

CFO & FINANCIAL LEADERSHIP INSIGHTS



MichaelPage

#CFOINSIGHTS





SPIS TREŚCI

WSPÓŁCZESNY CFO: UMIEJĘTNOŚĆ POGODZENIA RÓŻNYCH RÓL	03
CZTERY WCIELENIENIA WSPÓŁCZESNEGO CFO	04
NAJLEPSI LIDERZY FINANSOWI TWORZĄ INNOWACYJNE KULTURY I STRATEGIE KIEROWANIA LUDŹMI	05
W JAKI SPOSÓB GLOBALNE PRZEPISY O OCHRONIE DANYCH WYSTAWIAJĄ DYREKTORÓW FINANSOWYCH NA PRÓBĘ?	07
CYBERBEZPIECZEŃSTWO – GDZIE W TYM WSZYSTKIM JEST CFO?	09
DLACZEGO DYREKTORZY FINANSOWI ODCHODZĄ OD BIG DATA I SKŁANIAJĄ SIĘ KU SZYBKOŚCI, DOKŁADNOŚCI I PROSTOCIE?	11
EFEKTYWNY CFO PRZYSZŁOŚCI	13
KILKA SŁÓW O BADANIU: WNIOSKI KOŃCOWE	15



WSPÓŁCZESNY CFO: UMIEJĘTNOŚĆ POGODZENIA RÓŻNYCH RÓL

ŚWIAT ZMIENIA SIĘ W CORAZ SZYBSZYM TEMPIE. CYFRYZACJA, ZMIANY DEMOGRAFICZNE, REORGANIZACJA GLO-BALNEJ GOSPODARKI – WSZYSTKIE TE ZJAWISKA STANOWIĄ CORAZ WIĘKSZE WYZWANIA W ŚRODOWISKACH, W KTÓRYCH FUNKCJONUJĄ FIRMY I ICH ZARZĄDY.

WŚRÓD KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ WYŻSZEGO SZCZEBŁA CFO PEŁNI WIĘC KLUCZOWĄ ROLĘ. DLACZEGO TAK JEST?

Obserwujemy stopniowe odchodzenie od tradycyjnego modelu finansowego i zwrot w kierunku modelu bardziej proaktywnego – zwinnego, za sprawą którego CFO staje się osobą o zdecydowanie bardziej wyrazistym profilu stratega, który na głębszym poziomie integruje planowanie i procesy zarządzania efektywnością.

Spośród tych zmian na pierwszy plan wysuwają się dwie: pierwsza sprowadza się do tego, że CFO jest bardziej niż kiedykolwiek zaangażowany w kształtowanie kultury organizacyjnej firmy, mając znacznie większy wpływ na jej działalność niż do tej pory; druga w praktyce oznacza, że osoby na stanowiskach CFO potrzebują odpowiednich narzędzi, by ich przekaz był zrozumiały i właściwie odbierany na każdym etapie podejmowanych przez nich działań na rzecz poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W niniejszym raporcie CFO & Financial Leadership Insights zgłębiamy temat wyzwań związanych z pozyskiwaniem talentów i ich retencją, a także kwestię brakujących umiejętności, z którą liderzy finansowi muszą się mierzyć każdego dnia. Dochodzimy jednak do wniosku, że nie są to te umiejętności, o które tak naprawdę chodzi. W artykule na temat danych i nowoczesnych technologii badamy różne sposoby, dzięki którym dyrektorzy finansowi rozwijają potencjał dla inteligentnej analizy danych w ramach podejmowanych prób rozwijania strategii firmy. Przyglądamy się istocie przywództwa z perspektywy samego CFO i próbujemy zrozumieć, co tak naprawdę oznacza bycie liderem w dzisiejszych czasach.

W artykule poświęconym polityce zgodności i regulacjom wyjaśniamy, że w przypadku finansów reguły techniczne dotyczące postawionych celów zmieniają się systematycznie, co sprawia, że dyrektorzy finansowi powinni być wyjątkowo skoncentrowani na tym obszarze. Podejmujemy również temat cyberprzestępczości i bezpieczeństwa, ich dotychczasowych skutków dla obszaru zarządzania danymi i przechowywania informacji, jak również zagadnienie dotyczące wpływu nowych przepisów na sposób wykonywania pracy.

Zachęcam do odkrywania zagadnień opisanych w naszej nowej serii artykułów CFO & Financial Leadership.

Kelvin Stagg
CFO PageGroup

CZTERY WCIELENI WSPÓŁCZESNEGO CFO

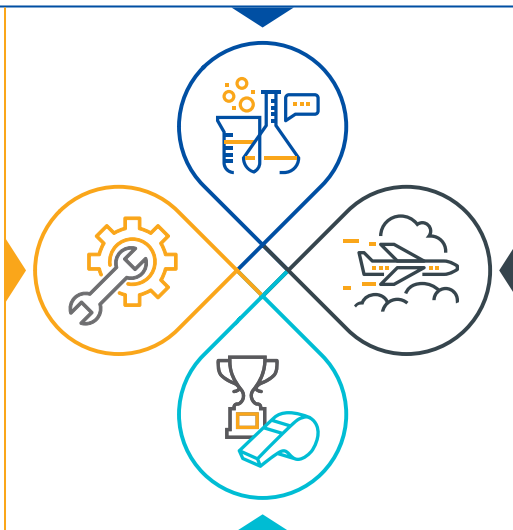
PRZEPROWADZONE PRZEZ NAS WYWIADY W MIĘDZYNARODOWYM GRONIE DYREKTORÓW FINANSOWYCH (CFO) POZWOLIŁY NAM POZNAĆ ICH SPOSTRZEŻENIA DOTYCZĄCE ROLI CFO W KOLEJNYCH LATACH. ODPOWIEDZI, KTÓRYCH UDZIELILI NA TEMAT WYZWAŃ, TAKICH JAK POLITYKA ZGODNOŚCI, CYBERBEZPIECZEŃSTWO I ZARZĄDZANIE TALENTAMI, POZWALAJĄ WYODRĘBNIĆ CZTERY PODEJŚCIA SŁUŻĄCE ROZWIĄZYWANIU TYCH PROBLEMÓW. PODEJŚCIA TE – ALBO, JAK KTO WOLI, „WCIELENI” – ZOSTAŁY OPISANE PONIŻEJ.

NAUKOWIEC...

to CFO, który tworzy dane, zarządza architekturą IT i odpowiednio ustawia systemy, by zapewnić efektywne raportowanie. Podejście to zakłada prezentowanie danych w zrozumiałych formach, znajdowanie nowych możliwości zapewnienia dochodowości oraz poszukiwanie niewykorzystanego potencjału funkcji.

INŻYNIER...

to CFO, który wyznacza zasady obowiązujące w firmie i dba ich przestrzeganie, budując trwałe podstawy, które umożliwiają CEO kierowanie przedsiębiorstwem przez wiele lat. Taki CFO tworzy strategię wokół regulacji, opracowuje sposoby pozyskiwania wartości w oparciu o wizję CEO, a także zarządza rachunkowością, finansami, administracją, budżetowaniem i planowaniem. „Inżynier” to więc swego rodzaju rzemieślnik, którego odpowiednio wykonana praca może zwiększać ogólną wartość przedsiębiorstwa.



PILOT...

to CFO, który efektywnie łączy umiejętności biznesowe i strategiczne, zarządzając wartością i wynikami pracy w całej organizacji, mierząc i tworząc je. „Pilot” powinien więc potrafić wystarczająco wcześnie dostrzegać problemy strategiczne i operacyjne dzięki zrozumieniu sposobu funkcjonowania całego przedsiębiorstwa i jednocześnie dbać o szeroko pojęty dialog pomiędzy interesariuszami. Poprzez zmianę wskaźników opartych na wartościach, system motywowania i nagradzania, a także określanie nowych modeli biznesowych, służących przekształcaniu przedsiębiorstwa tak, by było dochodowe w przyszłości, osoby te są sterem firmy i prowadzą ją zarówno w okresie ciszy i spokoju, jak również podczas turbulencji.

