakie obszar finansów jest w stanie zaoferować biznesowi wyraźnie widać, że u większości respondentów jest on oparty o analizę danych historycznych. Finanse nadal skupiają się na raportowaniu tego, co było, zamiast tego, co będzie. **Tylko co piąty badany jest w stanie dostarczać raporty na potrzeby sygnalizacji ryzyk i szans z uwzględnieniem wielowymiarowych analiz scenariuszowych.**

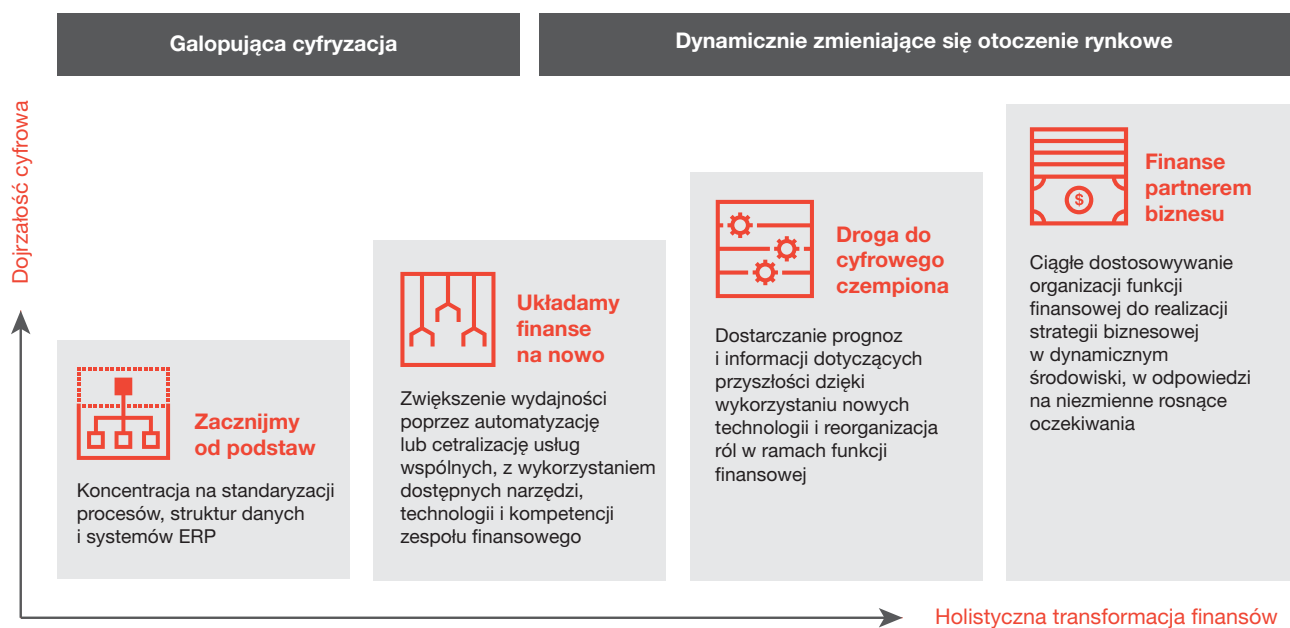
Nadal przeważa tendencja polegająca na przygotowywaniu standardowych raportów i prognoz. Osiągnięcie wyższego poziomu dojrzałości to prawdopodobnie kwestia zastosowania nowoczesnych narzędzi, zwiększających efektywność procesów, skracających czas przygotowania raportów, a także dających pewność co do zastosowanych danych.





Droga do transformacji finansów

Fundamentalna transformacja funkcji finansowej



Etapy rozwoju funkcji finansowej – od działu skoncentrowanego na dostarczaniu historycznych danych finansowych do prawdziwego partnera biznesu, wspierającego realizację strategii biznesowej w dynamicznym środowisku, w odpowiedzi na rosnące oczekiwania organizacji.



Mikołaj Woźniak

Partner w PwC Polska, raportowanie i doradztwo podatkowe

Transformacja funkcji finansowej nie może odbywać się z pominięciem obszaru podatkowego. Podatki i finanse stoją dziś przed podobnymi wyzwaniami związanymi z koniecznością bliższej współpracy z biznesem i zwiększenia czasu poświęcanego na analitykę danych, a nie tylko na ich gromadzenie. Wymaga to gruntownej oceny procesów i ich dostosowania, aby lepiej informować wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy – biznes, organy regulacyjne i inwestorów. Odpowiedzialnością obszaru

podatkowego jest wspieranie firm w odpowiedzi na zwiększające się wymogi raportowania, lepsze przewidywanie i wsparcie decyzji oraz bieżąca kontrola zgodności i zarządzanie ryzykiem. Muszą też stale eliminować nieefektywności w procesach i wykorzystywać technologię i automatyzację, aby poprawić jakość danych i możliwości analityczne. Liderzy finansowi muszą dziś myśleć o transformacji funkcji finansowej w ujęciu całościowym, aby wszystkie jej aspekty były skoncentrowane na efektywnej współpracy z biznesem.

Od czego rozpocząć transformację finansów?



Autor: Dorota Jamiołkowska, starszy menedżer, modele raportowania zarządczego, controlling

Procesy

Transformacja w pionie finansowym stała się nową normą i to się nie zmienia. Wyraźnym trendem wyłaniającym się z tego badania jest to, że większość CFO stara się przeprowadzić proces transformacji, podejmując pojedyncze kroki oparte na trendach dotyczących wybranych obszarów, zamiast rozważać podróż jako całość z perspektywy wartości dla całego biznesu. To fragmentaryczne podejście znacznie ogranicza możliwość zrozumienia w organizacji dla planowanych zmian, a wręcz sprawia, że CFO musi zmierzyć się z oporem przed procesem transformacji.

Kluczem do sukcesu jest jasna, całościowa mapa drogowa zbudowana wokół procesów, technologii i ludzi, a także jasno wskazująca na powiązania i potencjalne efekty przekładające się na wyniki całego biznesu. Taka mapa drogowa powinna również uwzględniać kulturę funkcji finansów oraz jej apetyt na zmiany mając na uwadze zwiększenie wydajności przy jednoczesnym zachowaniu compliance.

Należy zacząć od wyboru procesów, które będą podlegać transformacji. Pytanie jak je wybrać? Najlepiej zacząć od kompletnej listy procesów w obszarze finansów, które następnie powinny zostać poddane przeglądowi w zakresie możliwości optymalizacji oraz potencjału wzrostu wartości. Wstępna diagnoza może opierać się na identyfikacji tzw. wąskich gardeł oraz tzw. *quick wins* w obszarach, gdzie nadal dominuje powtarzalny i manualny zakres prac.

30%

tylko 30% CFO potwierdziło, że proces adaptacji raportowania zarządczego do nowych potrzeb biznesu został zakończony sukcesem

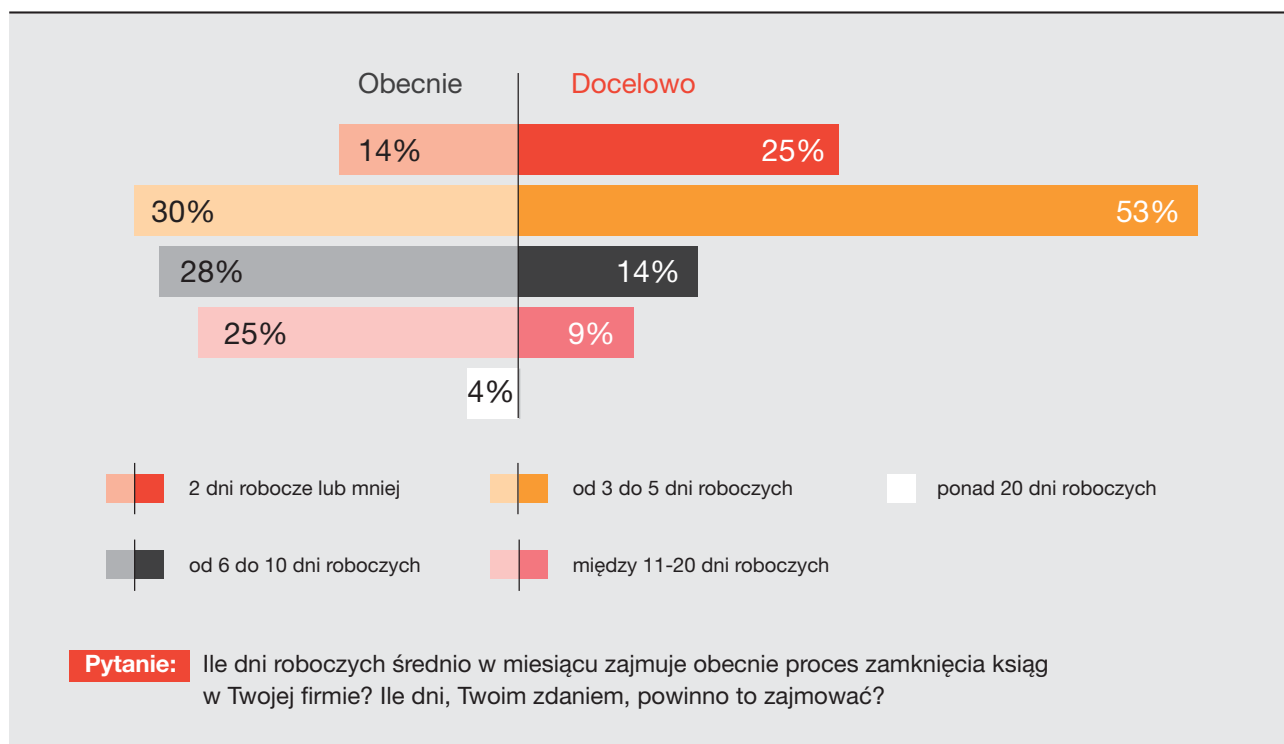
Pozwoli to na priorytetyzację planu zadań w zakresie transformacji procesów, gdzie w pierwszej kolejności zajmiemy się działaniami, które w najkrótszym okresie i najmniejszym nakładem przyniosą najwięcej wartości dodanej.

Kolejnym etapem jest ocena przebiegu aktualnego procesu vs. najlepsze praktyki. Na potrzeby porównania wybranego procesu pod uwagę należy również wziąć technologię towarzyszącą procesowi, gdyż tylko wtedy jesteśmy w stanie prawidłowo zdiagnozować nieefektywności. Często zdarza się, że mimo posiadania narzędzi i najnowszych rozwiązań technologicznych ich nieprawidłowa kalibracja i niedostosowanie do przebiegu procesu sprawia, że dane działania zajmują nam znacznie więcej czasu lub istnieje ryzyko nieprawidłowości w ich realizacji.

Przykładem takiej sytuacji mogą być wyniki badania które wskazują, że tylko 30% CFO potwierdziło, że proces adaptacji raportowania zarządczego do nowych potrzeb biznesu został zakończony sukcesem.

Rozmawiając z CFO na temat przyczyn takiej sytuacji wskazywano najczęściej na konieczność transformacji w pierwszej kolejności procesów księgowych czy zamknięcia miesiąca. Natomiast w kolejnym kroku wskazywano na procesy, które dodają wartość – informacja zarządcza czy planowanie. Wynika to głównie z ogólnego poziomu dojrzałości finansowej badanych przedsiębiorstw oraz wyzwań przed jakimi stoją CFO na przykład w kontekście skrócenia czasu niezbędnego na zamknięcie miesiąca.

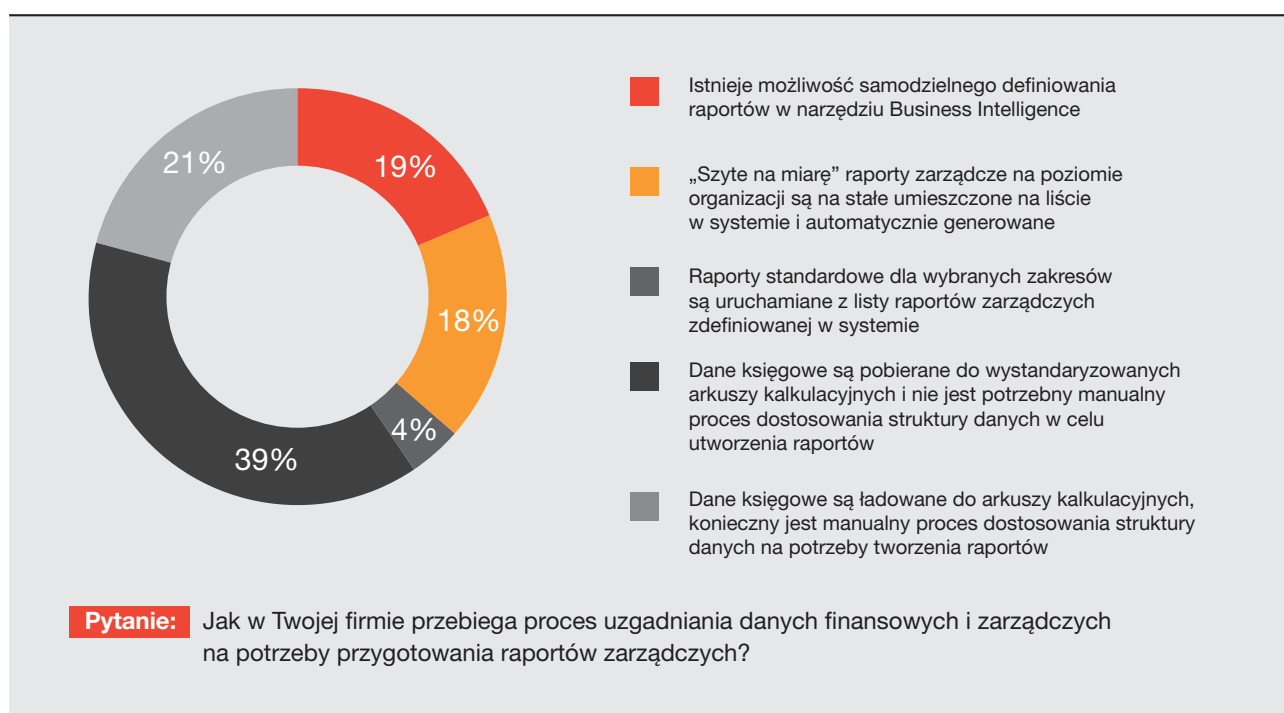
Proces zamknięcia miesiąca wciąż trwa zdecydowanie za długo



Należy zacząć od podstaw, czyli odpowiedzi na pytanie o „wspólny język finansowy” oraz „jedno źródło danych” w ramach samego obszaru finansów. Natomiast na bazie wyników ankiety widzimy, że nadal u prawie 1/3 CFO wyzwaniem jest proces zamknięcia miesiąca, który zajmuje ponad 10 dni. Dlatego też warto przeanalizować przyczyny takiej sytuacji i rozważyć na przykład przegląd procesu tworzenia rezerw i rozliczeń międzyokresowych.

