



# Nowoczesne finanse inteligentnym wsparciem biznesu

Edycja 2015

KPMG.pl





# Spis treści

<b>1</b>	<b>Czy istnieje recepta na sukces? Jaką obrać drogę?</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Kluczowe spostrzeżenia – co buduje, a co blokuje?</b>	<b>6</b>
	2.1. Nowoczesne finanse inteligentnie wspierające biznes	9
	2.2. Inteligentna przemiana	10
<b>3</b>	<b>Nowoczesne finanse</b>	<b>14</b>
	3.1 Solidna budowla i silne fundamenty nowoczesnych finansów	15
	3.2 <i>Lean finance</i> – podstawy sukcesu	16
	3.3 Nowoczesne centra wsparcia – w dążeniu do równowagi między jakością a efektywnością	22
	3.4 Proces prognozowania odpowiedzią na rosnące potrzeby biznesowe	30
	3.5 Talent – czynnikiem sukcesu	35
	3.6 Integracja funkcji finansów i ryzyka kluczem do wyważonych decyzji biznesowych	40
<b>4</b>	<b>Na drodze do sukcesu – wdrażanie założeń inteligentnych finansów</b>	<b>43</b>
	4.1 Zmiana – kluczowe czynniki sukcesu	44
	4.2 Definiuj, mierz, usprawniaj – studium Zarządzania Efektywnością Przedsiębiorstwa (ang. <i>Enterprise Performance Management</i> )	45
	4.3 Nowoczesne finanse inteligentnym wsparciem biznesu 10-punktowa recepta na sukces	46
<b>5</b>	<b>O badaniu</b>	<b>47</b>
	<b>Autorzy</b>	<b>49</b>

# 1

## Czy istnieje recepta na sukces? Jaką obrać drogę?

Współczesny dyrektor finansowy (*Chief Financial Officer* – CFO) stoi na czele zespołu finansowego, z którym przez ostatnie kilka lat stawiał czoła wielu wyzwaniom, i tym zewnętrznym, i tym wewnątrz organizacji. Kryzys finansowy, który wybuchł na świecie w 2008 roku, obnażył jaskrawe błędy popełnione przez wiele organizacji i zmusił liderów do zrewidowania nie tylko przyjętych strategii, ale również wdrożonego modelu zarządzania.

Polska jako jedna z niewielu gospodarek wciąż osiąga dobre wyniki wzrostu na oceanie światowej recesji. Coraz częściej jednak słycać opinie ekspertów o dużej potrzebie przygotowania się do wielu strategicznie niezbędnych i biznesowo koniecznych wyzwań w czasach nowej ekonomii. Jednym z obszarów, który w warunkach tak wielu i tak różnych wyzwań podlega bardzo kompleksowym zmianom, jest dział finansowy. To właśnie od kompetencji dyrektora stojącego na czele tego pionu zależy nie tylko sukces rynkowy firmy, ale często wręcz jej przetrwanie. Dlatego też dziś oczy wszystkich liderów zarządzających organizacjami, udziałowców, a także analityków rynkowych zwracają się w kierunku dyrektorów finansowych.

### **Z jakimi wyzwaniami mierzy się współczesny dyrektor finansowy i jaka jest recepta na sukces w tak szybko zmieniającym się świecie biznesu?**

Światowi liderzy intensywnie pracują nad ciągłym wzmacnianiem znaczenia działów finansowych, podnosząc ich efektywność i zwiększając ich udział w tworzeniu wartości firmy. Robią to, przenosząc swoją uwagę na te działania finansowe, które przyczyniają się do udoskonalania procesu podejmowania decyzji biznesowych. Przenoszenie uwagi z tradycyjnych funkcji działów finansowych, takich jak pilnowanie aktywów firmy czy procesowanie finansowo-księgowo na nowoczesne funkcje lidera zmiany, kreatora wartości czy stratega wspierającego lub wręcz wskazującego nowe kierunki strategiczne firmy, przy ograniczonych zasobach wymaga od dyrektora finansowego zbudowania nowoczesnego podejścia do zarządzania zespołem finansowych partnerów biznesowych.

Zespół Doradztwa Finansowego KPMG w Polsce opracował i przeprowadził badanie wśród 120 dyrektorów finansowych, aby przyjrzeć się trendom dotyczącym działania zespołów finansowych w firmach w Polsce oraz określić kierunek rozwoju funkcji finansowej. Celem badania było uzyskanie wiedzy m.in. na poniższe tematy:

- Jak efektywnie funkcjonują dziś zespoły finansowe? Jakie są ich mocne strony i obszary do poprawy?
- Jakie umiejętności są krytyczne w kluczowych procesach finansowych?
- Jak zmienia się rola działu finansowego w organizacji w procesie wspierania strategii biznesowej?
- Jakich zmian w funkcjonujących rozwiązaniach, narzędziach kontroli oraz systemach należy się spodziewać w ciągu dwóch lat? Jak wprowadzać te zmiany? Co będzie stanowić największe wyzwanie i jak przewyciężyć ewentualne problemy?
- Do jakiego stopnia organizacje są skłonne zmienić funkcjonujące dziś rozwiązania, aby poprawić efektywność operacji finansowych?
- W jakim stopniu organizacje zmieniają postrzeganie i rolę działu finansowego?

Na podstawie pozyskanych odpowiedzi oraz korzystając z wiedzy i doświadczenia liderów i ekspertów doradztwa finansowego KPMG w Polsce i na świecie, sformułowano wnioski zaprezentowane w niniejszym raporcie. Dzięki takiemu spojrzeniu nasza publikacja zawiera kompleksowe omówienie aktualnych trendów w zarządzaniu zespołem finansowym, wychodzi poza ramy tradycyjnych wyzwań i wskazuje, jak organizacje mogą istotnie zwiększyć efektywność, poprawić skuteczność i kreować wartość poprzez inteligentne wsparcie biznesu przez nowoczesny dział finansowy.

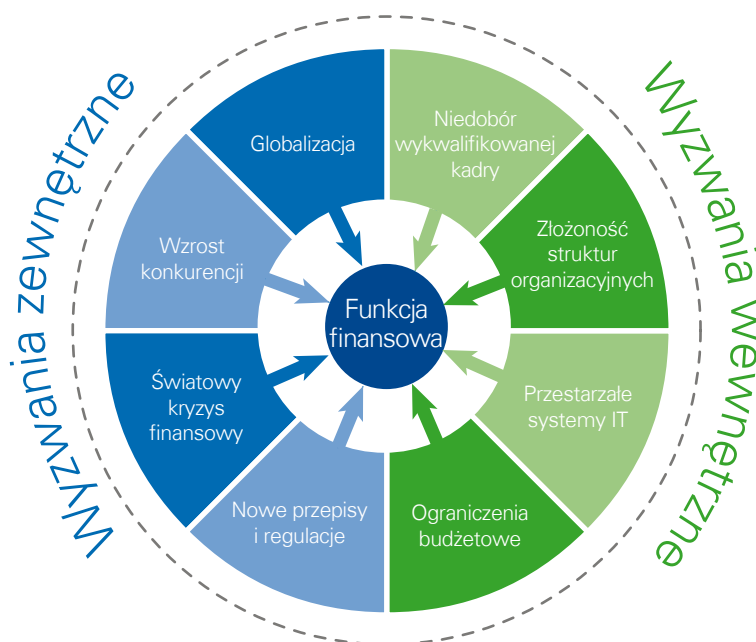
Przenoszenie uwagi z tradycyjnych funkcji działów finansowych, takich jak pilnowanie aktywów firmy czy procesowanie finansowo-księgowe na nowoczesne funkcje lidera zmiany, kreatora wartości czy stratega wspierającego lub wręcz wskazującego nowe kierunki strategiczne firmy, przy ograniczonych zasobach, wymaga od dyrektora finansowego zbudowania nowoczesnego podejścia do zarządzania zespołem finansowych partnerów biznesowych.