COACH...

to CFO, który skupia się na znalezieniu utalentowanych osób i przywództwie wykraczającym poza funkcje czysto finansowe. Łączy ludzi i technologię, maksymalizując efektywność poprzez odpowiednie zarządzanie umiejętnościami w całej organizacji. Taki CFO ściśle współpracuje z działem HR, rozwijając strategię zarządzania talentami w celu przyciągnięcia i utrzymania odpowiednio wykwalifikowanych pracowników i integrując w tym procesie przedstawicieli różnych pokoleń. Powinien w odpowiedni sposób tworzyć zespoły oraz instruować pracowników, by nie tylko zajmowali się analizowaniem danych zawartych w raportach, ale także potrafili przedstawić wyniki swojej pracy w uporządkowany i zrozumiały sposób.



NAJLEPSI LIDERZY FINANSOWI TWORZĄ INNOWACYJNE KULTURY I STRATEGIE KIEROWANIA LUDŹMI

ZANIM NASTĄPIŁO ZAMIESZANIE ZWIĄZANE Z TECHNOLOGIĄ CYFROWĄ, DYREKTORZY FINANSOWI MIELI JASNO SPRECYZOWANE POLE DZIAŁANIA W OBSZARZE ZARZĄDZANIA MAJĄTKIEM ORAZ RACHUNKOWOŚCI I BUDŻETOWANIA. W CIĄGU OSTATNIEJ DEKADY ŚWIAT BIZNESU PRZESUNĄŁ SIĘ W KIERUNKU MODELU, W KTÓRYM LUDZIE ZAJMUJĄCY SIĘ FINANSAMI MUSZĄ PRZYJMOWAĆ BARDZIEJ AKTYWNA, STRATEGICZNĄ ROLĘ. W JAKI SPOSÓB TE WSZYSTKIE ZJAWISKA WPŁYNĘŁY NA UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE CFO, JEGO OGÓLNE KOMPETENCJE I RELACJE Z INNYMI MENEDŻERAMI WYŻSZEGO SZCZEBŁA?

PILOT – DOWODZENIE STRATEGIĄ BIZNESOWĄ NA LINII FRONTU

Dobrzy dyrektorzy finansowi otwarcie mówią o problemach i mają krytyczne podejście do podejmowanych decyzji, dzięki czemu ich firmy są produktywne i generują zyski. Nie jest to może zbyt wygodne dla menedżerów wyższego szczebla, lecz taka postawa ma szansę przynieść firmie wymierne korzyści.

W jaki sposób kwestionowanie status quo kształtuje przywódczą rolę CFO i jego umiejętność decydowania o strategii? Obserwujemy tu CFO w coraz bardziej powszechnej roli pilota, który dowodzi na pierwszej linii, przedstawia strategię biznesową członkom zarządu i interesariuszom oraz przekazuje ją dalej zespołom w firmie.

Philippe de Briey, Europe CFO w Monsanto, postrzega to zjawisko jako proces, który służy budowaniu zespołu i przedstawianiu strategicznej wizji. „Chcę pomagać liderom wyższego szczebla myśleć o firmie w inny sposób – również z perspektywy inwestorów i rynku”.

DZIAŁ FINANSÓW – WEWNĘTRZNY DOSTAWCA NOWYCH USŁUG

Funkcjonujące niegdyś modele, których celem było określenie wielopłaszczyznowego zakresu ról CFO, jednoznacznie pokazują, że dysponowanie elastycznym zestawem umiejętności jest koniecznością.

Najnowsze kierunki rozwoju roli CFO – określane jako coach, naukowiec, inżynier i pilot – zrodziły się z potrzeby, by CFO podejmował racjonalne decyzje w oparciu o politykę rozpowszechniania danych w firmie, wykraczającą poza domenę finansów. Florence Rocle, wiceprezes Sodexo ds. globalnych usług serwisowych, uważa, że tego typu zmiana i rozwój roli CFO były do przewidzenia. „Przestaliśmy oczekiwać od dyrektorów finansowych, że będą wykonywać obowiązki księgowych. Pozostawmy więc sprawy księgowe ludziom od

rachunkowości i pozwólmy CFO zająć się swoją nową, szerszą rolą”.

CFO w roli inżyniera coraz bardziej skupia się na budowaniu kultury innowacji i trwałej strategii zarządzania pracownikami, które w przyszłości staną się spuścizną firmy. Dzieje się tak, ponieważ – jak zauważył William Heitman w badaniu „The CFO: Industrial Engineer of Knowledge Work” – „CFO jest inżynierem bazy wiedzy w firmie, która w gruncie rzeczy składa się z ludzi i systemów”.

INŻYNIER



„CFO jest inżynierem bazy wiedzy w firmie. Baza ta w gruncie rzeczy składa się z ludzi i systemów”.

William Heitman, autor „The CFO: Industrial Engineer of Knowledge Work”

KOMUNIKACJA W OPARCIU O DANE

Obowiązki współczesnego CFO obejmują zapewnianie przejrzystości danych, wykonywanie zadań talent managera i głównego doradcy CEO. Według Davida Lista, CFO Conotoxia, „CFO odgrywa coraz większą rolę we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy, a strategia jest niewątpliwie jednym z nich”.

CFO występujący w roli naukowca skupia uwagę na rynku i opiera swe decyzje na konkretnych danych i racjonalnych podstawach, nie zaś na doświadczeniu – tak jak to ma miejsce w przypadku pozostałych menedżerów wyższego szczebla. Michał Seider, CFO Bounty Brands, wyjaśnia: „jako CFO powinienem spędzać przynajmniej pół dnia z pracownikami innych działów, nie tylko działu finansów; może być to na przykład dział kontrolingu, IT, rekrutacji, czy produkcji”.

BUDOWANIE ZESPOŁÓW PRZYSZŁOŚCI JUŻ DZIŚ

CFO w roli coacha powinien zapewnić nowe rozwiązania, spójne zarówno z oczekiwaniami nowych pokoleń i ich sposobem wykonywania pracy, jak i tradycyjnymi zadaniami realizowanymi przez dział finansowy. Jak wyjaśnia Ryan Mangold – CFO Taylor Wimpey – „wymogi stawiane działom finansowym znacząco się zwiększyły. Teraz trzeba wykazać się zrozumieniem znacznie większej liczby spraw – narzędzi, procesów i analiz – co w oczywisty sposób wpływa na decyzje, które podejmujemy”.

NAUKOWIEC



„Wymogi stawiane działom finansowym znacząco się zwiększyły. Trzeba mieć znacznie szerszą wiedzę dotyczącą narzędzi, procesów czy analiz”.

Ryan Mangold, CFO, Taylor Wimpey

Zajmowanie się przywództwem z perspektywy pracowników to wyzwanie, które sprawia coachowi przyjemność i daje mu możliwość edukowania pracowników oraz przybliżania im kultury organizacyjnej w przystępny sposób pod kątem zgodności, przystosowania się i określonych wzorców zachowania. Jak zauważa Sebastien Rouge, CFO Latécoère, zmiana ma charakter narastający i dostosowuje się do kultury danej firmy: „skupiamy nasze działania na adaptowaniu pracowników i ich kultury pracy do szerokiego wachlarza różnych umiejętności, które przynoszą ze sobą do firmy. To jest właśnie prawdziwe wyzwanie, nie zaś zastanawianie się nad wyższością zarządzania tzw. cyfrowym tubylcem nad kimś, kto jest przyzwyczajony do pracy z długopisem i kartką papieru”.

COACH



„Naszym celem jest harmonijnie łączenie ludzi, ich pracy i zróżnicowanych umiejętności, które wnieśli do firmy”.