Wyniki badania wskazują również że wyzwaniem dla co 5 CFO jest również uzgodnienie danych statutowych i zarządczych. Dostosowanie raportowania zarządczego do potrzeb biznesu jest praktycznie niemożliwe jeśli funkcja finansowa nadal w większości poświęca czas na czynności związane z manualnymi korektami i analizą opartą o arkusze kalkulacyjne.

Uzgadnianie danych w procesie raportowania zarządczego opiera się w większości na manualnych czynnościach i arkuszach kalkulacyjnych



Biznes oczekuje szybkiej i wiarygodnej informacji, na bazie której może podjąć decyzję oraz otrzymać sygnał dotyczący ryzyk, zagrożeń lub szans – i to najlepiej w wersji self-service. Dlatego też warto podkreślić, że projekt transformacji powinien być traktowany w dużej mierze jako projekt biznesowy, a nie finansowy. Wszystkie inicjatywy w ramach projektu powinny być rozważane pod kątem wartości dodanej, tak aby pomóc właścicielom biznesowym w analizie wyników i poprawie efektywności biznesu. Z naszego doświadczenia większość projektów transformacji kończy się sukcesem dzięki zaangażowaniu od początku projektu najlepszych pracowników działów finansowych oraz kluczowych menedżerów z biznesu.



Technologia

Obszar finansów był, jest i będzie kluczowy w każdej firmie. W efekcie transformacji cyfrowej – tak popularnej w ostatnim okresie – zmieniła się liczba i poziom zaawansowania narzędzi, z jakich może i powinien korzystać CFO, aby nie tylko sprawnie zarządzać finansami, ale przede wszystkim bardziej precyzyjnie prognozować przyszłość, identyfikować potencjalne ryzyka oraz mieć dużo większy wgląd w efektywność wewnętrznych procesów w organizacji. Cieszy zatem fakt, że:

32%

CFO blisko współpracuje z CIO w zakresie ustalania mapy wdrożeń nowych technologii, a w przypadku

61%

firm wdrożenia odbywają się pod wspólnym nadzorem CFO i CIO.

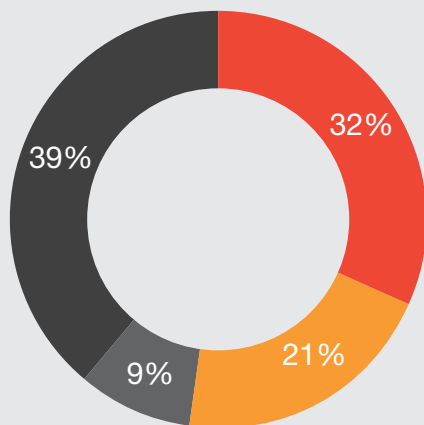


Mariusz Chudy
Partner PwC Polska,
Cloud & Digital Transformation

Ostatnie półtora roku było ważnym testem dla firm na całym świecie. Dzięki inwestycjom w innowacje i technologie organizacje mogły rozwijać się i podnosić konkurencyjność, pomimo niekorzystnych warunków.

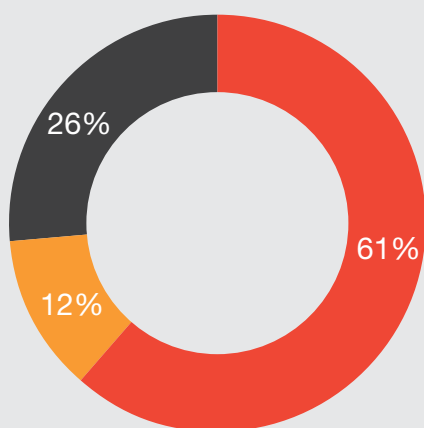
W Polsce obserwujemy jeszcze niski poziom zaawansowania korzystania z usług chmurowych. A to w tych rozwiązaniach kryje się największy potencjał. Warunkiem budowania wartości dla biznesu jest całościowe podejście do transformacji cyfrowej, wykorzystujące chmurę obliczeniową do strategicznej zmiany modeli biznesowych i przyspieszenia "time-to-market". Takie podejście powinien przyjąć CFO – postrzegać chmurę nie tylko w kategoriach obniżania kosztów – ale właśnie budowania nowych szans i możliwości – zarówno dla działu finansowego, jak i całego biznesu.

Wspólne planowanie rozwoju systemów IT przez CFO i CIO jest najlepszą praktyką rynkową



- Istnieje zatwierdzona przez CFO oraz CIO roadmapa rozwoju systemów i projekty, które się na niej znajdują są realizowane
- Trwają prace nad przygotowaniem takiej strategii pod nadzorem CFO
- Trwają prace nad przygotowaniem takiej strategii pod nadzorem CIO
- Nie została przygotowana tego typu strategia, zmiany realizowane są na bieżąco wg potrzeb lub planowe w ramach rocznych cykli budżetowych

Pytanie: Jaki jest poziom przygotowania długoterminowych planów rozwoju rozwiązań IT w podległych Ci obszarach?



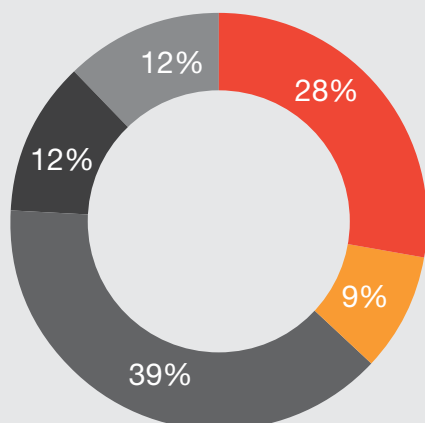
- Proces jest realizowany przy jednoczesnej współpracy CFO i CIO
- Proces jest zlecany przez CFO, a nadzorowany przez CIO
- Wyłącznie CFO jest odpowiedzialny za proces wdrażania rozwiązań IT w podległych mi obszarach

Pytanie: Kto w organizacji inicjuje wdrażanie nowych technologii i rozwiązań IT w podległych Ci obszarach?

Coraz większą popularnością cieszą się rozwiązania chmurowe, które stają się również coraz bardziej dostępne i wyznaczają kierunek rozwoju nowoczesnych rozwiązań IT dla finansów. Większość dostawców technologii swoje najnowsze narzędzia oferuje już w chmurze lub planuje w najbliższym czasie migrację i wycofanie wsparcia dla poprzednich wersji systemów. Dlatego jak najwcześniej należy rozpocząć odpowiednie przygotowania na poziomie organizacyjnym, aby stosowane dotychczas systemy można było łatwo przenieść do chmury w każdym momencie i budować dodatkową wartość szybciej, prościej i taniej.

Jak wskazują wyniki naszego badania tylko 24% CFO nie korzysta jeszcze w ogóle z rozwiązań chmurowych. 67% wykorzystuje chmurę jako infrastrukturę do przechowywania i wymiany plików. Nadal w mniejszości (37%) pozostają Ci, którzy korzystają z oprogramowania w chmurze na zasadach usługi (SaaS). Warto rozszerzać zastosowanie rozwiązań chmurowych, bo umożliwiają one redukcję nakładów inwestycyjnych i kosztowych (CAPEX/OPEX).

Trwa oswajanie funkcji finansowych z rozwiązaniami chmurowymi



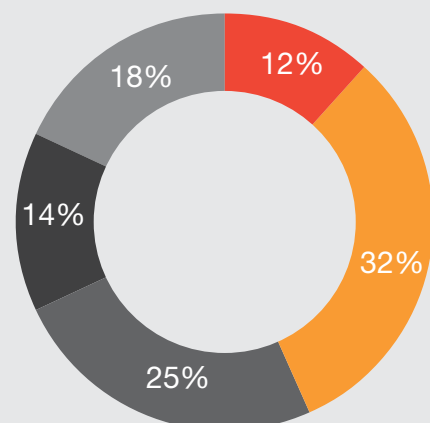
- Wykorzystuje zarówno, jako infrastrukturę dla oprogramowania, przechowywania i wymiany plików oraz korzysta z oprogramowania w chmurze na zasadzie usługi (SaaS)
- Wykorzystuje oprogramowanie w chmurze na zasadzie usługi (oprogramowanie jako usługa, SaaS)
- Wykorzystuje jako infrastrukturę dla oprogramowania oraz do przechowywania i wymiany plików
- Nie korzysta, jednak rozwiązania stosowane przez dział finansowy są lub w ciągu 12 miesięcy będą gotowe do transferu do chmury
- Nie korzysta i w ciągu 12 miesięcy nie zamierza korzystać

Pytanie: W jakim zakresie podległe Ci obszary korzystają z rozwiązań chmurowych?

Jak wskazują wyniki badania 57% CFO planuje w najbliższym czasie wdrożenie lub zmianę używanych systemów wspierających funkcje finansowe. Z naszych obserwacji wynika również, że CFO coraz częściej decydują się na duże wdrożenia systemów ERP, które całościowo wspierają w szczególności procesy planowania i analizy finansowej. Co ważne, systemy te są już

dostępne w chmurze, co oznacza nie tylko zmniejszone nakłady na infrastrukturę IT, ale przede wszystkim zwiększenie precyzji planowania dzięki możliwości wykorzystania mechanizmów predykcyjnych i uczenia maszynowego, a także zwiększenie bezpieczeństwa i transparentności procesu.

CFO szukają wsparcia w zaawansowanych systemach ERP



- Posiadamy system klasy ERP (np. SAP, Oracle, IFS) i spełnia on nasze oczekiwania w zakresie wsparcia funkcji finansowych
- Posiadamy system klasy ERP (j.w.) obudowany dodatkowymi systemami wspierającymi funkcje finansowe organizacji i spełnia on nasze oczekiwania
- Posiadamy system/systemy, które planujemy rozbudować, aby lepiej wspierały funkcje finansowe w organizacji
- Planujemy podnieść wersję obecnie posiadanego systemu, aby móc korzystać z jego nowych funkcji
- Planujemy wymienić obecnie posiadany system finansowo-księgowy na system innego producenta

Pytanie: Jaka jest architektura obecnie wykorzystywanych systemów wspierających podległe Ci obszary, oraz jakie są plany ich rozwoju?



Adam Bieńko
Partner PwC Polska,
lider praktyki SAP

Osiągnięcie maksimum efektów z wdrożonych zaawansowanych systemów informatycznych klasy ERP wymaga ścisłej współpracy pomiędzy CFO i CIO. Planowanie transformacji cyfrowej w finansach wymaga rozważenia kilku kwestii – zarówno tych technicznych, jak i biznesowych: Czy wdrażamy nowy model operacyjny? Planujemy nowe obszary działania? Upraszczamy architekturę IT? Wykorzystujemy możliwości, jakie daje technologia chmury obliczeniowej? Ogromną przewagą nowoczesnych systemów ERP, zbudowanych z wykorzystaniem nowych technologii (chmura, IoT, ML), są ich regularne aktualizacje, nawet w cyklach kwartalnych, tzw. “ścieżka innowacyjna”. Są to nowe gotowe rozwiązania wspierające np. tak ważny obszar, jakim jest praca z danymi, ich analiza i wnioskowanie, umożliwiające finansom przejście od funkcji ewidencjonowania zdarzeń przeszłych do współtworzenia przyszłości firmy, nadawanie kierunku działaniom biznesowym, prognozowanie i opracowywanie scenariuszy. Dodatkowe korzyści związane są z szybkością wdrożenia i elastycznością dostosowania tych narzędzi do indywidualnych potrzeb organizacji.



Marcin Makusak
Partner PwC Polska, zarządzanie
ryzykiem, analityka danych
i nowoczesne technologie

CFO potrzebują rozwiązań IT, które są w najwyższym stopniu skalowalne, elastyczne i szybkie do wdrożenia. Wykorzystanie potencjału chmury jest dziś nieodzowne podczas budowanie organizacji datadriven. Umiejętne dostosowanie do własnych potrzeb dostępnych już na rynku gotowych rozwiązań analitycznych i akceleratorów daje zespołom finansowym możliwość wykorzystania narzędzi, które można rozwijać samodzielnie, adresując zmieniające się potrzeby organizacji. Kluczem do sukcesu, oprócz samej technologii, jest szybka adopcja rozwiązania, poprzez podnoszenie odpowiednich kompetencji w zespole, pracę w oparciu o metodyki zwinne, a także opracowanie i wdrożenie skutecznej polityki w zakresie zarządzania jakością danych.