# 2

## Kluczowe spostrzeżenia - co buduje, a co blokuje?

Ciągle stawianie czoła wyzwaniom zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym w sposób naturalny uruchamia pozytywne przemiany w zespole finansowym, a ciągłe dążenie do lepszych rozwiązań zbliża zespoły do światowych standardów i najlepszych praktyk – od podnoszenia wydajności i efektywności operacyjnej poprzez budowanie partnerstwa w biznesie aż do w pełni świadomego wsparcia procesu budowania wartości firmy.

Okolo 60% respondentów badania jest ogólnie zadowolonych z funkcjonowania ich działów finansowych.



Źródło: KPMG International

# Kluczowe wnioski na podstawie wyników badania stanowią esencję aktualnych trendów w Polsce

## Mocne strony

Około 60% respondentów badania KPMG w Polsce jest zadowolonych z funkcjonowania ich działów finansowych i zgadza się ze stwierdzeniem, że jest on „wysoce wiarygodny dla kadry zarządczej oraz innych interesariuszy”. Najmocniejszą stroną działów finansowych są najczęściej aktywności w obszarze księgowości i sprawozdawczości statutowej, a także bankowe i skarbowe.

## Obszary do poprawy

„Zarządzanie talentami i wiedzą merytoryczną personelu” są postrzegane jako największa słabość organizacji. Prawie 30% respondentów wskazało, że obszary najtrudniejsze do poprawy to te związane z wiedzą merytoryczną personelu w dziale finansowym.

## Lean finance

45% respondentów uważa, że wdrożenie w organizacji *lean finance* jest istotne lub bardzo istotne. Podobny odsetek sądzi, że ich organizacja wdraża zasady *lean finance* raczej lub bardzo efektywnie. „Efektywne wykorzystywanie metod analizy danych” i „optymalizacja procesów biznesowych” są postrzegane jako najważniejsze czynniki umożliwiające wdrożenie koncepcji *lean finance*.

45%

## Prognozowanie

W dzisiejszym otoczeniu biznesowym jednym z największych wyzwań jest przewidywanie przyszłości i jak najbardziej rzetelne odzwierciedlenie jej w prognozach finansowych. Nowoczesne zespoły finansowe stają się partnerem biznesowym, który będzie w stanie wspomóc dział operacyjny w wyznaczaniu celów finansowych i kreowaniu wartości dla organizacji. Na tej drodze nabywają nowych umiejętności i tworzą nowe narzędzia analityczne wykraczające poza zwykłego Excela. Prawie 30% dyrektorów finansowych uważa, że procesy planowania, budżetowania i prognozowania w ich firmie wymagają poprawy.

30%

## Zarządzanie talentami

Chociaż zarządzanie talentami jest trudne do opanowania, respondenci ocenili je jako najważniejszy czynnik kreacji wartości i trwałej konkurencyjności działów finansowych. Ponad 50% ankietowanych spodziewa się radykalnych zmian w procesach „utrzymywania talentów w organizacji” i zwiększaniu „wiedzy merytorycznej personelu”, a prawie 70% uważa, że zarządzanie talentami jest ważnym lub bardzo ważnym czynnikiem dla zapewnienia efektywnego wsparcia decyzji biznesowych w organizacji.

70%

## Od decentralizacji do centralizacji

Większość działów finansowych w krajach o dojrzałych gospodarkach ewoluuje w stronę bardziej scentralizowanych modeli operacyjnych, np. funkcji korporacyjnych lub centrów usług wspólnych. Tylko 22% dyrektorów finansowych biorących udział w badaniu KPMG w Polsce uważa wykorzystanie centrów usług za ważne i niewiele ponad 10% twierdzi, że outsourcing transakcyjnej działalności finansowej jest ważny dla zapewnienia efektywnego wsparcia procesów decyzyjnych i bezpośredniej współpracy z biznesem.

22%

Chociaż zarządzanie talentami jest trudne do opanowania, respondenci ocenili je jako najważniejszy czynnik kreacji wartości i trwałej konkurencyjności działów finansowych.



## Finanse i zarządzanie ryzykiem

70%

Większość organizacji wyciągnęła wnioski z ostatniego globalnego kryzysu finansowego i uznaje za ważne ciągłe dostosowywanie i dopasowywanie aktywności związanych z ryzykiem finansowym. Prawie 50% dyrektorów finansowych zamierza zmienić proces zarządzania ryzykiem w ciągu kolejnych 2 lat, a 70% uważa budowanie świadomości na temat finansów i ryzyka za ważne dla poprawy spójnego działania działów finansowego i zarządzania ryzykiem. Firmy, które z sukcesem integrują funkcje finansowe i zarządzania ryzykiem, osiągają większą efektywność tych funkcji oraz zrównoważone środowisko raportowania, co z kolei umożliwia podejmowanie szybszych i bardziej wyważonych pod względem ryzyka decyzji biznesowych.

## Przyszłe zmiany i inwestycje

50%

Prawie 50% dyrektorów finansowych planuje zwiększone inwestycje na rozwój systemów finansowo-księgowych, na narzędzia i systemy informacji zarządczej do wsparcia decyzji biznesowych i na rozwój zasobów merytorycznych w ciągu następnych 2 lat. Równie znaczące inwestycje, zaplanowane na kilka kolejnych lat w celu optymalizacji zarządzania talentami, mają na celu wspieranie transformacji działu finansowego w nowoczesne finanse inteligentnie wspierające biznes.

Inwestycje zaplanowane na kilka kolejnych lat w celu optymalizacji zarządzania talentami mają na celu wspieranie transformacji działu finansowego w nowoczesne finanse inteligentnie wspierające biznes.



## 2.1 Nowoczesne finanse inteligentnie wspierające biznes

**Współczesny dział finansowy w organizacji przyszłości musi wyjść poza obecne rozumienie swoich obowiązków jako raportowania finansowego i kontroli, aby inteligentnie wspierać zarządzających biznesem, wiarygodnie, szybko i kompletnie opisywać w raportach finansowych rzeczywistość biznesową i zwiększać świadomość podejmowanych decyzji strategicznych.**

W badaniu KPMG w Polsce duża część respondentów uważa, że konsekwentnie i z powodzeniem wdraża te założenia.

- 53% dyrektorów finansowych ocenia umiejętność efektywnej komunikacji z zarządem jako mocną stronę ich działów finansowych
- 46% dyrektorów finansowych oczekuje, że ich zespoły finansowe będą odgrywały coraz większą

rolę w rozwoju i wspieraniu realizacji strategii biznesowej w ciągu najbliższych 5 lat