Sebastien Rouge, CFO, Latécoère

DIALOG I CIEKAWOŚĆ – SIŁY NAPĘDOWE EFEKTYWNOŚCI

Z perspektywy pilota przywództwo jest próbą zachowania równowagi między tym, co firma robi dobrze w danym momencie – co dotyczy wyników, jakie osiąga cała organizacja – oraz tym, gdzie firma może się znaleźć, jeśli wszystkie jej funkcje biznesowe będą odpowiednio skoordynowane. Jak zauważył CFO pewnej firmy zajmującej się opakowaniami „ludzie, owszem, polegają na twoich umiejętnościach formalnych, lecz w równym stopniu na twojej umiejętności przyjmowania szerszej perspektywy”.

PILOT



„Ludzie polegają na twojej wiedzy specjalistycznej – to prawda; w takim samym stopniu jednak liczy się dla nich umiejętność postrzegania zjawisk w szerszej perspektywie”.

CEO globalnej firmy produkującej opakowania

Dostrzeganie kwestii strategicznych i operacyjnych odpowiednio wcześniej, a także skuteczne zwracanie na nie uwagi innych osób to umiejętności, dzięki którym dyrektor finansowy przyjmuje rolę pilota. W ten sposób CFO jest w stanie

zapewnić efektywną współpracę na poziomie operacyjnym i finansowym.

Sebastien Rouge, CFO Latécoère, stwierdza: „jeżeli rola działu finansowego jest właściwie zrozumiana i firma skupia się na realizacji przyjętych założeń, które zawsze sprowadzają się do poprawy wyników, cała organizacja będzie funkcjonować lepiej”.

Co zatem jest kluczem do zwiększonej wydajności w obszarze finansów? Jak zauważa Eugene Low – CFO Mercer – odpowiedzi należy szukać w niewyczerpalnej umiejętności – ciekawości. „Jeśli kogoś wyróżnia ciekawość dotycząca danego tematu, chętnie zadaje właściwe pytania, by móc zgłębić to zagadnienie. W gruncie rzeczy postawa ta przynosi więcej korzyści niż ukończenie studiów na kierunku analiza i planowanie finansowe bądź rachunkowość”.



O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ?

Rolą CFO jest tworzenie strategii zarządzania ludźmi oraz kultury innowacji, mającej na celu zbudowanie trwałej spuścizny organizacji.

CFO bywa narażony na konflikty z osobami z wyższego szczebla kierowniczego, których styl podejmowania decyzji może być w większym stopniu oparty na doświadczeniu, a w mniejszym na spostrzeżeniach partych danymi.

CFO przyjmuje na siebie rolę adwokata udziałowca w firmie, co oznacza, że styl jego przywództwa musi uwzględniać zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Już wkrótce powinien nastąpić zwrot w kierunku umiejętności przywódczych, które są spójne ze współczesną kulturą pracy, a także z zadaniami realizowanymi przez dział finansowy.

W JAKI SPOSÓB GLOBALNE PRZEPISY O OCHRONIE DANYCH WYSTAWIAJĄ DYREKTORÓW FINANSOWYCH NA PRÓBĘ?

LISTA RÓŻNEGO RODZAJU REGULACJI PRAWNYCH WYDŁUŻA SIĘ KAŻDEGO ROKU. DYREKTORZY FINANSOWI MUSZĄ STAWIĆ CZOLĄ TEMU WYZWANIU, KORZYSTAJĄC Z WIEDZY WŁASNEJ I KONSULTANTÓW ZEWNĘTRZNYCH, A TAKŻE BIORĄC POD UWAGĘ POZYSKIWANIE TALENTÓW. CZY REGULACJE TE SĄ PRZESZKODĄ, KTÓRĄ NALEŻY POKONAĆ, CZY TEŻ RACZEJ SZANSĄ NA ZOPTYMALIZOWANIE OPERACJI W FIRMIE?

Liczba nowych regulacji dotyczących przedsiębiorstw rośnie w błyskawicznym tempie. Amerykańska firma ubezpieczeniowa Thomas Risk Management Solutions wyliczyła, że średnio co 12 minut pojawia się nowy przepis, co oznacza, że zagadnienia dotyczące zgodności na stałe zagościły na liście spraw, którymi CFO będzie zajmować się w najbliższej przyszłości.

Europejskie Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych (ang. GDPR), które weszło w życie w tym roku, jest świeżym przykładem regulacyjnej zmiany, która uderza w firmy na całym świecie. Z założenia ma mieć ono ogromny wpływ na Unię Europejską, ponieważ przewidziane w jego ramach kary finansowe za naruszenie przepisów o ochronie danych mogą wynieść nawet 4% wartości rocznego obrotu przedsiębiorstwa lub 20 milionów EUR – w zależności od tego, która kwota jest wyższa.

ROSNAĆCA ZŁOŻONOŚĆ PRZEPISÓW

Dyrektorzy finansowi, którzy odpowiedzieli na pytania w badaniu, jednogłośnie uznali, że nowe regulacje dotyczące ochrony danych będą ogromnym wyzwaniem, szczególnie dlatego, że w innych częściach świata władze również pracują nad podobnymi przepisami. „To wielka trudność, z którą zmagają się obecnie każdy” – twierdzi Kelvin Stagg, Global CFO PageGroup. „Reszta świata idzie w tym samym kierunku; powstaje już nawet chińska wersja przepisów w tym obszarze”.

Nie ulega wątpliwości, że w strukturze przedsiębiorstwa CFO jest odpowiednio umocowany, by podjąć wyzwanie wynikające z ciągle zmieniających się regulacji prawnych. Jak wyjaśnia James Gregory, UK CFO globalnej agencji nieruchomości JLL: „bez względu na to, czy chodzi o GDPR, IFRS, czy też US GAAP – lista stale się wydłuża i każdego roku staje się coraz bardziej skomplikowana”.

INŻYNIER – ROZWIĄZANIA SŁUŻĄCE OGRANICZANIU KOSZTÓW

Nowe regulacje prawne mają wpływ nie tylko na samą firmę, ponieważ nieprzestrzeganie zasad natychmiast skutkuje również utratą wiarygodności w oczach udziałowców.

W tym miejscu do gry wchodzi CFO w roli inżyniera, który przejmie inicjatywę, by opracować odpowiednie podejście do kwestii zgodności i stworzyć rozwiązanie zakładające wsparcie ze strony różnych działów firmy: finansowego, księgowości, zarządzania finansami, administracji, budżetowego i planowania.

„Kwestie dotyczące zgodności i zmieniające się regulacje oznaczają, że musimy mieć do dyspozycji ludzi, których wiedza na temat praktycznych aspektów jest szersza, którzy ciężko pracują w celu zapewnienia polityki zgodności oraz którzy mogą skontrolować i fachowo ocenić postępy” – twierdzi Phil Dennis, CFO Bizspace. „Procesy, które wdrożyliśmy w przeszłości, były w dużej mierze zgodne z przepisami, lecz dokumentacja wymaga większej uwagi. Obecnie przekazujemy zadania tym osobom w firmie, które są bezpośrednio zaangażowane w podejmowane działania, a jednocześnie zachowujemy ogólny ogłąd sytuacji”.

INŻYNIER



„Przekazujemy zadania osobom, które są bezpośrednio zaangażowane w podejmowane działania, a jednocześnie mamy ogólny ogłąd sytuacji”.

Phil Dennis, CFO, BizSpace

NAUKOWIEC – DOSKONAŁA ZNAJOMOŚĆ KWESTII BEZPIECZEŃSTWA

Aby zapewnić zgodność systemów IT, CFO powinien zapoznać się z zagadnieniami dotyczącymi bezpieczeństwa – najlepiej w ramach różnych systemów prawnych. Może to zrobić, współpracując z COO/CIO lub bezpośrednio zarządzając działem odpowiadającym za technologię. Nie tylko systemy funkcjonujące w firmie powinny podlegać regularnym kontrolom. Należy również „mieć na oku” systemy stosowane przez klientów i dostawców. To bez wątpienia trudne zadanie, które najlepiej pasuje do doskonale radzącego sobie z nowinkami technologicznymi naukowca.