Potencjał nowoczesnych technologii

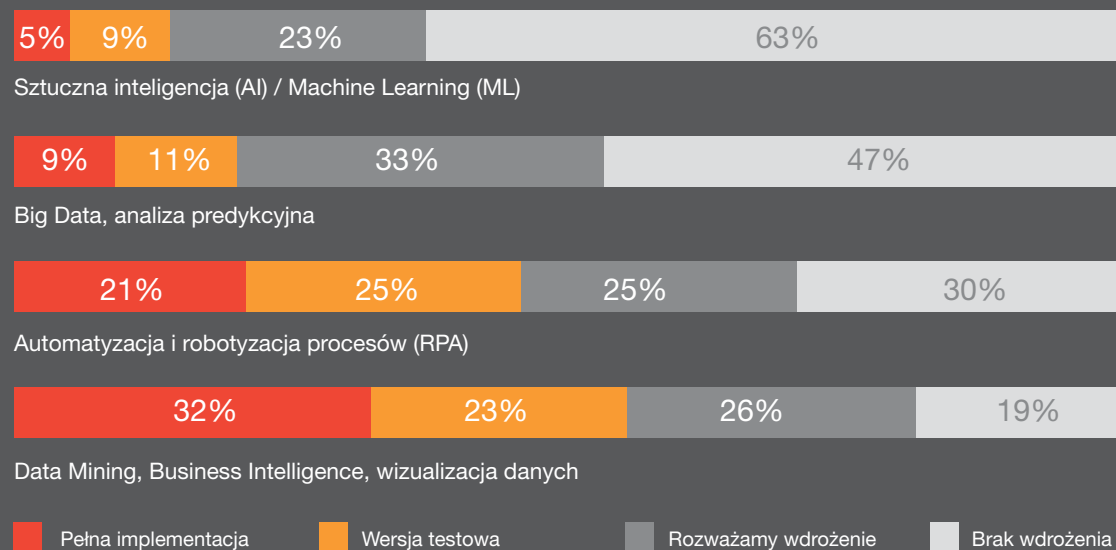
Komentarz: AICPA & CIMA / Rebecca McCaffry CPFA, FCMA, CGMA, Associate Technical Director, Association of International Certified Professional Accountants (AICPA & CIMA)
Peter Spence FCMA, CGMA, Associate Technical Director, Association of International Certified Professional Accountants (AICPA & CIMA)

Technologia jest dziś główną dźwignią zmian dla biznesu i społeczeństwa. Szczególnie w biznesie widać powiększającą się przepaść między firmami wykorzystującymi zaawansowane technologie do innowacji a tymi, które pozostają w tyle pod względem transformacji cyfrowej. Tylko jedna piąta firm (21%) wdrożyła automatyzację procesów i RPA, a 86% jeszcze nie korzysta ze sztucznej inteligencji lub uczenia maszynowego, co wskazuje, że procesowanie transakcji jest prawdopodobnie czasochłonnym obciążeniem dla zespołów finansowych. Postęp w kierunku automatyzacji jest powolny, a cztery piąte (80%) organizacji twierdzi, że wykorzystanie zautomatyzowanych procesów jest „przeciętne” lub „ograniczone”. Poleganie na manualnych procesach nie jest czymś wyjątkowym na polskim rynku; brak powodzenia w skalowaniu RPA i inteligentnej automatyzacji

procesów to powszechny problem na całym świecie, związany z kosztami i bezpieczeństwem danych. Bieżąca i manualna obsługa transakcji przedsiębiorstwa ogranicza zdolność finansów do tworzenia wartości dodanej w innych obszarach. Również innowacje mogą być hamowane. Widzimy, że tylko 20% badanych korzysta z big data i analiz predykcyjnych.

Kolejnym czynnikiem może być luka kompetencyjna. Podczas gdy ponad 90% CFOs uważa swoich pracowników za kompetentnych w zakresie istniejących rozwiązań technologicznych, zauważyliśmy, że wykorzystanie technologii transformacyjnych jest ograniczone. Podobny obraz rysuje się na wszystkich rynkach wskazując na znaczną lukę między umiejętnościami cyfrowymi funkcji finansowej a cyfrowymi ambicjami firmy.

Wykorzystanie technologii transformacyjnych jest nadal na niskim poziomie



Pytanie: W jakim stopniu wymienione rozwiązania zostały wdrożone w obszarach podległych CFO?

Co zatem przeszkadza zespołom finansowym we współpracy z biznesem i wywieraniu na niego wpływu? Jednym z czynników jest zbyt mocne skupienie na zgodności i kontroli, a nie na tworzeniu wartości. Kolejnym kluczowym czynnikiem, który widzimy w badaniu CFO Compass, jest niskie zastosowanie przez funkcje finansowe odpowiednich technologii cyfrowych, w tym sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego, które dziś wdrożone są tylko w 5% organizacji. Bez cyfrowych narzędzi do automatyzacji zespoły finansowe mają

za mało czasu na myślenie o strategii biznesowej i innych działaniach tworzących wartość. Wyzwaniem dla finansów jest wyjście poza zbieranie i przetwarzanie danych, w kierunku rozpoczęcia faktycznego wykorzystywania ich. Dzięki maszynom i automacji można zbierać i przetwarzać dane znacznie efektywniej i wydajniej. Przy czym działy finansowe wciąż mają do zaoferowania biznesowi to, czego maszyny nie mogą – dlatego nasze wysiłki musimy skupić na zapewnieniu integralności danych i wykorzystaniu ich w nowy i innowacyjny sposób.

Inteligentna automatyzacja, RPA, AI – CFO nie może przejść obok nich obojętnie

Autor: Michał Targiel, Partner PwC Polska, Inteligentna automatyzacja, RPA, AI

Automatyzacja procesów w biznesie przy użyciu zarówno „botów” RPA jak algorytmów sztucznej inteligencji to tematyka, która poważnie weszła na agendę CFO od 2016 roku. Można powiedzieć, że to młoda dziedzina, która bardzo mocno się rozwija przynosząc wymierne korzyści coraz większej liczbie organizacji – w okresie „postpandemicznym” widać olbrzymie przyspieszenie wdrożeń na rynku w tym obszarze, związane z ograniczeniami w dostępności odpowiednich specjalistów na rynku oraz bardzo dynamicznym wzrostem wynagrodzeń.

Pierwszym, a zarazem najważniejszym elementem dającym możliwość osiągnięcia sukcesu w automatyzacji, jest wybór oraz definicja odpowiednich procesów, które powinniśmy automatyzować. Wybór procesów pod automatyzację jest zadaniem dość trudnym, często niedocenianym, które wymaga połączenia wiedzy biznesowej / procesowej z możliwościami technologicznymi obecnych rozwiązań / platform RPA czy też skryptów sztucznej inteligencji. Ważną decyzją jest też to, czy automatyzujemy już istniejące procesy w tej formie, w której istnieją (szybkie wdrożenie), czy otwieramy się na zmiany, dzięki którym nasze procesy będą mogły współpracować z człowiekiem w dużo bardziej efektywny sposób (kompleksowe podejście dające lepszy efekt w dłuższej perspektywie czasu).

W pierwszym kroku należy zbudować model operacyjny dla automatyzacji, który w obszarze wyboru procesów do automatyzacji łączy takie kompetencje jak:

- „Operational excellence” – eksperci odpowiedzialni za usprawnienia procesów,
- IT / technologie RPA i AI,
- Ekspertów procesowych (SME),

Taki zespół, w kroku drugim, skupi się na procesach o największym wolumenie pracy (ilość zaangażowanych FTE), które odbywają się codziennie.

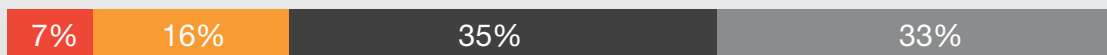
Stworzona lista procesów – kandydatów do automatyzacji – pozwala oszacować możliwe uzyski i jest wstępem do analizy szczegółowej procesów w celu przeprowadzenia analizy wykonalności oraz potwierdzenia potencjalnych uzysków, wliczając w to przygotowanie finalnej architektury procesu, który miałby być zautomatyzowany.

„Boty” mogą wykonać pracę ludzką w bardzo szerokim spektrum na bazie dostępnych danych w arkuszach kalkulacyjnych, systemach informatycznych, korzystając z zewnętrznych źródeł danych (na przykład stron www), a finalnie łącząc wiele źródeł danych w ramach organizacji. Natomiast niestety nie posiadają możliwości podejmowania decyzji kreatywnych, a co za tym idzie, jeśli taka decyzja jest potrzebna, muszą wrócić z pytaniem do człowieka lub zgłosić wyjątek.

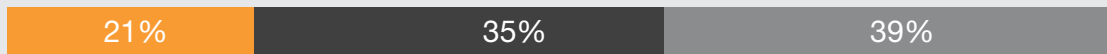
Podsumowując – wyselekcjonowanie właściwych procesów do automatyzacji oznacza potencjalnie dla CFO obniżenie kosztów funkcjonowania firmy, usprawnienie istniejących procesów oraz zmniejszenie liczby błędów ludzkich w procesach. Obecnie temat automatyzacji z wykorzystaniem RPA i AI stał się elementem niezbędnym w każdej organizacji, elementem, który został wdrożony z powodzeniem w wielu firmach, obok którego żaden CFO nie może przejść obojętnie.



Wciąż istnieje duży potencjał automatyzacji procesów



Ocena kredytowa kontrahentów



Procesy zakupowe



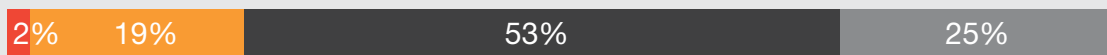
Obsługa płatności



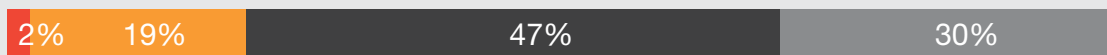
Księgowanie transakcji



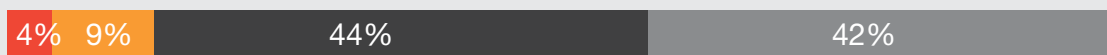
Fakturowanie należności



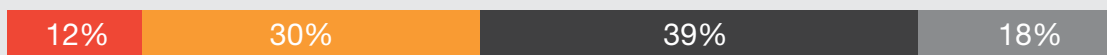
Przygotowywanie sprawozdań finansowych



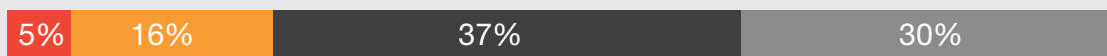
Sporządzenie zeznań podatkowych



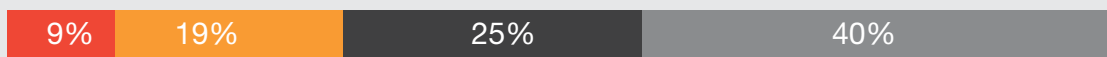
Przygotowywanie danych do kontroli organów podatkowych



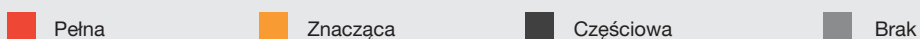
Przygotowanie raportów zarządczych



Sortowanie danych



Obróbka wizualna danych



Pytanie: Jaki jest stopień automatyzacji wymienionych procesów?

Ludzie

Autorzy: Aleksandra Stelmach-Gryszka, dyrektor w PwC Polska, Global Business Services, Operational Excellence
Małgorzata Fiedorczuk, starszy menedżer w PwC Polska, People and Organisation

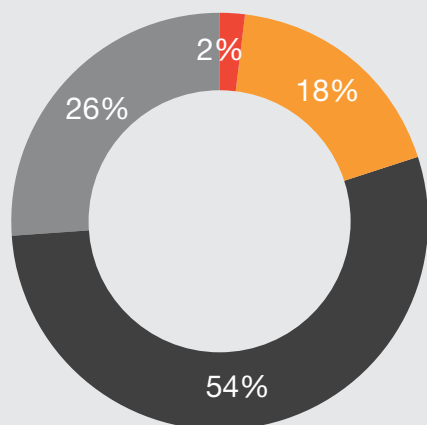
Obserwujemy aktualnie istotną transformację modelu pracy, a zmiany te nie omijają obszaru finansów. Z jednej strony, już od kilku lat można odnotować wyraźny trend centralizacji, outsourcingu i automatyzacji zadań prostych i powtarzalnych. Z drugiej, świat biznesu staje się coraz bardziej skomplikowany, pełen współzależności i powiązań. Zatrudniony w rodzimej spółce pracownik jak nigdy wcześniej potrzebny jest tam, gdzie fakty wymagają interpretacji, narzędzia zaprojektowania i obsługi, a jakość kontroli. Kluczowa pozostaje innowacyjność i zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy, a te nieodłącznie wiążą się z zaangażowaniem osób posiadających odpowiednie kompetencje miękkie.

20%

badanych wskazało, że pracownicy z obszaru finansów znają oraz korzystają w zaawansowanym stopniu z nowych technologii służących automatyzacji procesów.

Zmiana roli i percepcji pracowników pociąga za sobą konieczność przemodelowania kompetencji. Zaledwie 20% badanych wskazało, że pracownicy z obszaru finansów znają oraz korzystają w pełni lub w zaawansowanym stopniu z funkcjonalności nowych technologii służących automatyzacji procesów. Można więc zakładać, że wiele firm ma jeszcze przed sobą szansę na budowanie wartości poprzez wzmocnienie kompetencji cyfrowych. Co interesujące 81% CFO planuje zapłacić lukę kompetencyjną programami rozwojowymi lub szkoleniem obecnych pracowników, a 21% celami ustanawianymi w ramach obowiązujących systemów motywacyjnych, a więc działaniami dostępnymi i osiągalnymi, ale wymagającymi odpowiednich działań czy wewnętrznych projektów w ramach organizacji. Dobrze zaprojektowane programy rozwoju kompetencji cyfrowych powinny pokrywać zarówno szkolenia, cele, ale również różnego rodzaju mechanizmy np. portale innowacji czy wyspecjalizowanych championów, którzy katalizują działania w tym obszarze.