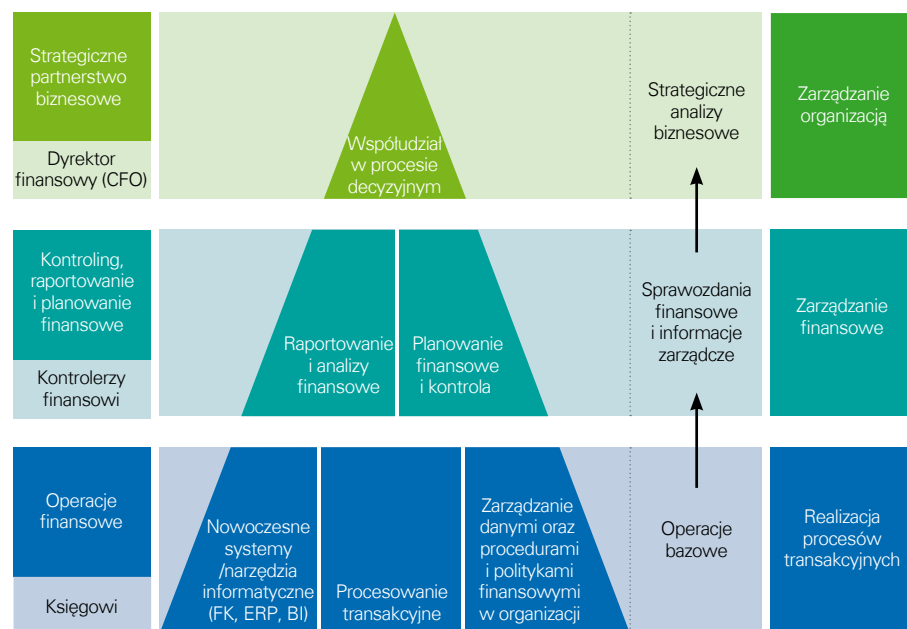
- Ponad 70% respondentów uważa, że dostarczanie wsparcia w podejmowaniu decyzji biznesowych jest największą szansą dla kreowania wartości w firmie przez dział finansowy
- Tylko 27% uważa, że dziś jest w stanie przyczynić się do wyznaczania i egzekwowania długoterminowej strategii rozwoju organizacji

Światowe trendy i globalizacja funkcji finansowych, a także rosnąca potrzeba nowoczesnych rozwiązań dla dynamicznego świata biznesu kreują potrzebę transformacji działów finansowych i jednocześnie jej sprzyjają. Obserwowane w naszym badaniu odpowiedzi „chętnie” i „raczej chętnie” przy pytaniu o chęć inwestowania środków w celu rozwoju i poprawy efektywności

swoich zespołów finansowych stanowią 45% respondentów. Jednocześnie odnotowano tylko 4% odpowiedzi „niechętnie”.

Istnieje wiele metod umożliwiających skuteczną transformację działów finansowych, respondenci jako najistotniejsze wskazywali „inwestycje w zasoby merytoryczne (wiedza, umiejętności)” oraz „rozwój systemów finansowo-księgowych”.

**Ponad 70%** respondentów uważa, że dostarczanie wsparcia w podejmowaniu decyzji biznesowych jest największą szansą dla kreowania wartości w firmie przez dział finansowy.



Obszary odpowiedzialności skutecznego działu finansowego zamykają się w trzech podstawowych funkcjach:

- Operacje finansowe (procesy transakcyjne i księgowość)
- Raportowanie finansowe (planowanie i kontrola)
- Strategiczne partnerstwo biznesowe (wsparcie decyzyjne i zarządzanie ryzykiem).

Źródło: KPMG International

Światowe trendy i globalizacja funkcji finansowych, a także rosnąca potrzeba nowoczesnych rozwiązań dla dynamicznego świata biznesu kreują potrzebę transformacji działów finansowych i jednocześnie jej sprzyjają.

## 2.2 Inteligentna przemiana

**W tradycyjnych przedsiębiorstwach zespoły finansowe aż połowę czasu poświęcają na operacje finansowe. W nowoczesnych finansach obserwuje się dążenie do zwiększenia udziału w strategicznym partnerstwie biznesowym, osiągając 50% i zmniejszając jednocześnie zaangażowanie w operacje finansowe do 20%.**

W przeszłość powoli odchodzi sytuacja, w której zespoły finansowe poświęcały większość swojego czasu i uwagi na podstawy – przetwarzanie transakcji i księgowość w tradycyjnej formie – a mniej czasu na strategiczne aktywności tworzące wartość firmy. Transformacja funkcji finansowych, obejmująca wdrożenie m.in. filozofii *lean finance* i modeli operacyjnych opartych o centra usług wspólnych, pozwala zespołom finansowym skupić się na zarządzaniu podstawowymi operacjami finansowymi znacznie efektywniej i wydajniej.

Raportowanie finansowe, podatkowe, kontrola, kwestie skarbowe i inne bardziej

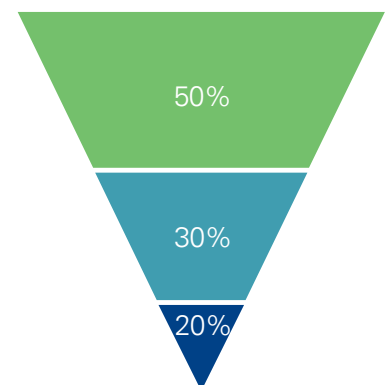
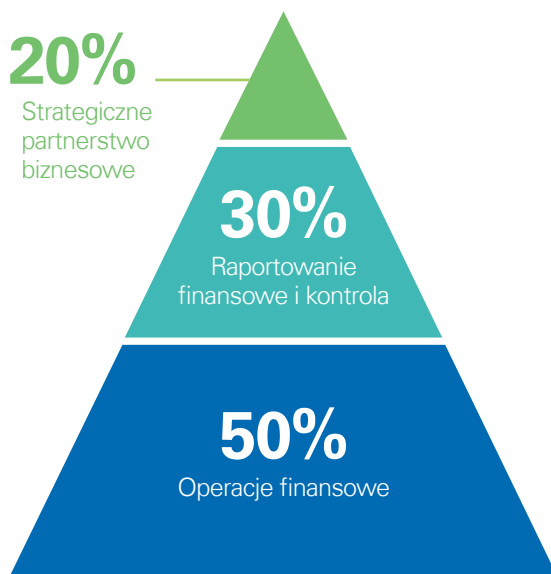
złożone obszary finansowe są udoskonalane dzięki koncentracji wyspecjalizowanych umiejętności i wiedzy w centrach doskonałości.

Powyższe rozwiązania i odpowiednie zmiany w modelu funkcjonowania działu finansowego pozwalają na rozwój zespołu w kierunku inteligentnego wsparcia biznesu, co oznacza wykorzystanie bardziej nowoczesnych narzędzi Zarządzania Efektywnością Przedsiębiorstwa (*Enterprise Performance Management – EPM*), ulepszonych mechanizmów analizy danych, rozwiniętych zdolności komunikacyjnych i ściślejszą współpracę z partnerami biznesowymi.

Celem transformacji funkcji finansowych jest taka przebudowa modelu funkcjonowania działu finansowego, aby mógł on inteligentnie wspierać biznes, stając się jednocześnie bardziej wydajnym. Wiele działów finansowych już przeszło taką przemianę, inne są w trakcie lub będą ją przechodzić w niedalekiej przyszłości.

Respondenci badania KPMG w Polsce jasno wskazali, że ich wysiłki w obszarze wsparcia decyzyjnego dla funkcji finansowych wzrosną, podczas gdy ilość pracy związanej z przetwarzaniem transakcji zmaleje w perspektywie dwóch lat.

Celem transformacji funkcji finansowych jest taka przebudowa modelu funkcjonowania działu finansowego, aby mógł on inteligentnie wspierać biznes, stając się jednocześnie bardziej wydajnym. Wiele działów finansowych już przeszło taką przemianę, inne są w trakcie lub będą ją przechodzić w niedalekiej przyszłości.