NAUKOWIEC



„Jedną z czynności, które wykonujemy w ramach kontroli dostawców, jest sprawdzenie poziomu bezpieczeństwa danych”.

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

PILOT



„Stworzyliśmy stanowisko radcy prawnego do spraw zarządzania i zgodności, który prowadzi szkolenia w firmie”.

CFO, Firma logistyczna

COACH – KSZTAŁTOWANIE WEWNĘTRZNEJ ŚWIADOMOŚCI

Jak zauważa Phil Dennis, postrzeganie kwestii compliance z czysto technicznego punktu widzenia byłoby zbyt krótkowzroczne: „od kilku miesięcy pracujemy nad RODO, bardziej rygorystycznymi regulacjami prawnymi dotyczącymi prania brudnych pieniędzy, regulacjami dotyczącymi przestępstw korporacyjnych, a także zmianami z zakresu Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (ang. IFRS). W każdym z wymienionych tu przypadków musieliśmy przyjąć odmienne podejście. Na przykład w RODO nie chodzi wyłącznie o systemy IT, ale także o podnoszenie świadomości w całej firmie i szkolenia.

Jako zwolennik zmian, CFO w roli coacha może wykorzystać swą pozycję w firmie, by edukować pracowników. James Gregory, CFO JLL, dostrzega priorytetową rolę szkoleń: „prawdziwe wyzwanie dla zespołu odpowiedzialnego za kontrolę związane jest z tym, że świat regulacji prawnych z zakresu zgodności staje się coraz bardziej skomplikowany. Jak sobie z tym poradzić? Jak lepiej wykorzystać technologię oraz szkolić menedżerów w zakresie zarządzania ludźmi? Ponieważ przepisy stają się coraz bardziej złożone, nasi pracownicy muszą podnosić swoje kompetencje, ucząc się wyjaśniać złożone sprawy w przystępny sposób”.

COACH



„Ponieważ przepisy stają się coraz bardziej złożone, nasi pracownicy muszą podnosić swoje kompetencje, ucząc się wyjaśniać skomplikowane kwestie w przystępny sposób”.

James Gregory, UK CFO, JLL

PILOT – REGULACJE PRAWNE JAKO PRZEWAGA KONKURENCYJNA

Chociaż wielu dyrektorów finansowych postrzega regulacje wyłącznie w kategoriach wydatków dla firmy, właściwe planowanie i precyzyjna realizacja zadań może stać się tajną bronią w walce o przewagę nad konkurencją. Gdy musimy zmierzyć się z wirami spraw administracyjnych, typowe dla pilota spojrzenie z szerszej perspektywy umożliwia firmie przekształcenie polityki zgodności w prawdziwą przewagę.

Shane Kelly, dyrektor zarządzający Gazeley – inwestora działającego w branży nieruchomości – wyjaśnia: „ponieważ należeliśmy do funduszu oportunistycznego, zarządzanie i zgodność z przepisami od pewnego czasu mają dla nas kluczowe znaczenie. W efekcie stworzyliśmy stanowisko naprawdę kompetentnego radcy prawnego, który trzyma rękę na pulsie i profesjonalnie szkoli pozostałych pracowników firmy w tym zakresie. Teraz jesteśmy już o wiele bardziej świadomi tego, w jaki sposób zarządzać danymi osobowymi i jak je rejestrować”.



O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ?

Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych (ang. GDPR) będzie w tym roku jednym z największych wyzwań z zakresu zgodności. Podobne inicjatywy pojawiają się na całym świecie.

Ponieważ przepisy stają się coraz bardziej skomplikowane i trudniejsze do zrozumienia, dyrektorzy finansowi muszą znaleźć ekspertów, którzy będą potrafili w przystępny sposób wyjaśnić wszelkie zawiłości kluczowym interesariuszom.

Aby zapewnić zgodność systemów IT z normami prawnymi, dyrektorzy finansowi powinni mieć wiedzę z zakresu nowoczesnych technologii.

Kwestie zgodności związane są ze świadomością wszystkich osób funkcjonujących w organizacji, które powinny odbyć szkolenia i dokładnie zapoznać się z zagadnieniem.

Dzięki odpowiedniemu planowaniu i dokładnej realizacji zadań przestrzeganie polityki zgodności może stać się prawdziwą przewagą konkurencyjną firmy.

CYBERBEZPIECZEŃSTWO – GDZIE W TYM WSZYSTKIM JEST CFO?

FINANSE SĄ JEDNYM Z OBSZARÓW NAJBARDZIEJ PODATNYCH NA CYBERATAKI. DYREKTORZY FINANSOWI POWINNI WIĘC ZAPOZNAĆ SIĘ Z NOWYMI ZAGADNIENIAMI DOTYCZĄCYMI BEZPIECZEŃSTWA IT, A TAKŻE BIEGLE POSŁUGIWAĆ SIĘ PRZEPISAMI PRAWA W ZALEŻNOŚCI OD PRZYJĘTEGO PRZEZ NICH MODELU BIZNESOWEGO, CO JEST ZADANIEM NIEMAL NIWYKONALNYM. W JAKI SPOSÓB WPŁYWA TO NA PODEJMOWANE PRZEZ NICH DECYZJE – SZCZEGÓLNIE JEŚLI CHODZI O INTEGROWANIE TECHNOLOGII I UMOŻLIWIANIE SZEROKIEGO DOSTĘPU DO DANYCH W FIRMIE?

Cyberataki zdarzają się ponad milion razy dziennie. Większość z nich nie osiąga zamierzonego celu i niewiele ma tak niszczycielską siłę jak Wannacry – oprogramowanie szantażujące, które w ubiegłym roku zainfekowało miliony komputerów w 150 krajach. Nie wolno jednak zapominać, że ataki na mniejszą skalę również mogą znacząco wpłynąć na infrastrukturę firmy i doprowadzić do strat finansowych.

Dyrektorzy finansowi mają świadomość, jak istotna jest ich rola związana z tym wyzwaniem. „Cyberbezpieczeństwo zajmuje bardzo wysokie miejsce na liście naszych priorytetów” – przypomina CFO jednego z dużych banków inwestycyjnych. „Nie można po prostu zainstalować zabezpieczeń i spać spokojnie przez kolejne 15 lat. Należy być cały czas czujnym i regularnie kontrolować sposób korzystania z systemu oraz stan jego bezpieczeństwa”.

Ciągle jednak otwarte pozostaje pytanie o rolę, jaką w tym procesie powinien odgrywać CFO.

NAUKOWIEC – NAJLEPSZA OCHRONA DANYCH

Większość dyrektorów finansowych, którzy wzięli udział w badaniu, zgadza się z opinią, że dogłębne zrozumienie istoty zarządzania danymi ma kluczowe znaczenie. Jeżeli współczesny CFO chce odpowiednio wypełniać swoje zadania, musi wiedzieć, w jaki sposób odfiltrowywać dane o zasadniczym znaczeniu i dane poufne, a także traktować priorytetowo potrzebę zapewnienia ochrony firmie.

NAUKOWIEC



„Bezpieczeństwo systemów to obszar, w ramach którego intensywnie działamy”.

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

Wraz z rosnącą liczbą przypadków naruszenia bezpieczeństwa danych dyrektorzy finansowi muszą działać aktywnie i nieustannie współpracować z ekspertami IT. Ciągłe narażenie na potencjalne niebezpieczeństwo oznacza rosnącą konieczność, by CFO był obeznany z tajnikami nowoczesnych technologii.

INŻYNIER – PRZESTRZEGANIE PROCEDUR

To jednak tylko część spoczywających na CFO obowiązków związanych z zapewnieniem ochrony danych. Zwykle największe ryzyko nie kryje się w samym systemie IT, lecz w tym, w jaki sposób korzystają z niego pracownicy. „Niezależnie od liczby zastosowanych zapór sieciowych lub haseł dostępu, niewłaściwe zachowanie któregośkolwiek z nas może narazić na ryzyko wszystko, co chcemy ochronić przy pomocy tych narzędzi” – zauważa Thiago Oliveira, CFO JHSF, firmy z branży nieruchomości.