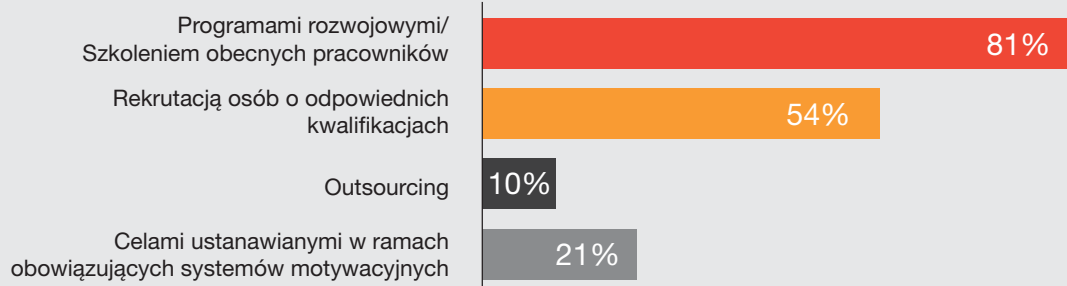
Umiejętności cyfrowe pracowników działów finansowych muszą ulec wzmocnieniu



- Znają oraz korzystają z ich pełnej funkcjonalności
- Znają je oraz wykorzystują na zaawansowanym poziomie
- Potrafią z nich korzystać na przeciętnym poziomie
- Ich znajomość oraz wykorzystanie jest ograniczone

Pytanie: Jak oceniasz bieżącą skalę wykorzystania przez pracowników z podległych Ci obszarów nowych technologii do automatyzacji procesów, dostępnych w ramach organizacji?

Rozwój kompetencji obecnych zespołów finansowych jest priorytetem CFO



Pytanie: Jak zamierzasz zapłacić lukę kompetencyjną pracowników w zakresie wykorzystania wdrożonych rozwiązań technologicznych?

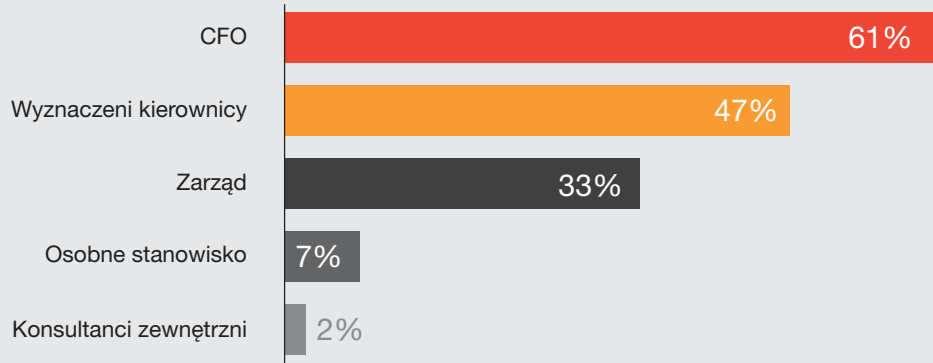
Nie sposób nie zauważyć, że zmiany jeszcze bardziej przyspieszyły w wyniku upowszechnienia pracy zdalnej i hybrydowej. Dzisiejszy biznes nie potrzebuje już pracownika przebywającego w określonym miejscu niczym dawne fabryki. Pracownik – przynajmniej częściowo – nie jest obecny w biurze, a mimo to w większości przypadków realizuje powierzone mu zadania.

W konsekwencji do świadomości managerów przebiega się, że monitorowanie zaangażowania i produktywności współczesnych pracowników wymaga zmiany podejścia (np. rozliczania za zadania) czy nowych narzędzi (np. na bieżąco badających satysfakcję). Dodatkowym wyzwaniem jest onboarding nowych pracowników, integracja z istniejącym zespołem oraz wdrożenie ich do nowych zadań. W trybie pracy zdalnej trudniej jest uzyskać szybką informację od drugiej osoby, co często wydłuża czas pracy przy skomplikowanych procesach, jak zamknięcie miesiąca bądź zamknięcie roku.

Jak najczęstsze kontakty pomiędzy członkami zespołu w formie na przykład porannych narad pomagają w monitorowaniu zaangażowania pracowników, statusu wykonania zadań, czy efektywnym wdrożeniu w nowe obowiązki.

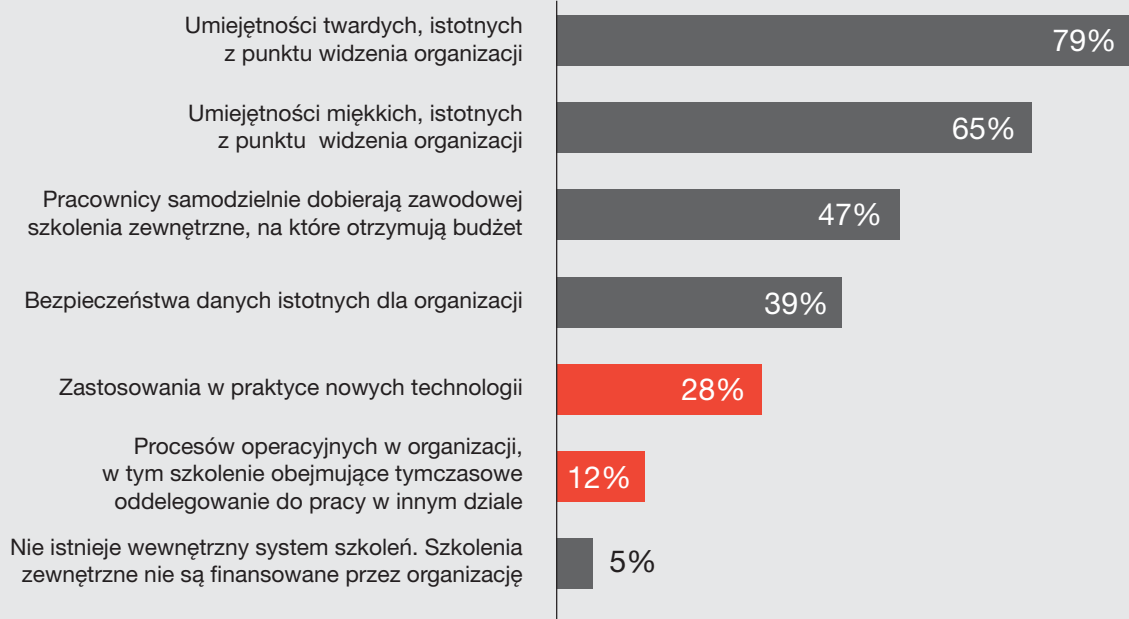
Nie da się ukryć, że transformacja modelu pracy pociąga za sobą szereg wyzwań. Konieczne staje się zaadresowanie zagadnień prawnych, podatkowych, związanych z obsługą pracowników, miejscem pracy i narzędziami IT, wynagrodzeń i benefitów czy wreszcie monitorowania sytuacji w firmie i zarządzania kluczowymi wskaźnikami. Widzimy, że coraz częściej transformacji finansowym towarzyszy znaczący wysiłek związany z komunikacją i zarządzaniem zmianą, co niewątpliwie pomaga w realizacji zmiany, poprawiając zaangażowanie i poczucie bezpieczeństwa pracowników. Z naszego badania wynika, że często za zarządzanie zmianą odpowiedzialny jest sam CFO.

CFOs czują odpowiedzialność za realną transformację cyfrową



Pytanie: Kto jest odpowiedzialny za proces zarządzania zmianą?

Coraz większe znaczenie ma połączenie wiedzy finansowej z technologią oraz znajomością procesów operacyjnych



Pytanie: Jakich zagadnień dotyczą szkolenia realizowane w ramach planu rozwoju pracowników w podległych Ci obszarach?



Aleksandra Stelmach-Gryszka
Dyrektor, Centrum
Kompetencyjne d/s CUW

W świecie finansów pojawia się zapotrzebowanie na coraz szybszy dostęp do wysokiej jakości informacji. Oznacza to, że zmieniają się oczekiwania co do roli pracowników finansów. Coraz bardziej potrzebne są osoby, które potrafią przeanalizować ogromną ilość danych, odpowiednio je zinterpretować i przełożyć wnioski, które z nich wynikają, w konkretne akcje. Inną często poszukiwaną umiejętnością jest analityka procesów biznesowych, żeby można było wyszukiwać procesy do optymalizacji i automatyzacji. Coraz większe znaczenie ma połączenie wiedzy finansowej z technologią oraz umiejętnościami miękkimi. Pracownicy z takimi kompetencjami są najczęściej poszukiwani na rynku pracy, ale przy odpowiednio skonstruowanych programach rozwoju pracowników można takie umiejętności rozwijać wewnętrznie.



Małgorzata Fiedorczuk
Starszy menedżer,
People & Organisation

Organizacje mają dzisiaj przestrzeń na przeprowadzenie transformacji i zaopatrzenie się w odpowiednie narzędzia, jednak potencjalne zaniedbania mogą mieć skutki przez lata. Najbliższy czas będzie więc niezwykle interesujący – nie tylko dla Dyrektorów HR zarządzających zmianami w obszarze pracowniczym, ale także dla Dyrektorów Finansowych, których te zmiany z pewnością dotkną.

Digital Upskilling – kompetencje i umiejętności w finansach niezbędne w przyszłości

Komentarz: AICPA & CIMA / Rebecca McCaffry CPFA, FCMA, CGMA, Associate Technical Director, Association of International Certified Professional Accountants (AICPA & CIMA)
Peter Spence FCMA, CGMA, Associate Technical Director, Association of International Certified Professional Accountants (AICPA & CIMA)

Badanie CFO Compass Survey 2021 wskazuje, że „twarde” umiejętności merytoryczne są priorytetem szkoleniowym dla 80% funkcji finansowych. Rzeczywiście, są one niezbędne dla każdego specjalisty ds. finansów, ale dziś już niewystarczające. Jak określono w Ramach Kompetencji CIMA 2019¹, dobrze przygotowany specjalista ds. finansów musi zdobyć pięć kluczowych kompetencji opartych na etyce, uczciwości i profesjonalizmie. Wiedza merytoryczna, umiejętności biznesowe, społeczne i przywódcze przenikają się dziś z umiejętnościami cyfrowymi, niezbędnymi u współczesnego finansisty.

Umiejętności cyfrowe obejmują zarówno umiejętność obsługi podstawowych narzędzi, jak i głębszą wiedzę w takich obszarach jak funkcjonowanie w chmurze, cyberbezpieczeństwo i analiza danych. CFOs muszą dotrzymać kroku postępowi technologicznemu oraz być w stanie zarządzać i kierować funkcją finansową w cyfrowym świecie, jeżeli chcą nadal efektywnie współpracować z biznesem.

W obecnych realiach wysokiej konkurencyjności sama wiedza finansowa już nie wystarcza. 98% CFOs podczas rekrutacji poszukuje dziś osób z doświadczeniem w wykorzystywaniu nowych technologii i automatyzacji procesów finansowych. Jeśli finansiści chcą, aby ich praca nadal była istotna w cyfrowym świecie, muszą zmienić swój tradycyjny, skoncentrowany na liczbach zestaw umiejętności. **Z badań Association of International Certified Professional Accountants, reprezentującego AICPA & CIMA² wynika, że w stale zmieniającym się świecie technologicznym kluczowe są następujące obszary umiejętności:**

1. **Podstawowe umiejętności cyfrowe:** biegłość w obsłudze nowoczesnych rozwiązań IT, aby móc efektywnie wykonywać swoje zadania. Oznacza to wiedzę m.in. w zakresie tworzenia cyfrowych zasobów, zapewnienia bezpieczeństwa podczas korzystania z danych oraz komunikowania się za pomocą kanałów cyfrowych.
2. **Technologiczny know-how:** odnosi się do wiedzy technicznej, szczególnie na tych płaszczyznach, gdzie wymagany jest głębszy poziom wiedzy eksperckiej. Przykłady obejmują rozumienie wpływu chmury czy kwestii cyberbezpieczeństwa na funkcjonowanie obszaru finansów. Równie istotne jest zrozumienie, w jaki sposób technologia cyfrowa może wpływać na model biznesowy organizacji, a także umiejętność oceny możliwości zmian tych modeli w przyszłości. Dogłębna wiedza techniczna umożliwia finansistom pracę w sposób, który wnosi dodatkową wartość dla całej organizacji.
3. **Cyfrowe nastawienie:** to połączenie umiejętności radzenia sobie ze złożonością otaczającego świata, pracy w zwinny i kreatywny sposób oraz ciekawości, która warunkuje proces ciągłego uczenia się. Przyjęcie takiej postawy przyczynia się do zwiększenia motywacji i polepszenia wyników.

Aktualnie zachodzące zmiany cechuje ogromna szybkość i nieprzewidywalność, co jest szczególnie widoczne w kontekście doświadczeń wyniesionych z okresu pandemii i okresu postpandemicznego. Występuje szeroka skala i złożoność wyzwań oraz problemów, z którymi muszą mierzyć się CFOs i ich zespoły. W miarę jak profesja finansowa przechodzi od trybu pracy w izolacji do bardziej strategicznego tworzenia wartości dla organizacji, umiejętność pracy w bardziej kreatywny i zwinny sposób staje się kluczowa.

¹ CGMA® Competency Framework, Association of International Certified Professional Accountants, 2019

² CGMA® Re-inventing finance for a digital world, Association of International Certified Professional Accountants, 2019

Nowe wyzwania – ESG



Aby zrealizować ambitne założenia UE w zakresie osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050, konieczne będzie zaangażowanie wielu sektorów gospodarki i zmiana dotychczasowych strategii, modeli biznesowych, a nawet struktury produktów finansowych oferowanych na rynku. Bez inwestycji zmniejszających negatywny wpływ na środowisko, bez transformacji wysokoemisyjnych sektorów i bez przejścia na gospodarkę cyrkularną nawet najlepiej prosperujące organizacje wkrótce staną w obliczu wyzwań, z którymi nie będą sobie w stanie poradzić równie dobrze, by zachować dotychczasowy poziom osiągniętych zysków.

Dyrektorzy finansowi zawsze byli pod presją osiągnięcia dobrych wyników i koncentrowali się na wszystkich czynnikach, które miały na nie wpływ. Obecnie, ze względu na rosnącą presję zarówno ze strony konsumentów, regulatorów, ale też inwestorów, coraz wyraźniej widać, że CFO będą musieli na poważnie zająć się kwestiami zrównoważonego i odpowiedzialnego społecznego rozwoju, zmniejszania wpływu na środowisko i zapewniania ładu korporacyjnego, czyli ESG. Tymczasem, tylko co piąty ankietowany CFO przyznał, że posiada jedynie ogólny poziom znajomości nowych regulacji – większość nie zna wymagań.