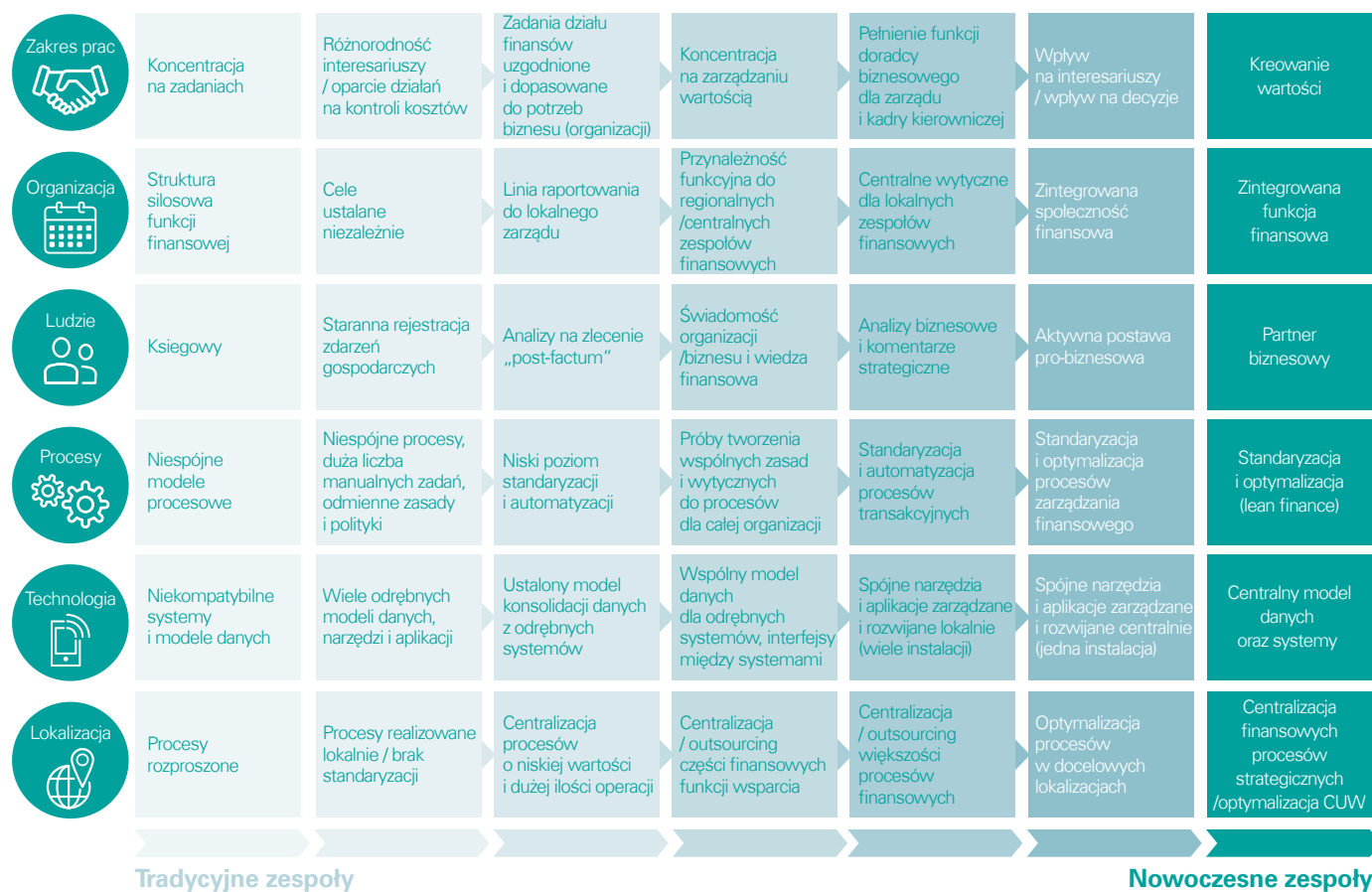
Źródło: KPMG International

**Jak dużym wyzwaniem jest osiągnięcie stanu, w którym współczesny dyrektor finansowy razem ze swym nowoczesnym zespołem wywiązuje się ze swojego dotychczasowego zakresu odpowiedzialności, zapewniając jednocześnie dużo szerszy zakres wsparcia informacyjnego i strategicznego?**

Na podstawie wyników badań i doświadczenia KPMG sukces mają szansę osiągnąć te zespoły, które w swoim otwarciu i biznesowym podejściu do transformacji funkcji finansowych będą opierać się o Nowoczesny Model Operacyjny (*Target Operating Model – TOM*).

Nowoczesny Model Operacyjny opracowany przez KPMG daje liderom finansowym możliwość zorientowania się, gdzie są dzisiaj i gdzie chcą być na swej transformacyjnej drodze do sukcesu za dwa lub trzy lata.

**Model operacyjny KPMG**



Źródło: KPMG International



### Zakres prac

Wizja i strategia uzgodniona i dopasowana do potrzeb biznesu

Dział finansów jako partner biznesowy

Koncentracja na kreowaniu wartości

Ujednoczenie źródeł i przepływu informacji

Wsparcie decyzyjne na szczeblu operacyjnym i strategicznym

Komunikacja z interesariuszami w czasie rzeczywistym



### Organizacja

Globalna funkcja finansowa

Jasno określone role i zakres odpowiedzialności

Przejrzystość i obiektywizm

Ustanowienie celów globalnych

Globalne programy szkoleń i rozwoju talentów

Globalne struktury zarządcze



### Ludzie

Globalne zespoły finansowe

Kompetencje globalnych zespołów finansowych

Wyzwania biznesowo-organizacyjne

Wysoce zmotywowana i entuzjastyczna kadra

Zarządzanie talentami w skali globalnej

Plany sukcesji dla całej organizacji



### Procesy

Standaryzacja polityk, procedur i systemu kontroli jakości procesów

Zintegrowane procesy, wspólne modele danych

Skalowalne i elastyczne procesy

Standaryzacja i automatyzacja procesów

Zintegrowane zarządzanie efektywnością

Myślenie scenariuszowe uwzględnione w planowaniu i budżetowaniu



### Technologia

Jedna księga główna oraz system do konsolidacji

Uzgodniony model danych i standardowe raporty

Jedna instalacja podstawowych systemów (np. ERP)

Centralne zarządzanie i rozwijanie systemów

Spójna strategia dotycząca trzymywania i rozwoju systemów

Skalowalne i elastyczne technologie



### Lokalizacja

Centralizacja procesów na poziomie globalnym

Lokowanie procesów w najefektywniejszych lokalizacjach

Kompleksowe ujęcia zarządzania scentralizowanymi procesami

Standaryzacja procesów umożliwiająca centralizację

Wykwalifikowany i dostępny kapitał ludzki

Zaawansowane systemy informatyczne/robotyzacja

Source: KPMG International

Nowoczesny Model Operacyjny - TOM pozwala zidentyfikować, jakich kompetencji w dziale finansowym brakuje, a które i w jakim stopniu należy rozwinąć i udoskonalić w każdym z sześciu obszarów, aby wejść na drogę sukcesu i stać się liderem w zarządzaniu nowoczesnym zespołem finansowych partnerów, inteligentnie wspierających biznes.

Zdefiniowanie jasnej wizji i strategii finansowej oraz zaprojektowanie struktury Nowoczesnego Modelu Operacyjnego (TOM), który tę wizję dostarczy, stanowi pierwszy etap programu transformacji zespołu finansowego. Nie zawsze konieczny jest kompleksowy, adresujący wszystkie aspekty modelu TOM, program transformacji. Liderzy finansowi mają do wyboru stopień zaawansowania oraz czas i tempo wprowadzania zmian, bazując na ocenie priorytetów strategicznych. Diagram obok przedstawia, jak mogą wyglądać światowej klasy finanse.

Wymagania związane z budowaniem najwyższej jakości finansowego Nowoczesnego Modelu Operacyjnego (TOM) są zwykle determinowane tym, za co działy finansowe są odpowiedzialne, co dostarczają, komu i na jakie potrzeby biznesowe w organizacji odpowiadają i kogo wspierają jako eksperci i jako partnerzy w biznesie. Zdefiniowanie tych czynności, ról i finałowych produktów w modelu dostarczania usług jest bardzo ważne.

Poniższy schemat prezentuje główne efekty pracy zespołu finansowego oraz kluczowych odbiorców i partnerów biznesowych.