Podjęcie inżyniera, jak podkreśla Oliveira, zakłada przede wszystkim zapewnienie płynnie działających systemów, z których będą korzystać pracownicy. „Podporządkowanie się przez pracowników procedurom pełni niezwykle ważną rolę gwaranta bezpieczeństwa informacji i czynnika ograniczającego ryzyko cyberataków”.

INŻYNIER



„Jakikolwiek zaniedbanie w tej dziedzinie oznacza poważne ryzyko”.

Thiago Alonso de Oliveira, CFO, JHSF

COACH – EDUKACJA I ZWIĘKSZANIE CZUJNOŚCI

Bycie coachem, szkolącym pracowników z zakresu ryzyka związanego z cyberatakami i działaniami prewencyjnymi, staje się kluczowym zadaniem każdego CFO.

„Musimy szkolić pracowników, by pozostawali czujni, ponieważ zagrożenia, które mogłyby mieć niekorzystny wpływ na naszą firmę, pojawiają się, gdy tylko ktoś przypadkowo prześle wraz z dokumentem wirusa, który spróbuje dostać się do naszego systemu. Edukacja na poziomie indywidualnym to podstawa” – zauważa Bob Braasch, CFO banku inwestycyjnego Marathon Capital.

COACH



„Naszym zadaniem jest uświadamianie naszych pracowników, by byli czujni. Edukacja na poziomie indywidualnym to podstawa”.

Bob Braasch, CFO, Marathon Capital

PILOT – STRATEGIE OCHRONY PRYWATNOŚCI

W celu poprawy poziomu cyberbezpieczeństwa coraz więcej organizacji monitoruje sposób, w jaki ich pracownicy korzystają z danych. Wiąże się to jednak z kosztami – niekoniecznie o charakterze finansowym.

„Myślę, że największym wyzwaniem dla większości firm jest to, w jaki sposób należy chronić prywatność pracowników, gdy wszyscy są przez cały czas bacznie obserwowani. Codziennie rano budzę się i zadaję sobie pytanie” – dodaje Oliveira.

Potrzeba więc typowej dla pilota zdolności poszukiwania rozwiązań, by opracować właściwą strategię bez konieczności zagłębiania się w szczegóły operacyjne. Znalezienie równowagi jest trudne, lecz niezbędne. „Wysłanie e-maila z danymi dotyczącymi wynagrodzeń w naszej firmie jest dziecinnie proste” – zauważa Eugene Low, CFO globalnej agencji konsultingowej Mercer. „Mimo wszystko ufam, że ludzie z działu IT i compliance trzymają rękę na pulsie. Z tego, co widzę, sytuacja jest pod kontrolą. Nie mogę zajmować się takimi szczegółami. Jako CFO musisz mieć swoje priorytety”.

PILOT



„Wysłanie e-maila z danymi dotyczącymi wynagrodzeń w naszej firmie jest dziecinnie proste. Mimo to ufam, że ludzie z działu IT trzymają rękę na pulsie”.

Eugene Low, CFO, Mercer

Spekuluje się, że cyberbezpieczeństwo ostatecznie stanie się zbyt dużym wyzwaniem dla zespołu kierowanego przez CFO. David List, CFO Conotoxia – spółki zajmującej się wymianą walut online – zauważa: „nie zdziwiłbym się, gdyby w przyszłości doszło do stworzenia nowej funkcji w ramach zarządu. W pewnym momencie na posiedzenie zarządu „wkroczy” główny inżynier do spraw cyberbezpieczeństwa”.



O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ?

Ponieważ finanse są jednym z obszarów, który jest najbardziej narażony na cyberataki, dyrektorzy finansowi muszą zaangażować się w proces zarządzania cyberbezpieczeństwem.

Dyrektorzy finansowi powinni zapoznać się z zagadnieniami dotyczącymi bezpieczeństwa IT – idealnie byłoby połączyć to z wiedzą z zakresu różnych systemów prawnych.

Konieczne jest stałe poszerzanie wiedzy wszystkich zainteresowanych stron, by zapewnić przestrzeganie stosownych przepisów.

Złożoność wyzwań, jakie niesie ze sobą cyberbezpieczeństwo, otwiera możliwość stworzenia zupełnie nowej funkcji w ramach zarządu.



DLACZEGO DYREKTORZY FINANSOWI ODCHODZĄ OD BIG DATA I SKŁANIAJĄ SIĘ KU SZYBKOŚCI, DOKŁADNOŚCI I PROSTOCIE?

ISTNIEJE CORAZ WIĘKSZA POTRZEBA, BY DYREKTORZY FINANSOWI BYLI OBEZNANI Z TECHNOLOGIĄ STOSOWANĄ W SEKTORZE FINANSOWYM I MIELI NA JEJ WYKORZYSTYWANIE REALNY WPŁYW. CHODZI PRZECIĘŻ O ZAPEWNIENIE WYDAJNOŚCI POPRZECZ AUTOMATYZACJĘ I RACJONALIZACJĘ, A TAKŻE ZWIĘKSZANIE POTENCJAŁU INTELIGENTNEJ ANALIZY DANYCH. W JAKI SPOSÓB NOWE PODEJŚCIE DO DANYCH WPŁYWA NA OBOWIĄZKI CFO I CO TO W PRAKTYCE OZNACZA DLA ZAKRESU POŻĄDANYCH UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNIKÓW DZIAŁU FINANSÓW?

Niewiele jest rzeczy, które są bardziej przydatne w świecie finansów, niż porządnie opracowany raport, zawierający kluczowe operacje przeprowadzone przez firmę. W obliczu rosnącego znaczenia Big Data, sam fakt raportowania pełni – jak zauważa David List, CFO Conotoxia – funkcję analityczną. Umiejętność odpowiedniego posługiwania się przez dyrektora finansowego bazami danych i tworzenia obszernych raportów, służących podejmowaniu decyzji biznesowych, to kluczowy aspekt, który leży u podstaw działalności współczesnego CFO.

POPRAWNOŚĆ DANYCH JEST WAŻNIEJSZA NIŻ ICH IŁOŚĆ

Od oprogramowania po serwery baz danych przechowujących i pozyskujących informacje, które można na bieżąco uwzględniać w raporcie – prawdziwa siła oddziaływania danych jeszcze nigdy nie była tak odczuwalna.

Integracja danych z obszarem finansów przy użyciu technologii i gromadzenie ich na coraz większą skalę stanowi bezpośrednie wyzwanie dla CFO – szczególnie, jeśli chodzi o filtrowanie i wykorzystywanie liczb w celu podejmowania decyzji biznesowych. Dysponowanie odpowiednimi danymi to jedno; umiejętność ich szybkiego i dokładnego analizowania – to zupełnie inna kwestia. Według Andrei Wesson, CFO Eversholt Rail, „przechowywanie, ewidencjonowanie i udostępnianie danych zajmuje bardzo dużo czasu. Jesteśmy w posiadaniu danych, które mogłyby być jeszcze bardziej przydatne. Sęk w tym, że trudno je znaleźć”.

NAUKOWIEC



„Jesteśmy w posiadaniu danych, które mogłyby być jeszcze lepiej wykorzystywane. Trudno jest po prostu je znaleźć”.

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

CFO – „LEJEK”, KTÓRY PRZEKSZTAŁCA DANE W STRATEGIĘ

Koordynując działalność firmy na bazie kluczowych danych, CFO pełni funkcję opierającą się na zaufaniu zespołu menedżerów najwyższego szczebla. Jak zauważa Bob Braasch, CFO Marathon Capital, „[CFO] w ten sposób pomaga CEO przeprowadzić firmę do kolejnego etapu jej rozwoju, niezależnie od tego, jaki to etap”.