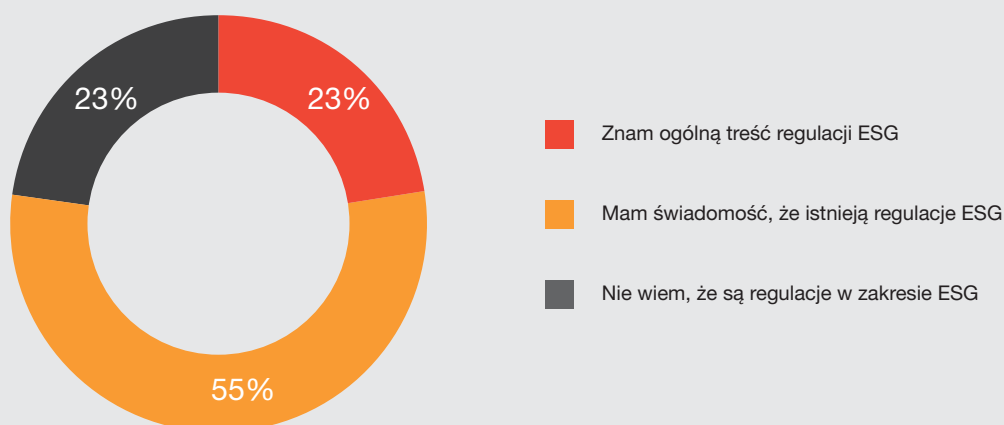
Piotr Rówiński

Partner PwC Polska, ekspert w zakresie zarządzania ryzykiem i raportowania zintegrowanego

Dyrektor finansowy posiada niezrównane kompetencje w zakresie wyznaczania, mierzenia i raportowania celów, potrafi optymalizować i kontrolować koszty oraz szacować ryzyka występujące w działalności przedsiębiorstwa. Dobrze zna posiadane zasoby, rozwijane produkty, wyniki produkcji, sprzedaży, kwestie zaopatrzenia i łańcucha dostaw. Jest więc idealnym kandydatem do włączenia kwestii ESG w procesy planowania i tworzenia strategii przedsiębiorstwa oraz do decydowania o przeznaczeniu kapitału zarówno na ograniczanie ryzyka związanego ze zrównoważonym rozwojem, jak i na potencjalne szanse uzyskania nowych przychodów lub oszczędności związanych z realizacją założeń ESG. Potrafi także krzyżowo weryfikować dane z obu obszarów znajdując niezbędne synergije. Włączenie dyrektora finansowego w proces planowania ESG od samego początku zapewni, że strategia ma sens finansowy i może być przekonująco przedstawiona decydentom korporacyjnym i interesariuszom.

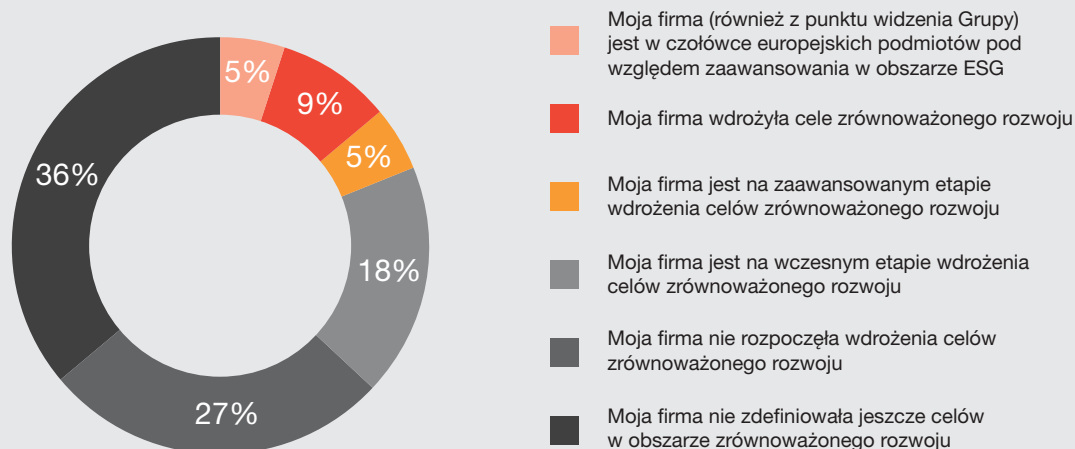


ESG to nowy i jeszcze nie zgłębiony temat na agendzie CFO...



Pytanie: Jak oceniasz swoją znajomość projektu nowej dyrektywy unijnej Corporate Sustainability Reporting Directive (dyrektywy w sprawie raportowania zagadnień zrównoważonego rozwoju), w tym standardów oraz wytycznych ESG (E-environmental, S-social, G-governance)?

...jak i całej organizacji



Pytanie: Jak oceniasz stopień zaawansowania firmy we wdrażaniu celów zrównoważonego rozwoju?

Wiele badań pokazuje, że inwestorzy poszukują teraz firm, które wpisały strategię ESG w swoje działania biznesowe. Istnieje silna korelacja między dobrymi wynikami finansowymi a realizowaną strategią ESG. Zainteresowanie inwestorów to jeden powód, ale jest także kwestia dostępu do kapitału. Obecnie na produkty finansowe oznaczone jako „zielone” przeznaczane są ogromne sumy pieniędzy. Pożyczkodawcy chętniej udzielają kredytów firmom, które są w stanie realnie udowodnić wkład w realizację chociażby kilku spośród 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju.

Takie – głównie finansowe – względy sprawiają, że to właśnie dyrektorzy finansowi mogą odegrać wiodącą rolę w tworzeniu i wdrażaniu strategii ESG w swoich organizacjach, tym bardziej, że większość firm nie rozpoczęła jeszcze tego procesu (81% ankietowanych). Wśród barier wejścia w ten proces CFO wskazują m.in. zbyt małą powszechność informacji w zakresie ESG, brak szerszego spojrzenia kadry zarządzającej, wykraczającego poza typowe wskaźniki i wąskie grono interesariuszy, a także brak odpowiednich procesów i ich silosowość.

Ewolucja od CSR do ESG

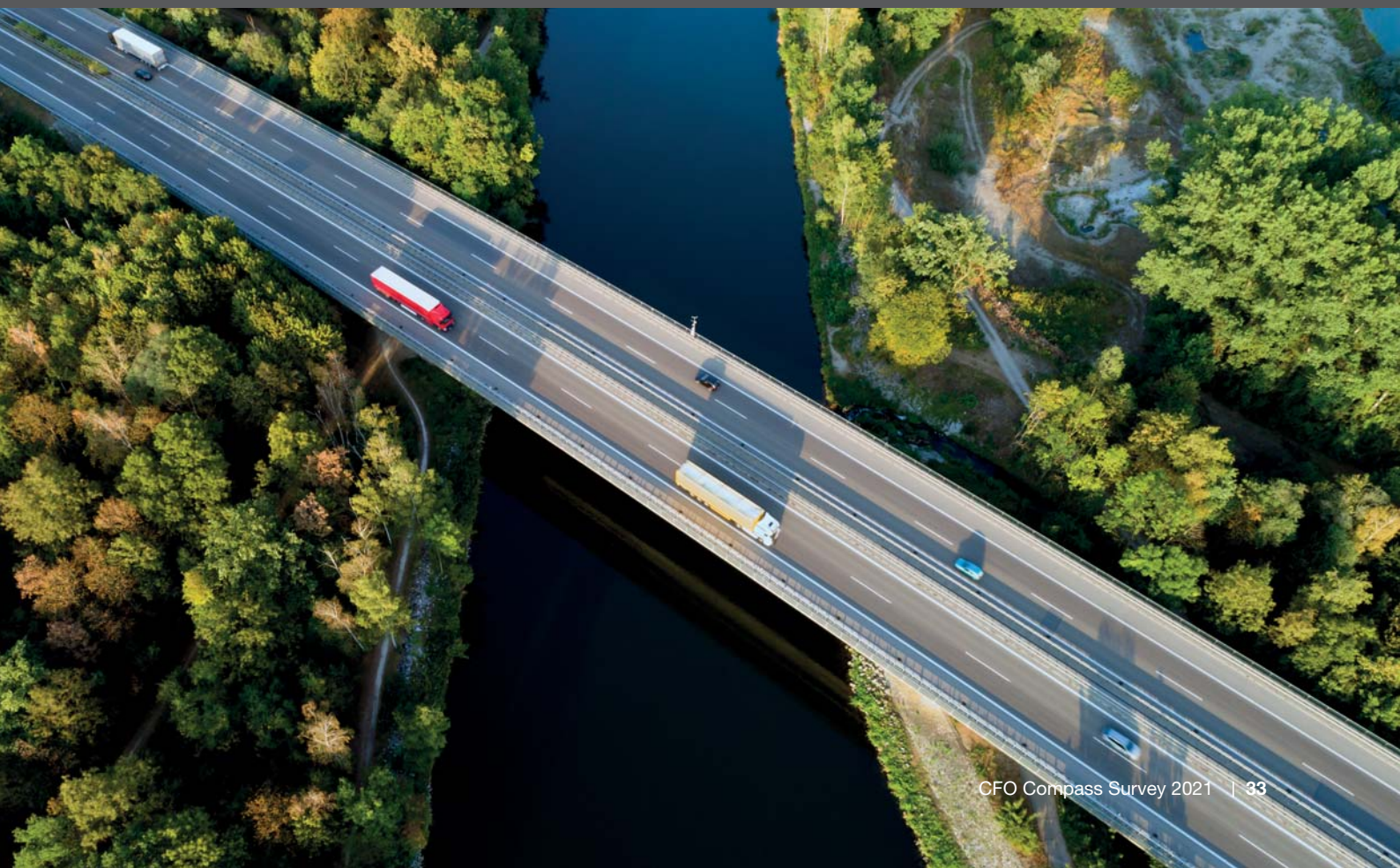
Komentarz: AICPA & CIMA / Rebecca McCaffry CPFA, FCMA, CGMA, Associate Technical Director, Association of International Certified Professional Accountants (AICPA & CIMA)
Peter Spence FCMA, CGMA, Associate Technical Director, Association of International Certified Professional Accountants (AICPA & CIMA)

Droga do zrównoważonego rozwoju ewoluowała od społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) do ESG (*ang. environmental, social, governance*). Podczas gdy CSR promował odpowiedzialność społeczną firmy, to w związku z rocznym charakterem cyklu sprawozdawczego i koncentracją na pozytywnych efektach nie rozwiązał problemu częstego braku powiązania z działaniami biznesowymi. ESG koncentruje się bardziej na działalności operacyjnej, mierząc działania w ramach trzech powiązanych ze sobą podstawowych elementów: troski o środowisko i społeczeństwo oraz ładu korporacyjnego. Pomaga to organizacji lepiej zrozumieć wpływ jej działań i osadzić zrównoważony rozwój w jej strategicznych celach, misji i codziennych decyzjach. Ta ewolucja obejmuje zwiększoną rolę ładu korporacyjnego w całym łańcuchu wartości oraz długoterminową odpowiedzialność za takie kwestie, jak zmiana klimatu i ślad węglowy.

Z perspektywy raportowania pojawiają się dodatkowe wymagania, określone w nowych regulacjach Komisji Europejskiej – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), które przewidują przyjęcie standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Przed nami ogromna praca do wykonania. Trzy czwarte (73%) firm nie jest gotowych na wdrożenie raportowania ESG, a jako czynniki wymieniane są: brak narzędzi, wiedzy i wsparcia wyższego kierownictwa. Dwie trzecie (63%) nie zaangażowało się w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju.

Ważną rolę w procesie zmian będzie miała profesja finansowa, która zajmuje wyjątkowo uprzywilejowaną pozycję w sprawowaniu nadzoru nad operacjami biznesowymi. Finansiści mają obowiązek działać w interesie publicznym, co obejmuje wspieranie organizacji w przeciwdziałaniu zmianom klimatu i przejściu na gospodarkę o zerowej emisji gazów cieplarnianych netto. Jesteśmy zaufanymi doradcami, którzy nie tylko zwiększają wiarygodność informacji, ale także wnoszą własne rekomendacje, dokonują oceny wpływu i oddziaływania. Analizując i doradzając w zakresie czynników ESG, zarówno finansowych, jak i niefinansowych, możemy pomóc naszym organizacjom w podejmowaniu świadomych i holistycznych decyzji na rzecz dobra społeczeństw i planety, wspierając jednocześnie wyniki.



Pięć kroków do nowoczesnej funkcji finansowej

Pięć kluczowych obszarów, które muszą ulec transformacji, aby CFO mógł zbudować nowoczesną i dojrzałą funkcję finansową

1.

Strategia i wizja nowoczesnej funkcji finansowej, która jest podstawą do transformacji, a także kontrybuuje w strategii całej organizacji – strategia i wizja powinna bazować na partnerstwie biznesowym, a także społecznym korzystać z innowacyjnych rozwiązań oraz skupiać się na wykorzystaniu zaawansowanej analizy danych oraz umożliwić podejmowanie decyzji w oparciu o dane w czasie rzeczywistym.

2.

Organizacja i zarządzanie działami finansowymi wymaga stworzenia nowoczesnej struktury organizacyjnej skupiającej się na czterech filarach dojrzałej funkcji finansowej – Partnerstwo Biznesowe (*Business Partner Organisation*), Centra Doskonałości (*Center of Excellence*), Operacje (*Operations*) oraz Nadzór i Zgodność (*Governance & Compliance*). Co więcej organizacja i zarządzanie nowoczesnym działem finansowym wymaga kompleksowego zaprojektowania modelu zarządzania przekładającego cele strategiczne w cele mierzalne.

3.

Architektura procesów wymaga stworzenia procesów w sposób kompleksowy w ramach Centrów Doskonałości (*Center of Excellence*) (często międzyfunkcyjnych), w celu ich ciągłej optymalizacji i doskonalenia tak, aby zaoferować najwyższy poziom usługi klientom wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Zaprojektowane procesy powinny być efektywne i wydajne, powinny być wsparte przez nowoczesne technologie oraz innowacyjne rozwiązania, które pozwolą na ich wysoką automatyzację.