Dobrze zdefiniowany Nowoczesny Model Operacyjny – TOM pozwala zidentyfikować, jakich kompetencji w dziale finansowym brakuje, a które i w jakim stopniu należy rozwinąć i udoskonalić w każdym z sześciu obszarów, aby wejść na drogę sukcesu i stać się liderem

w zarządzaniu nowoczesnym zespołem finansowych partnerów, inteligentnie wspierających biznes.

### Dział finansowy – mapa głównych zadań i wyników pracy



Źródło: KPMG International

# 3

## Nowoczesne finanse

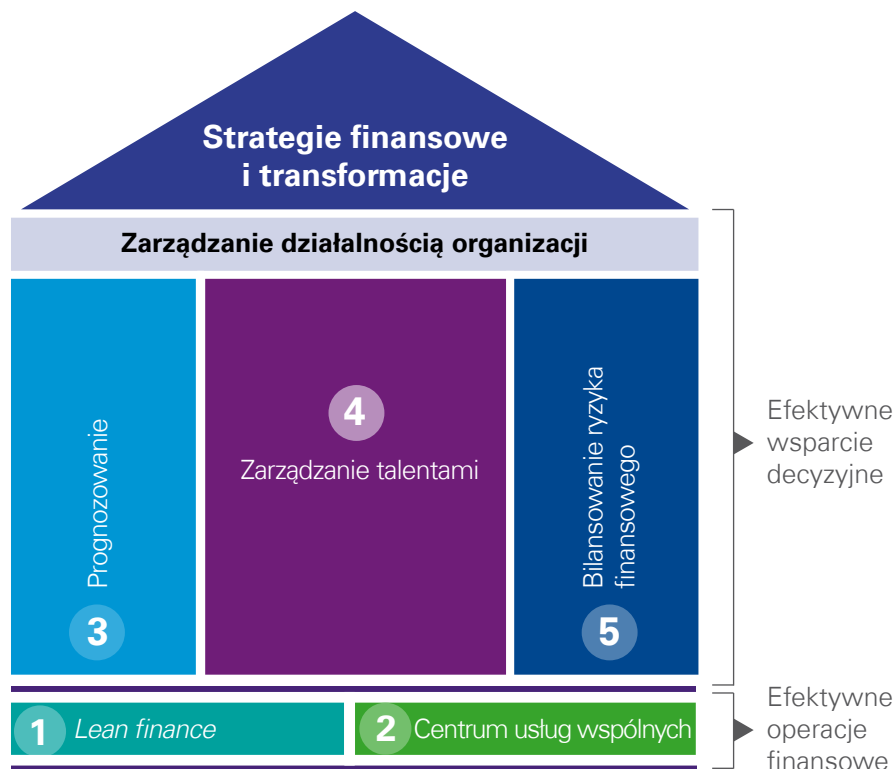
Stale rosną świadomość oraz zainteresowanie wdrożeniem koncepcji inteligentnych rozwiązań finansowych. W minionej dekadzie zespoły finansowe w znacznej mierze skupiały się na zapewnieniu zgodności posiadanych procedur z często zmieniającymi się przepisami dotyczącymi sprawozdawczości finansowej, na wdrażaniu nowych procedur zarządzania i kontroli oraz na programach oszczędnościowych czy redukcji kosztów.

**Wymienione obszary osiągnęły poziom dojrzałości umożliwiający wdrożenie inteligentnych rozwiązań wspierających kreowanie przewagi konkurencyjnej, takich jak:**

- Wzmocnienie i uspoźnienie procesu planowania strategicznego, udoskonalenie raportowania zarządczego oraz rozwinięcie możliwości analitycznych
- Zwiększenie roli działu finansowego w organizacji poprzez udział w procesach decyzyjnych na podstawie kompletnych danych w optymalnie skróconym czasie
- Efektywność raportowania kluczowych wskaźników wydajności (KPI) z różnych obszarów działania organizacji (np. finanse, ryzyko, operacje, HR, marketing) dzięki zastosowaniu zaawansowanych metod analizy danych
- Korzystanie z najnowszych osiągnięć technologicznych, np. efektywnej integracji rozwiązań w chmurze, jakie oferują platformy ERP (Zarządzanie Zasobami Przedsiębiorstwa) i EPM (Zarządzanie Efektywnością Przedsiębiorstwa) przy jednoczesnym wykorzystaniu przyjaznych użytkownikowi technologii mobilnych.

Stale rosną świadomość oraz zainteresowanie wdrożeniem koncepcji inteligentnych rozwiązań finansowych.

## 3.1 Solidna budowa i silne fundamenty nowoczesnych finansów



Źródło: KPMG International

Poprzedni rozdział wskazał istotność skutecznego budowania bardziej wydajnego i efektywnego działu finansowego, np. na podstawie wiodącego Nowoczesnego Modelu Operacyjnego (TOM). Model ten, w sposób kompleksowy, określa strukturę i system zarządzania zespołem finansowym w organizacji i jego głównymi komponentami.

Spośród wielu istotnych kwestii zawartych w Modelu TOM na pierwszy plan wylania się **pięć kluczowych aspektów**, które są coraz bardziej istotne dla przybierającej na znaczeniu roli działów finansowych oraz ich zdolności do generowania jeszcze większej wartości dla biznesu.

1. Narzędzia i metody **lean finance** pozwalają na optymalizację procesów finansowych i zapewniają, że straty i nieefektywności w podstawowych procesach finansowych zostają wyeliminowane lub zredukowane do minimum.

2. Standaryzacja i centralizacja procesów wsparcia oraz wykorzystanie rozwiązań **usług wspólnych w strukturach nowoczesnych organizacji** to istotne kroki w kierunku zaangażowania działów finansowych w bardziej złożone działania wspierające procesy decyzyjne i współpracę z biznesem, biorąc bezpośredni udział i odgrywając istotną rolę w działaniach generujących wartość.

3. Nowe narzędzia *business intelligence* oraz techniki informacyjne i analityczne umożliwiają rozwój nowoczesnych metod analizy skoncentrowanej na wciąż rosnącym zapotrzebowaniu na coraz bardziej dokładne, różnorodne i najwyższej jakości dane, aby odpowiadać w sposób kompleksowy na coraz bardziej złożone modele biznesowe. Odpowiedzią, niewątpliwie, jest powstanie narzędzi do zintegrowanego planowania i kontroli, kontroli na podstawie bardziej **wiarygodnych technik prognozowania**.

4. **Zarządzanie talentami** w dziale finansowym poprzez utworzenie spójnych dla całej organizacji procedur i ram koncepcyjnych dotyczących podnoszenia atrakcyjności pracy w danej organizacji, motywowania i rozwoju najlepszych pracowników wszystkich szczebli – szczególnie w czasach, kiedy rynek pracy staje się coraz bardziej różnorodny, konkurencyjny i ulega przeobrażeniom o wiele szybciej niż dotychczas.

5. **Spójne zarządzanie finansami i ryzykiem finansowym**, aby osiągać większą efektywność procesów decyzyjnych tych funkcji poprzez zrównoważenie ryzyka i korzyści zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie.

Raport zwieńczony został dyskusją nad tym, jak dyrektorzy finansowi mogą rozwijać, wspierać, inspirować i zarządzać ich zespołem finansowym w procesie stawania się prawdziwie **nowoczesnym działem finansowym**.