Kontakt z innymi liderami wyższego szczebla, których decyzje w o wiele mniejszym stopniu opierają się na danych, stanowi jednak pewne wyzwanie. Ryan Mangold – CFO Taylor Wimpey – zauważa, że „dane przydają się jako narzędzie wspomagające proces decyzyjny, lecz większość decyzji i tak jest podejmowanych przez osoby, które po prostu dane stosują. Uważam, że w ostatecznym rozrachunku umiejętności miękkie CFO są ważniejsze od technologii”.

COACH



„Uważam, że umiejętności miękkie, jakimi dysponuje CFO, są w ostatecznym rozrachunku ważniejsze niż sama technologia”.

Ryan Mangold, CFO, Taylor Wimpey

CFO występujący w roli pilota będzie dążyć do integrowania wszystkich systemów w firmie. Szeroka perspektywa i strategiczny wpływ na sprawy przedsiębiorstwa gwarantują mu odpowiednie i sprawne wykorzystanie wszystkich możliwości rynkowych. Jak twierdzi David List, „każdą operację należy odnotować w księgach rachunkowych i rejestrach firmy. Oznacza to, że CFO będzie zawsze znajdować się w tym konkretnym miejscu „lejka”, przez które wszystko musi przejść, dopasować się, zoptymalizować się i stać się użyteczne. Nie da się zatem uniknąć perspektywy, w której to CFO pełni funkcję siły napędowej zmian”.

PILOT



„CFO zawsze będzie odgrywać rolę „lejka”, przez który wszystko musi przejść, dopasować się, zoptymalizować się i stać się użyteczne. Nie da się uniknąć przypisania CFO roli siły napędowej tych zmian”.

David List, CFO, Conotoxia

ANALIZA DANYCH – WYJŚCIE POZA JEDEN SIŁOS

CFO w roli coacha przyjmuje funkcję kierowniczą w sprawach z zakresu rozpowszechniania i koordynowania danych i nowoczesnych technologii w organizacji. Coach nieustannie dąży do współdziałania z innymi, by móc podejmować najlepsze decyzje dzięki optymalnemu wykorzystaniu technologii, a także by móc konsultować swoje działania z pozostałymi liderami wyższego szczebla tak, aby uniknąć dublowania się technologii w różnych silosach.

Jak twierdzi CFO jednego z banków inwestycyjnych, brak współpracy pomiędzy zespołami może bardzo zaszkodzić firmie. „Dziwne jest, gdy dział finansowy skupia się na rozwijaniu swych własnych narzędzi. Takie działanie jest jednym z czynników, które naprawdę mogą uprzykrzyć nam życie. Myślenie silosowe prowadzi do całkowitego braku konstruktywnych rozwiązań”.

Wartością dodaną pracy CFO jest zarządzanie gromadzonymi danymi, filtrowanie ich i przekazywanie pracownikom. Dyrektor finansowy jednej z firm działającej w branży opakowań stwierdza: „moja praca opiera się zarówno na umiejętnościach analitycznych, jak i na podejściu czysto ludzkim, co sprawia, że jestem w stanie zarządzać firmą oraz wszystkimi zmiennymi, których pracownicy potrzebują, by osiągać dobre wyniki. Owszem, liczby są bardzo istotne, lecz to ludzie są u podstaw całego systemu”.

NOWE OBLCIZE „CZŁOWIEKA OD FINANSÓW” Z PERSPEKTYWY WYKORZYSTYWANIA DANYCH

Analizując zagadnienia dotyczące technologii i danych z perspektywy inżyniera, CFO stosuje podejście, które opiera się na integrowaniu nowych systemów i danych z tymi już istniejącymi, przy jednoczesnym dbaniu o ich jakość i niezawodność.

Dzięki temu dział może pracować w trybie cross-funkcyjnym, wspierając decyzje podejmowane zgodnie ze strategią firmy i rozwijając systemy służące zapewnieniu zgodności i wydajności. „Jeśli przyjrzymy się zakresowi spraw, którymi zajmuje się CFO, zauważymy, że kluczowe możliwości daje oczywiście automatyzacja, wynikająca z wykorzystania centrum usług wspólnych oraz aspekty transakcyjne finansów” – zauważa Philippe de Briey.

INŻYNIER



„Jeśli przyjrzymy się zakresowi spraw, którymi zajmuje się CFO, zauważymy, że kluczowe możliwości daje oczywiście automatyzacja, wynikająca z wykorzystania centrum usług wspólnych oraz aspekty transakcyjne finansów.”

Philippe de Briey, EU CFO, Monsanto

Rola coacha, który wspiera zespół menedżerów w lepszym zrozumieniu wyzwań, a także rola naukowca, który opracowuje nowe sposoby wydobywania, analizowania i objaśniania danych liczbowych w przystępny sposób, stanowią wartość dodaną działań podejmowanych przez współczesnego CFO.



O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ?

Przechowywanie danych i dostęp do nich są równie istotne, jak ich analiza.

Dane są bezużyteczne, jeśli nie są poprawnie i szybko interpretowane.

CFO rywalizuje z CIO i CDO o przewagę w integrowaniu nowych technologii.

Wcielając się w rolę inżynierów, dyrektorzy finansowi muszą integrować nowe systemy z tymi już istniejącymi, dbając o utrzymanie jakości obsługi i niezawodności.

CFO powinien nauczyć pozostałych członków zarządu i menedżerów wyższego szczebla jednolitego podejścia do wdrażania systemów.



EFEKTYWNY CFO PRZYSZŁOŚCI

O D ZARZĄDZANIA KONFLIKTEM PO DOPASOWYWANIE UMIEJĘTNOŚCI ZESPOŁU DO POTRZEB RYNKU – CORAZ CZĘŚCIEJ CFO PRZYJMUJE ROLĘ COACHA I TALENT MANAGERA. W JAKI SPOSÓB TEN STOSUNKOWO NOWY ZESTAW UMIEJĘTNOŚCI WPŁYWA NA RELACJE CFO Z PRACOWNIKAMI DZIAŁU FINANSOWEGO I CAŁĄ STRUKTURĘ PRZEDSIĘBIORSTWA?

Kiedys funkcja dyrektora finansowego wymagała myślenia analitycznego, asertywności i – bez wątpienia – fachowej wiedzy technicznej. Choć w tych obszarach niewiele się zmieniło, współczesny lider działu finansowego musi również wykazać się szerokim zakresem umiejętności miękkich, w tym zdolnością przekazywania złożonych treści w sposób prosty i jednocześnie atrakcyjny.

Według Michała Seidera – CFO polskiego oddziału Bounty Brands – niektórych rzeczy można nauczyć się stosunkowo łatwo, podczas gdy inne są bardziej złożone. „Myślę, że w świecie, w którym tak wiele zmienia się w tak szybkim tempie, umiejętność rozliczania podatków na pewno nie wystarczy; potrzebne jest również spore doświadczenie w obszarze HR”.

OSOBISTE ZAANGAŻOWANIE W ROZWÓJ TALENTÓW

W wielu firmach CFO przejął już rolę coacha, który moderuje konflikty na poziomie zarządu i określa wkład swojego działu w kształtowanie ogólnej strategii firmy, mając na względzie przedsiębiorstwo jako całość.

Pozostali liderzy wysokiego szczebla przeważnie nie śledzą aktywnie takich kwestii jak zarządzanie finansami, rachunkowość, podatki czy też łańcuch dostaw. Obszary te jednak muszą ze sobą harmonijnie współgrać, by firma mogła przynosić zyski.

Philippe de Briey – CFO Monsanto Europe – w roli pilota, który prowadzi firmę ku lepszym wynikom – wyjaśnia tę kwestię w kategoriach perspektyw rynkowych. CFO jest oknem, które ukazuje oblicze danej firmy udziałowcom, inwestorom i innym zewnętrznym interesariuszom.

„Chcę wspierać liderów w zmianie sposobu myślenia o firmie, przekonując ich do przyjęcia perspektywy holistycznej i systemowej, i w konsekwencji zrozumienia potrzeb rynków” – stwierdza.