4.

Technologia i dane – nowoczesne funkcje finansowe powinny być siłą napędową cyfryzacji w organizacji poprzez wdrażanie innowacji technologicznych, które pozwolą na cyfrową optymalizację usług – działy finansowe powinny umożliwiać partnerom biznesowym podejmowanie decyzji w oparciu o analizy predykcyjne, a także dane w czasie rzeczywistym.

5.

Ludzie i kultura organizacyjna wymagają zdefiniowania ról niezbędnych w ramach nowoczesnej funkcji finansowej, a także zdefiniowania wymaganych umiejętności pracowników do realizacji strategii. Nowoczesna funkcja finansowa powinna także umożliwiać oraz zachęcać pracowników finansów do podnoszenia swoich kwalifikacji oraz promować kulturę zwinnego zarządzania projektami oraz innowacyjność.

Nowoczesna funkcja finansowa pozwala przekształcić klasyczną funkcję finansowo-księgową skupioną na raportowaniu danych historycznych w innowacyjną organizację opartą o dane, które pozwalają podejmować decyzje w czasie rzeczywistym, a partnerstwo biznesowe i społeczne pozwala budować wartość i wspiera przedsiębiorczość wewnątrz organizacji.

Jaki wpływ nowoczesne technologie mają i będą miały na model biznesowy oraz potencjał CFO jako Partnera Biznesowego?

Przedstawione Case Studies będą dobrą wskazówką, z jakich technologii skorzystać i co zmienić w swojej organizacji



CASE STUDY

Real Time Reporting

CFO: Wojciech Rosa

Firma: Grupa ZF Polpharma / Kraj: Polska

***Polpharma** jak większość spółek w ostatnim roku stanęła przed wyzwaniem zmierzenia się z efektami zmian otoczenia rynkowego i biznesowego, wywołanymi pandemią COVID-19. Zapewnienie ciągłości procesów produkcyjnych i logistycznych największej polskiej firmy farmaceutycznej wymagało w trakcie pandemii dostosowania modelu pracy do nowych warunków, a także do zredefiniowania priorytetów zarządzania finansowego. Dzięki wdrożonym rozwiązaniom technologicznym i procesowym obszar finansów Polpharmy był w stanie szybko przebudować standardowy proces raportowania w kierunku dziennego monitorowania kluczowych parametrów dotyczących płynności finansowej i kapitału pracującego. Obecnie dynamiczne raporty typu self-service powodują, że decyzje biznesowe podejmowane są na podstawie rzeczywistych danych i nie są limitowane miesięcznym cyklem raportowania finansowego.*

Zmiana priorytetów CFO pod wpływem wybuchu pandemii

Niestabilność wywołana pandemią spowodowała zmianę priorytetów CFO i organizacji – dotychczasowa perspektywa nastawiona na realizację celów wynikowych (P&L) ewoluowała w kierunku krótkoterminowego zarządzania kapitałem pracującym w celu utrzymania ciągłości produkcji i zapewnienia bezpieczeństwa lekowego kraju. Płynność finansowa w czasie kryzysu stała się priorytetem.

Na czym polegał problem?

Dodatkowo tradycyjny proces raportowania standardowej informacji zarządczej, przyjęty przez obszar finansów, nie był wystarczający. W zarządzaniu kryzysowym, pod wpływem szeregu ryzyk zidentyfikowanych po stronie otoczenia biznesowego, wiele procesów decyzyjnych zmieniło się z modelu miesięcznego na tygodniowy lub dzienny. Czas niezbędny do „wygenerowania” raportów i brak jednego, aktualnego źródła informacji do procesu decyzyjnego miał bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo organizacji. Nieprzynoszące wartości dyskusje, porównywanie raportów i danych między obszarem finansów i biznesu, który nadal przygotowywał analizy we własnym zakresie stało się motywatorem do przyspieszenia rozpoczętych prac nad modelem Real Time Reporting.

W jaki sposób firma chciała to naprawić?

W celu efektywnej współpracy obszaru finansów i biznesu kluczowe stało się wykorzystanie potencjału dostępnych narzędzi zapewniających finansom kontrolę nad spójnością oraz szybkością pozyskiwania danych, przy jednoczesnym wsparciu analiz scenariuszowych na potrzeby biznesu. Zbudowanie jednego źródła danych oraz dynamicznego raportowania typu self-service zwiększyło zaufanie do prezentowanych analiz i predykcji scenariuszowych umożliwiając bieżące reagowanie na ryzyka.



Wojciech Rosa
CFO Grupy ZF Polpharma

Zarządzanie kapitałem pracującym i bezpieczeństwem płynności finansowej jest kluczowym zadaniem dyrektorów finansowych w przeprowadzeniu firm przez okresy niepewności biznesowej. Pandemia potwierdziła, że firmy które postawiły na digitalizację procesów biznesowych mogły zapewnić bezpieczeństwo swoim pracownikom i sprawnie realizować zadania w nowych warunkach.

CASE STUDY

Real Time Reporting

CFO: Wojciech Rosa

Firma: Grupa ZF Polpharma / Kraj: Polska

Rozwiązanie

Przebudowa Dashboardu CFO w kierunku monitorowania dziennego umożliwiła efektywne podejmowanie decyzji powołanym w trakcie pandemii zespołom roboczym. Uzupełnienie dashboardu dodatkowymi elementami w ramach analizy kapitału pracującego pozwoliło na zbudowanie w organizacji świadomości znaczenia tego parametru, jak również przypisanie odpowiedzialności za określone funkcje w tym procesie do poszczególnych obszarów biznesowych i funkcji wsparcia.

Finanse dzięki zastosowanemu podejściu centralizacji, zwiększeniu częstotliwości i rozbudowy raportowania były w stanie dostarczyć jedno źródło danych, które było podstawą efektywnej komunikacji w organizacji. Dzięki temu zaproszeni do zespołów roboczych reprezentanci biznesu i operacji mieli pewność, że podejmowane przez nich decyzje bazują na rzeczywistych i aktualnych danych.

Dodatkowo finanse były w stanie dostarczać plan Free Cash Flow w podziale na waluty i aktualizować go krocząco w perspektywie 12 miesięcy, co pozwoliło na zbudowanie krótkoterminowej strategii zapewnienia odpowiedniego poziomu środków finansowych.

Wpływ i potencjał na przyszłość

Obecnie proces Real Time Reporting nie jest już możliwością, ale koniecznością. W okresie pandemii organizacja i obszary biznesowe zrozumiały, iż spójne i efektywne raportowanie bazujące na danych rzeczywistych jest kluczowe, aby konstruować plany działania na kolejne miesiące. Finanse dzięki zastosowanym narzędziom obecnie są w stanie odpowiedzieć na dynamicznie zmieniające się potrzeby biznesu i otoczenia, dostarczając sprawnie spójne dane w czasie rzeczywistym, dodając do tego perspektywę kroczącą na kolejne miesiące.

Transformacja cyfrowa i data driven reporting

CFO: Jarosław Romanowski
Firma: Grupa CIECH / Kraj: Polska

Grupa Ciech w okresie pandemii dokonała transformacji swojego obszaru raportowania informacji zarządczej i rozpoczęła ten proces dla obszarów operacyjnych. Kluczową rolę w tym procesie odegrało utworzenie w strukturach zarządczych CFO nowego obszaru biznesowego odpowiedzialnego za realizację strategii Data & Analytics.

Celem procesu transformacji jest stworzenie organizacji, w której decyzje biznesowe opierają się o efektywną analizę danych, a obszar raportowania zarządczego skupia się nie tyle na dostarczaniu danych, co sygnalizacji szans i ryzyk oraz prezentacji dynamicznych scenariuszy wspierających proces decyzyjny.

Dużo rozproszonych danych, mało informacji

Wprowadzenie w kontekst

Grupa Ciech, jako złożona i wielosegmentowa grupa kapitałowa, posiadała wiele niezintegrowanych źródeł danych w wielu jednostkach biznesowych, a proces raportowania wymagał standaryzacji.

Obszar raportowania zarządczego charakteryzowało:

- manualne pozyskiwanie danych z Business Unitów (BU) przez HQ, w nieustandaryzowanej formie,
- ręczna integracja danych w plikach Excel i budowa raportów skonsolidowanych oraz na poziomie BU,
- dostępność wiarygodnej informacji po zakończeniu procesów zamknięcia miesiąca, ok. 20. dnia roboczego, raport flash ok. 7. dnia roboczego,
- brak możliwości drill'owania wyników (raport płaski).

Na czym polegał problem?

To z czym musiał na początku zmierzyć się zespół projektowy to fakt, iż procesy zarządzania danymi, jak również odpowiedzialność za jakość danych w Grupie, nie była wystarczająco sprecyzowana. Organizacja dysponowała znacznym wolumenem danych, szczególnie operacyjnych, które w różnych obszarach w różnym zakresie podlegały analizie na potrzeby procesów decyzyjnych.

Na skutek tego pojawiała się nieefektywność w procesie pozyskiwania informacji, co skutkowało ograniczonym zaufaniem co do ich rzetelności i aktualności. Ponadto, integracja danych pochodzących z wielu źródeł wymagała znacznego nakładu manualnej pracy.

W jaki sposób firma chciała to naprawić?

W celu przeprowadzenia procesu transformacji cyfrowej zaplanowano równoległe działania w obszarze:

- **Procesu** zapewnienia informacji zarządczej na potrzeby podejmowania decyzji biznesowych,
- **Ludzi** oraz kompetencji analitycznych w obszarze finansów, a przede wszystkim kontrolingu,
- **Narzędzi** do zaawansowanej analizy danych.

Powołano nową jednostkę organizacyjną skoncentrowaną na kompleksowym przeprowadzeniu transformacji w stronę data-driven. Nowy obszar Data & Analytics skoncentrował się na trzech głównych strumieniach zadań. W pierwszym strumieniu zidentyfikowano źródła informacji oraz rozpoczęto proces uspoijniania pojęć i definicji. W drugim strumieniu rozpoczęto budowę środowiska analitycznego, które będzie w stanie skonsolidować dane z wielu źródeł oraz odpowiednio je przetworzyć. Natomiast trzeci strumień, to szkolenia zespołów z obszaru analityki i podniesienie kompetencji technicznych z wykorzystania nowoczesnych rozwiązań typu *Business Intelligence*.

Transformacja cyfrowa i data driven reporting

CFO: Jarosław Romanowski
Firma: Grupa CIECH / Kraj: Polska



Jarosław Romanowski
Członek Zarządu Ciech S.A.
odpowiedzialny za obszar finansów

Dostęp do bieżącej informacji o sprzedaży i produkcji pozwala nam lepiej dopasowywać się do potrzeb naszych klientów – ułatwia ustalanie właściwych priorytetów i optymalizuje proces zarządzania marżą. Zbudowaliśmy transparentny proces zarządzania kosztami stałymi i daliśmy narzędzia naszym managerom do proaktywnego działania w kontekście założeń budżetowych i ich wpływu na wyniki spółki. Kombinacja tych czynników pozwala nam lepiej

zarządzać rentownością naszych biznesów i zwiększać trafność prognozowanych wyników, ponieważ podejmujemy decyzje w warunkach głębszej wiedzy o przyczynach zaistniałych zdarzeń i większej przewidywalności przyszłości. Dodatkowo wszystkie informacje dostępne są w spójnej formie na tzw. 1-click, co znacząco ułatwia wewnętrzną komunikację i skraca czas potrzebny na wyciągnięcie wniosków.

Prototypowanie kokpitu zarządczego

Rozwiązanie/podejście

Proces transformacji organizacji w stronę data-driven zaplanowano na 3 lata. W pierwszej kolejności wysiłki skoncentrowano na zoptymalizowaniu raportowania kluczowych wskaźników zarządczych, przy okazji standaryzując procesy dostarczania informacji, a także na podniesieniu kompetencji analitycznych dla zespołu biorącego udział w przepływie danych w tym obszarze. Rozpoczęto budowę chmurowego środowiska analitycznego w postaci korporacyjnej hurtowni danych, wykorzystując przy tym rozwiązania BI oparte na platformie Microsoft Power BI. Zbudowano kokpit zarządczy w Grupie Ciech, tzw. TOP 5 dla kluczowych wskaźników biznesowych, dzięki któremu uzyskano:

- uproszczony proces raportowania zarządczego oparty na akceptowalnym zestawie założeń,
- ograniczenie manualnych czynności w procesie raportowania poprzez zastosowanie centralnych wytycznych oraz automatyzacji,
- skrócenie czasu raportowania.

Realizacja pierwszej części projektu, który został uruchomiony w metodyce zwinnej, wpłynęła na *buy in* organizacji i otworzyła perspektywę dalszych zmian

w zakresie procesów i narzędzi. Dynamika oraz kolejne efekty pracy zespołu Data & Analytics spowodowały zwiększone zainteresowanie i zaangażowania różnych właścicieli obszarów biznesowych.



Katarzyna Zdrojewska
Information Management Officer
w Grupie Ciech

Transformację data-driven rozpoczęliśmy w bardzo trudnym momencie wybuchu pandemii COVID-19 i wysokiej niepewności co do tego w jakim kierunku pójdzie gospodarka. Zdecydowaliśmy się zmodyfikować scenariusz transformacji, uwzględniając nie tylko ówczesny poziom dojrzałości informacyjnej, stopień cyfryzacji i kulturę organizacyjną, ale także szybko zmieniające się czynniki zewnętrzne oraz zupełnie nowe potrzeby informacyjne. Wybierając technologię kierowaliśmy się tym, aby osiągnąć maksymalnie szybką adopcję biznesu do zmiany i stworzyć najlepsze warunki dla zespołów analitycznych do pracy z danymi.