## 3.2 Lean finance – podstawy sukcesu

Sukces działów finansowych przestał być definiowany głównie przez pryzmat efektywności kosztowej oraz szybkości ewidencjonowania i raportowania zdarzeń gospodarczych. Czynniki te są nadal bardzo ważne, ale jeszcze istotniejsze staje się wsparcie działu finansowego przy podejmowaniu kluczowych decyzji biznesowych. Aby móc położyć większy nacisk na bycie prawdziwym partnerem dla biznesu, finanse powinny koncentrować się na takiej optymalizacji procesów, która umożliwi alokowanie zasobów tam, gdzie rzeczywiście tworzą one wartość. Organizacje stosują różne podejścia do zwiększania efektywności procesów finansowych, jednak niewiele z nich jest tak mocno zorientowanych na wartość i niewiele przynosi takie korzyści jak filozofia *lean finance*.

### Droga ku efektywności

Długotrwały proces budżetowania, manualne wprowadzanie danych do systemów, uwzględnianie wyjątków, dostosowywanie formatu raportów oddzielnie do potrzeb każdego z odbiorców, przygotowywanie raportów, które nie są używane do podejmowania decyzji biznesowych, problemy z konsolidacją, wielopoziomowe procesy autoryzacji, wielogodzinne spotkania, rozwlekły proces zamykania miesiąca... To tylko niektóre z bolączek działów finansowych, które stoją na przeszkodzie do osiągnięcia pełnej

efektywności. Czas, który powinien być poświęcony na dogłębną analizę danych i formułowanie wniosków, spędzany jest na poprawianiu błędów, uzgadnianiu danych z pozoru prostych czynnościach transakcyjnych.

Wobec rosnących wymagań stawianych przed funkcją finansową każdy CFO powinien zadać sobie kilka istotnych pytań, które pozwolą mu zdiagnozować, na ile kierowany przez niego dział finansowy jest w stanie odpowiedzieć na wyzwania przyszłości:

- Jak często zdarza nam się nie dotrzymać terminów?
- Ile czasu poświęcamy na rzeczywiste wspieranie zarządzających?
- Jak jesteśmy postrzegani w organizacji – jako dział, który generuje wartość, czy centrum kosztów, które trzeba utrzymywać?

Największą wartość generują te działy finansowe, które koncentrują się na dostarczaniu jakościowych analiz biznesowych i stanowią rzeczywiste wsparcie dla zarządzających przy podejmowaniu decyzji. Taką rolę mogą odgrywać jedynie te działy, którym udało się osiągnąć wysoki poziom efektywności operacyjnej i ograniczyć do minimum wykonywanie zbędnych czynności. Dojście do takiego stanu nie jest zadaniem łatwym i wymaga zazwyczaj usystematyzowanego podejścia i podjęcia szeregu działań optymalizacyjnych. Dlatego też coraz większą popularność zdobywa podejście zapożyczone z branży motoryzacyjnej – przełożenie zasad

*lean manufacturing* na procesy finansowe w celu wyeliminowaniu niepotrzebnych czynności i skupieniu się na tych, które rzeczywiście dodają organizacji wartości. Działania optymalizacyjne w ramach *lean finance* mogą obejmować:

- Wynoszenie czynności transakcyjnych poza działy finansowe w organizacji, np. do centrów usług wspólnych lub zewnętrznych podmiotów (outsourcing)
- Rozbudowę architektury IT w celu automatyzacji procesów konsolidowania, przetwarzania i raportowania danych
- Automatyzację rutynowych procesów w celu zmniejszenia czasu ich wykonywania i ograniczenia ryzyka błędów
- Standaryzację procesów, stanowisk, zakresów odpowiedzialności i czynności kontrolnych w ramach funkcji finansowej.

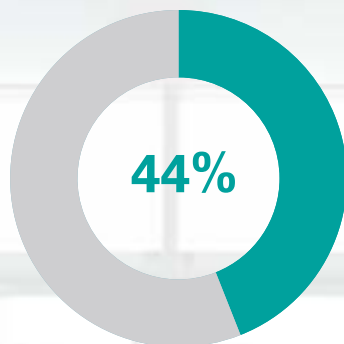
O ile kompleksowa znajomość metodyki *lean finance* wśród zarządzających działami finansowymi w Polsce nie jest zbyt wysoka (prawie 48% twierdzi, że *lean finance* w ich organizacji nie jest wdrażane lub jest nieistotne), o tyle poszczególne elementy podejścia są wykorzystywane z sukcesem w znaczącej liczbie przedsiębiorstw. Z największą efektywnością wdrażana jest standaryzacja i optymalizacja procesów, coraz popularniejsze staje się również korzystanie z centrów usług wspólnych.



## Efektywność wdrażania zasad *lean finance*



Standaryzacja procesów



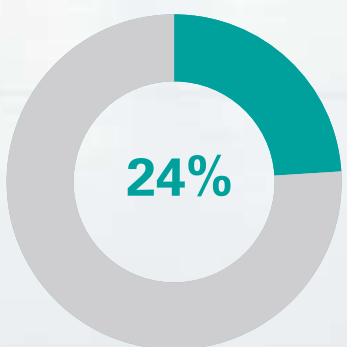
Wykorzystanie usług wspólnych



Optymalizacja procesów



Wykorzystanie outsourcingu



Wykorzystanie metody Six Sigma

■ Bardzo efektywnie lub w pewnym stopniu efektywnie

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Największą wartość generują te działy finansowe, które koncentrują się na dostarczaniu jakościowych analiz biznesowych i stanowią rzeczywiste wsparcie dla zarządzających przy podejmowaniu decyzji.

## Jak budować wartość organizacji?

Podstawowym elementem wdrażania *lean finance* jest zidentyfikowanie tych obszarów, w których działy finansowe generują wartość dla organizacji. Przy czym identyfikacja działań tworzących wartość powinna odbywać się nie z punktu widzenia funkcji finansowej, ale jej klientów. Klientami funkcji finansowej są zewnętrzne instytucje, takie jak urzędy regulacyjne, banki, inwestorzy, ale przede wszystkim wewnętrzni odbiorcy informacji, którzy na ich podstawie podejmują ważne decyzje biznesowe. To oni wiedzą najlepiej, czego potrzebują, w jakim zakresie i szczegółowości. Dlatego zrozumienie ich perspektywy

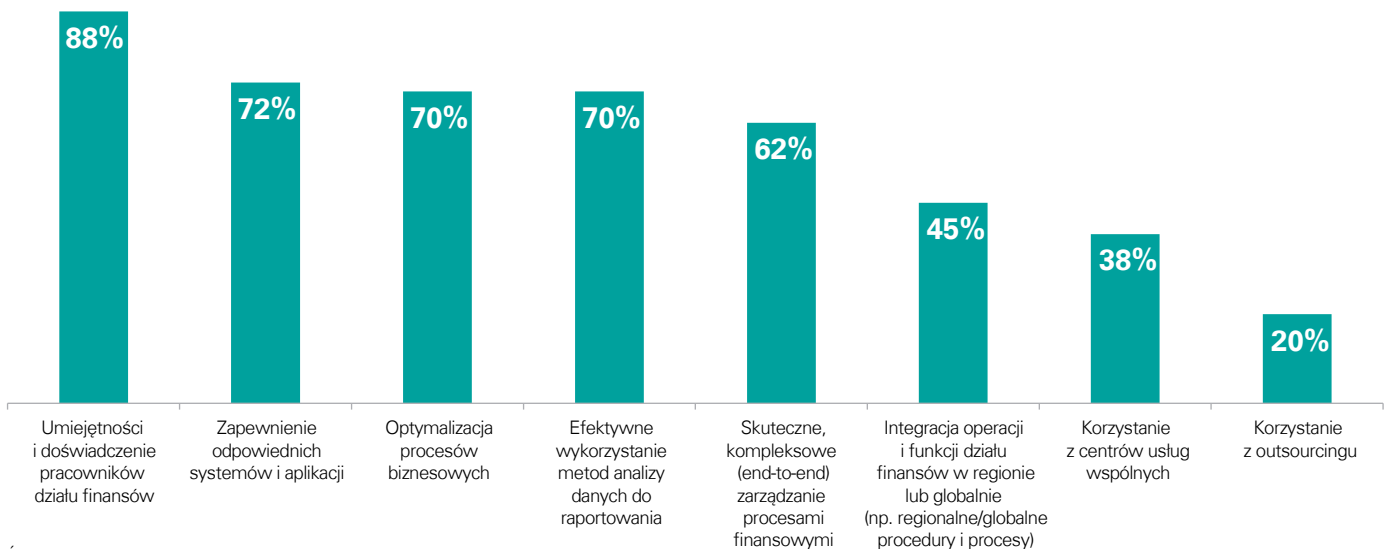
powinno być priorytetem każdego działu finansowego. Okresowe przeglądy raportów i zestawień z ich odbiorcami pozwalają określić, czy ich zakres danych i prezentacja jest adekwatna do podejmowanych decyzji oraz zweryfikować, czy nie zawierają zbędnych informacji, których generowanie wymaga dodatkowej pracy.