Bycie coachem dla pozostałych członków zarządu w sprawach dotyczących łączenia faktów i danych ze strategią, a także łączenia strategii z inwestorami, bardzo się opłaca. Jednakże, aby to osiągnąć, liderzy finansowi najwyższego szczebla muszą zwerifikować nie tylko własne umiejętności,

PILOT



„W dzisiejszych czasach kluczową rolę odgrywa dobra komunikacja”.

Laurent Gilles, CFO, Valfidus

ale także umiejętności członków ich zespołów.

BUDOWANIE ZESPOŁÓW

W rozgrywanej bitwie nie chodzi jedynie o znalezienie największych talentów. Trzeba też pamiętać o budowaniu zespołów wokół najzdolniejszych pracowników, a także upewnić się, że CFO posiada odpowiednie umiejętności, które pozwolą mu zwiększyć produktywność w swoim dziale.

Bob Braasch – CFO Marathon Capital – doskonale rozumie, że w tym wszystkim chodzi zarówno o skalę talentu danej osoby i jej zrozumienie własnej roli w zespole, jak również o liczbę zatrudnionych osób. „Dążymy do tego, by właściwe osoby pracowały na właściwych stanowiskach, czyli tak

COACH

„Jeśli chodzi o moją rolę i to, w jaki sposób ją postrzegam – wydaje mi się, że wszystko sprowadza się do tego, by zapewnić pracownikom możliwość rozwijania się i adaptacji do zmian. Dotyczy to przede wszystkim umiejętności miękkich, choć należy również pomagać ludziom w stawianiu się tym, kim chcemy, by się stali”.



Terry Moro, CFO, Omya

naprawdę do odpowiedniego ustawienia graczy w drużynie. Robimy tak już od lat”.

Przyglądając się z bliska roli coacha, w której występuje CFO, można dostrzec potrzebę krytycznego spojrzenia na własne umiejętności i prowadzenia indywidualnej polityki, ponieważ transformacyjny styl kierowania zespołem jest kluczowym czynnikiem, który pozwala liderowi pociągnąć za sobą ludzi.

Dyrektorzy finansowi muszą być dla swoich ludzi pionierami, coachami i motywatorami, a także centralnym ogniwem coraz bardziej zróżnicowanych zespołów. „Nie chodzi wyłącznie o integrowanie nowych pokoleń” – wyjaśnia CFO Latécoère Sebastien Rouge. „Tak naprawdę chodzi o integrowanie zespołu pracowników. Mamy do czynienia z grupami ludzi w różnym wieku, obu płci, o różnym pochodzeniu i dysponujących różnymi umiejętnościami. Poprawa jakości pracy w tak złożonym środowisku stanowi zatem prawdziwe wyzwanie”.

JASNE CELE I KLAROWNA WIZJA

Zrozumienie, że w gruncie rzeczy chodzi o coś więcej niż tylko o liczby, to istotna część funkcji CFO. W roli inżyniera kluczową część układanki stanowi umiejętność zbudowania systemu, który pomoże zatrzymać najlepszych ludzi, biorąc pod uwagę faktyczne koszty migracji pracowników.

Odpowiedzialna za globalne usługi finansowe wiceprezes Sodexo Florence Rocle zauważa, że „dla CFO bardzo ważne jest jasne określenie strategii i potrzeb. Jeżeli określimy zbyt wiele celów, bądź gdy strategia jest niejasna, łatwo można rozmienić się na drobne i koniec końców nie osiągnąć niczego”.

Założenie to wydaje się świetnie pasować do lansowanego przez media poglądu, że w pokoleniu tzw. millenialsów na próżno szukać zasad etyki pracy. Z punktu widzenia CFO krytyka ta jest jednak bezzasadna, biorąc pod uwagę fakt, że nowe pokolenie kładzie większy nacisk na rozwój osobisty i samodzielne planowanie wykonywanych zadań.

Tu pojawia się zapotrzebowanie na CFO w roli coacha. Jak zauważa Phil Dennis – CFO BizSpace – „osoby z grupy wiekowej 20–30 traktują pracę głównie przez pryzmat rozwoju osobistego. Mając świadomość takiego podejścia, liderzy finansowi muszą bezpośrednio zaspokajać potrzeby rozwojowe swoich pracowników, szczególnie jeśli chodzi o ich umiejętność wpływania na innych i ich angażowania”.

INŻYNIER



„W dzisiejszych czasach mamy do czynienia z ludźmi, którzy są niezwykle utalentowani i różnorodni – zarówno jeśli chodzi o płeć, jak i kraj pochodzenia. Ta świeża energia w firmie oznacza więc fantastyczną różnorodność poglądów i doświadczeń”.

Philippe de Brier, EU CFO, Monsanto

NAUKOWIEC – PRZEWAGA DZIĘKI TECHNOLOGII

CFO w roli naukowca może śledzić rynek pracy i znajdować innowacyjne sposoby na przyciągnięcie nowych talentów do działu finansów. Przyda mu się w tym technologia big data. Niektórzy dyrektorzy finansowi bazują głównie na rekrutacji zewnętrznej; inni tworzą indywidualne programy szkoleniowe w trybie ciągłym, ponieważ na rynku w danym okresie nie ma osób dysponujących umiejętnościami, których szukają.

Jak tłumaczy CFO JLL UK James Gregory, „w kontaktach z ludźmi mówimy wprost o zaletach współczesnych technologii. Chcemy również zapewnić pracownikom możliwość przekwalifikowania się i nabycia nowych kompetencji. Dzięki temu szybko pojawiają się możliwości znalezienia przez nich pracy

w obszarze określonych zadań o charakterze administracyjnym, co z czasem pozwoli im przejść na stanowiska, które w większym stopniu wymagają konkretnych umiejętności”.

CFO powinien jednak wiedzieć, w jaki sposób wykorzystywać nowe technologie dostępne na rynku, bądź przynajmniej być w stanie określić ich przewagi. Andrea Wesson – CFO Eversholt Rail – podziela ten pogląd: „moja rola wymaga ode mnie szerokiej wiedzy operacyjnej z wielu dziedzin. Cieszę się, gdy mogę zakasać rękawy, zaangażować się i wejść do gry”.

NAUKOWIEC



„Ścisłe współpracujemy z CEO i działem HR. Jeśli chodzi o współpracę z CEO, robimy to po to, by wspólnie działać w kwestiach operacyjnych, a w przypadku działu HR – by zajmować się sprawami dotyczącymi ludzi. Chcemy w pełni zrozumieć, w jaki sposób należy ich szkolić, by umieli trzymać rękę na pulsie”.

James Gregory, UK CFO, JLL



O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ?