Transformacja cyfrowa i data driven reporting

CFO: Jarosław Romanowski
Firma: Grupa CIECH / Kraj: Polska



Adaptacja rozwiązania dla CEO – dashboard z kluczowymi wskaźnikami operacyjnymi

Wpływ i potencjał na przyszłość

Zainicjowany proces transformacji w oparciu o narzędzia analityczne zbudowane i uruchomione na platformie Azure oraz przy wykorzystaniu rozwiązań Power Platform umożliwił rozwój raportowania zarządczego odpowiadającego potrzebom biznesu.

Możliwe było przejście na monitorowanie kluczowych parametrów na bieżąco oraz raportowanie ich w dowolnych cyklach czasowych (dziennie / tygodniowo / miesięcznie). Zainicjowana zmiana pozwoliła obszarowi finansów na efektywne komunikowanie rezultatów biznesowi i kluczowym decydentom.

Osiągnięta dzięki nowoczesnym narzędziom analityka (do pojedynczej operacji gospodarczej) oraz dynamiczna prezentacja informacji pozwoliła na wzrost zaufania do danych. Osoby odpowiedzialne za kluczowe decyzje

biznesowe otrzymały narzędzie, dzięki któremu mogą w dowolnym momencie i na bieżąco (dziennie odświeżanie) analizować przyczyny zaistniałych zdarzeń. Uruchomione zostały rozwiązania do monitorowania kluczowych rezultatów i KPIs np. dla Centrum Usług Wspólnych, czy Zakupów Centralnych. Rada Nadzorcza oraz Zarząd Grupy otrzymały dedykowane dla siebie dashboards, prezentujące zagregowane wskaźniki finansowe oraz kluczowe dane dotyczące bieżącej sprzedaży i produkcji.

Dodatkowo, efekty transformacji data-driven objęły w Grupie Ciech nie tylko obszar finansów, ale również operacji. Obecnie nowoczesna analityka i zbudowane dashboards wykorzystywane są do monitorowania zleceń w zakresie utrzymania ruchu na kluczowych instalacjach, efektywności energetycznej czy KPI w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Docelowo stworzone rozwiązanie na potrzeby informacji zarządczej planuje się również wykorzystać do raportowania ESG.



Shifting mindsets – zmieniając nastawienie

CFO: Kostis Vairlis

Firma: Coca-Cola Hellenic Bottling Company / Kraj: Poland & Baltics

Coca-Cola HBC Poland & Baltics wchodzi w skład Grupy CCHBC, jednego z największych w Europie producentów produktów Coca-Cola. Grupa CCHBC jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie i wchodzi w skład indeksu FTSE 100. W ostatnim czasie zdecydowano o powiększeniu portfolio produktów o nowe kategorie, w tym kawy i alkohole premium, co w połączeniu z ambitną strategią wzrostu wymagało również większego skupienia na transformacji obszaru finansów i osiągnięciu odpowiedniej zwinności.

Zmieniając nastawienie i wykorzystując istniejące możliwości biznesowe, dział finansów porzucił swoją tradycyjną rolę administracyjną. **Współpracując** z biznesem, a nie **dla biznesu**, wspiera teraz przyspieszony wzrost firmy, aby prześcignąć konkurencję i zapewnić trwałą wartość klientom i interesariuszom.

Wprowadzenie w kontekst

Powiększenie portfela produktów Coca-Cola HBC o nowe kategorie, przy jednoczesnym przygotowywaniu się na nadchodzące zmiany regulacyjne, wymagała transformacji nie tylko procesów finansowych, ale także kompetencji pracowników tych działów. Aby spełnić ambicje firmy do bycia liderem w branży napojów 24/7, dział finansowy musiał nauczyć się skutecznego zarządzania w niejednoznacznym i wymagającym środowisku. Zmiana sposobu myślenia i nastawienia była konieczna, aby odnieść sukces.

Na czym polegał problem?

Nowa strategia i wdrażanie zmian w organizacji, spowodowały, że Coca-Cola HBC Poland & Baltics ze stosunkowo prostej firmy produkującej napoje gazowane zmieniała się w biznes oferujący napoje towarzyszące ludziom na co dzień, o każdej porze – tzw. „24/7 beverage business”, co oznaczało również większe zróżnicowanie łańcucha wartości. Coraz bardziej złożony charakter działalności w połączeniu z niestabilnym środowiskiem zewnętrznym wymagał nowych umiejętności, rzetelnych informacji finansowych oraz nowego podejścia do procesów finansowych.

Mimo że zespół finansowy posiadał silne kompetencje merytoryczne, często brakowało mu umiejętności, możliwości oraz pewności, aby pracować w niedookreślonych i zmiennych warunkach, a jednocześnie dostarczać odpowiednią wartość dla rozwijającej się firmy. Zapewnienie wsparcia dla szybko rosnącego i coraz bardziej złożonego biznesu oraz dla realizacji ambicji całej organizacji, wymagało od działu finansowego nabrania szybkości, elastyczności i rozwinięcia nowych kompetencji. Kluczem do sukcesu było przyjęcie innego

sposobu myślenia i obranie nowego celu: transformacja od zwykłych księgowych do strategicznych partnerów, mających silny wpływ na prowadzenie biznesu.

Jakie podejście zostało przyjęte?

Coraz bardziej złożony charakter działalności i dążenie do silniejszego rozwoju biznesu spowodowały konieczność mierzenia się z nowymi wyzwaniami. Aby spełnić wymagania dotyczące szybszej obsługi i większego wsparcia w zakresie podejmowanych decyzji, liderzy finansowi postanowili zbudować bardziej efektywny i elastyczny zespół finansowy, z którym mogli zrealizować postawione cele.

Wiedząc, że zespół finansowy posiada unikalne możliwości patrzenia na biznes, jego liderzy skupili się na kreowaniu nowej tożsamości finansów – rozwijaniu partnerstwa biznesowego, zwinności i umiejętności przywódczych w całym zespole. Nowa koncepcja działu finansowego zakładała ciągłe uczenie się „nastawienia na wzrost”, oraz wspólne działanie z biznesem w celu przyspieszenia finansowego sukcesu. Transformacja funkcji finansowej trwała dwa lata, począwszy od 2019 roku.

Po zdefiniowaniu jasnego celu bycia zaangażowanym zespołem, skoncentrowanym na obsłudze wzrostu i zarządzaniu ryzykiem, dział finansowy rozpoczął transformację określaną skrótem „3D”: **Deliver** – bycie skutecznym partnerem biznesowym, **Defend** – sprawowanie stabilnego nadzoru i **Develop** – rozwój na obszarze całej organizacji. Podczas pandemii koronawirusa ciągłość operacyjna była zapewniona i wzmocniona dzięki tzw. podejściu „3C”, opartemu na przejrzystości (ang. *Clarity*), połączeniu/łączności (ang. *Connection*) i współpracy (ang. *Collaboration*).

Shifting mindsets – zmieniając nastawienie

CFO: Kostis Vairlis

Firma: Coca-Cola Hellenic Bottling Company / Kraj: Poland & Baltics

Podejście to pomogło działowi finansów skoncentrować się na potrzebach biznesu i odpowiednio „łączyć kropki”, wnosząc odpowiedni poziom informacji i oceny prowadzonych działań, i budując skuteczne oraz znaczące relacje partnerskie w biznesie. Zespoły finansowe zostały włączone do kluczowych obszarów biznesowych, a cotygodniowe sprinty oceny wpływu zapewniły sprawną i zwinną współpracę między finansami i biznesem.

Dodatkowo – wprowadzenie nowego systemu informacji zwrotnej w całej firmie, umożliwiającego współpracownikom dzielenie się zarówno dobrymi, jak i złymi ocenami, pomogło stworzyć bardziej otwartą kulturę organizacyjną. Coroczne oceny pracownicze zostały zastąpione kwartalnymi ocenami „działań na rzecz wzrostu”, które skupiały się na rozwijaniu kluczowych umiejętności: zwinności, współpracy, wywierania wpływu, perswazji i partnerstwa biznesowego.

W przeszłości podejście finansów do wykonywanych zadań było reaktywne, adresujące trudności dopiero wtedy, kiedy zostały już ujawnione. Bardziej proaktywne podejście do potrzeb biznesowych doprowadziło do zwiększenia czasu poświęcanego na wspomaganie decyzji, analizę predykcyjną, planowanie scenariuszy i ocenę wykonywanych działań. W rezultacie dział finansowy był w stanie dostarczyć solidną, perspektywiczną analizę, podważać i kontrargumentować założenia biznesowe oraz identyfikować nowe możliwości wzrostu.

**Kostis Vairlis**

CFO of Coca-Cola Hellenic
Bottling Company,
Poland & Baltics

Zmiany zwykle nie są łatwe, ale sprawiają, że jesteśmy bardziej konkurencyjni, mamy większe możliwości adaptacji i dynamicznego dostosowania. Aby ciągle odgrywać istotną rolę powinniśmy rozwijać osobistą wytrzymałość na zmiany i przyjąć postawę nastawioną na ciągły rozwój. Jako profesjonaliści w obszarze finansów musimy dziś wykazywać się ciekawością większą niż kiedykolwiek i skupieniem w odpowiedzi na chaos.

Wpływ i potencjał na przyszłość

Przekształcenie i przygotowanie firmy na przyszłość poprzez realizację strategii wzrostu i rozszerzenie portfela produktów ujawniło potrzebę wdrożenia zmian w dziale finansów. Liderzy finansowi dostrzegli wyjątkową okazję do przekształcenia całego obszaru, zdefiniowania nowych kompetencji i obrania sposobu myślenia zorientowanego na przyszłość. Odchodząc od tradycyjnej funkcji administracyjnej back-office, dział finansów odgrywa teraz nową rolę w wyznaczaniu i wspieraniu realizacji agendy biznesu. Nastawienie na ciągłe uczenie się wspomogło firmę w okresie jej wzrostu, a także wzmocniło odporność i zdolność adaptacji, które są niezbędne do przezwyciężenia kryzysu pandemicznego.

Transformacja procesów i procedur finansowych pozwoliła organizacji zredukować bazę kosztową i stać się bardziej zorientowaną na klienta, zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz. Zmiana sposobu myślenia przygotowała finanse do przejścia na cyfrowy model pracy, planowania wdrożenia analityki danych, oceny ryzyka czynników ESG (środowisko, społeczeństwo, ład społeczny) oraz identyfikacji nowych szans rynkowych. Obranie sposobu myślenia zorientowanego na przyszłość ma znaczący wpływ na zmianę sposobu działania finansów. Skierowanie uwagi na tworzenie wartości i ekonomikę całego przedsiębiorstwa oznacza, że zamiast działać jako administrator lub sekretarz biznesu, dział finansowy stał się jego prawdziwym partnerem.

Jako partnerzy biznesowi musimy przyjąć zwinne nastawienie, które poprawia efektywność i ułatwia dostrzeganie nowych możliwości. Koncentrując się na zwinności i wytrzymałości naszych ludzi, sprawiliśmy, że mniej widoczne elementy transformacji stały się naprawdę istotne: przejrzystość, energia i połączenie. Odchodząc od roli narratorów, staliśmy się nawigatorami dla biznesu.

Modern Finance

Firma: Microsoft / Kraj: USA

W ciągu ostatnich dziesięciu lat zawód finansisty uległ poważnej przemianie, a rolę dyrektorów finansowych stało się partnerstwo biznesowe i przyspieszanie strategicznych zmian. W 2021 roku Amy Hood, CFO Microsoftu, została uznana przez magazyn Fortune za jedną z najbardziej wpływowych kobiet biznesu na świecie. Jako dyrektor finansowa, Amy od początku była skupiona na cyfrowej transformacji finansów – jej zespół zaadaptował innowacyjne technologie i rozwiązania, aby stawić czoła nowym wyzwaniom i podnieść znaczenie funkcji finansowej w całej firmie.

*„Wdrażając innowacyjne technologie, finanse wzmacniają swoją pozycję wśród liderów biznesowych, dzięki zapewnianiu compliance, dostarczaniu sprawdzonych i pewnych danych i informacji, a także zwiększonej efektywności działań”,
Amy Hood, CFO w Microsoft Corporation.³*

Wprowadzenie w kontekst

Do największych wyzwań obszaru finansów i całej firmy Microsoft należały:

- ponad 20-letnie systemy wspierające dział finansowy;
- statyczne raporty i brak możliwości drill-downu w celu uzyskania szczegółowych informacji;
- rosnąca ilość danych i brak ujednoliconego źródła danych (ang. *single source of truth*);
- nowy i coraz bardziej złożony biznes;
- manualne procesy finansowe;
- pojawiające się nowe ryzyka biznesowe oraz brak możliwości dalszego polegania na ręcznych procesach i rosnąca potrzeba rozwijania własnych narzędzi w celu ograniczania ryzyka.

Rozwiązanie / podejście

Wraz z rozwojem firmy Microsoft w ostatnich ponad 30 latach, następował stopniowy rozwój obszaru finansów w zakresie stosowanych narzędzi i technologii.

Przez pierwsze dwie dekady używano scentralizowanego systemu służącego przede wszystkim do obsługi podstawowych procesów i ich kontroli, co było odpowiednim podejściem w przypadku szybko rozwijającej się firmy. Jednym z największych osiągnięć tego okresu było stworzenie jednego globalnego systemu ERP (na SAP) i ujednolicenie planu kont w ramach tego systemu.

W dalszych krokach zdecentralizowaliśmy dział finansowy, przenosząc role finansowe do rozwijających się grup biznesowych i wyznaczając nowych dyrektorów finansowych oddziałów. Przyjrzelśmy się też bliżej naszym procesom finansowym, jak np. prognozowanie, prosząc zespoły o bardziej szczegółowe przedstawianie swoich planów — według produktu, rodzaju sprzedaży i segmentów klientów.

Następnie rozpoczęliśmy standaryzację procesów i wzmacnianie kontroli wewnętrznych, aby naprawdę wiedzieć, co mamy w naszych księgach i móc mierzyć to, co robimy. Uruchomiliśmy inicjatywę o nazwie One Finance, aby scentralizować niektóre procesy w trzech regionalnych centrach operacyjnych. Przenieśliśmy tam procesy transakcyjne w zakresie rozrachunków z dostawcami, zaopatrzenia (centrum zakupów), księgowości, a także procesy związane ze sprawozdawczością wymaganą ustawowo i wymaganiami podatkowymi.