Tylko zrozumienie perspektywy klienta umożliwi skoncentrowanie się na tym, co naprawdę ważne i wartościowe dla organizacji. Daje też podstawę do identyfikacji tych zadań i procesów, które z punktu widzenia klientów działu finansowego i całej organizacji nie są istotne i nie wspierają tworzenia wartości. Praca nad ich eliminacją,

a przynajmniej minimalizacją ich czasochłonności i kosztu, jest kolejnym ważnym elementem *lean finance*.

Wdrożenie *lean finance* jest procesem złożonym i często długotrwałym. Jego powodzenie zależy od wielu czynników. Jako ten, który jest najbardziej istotny, zarządzający działem finansowym zdecydowanie najczęściej wymieniają umiejętności i doświadczenie pracowników (88% wdrażających *lean finance* określiło ten czynnik jako bardzo ważny lub raczej ważny). Bardzo duże znaczenie mają też: zapewnienie odpowiednich systemów i aplikacji (72% wskazań), efektywne wykorzystanie metod analizy danych do raportowania (70%) oraz optymalizacja procesów biznesowych (70%).

### Istotność czynników we wdrażaniu *lean finance* w organizacji



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

## Nie tylko redukcja kosztów

Ograniczenie zbędnych działań nieprzynoszących wartości i skupienie się na procesach zwiększających wartość daje wymierne efekty w postaci redukcji kosztów operacyjnych. Standaryzacja procesów finansowych prowadzi do zwiększania efektywności, ograniczania potrzeby kontroli i zmniejszania czasochłonności realizowanych zadań. A identyfikacja i wyeliminowanie duplikujących się procesów pozwala osiągnąć dodatkowe oszczędności.

Korzyści z wdrożenia *lean finance* wykraczają znacznie poza aspekt efektywności kosztowej. Dzięki *lean finance* funkcja finansowa staje się prawdziwym partnerem biznesowym dla organizacji, ograniczając liczbę zbędnych danych i upraszczając prezentację danych. Dodatkowo, znając lepiej potrzeby i oczekiwania klientów wewnętrznych, angażuje zasoby tam, gdzie rzeczywiście wsparcie w podejmowaniu decyzji biznesowych jest konieczne. A szybsze dostarczanie wyników pozwala na podejmowanie bardziej trafnych decyzji i zwiększenie przewagi konkurencyjnej.

*Lean finance* pozwala również poprawić system kontroli dotyczący realizacji zadań finansowych. Z jednej strony ogranicza kontrolę i weryfikację tam, gdzie jest ona zbędna lub jej rzeczywiste znaczenie jest niewielkie (a wielokrotne sprawdzenia i uzgadnianie każdej liczby to wręcz obowiązkowa czynność w wielu tradycyjnych działach finansowych). Z drugiej strony kładziony jest nacisk na jakość procesów i ich produktów końcowych tam, gdzie ma to największe znaczenie dla klientów funkcji finansowej.

Nie do przecenienia jest również wpływ *lean finance* na sposób myślenia, mentalność i postawę pracowników działów finansowych. Stworzenie kultury ciągłych usprawnień ma na celu nieustanne poprawianie bieżących procesów, kompetencji funkcji finansowej oraz adaptowanie najlepszych praktyk, co po pewnym czasie staje się naturalnym podejściem. A stawianie klienta na pierwszym miejscu, skupianie się na jego oczekiwaniach i potrzebach polepsza postrzeganie działu finansowego w organizacji i poprawia komunikację z innymi departamentami.

Wdrożenie *lean finance* jest procesem złożonym i często długotrwałym. Jego powodzenie zależy od wielu czynników. Jako ten, który jest najbardziej istotny, zarządzający działem finansowym zdecydowanie najczęściej wymieniają umiejętności i doświadczenie pracowników.

### Lean finance, i co dalej?

Ewidencja księgowa i generowanie podstawowych raportów finansowych

wciąż stoi w centrum zainteresowania wielu działów finansowych, ale globalne trendy pokazują, że ciężar odpowiedzialności funkcji finansowej w nowoczesnych organizacjach będzie przesuwiał się w kierunku wspierania w podejmowaniu decyzji biznesowych. Według globalnego badania KPMG pt. *Being the best: Inside the intelligent finance function* aż 56% zarządzających działami finansowymi oczekuje, że w ciągu najbliższych 5 lat podległe im komórki będą odgrywały większą rolę w budowaniu i realizowaniu strategii biznesowej.

Podobne wyzwania stoją również przed polskimi przedsiębiorstwami. W ciągu kilku najbliższych lat wiele działów finansowych będzie musiało przejść transformację z tradycyjnego modelu skupiającego się na funkcjach ewidencyjno-transakcyjnych i generowaniu raportów do modelu, w którym nadrzędną rolę jest analizowanie informacji i raportów oraz funkcja doradcza.

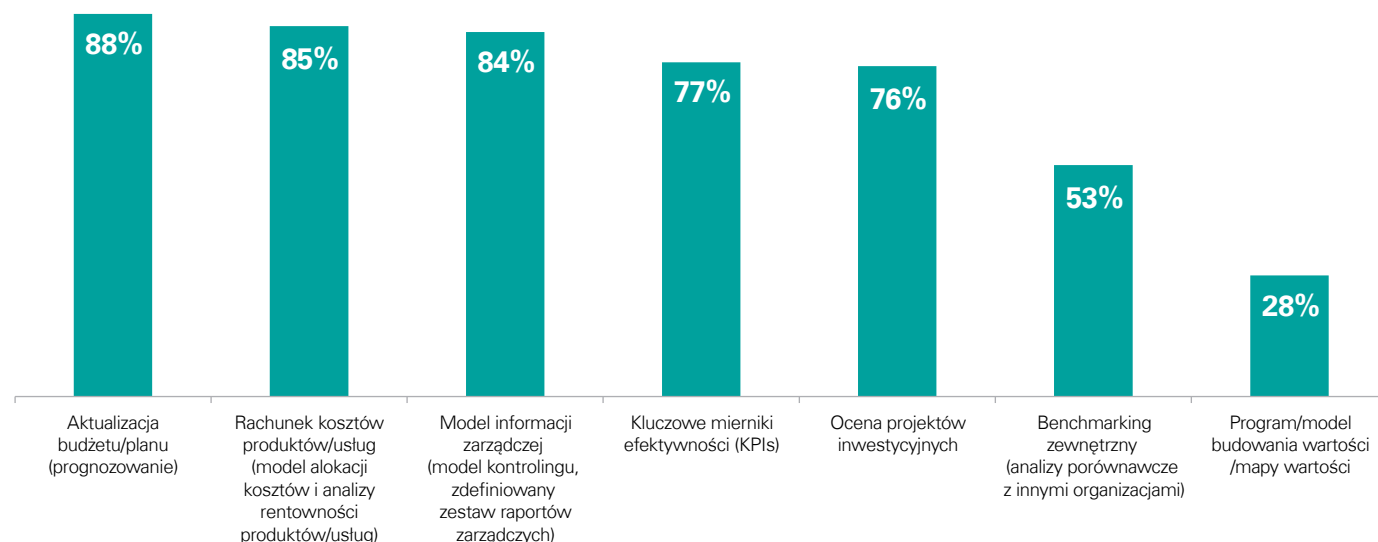
Potrzeba takiej transformacji jest już dostrzegana i widać ją m.in. w inwestowaniu i wdrażaniu metodyk i narzędzi wspierających podejmowanie decyzji biznesowych. Prawie 9 na 10 badanych organizacji wykorzystuje prognozowanie i aktualizację budżetów oraz planów, stosuje rachunki kosztów sprzedawanych przez siebie produktów i usług oraz modele alokacji kosztów i analizy rentowności, ma zdefiniowany