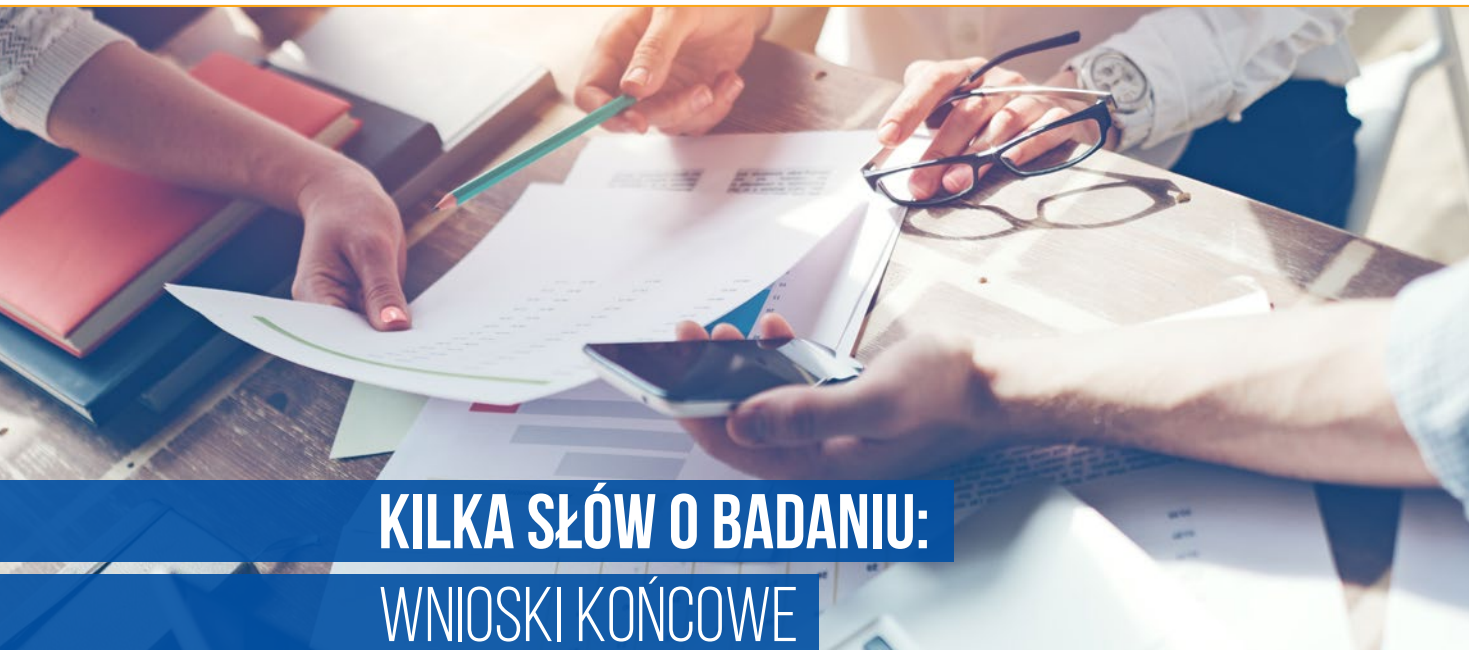
Umiejętności miękkie – w szczególności ciekawość – to obecnie niezwykle pożądana cecha aspirujących liderów finansowych.

Dyrektorzy finansowi doskonale zdają sobie sprawę z tego, że członkowie ich zespołów mają różne – i w różnym stopniu rozwinięte – umiejętności, i dzięki swojemu zaangażowaniu mogą przyczynić się do poprawy jakości procesu rekrutacyjnego.

Należy położyć nacisk na zrównoważony model biznesowy, który pozwoli rozwijać wewnętrzną pozycję lidera i stworzyć idealne środowisko dla osiągnięcia doskonałych wyników.

Jasna wizja i przejrzysta organizacja zadań to kluczowe elementy pozwalające na zatrzymanie w firmie utalentowanych pracowników.

CFO, który jest gotowy zaangażować się na wszystkich poziomach, to osoba, która potrafi w najlepszy możliwy sposób przystosować się do szybko zmieniających się realiów biznesowych i je wykorzystywać.



KILKA SŁÓW O BADANIU: WNIOSKI KOŃCOWE

NA POTRZEBY CFO & FINANCIAL LEADERSHIP INSIGHTS POROZMAWIALIŚMY Z GRUPĄ MIĘDZYNARODOWYCH DYREKTORÓW FINANSOWYCH, ABY POZNAĆ ICH SPOSTRZEŻENIA NA TEMAT ROLI CFO W NADCHODZĄCYCH LATACH. PRZYJRZELIŚMY SIĘ WYZWANIOM, KTÓRYM MUSIELI STAWIĆ CZOŁA, A TAKŻE TEMU, W JAKI SPOSÓB SOBIE Z NIMI PORADZILI. PRZEANALIZOWALIŚMY RÓWNIEŻ LITERATURĘ TEORETYCZNĄ I PRAKTYCZNĄ NA TEMAT ROLI CFO I POŁĄCZYLIŚMY UZYSKANE W TEN SPOSÓB INFORMACJE Z OPINIAMI, KTÓRYMI ROZMÓWCY SIĘ Z NAMI PODZIELILI.

Liderzy na najwyższym szczeblu kierowniczym – CEO (Chief Executive Officer), COO (Chief Operational Officer) i CFO (Chief Financial Officer) to stanowiska, którym tradycyjnie przypisuje się główną odpowiedzialność za losy firmy.

Jednakże z wielu względów to właśnie CFO staje się podmiotem coraz bardziej decyzyjnym. Jak zauważa Florence Rocle – CFO Europe Sodexo – „CFO to prawdziwy aktor, który zajmuje się zarządzaniem zmianą. To bowiem finanse są często pierwszym czynnikiem, który przekształca daną organizację”.

Christina Johansson – CFO Bucher Industries – zgadza się w pełni z tą opinią, dodając, że „CFO jest siłą napędową zmian szczególnie w obszarze Big Data i technologii cyfrowych. CFO pełni kluczową rolę osoby, która czuwa nad tym, byśmy jako firma nie pozostawali w tyle”.

Dlaczego tak jest? Kiedyś dyrektorzy finansowi byli po prostu specjalistami od liczb i analiz; skupiali się na sprawach dotyczących finansów, rachunkowości i budżetowania. Współczesny biznes jest świadkiem odchodzenia od tradycyjnego modelu w stronę takiego, który jest bardziej proaktywny, czyniąc z CFO stratega i integrując go mocniej w działania firmy związane z planowaniem, budowaniem strategii i zarządzaniem efektywnością. Wszystko to po części dzięki ich umiejętnościom analitycznym, ale także dzięki nowym kompetencjom, których wymaga się od dyrektorów finansowych XXI wieku.

Jak zauważa Bob Braasch – CFO Marathon Capital – „kompetencje niezbędne w dzisiejszym świecie uległy zasadniczym zmianom. Rolą CFO nie jest już tylko zajmowanie się rachunkowością, finansami i sprawami podatkowymi, lecz również sprawozdawczość regulacyjna, budżetowanie i planowanie strategiczne. CEO nie może dłużej funkcjonować w całkowitej izolacji”. Niektóre modele analizy roli CFO w firmie sprzed kilku lat – na przykład zaproponowany przez Deloitte model „Four Faces” (operator, strażnik aktywów, strateg

i katalizator), a także model opracowany przez McKinsey (ekspert ds. finansów, specjalista ds. personalnych, specjalista ds. optymalizacji i lider rozwoju) – potwierdzają, że CFO przyjmuje na siebie zmienne role, co oznacza konieczność posiadania umiejętności dostosowywania się do tych zmian.

Terry Moro – CFO Omya – wyjaśnia, że rola dyrektorów finansowych i podległych im działów przesunęła się w kierunku finansów strategicznych, czyniąc z CFO partnera zdolnego sterować decyzjami odgórnie. „Mamy do czynienia z dwoma aspektami roli, jaka jest przypisywana CFO w dzisiejszym świecie. Pierwszą z nich jest zmienianie nastawienia pracowników, by w mniejszym stopniu skupiali się na faktach i danych, a bardziej na ich potencjalnym wpływie na firmę. Drugi aspekt sprowadza się do konieczności posiadania właściwych narzędzi, by nasz przekaz skutecznie docierał do zainteresowanych, a także byśmy byli bardziej konkurencyjni.”

Nasza grupa 20 dyrektorów finansowych dostrzegła swe rosnące znaczenie w firmie, coraz szerszy zakres spraw, którymi się zajmują i – w konsekwencji – coraz większy wpływ CFO na ogólny sukces przedsiębiorstwa. Jak twierdzi David List – CFO Conotoxia – „CFO bez wątpienia będzie odgrywać większą liczbę ról we wszystkich obszarach działalności firmy; jedną z nich jest oczywiście strategia”.

Christina Johansson – CFO Bucher Industries – dodaje, że „współczesny CFO musi być partnerem sparingowym oraz partnerem biznesowym we wszystkich obszarach dotyczących zarządzania. Powinien również opracowywać propozycje dotyczące finansów i relacji inwestorskich, by tworzyć, reklamować i wyjaśniać to, czym aktualnie się zajmujemy.”

The logo for Michael Page, featuring the company name in a serif font. The word "Michael" is in a dark blue color, and "Page" is in a dark grey color.

Michael Page

Part of PageGroup