Kolejnym etapem prac i odpowiedzią na nowe realia biznesowe, była inicjatywa o nazwie CORE Finance. Jej celem było umożliwienie elastycznego raportowania na wszystkich poziomach operacyjnych, przy jednoczesnym restrykcyjnym przestrzeganiu standardów korporacyjnych. CORE Finance pozwoliło nam stworzyć jeden obraz rzeczywistości, zawierający sprawdzone i pewne dane, pozyskiwane z wielu źródeł, a następnie przekształcić te informacje w praktyczne wskazówki na poziomie całej firmy.

³ Microsoft, Modern Finance, Insights from Microsoft's Finance team on our digital transformation journey
<https://www.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE211QU>

Modern Finance

Firma: Microsoft / Kraj: USA

Kolejnym etapem prac i odpowiedzią na nowe realia biznesowe, była inicjatywa o nazwie CORE Finance. Jej celem było umożliwienie elastycznego raportowania na wszystkich poziomach operacyjnych, przy jednoczesnym restrykcyjnym przestrzeganiu standardów korporacyjnych. CORE Finance pozwoliło nam stworzyć jeden obraz rzeczywistości, zawierający sprawdzone i pewne dane, pozyskiwane z wielu źródeł, a następnie przekształcić te informacje w praktyczne wskazówki na poziomie całej firmy.

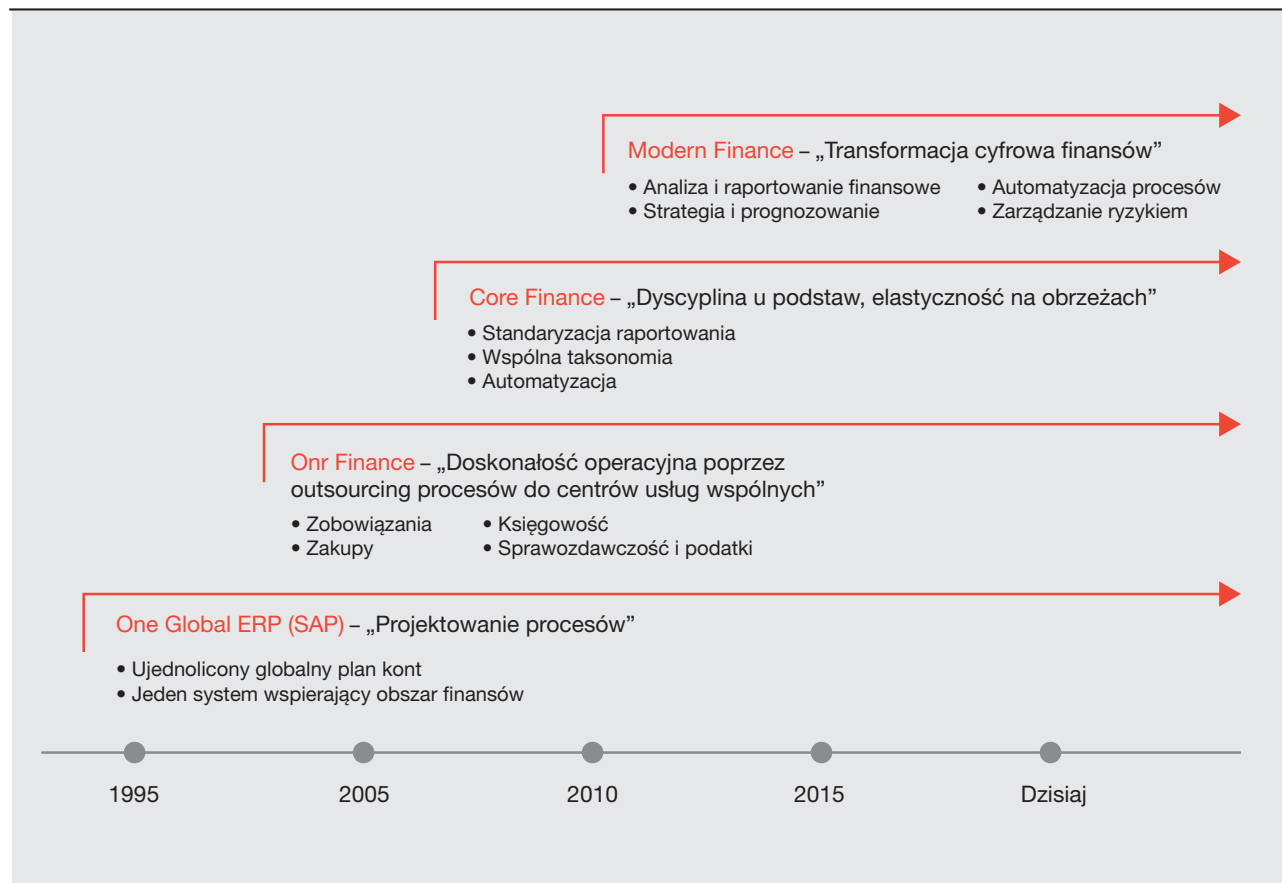
Wykorzystując hurtownię, zdemokratyzowaliśmy dane korporacyjne i stworzyliśmy jedno kompleksowe narzędzie dla wszystkich użytkowników.

Ponadto do naszej hurtowni zaczęliśmy włączać wiele wskaźników niefinansowych, aby uzupełnić wszystkie firmowe raporty zarządcze. Takie podejście wspiera centralizację i standaryzację: wbudowane standardowe karty wyników, raporty i narzędzia analityczne oraz dodatkowe, elastyczne funkcjonalności „drill-down” i analizy typu „self-service” pozwoliły stworzyć jednolite podejście i kulturę współodpowiedzialności. Zapewnia to większą sprawność biznesową oraz umożliwia podejmowanie świadomych decyzji opartych o dane.

W ciągu ostatnich kilku lat prowadzimy etap zmiany, nazywany „MODERN Finance”.

Droga do transformacji obszaru finansów w Microsoft

Integracja procesów i wdrażanie technologii



Modern Finance

Firma: Microsoft / Kraj: USA

Wpływ i potencjał na przyszłość

Przyjęcie koncepcji Modern Finance pozwala funkcji finansowej Microsoft na wykorzystanie potencjału nowoczesnych technologii na wielu polach:

- obszar finansów skrócił czas poświęcany m.in. na czyszczenie danych i raportowanie, dzięki czemu więcej czasu pozostało na procesy, takie jak udostępnianie informacji i budowanie rekomendacji,
- wykorzystanie technologii chmurowej pozwoliło na szybsze i optymalne kosztowo wdrażanie przez finanse kolejnych, nowych rozwiązań, które zwiększają wydajność, ułatwiają obsługę lub umożliwiają większy wpływ na biznes,
- wzmocnienie obszaru zarządzania ryzykiem dzięki korzystaniu z modeli opartych na sztucznej inteligencji doproaktywnej identyfikacji transakcji wysokiego ryzyka,
- zwiększona zgodność zarówno z wewnętrznymi politykami, jak i zewnętrznymi regulacjami dzięki przyjęciu szeregu rozwiązań opartych na chmurze, od centralnego portalu polityk, poprzez wspomniane już modele do proaktywnej identyfikacji transakcji wysokiego ryzyka, po centralne narzędzie do monitorowania zewnętrznej dokumentacji setek podmiotów na całym świecie.



Dominika Świerczyńska,
dyrektor finansowy i członek zarządu
w polskim oddziale Microsoft

Zmiany na cyfrowej ścieżce każdej firmy to coś więcej niż cyfryzacja poszczególnych, wyizolowanych procesów. To kompletne i uzupełniające się między sobą działania pomiędzy wszystkimi obszarami rozwiązującymi problemy i wprowadzającymi innowacje. Chmura, która zajmuje szczególne miejsce w obszarze Modern Finance, jest doskonałą platformą współpracy interdyscyplinarnych zespołów bazujących na wspólnych danych i procesach, składających się z ekspertów od finansów, inżynierów, compliance specjalistów od komunikacji czy regulacji.



Paweł Jedynak,
Enterprise Finance Lead

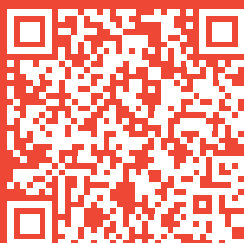
Obszar finansów może dostarczać szerszych i bogatszych rekomendacji biznesowych poprzez łączenie informacji finansowych i niefinansowych, i w ten sposób jeszcze silniej wspierać podejmowanie decyzji w oparciu o dane. Dzięki przyjęciu koncepcji „MODERN Finance” i szerokiemu wykorzystaniu najnowocześniejszych technologii, dział finansów Microsoft ma wpływ na tworzenie większej wartości dla biznesu i naszych klientów.

O badaniu

Badanie CFO Compass Survey przeprowadzono w II oraz III kwartale 2021 r. wśród ponad 50 CFO spółek o średnich obrotach 1,6 mld złotych oraz zatrudniających średnio 1500 osób, prowadzących działalność w Polsce w ponad 10 sektorach, m.in.: handel detaliczny (20%), produkcja (15%), przemysł spożywczy (9%), technologie (9%), nieruchomości (8%), usługi profesjonalne (8%) i inne.

Wzięcie udziału w badaniu pozwala na określenie poziomu dojrzałości funkcji finansowej w sześciu głównych obszarach: Partnerstwo biznesowe, Raportowanie zarządcze, Planowanie, budżetowanie i prognozowanie, Automatyzacja, Strategia rozwoju IT oraz Rozwój umiejętności cyfrowych. Metodyka opracowana przez PwC Polska umożliwia przeprowadzenie analizy porównawczej procesów planowania, budżetowania i prognozowania, i ustalenie punktu odniesienia na drodze do transformacji finansów, aby określić możliwości i sposoby na podniesienie efektywności funkcji finansowej, wzmacniając rolę CFO jako partnera dla biznesu.

Zgłoszenie do badania PwC CFO Compass możliwe jest przez stronę PwC Polska.



Zeskanuj kod QR, zgłoś chęć wzięcia udziału w badaniu i otrzymaj własny raport z analizą porównawczą:

Program PwC CFO Compass



CFO Compass to platforma, która łączy bazę wiedzy, ekspertów i szeroką ofertę wsparcia dedykowanego dla CFOs. Współpracujemy z blisko 1000 CFO dużych i średnich przedsiębiorstw ze wszystkich branż, pomagając im w cyfrowej transformacji ich organizacji, aby zoptymalizować procesy back-office i poprawić efektywność kosztową przy zachowaniu zgodności z przepisami oraz umiejętnym podejściem do zarządzania ryzykiem. **Więcej informacji na stronie www.pwc.pl.**

Eksperci CFO Compass

Transformacja biznesu



Aleksandra Stelmach-Gryszka
Dyrektor, Business Transformation
aleksandra.stelmach-gryszka@pwc.com
T: 519 507 589



Marcin Makusak
Partner, Risk & Data Assurance
marcin.makusak@pwc.com
T: 502 184 718

Bezpieczeństwo biznesu



Piotr Rówiński
Partner, Business Safety
piotr.rowinski@pwc.com
T: 502 184 003



Tomasz Barańczyk
Partner, Tax Compliance
tomasz.baranczyk@pwc.com
T: 502 184 852

Transformacja funkcji finansów i podatków



Katarzyna Podgórna
Partner, Finance Transformation
katarzyna.podgorna@pwc.com
T: 519 504 681



Mikołaj Woźniak
Partner, Tax Compliance
mikolaj.wozniak@pwc.com
T: 519 507 449

Technologie dla CFO



Marcin Sidelnik
Partner, Digital Tax
marcin.sidelnik@pwc.com
T: 502 184 961



Adam Bieńko
Partner, SAP
adam.bienko@pwc.com
T: 661 351 005

Program PwC CFO Compass



Autorzy raportu



Dorota Jamiolkowska

Starszy menedżer
dorota.jamiolkowska@pwc.com
T: 519 505 060



Aleksandra Stelmach-Gryszka

Dyrektor
aleksandra.stelmach-gryszka@pwc.com
T: 519 507 589



Wojciech Pierzchała

Konsultant
wojciech.pierzchala@pwc.com
T: 519 505 667



Paweł Bajorek

Menedżer
pawel.bajorek@pwc.com
T: 519 506 392



Małgorzata Fiedorczuk

Starszy menedżer
malgorzata.fiedorczuk@pwc.com
T: 519 505 704



Mateusz Budner

Menedżer
mateusz.budner@pwc.com
T: 519 507 229



Michał Targiel

Partner
michal.targiel@pwc.com
T: 519 507 138

Współpraca merytoryczna



Rebecca McCaffry

CPFA, FCMA, CGMA, Associate
Technical Director, Association
of International Certified Professional
Accountants (AICPA & CIMA)



Peter Spence

FCMA, CGMA, Associate Technical
Director, Association of International
Certified Professional Accountants
(AICPA & CIMA)

Skontaktuj się z nami



Mariusz Dziurdzia

Partner, lider programu dla dyrektorów finansowych „CFO Compass”
mariusz.dziurdzia@pwc.com

T: 502 184 117



Katarzyna Podgórna

Partner, Finance Transformation
katarzyna.podgorna@pwc.com

T: 519 504 681



Dorota Jamiołkowska

Starszy menedżer
dorota.jamiołkowska@pwc.com

T: 519 505 060

www.pwc.pl

© 2021 PwC. Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa “PwC” odnosi się do polskich podmiotów wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny. Niniejsza treść ma charakter ogólny i nie powinna być używana jako odpowiednik konsultacji z profesjonalnymi doradcami. W PwC naszym celem jest budowanie zaufania wśród społeczeństwa i odpowiadanie na kluczowe wyzwania współczesnego świata. Jesteśmy siecią firm działającą w 156 krajach. Zatrudniamy ponad 295 tysięcy osób, dostarczających naszym klientom najwyższą jakość usług w zakresie audytu, doradztwa biznesowego oraz doradztwa podatkowego i prawnego. Dowiedz się więcej na www.pwc.pl.