model informacji zarządczej i zestaw raportów zarządczych. Blisko 8 na 10 organizacji korzysta z kluczowych mierników efektywności (KPI) do oceny swej działalności, a przy planowaniu i realizacji dużych projektów wykorzystują metodyki oceny projektów inwestycyjnych.

Coraz większą popularność zyskuje również wykorzystywanie benchmarkingu i programów budowania wartości: odpowiednio 53% i 28% przedsiębiorstw już je stosuje, a kolejne organizacje mają zamiar je wdrożyć (odpowiednio 13% i 14% badanych organizacji).

Mimo rosnącej świadomości i wysokiego stopnia wykorzystania narzędzi zarządczych należy jednak zwrócić uwagę na surową ocenę, jaką wystawiają zarządzający funkcją finansową obszarowi wsparcia decyzyjnego w ich organizacji. Jedynie 1/3 ankietowanych dyrektorów finansowych określiła sprawozdawczość zarządczą i projektową oraz wsparcie w podejmowaniu decyzji strategicznych jako mocną stronę działu finansowego w ich firmie. W przypadku każdego z wykorzystywanych narzędzi i metodyk zarządczych odsetek twierdzących, że jest ono wykorzystywane w optymalny sposób nie przekracza 50% (najwięcej, bo ponad 65% ankietowanych, widzi potrzebę optymalizacji systemu informacji zarządczej oraz wykorzystywanego rachunku kosztów, a 62% benchmarkingu zewnętrznego).

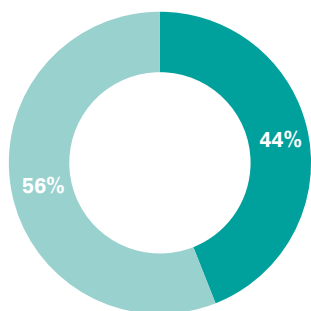
### Stosowanie narzędzi i metodyk wspierających podejmowanie decyzji zarządczych w organizacji



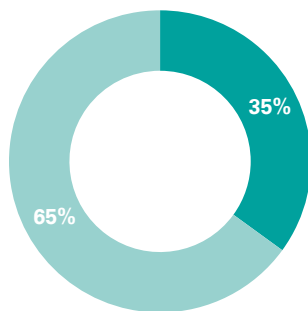
Źródło: Badanie KPMG w Polsce



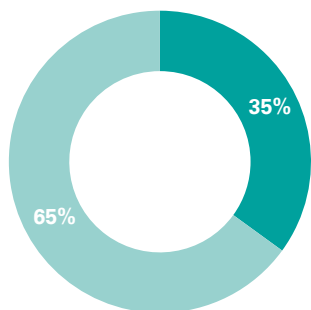
## Optymalizacja wdrożonych w organizacji narzędzi i metodyk wspierających podejmowanie decyzji zarządczych



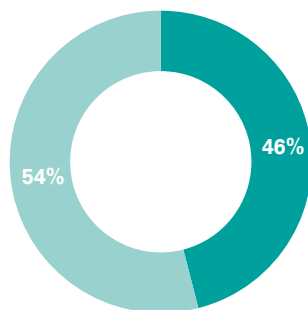
Aktualizacja budżetu/planu (prognozowanie)



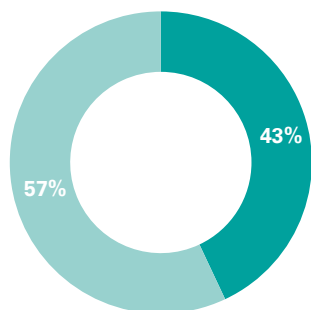
Rachunek kosztów produktów/usług (model alokacji kosztów i analizy rentowności produktów/usług)



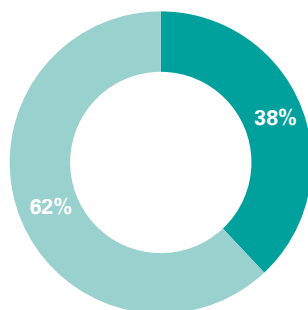
Model informacji zarządczej (model kontrolingu, zdefiniowany zestaw raportów zarządczych)



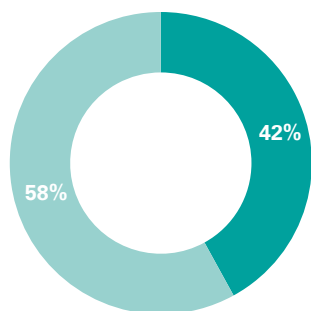
Kluczowe mierniki efektywności (KPIs)



Ocena projektów inwestycyjnych



Benchmarking zewnętrzny (analizy porównawcze z innymi organizacjami)



Program/model budowania wartości/mapy wartości

- Wdrożone w sposób optymalny
- Wdrożone rozwiązania, ale do optymalizacji

Zasady *lean finance* nie tylko „wyszczuplą” funkcję finansową z niepotrzebnych, nieprzynoszących wartości zadań, ale pomogą także we wdrożeniu i optymalizacji procesów i metodyk, tam gdzie dział finansowy generuje największą wartość dla organizacji, czyli w obszarze wsparcia decyzyjnego. To dlatego *lean finance* jest bardzo dobrym narzędziem do przeprowadzenia transformacji z obecnego zakresu zadań i kultury organizacyjnej komórek finansowych do nowoczesnej funkcji finansowej przyszłości.

Jedynie 1/3 ankietowanych dyrektorów finansowych określiła sprawozdawczość zarządczą i projektową oraz wsparcie w podejmowaniu decyzji strategicznych jako mocną stronę działu finansowego w ich firmie.

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

### 3.3 Nowoczesne centra wsparcia – w dążeniu do równowagi między jakością a efektywnością

#### Powszechność wykorzystania centrów usług do obsługi funkcji wsparcia

Pierwsze Centra Usług Wspólnych (CUW) powstawały w Polsce w latach 90. poprzedniego stulecia. Od tego czasu stały się one tak powszechną praktyką w biznesie, iż wiele firm nie wyobraża sobie osiągnięcia efektywności kosztowej usług bez wykorzystania tego modelu. Obecnie świadczenie usług wsparcia biznesu to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów polskiej gospodarki, ze średniorocznym wzrostem zatrudnienia na poziomie 15-20%. Ponad 650 działających centrów zatrudniających około 150 tysięcy pracowników, dostępność wykwalifikowanej kadry i dobrze rozwinięta infrastruktura (raport KPMG w Polsce pt. „Poland as

the destination for Business Service Centres – 2015 Edition”) sprawiają, iż Polska jest jednym z najbardziej atrakcyjnych miejsc do lokowania tego typu aktywności.

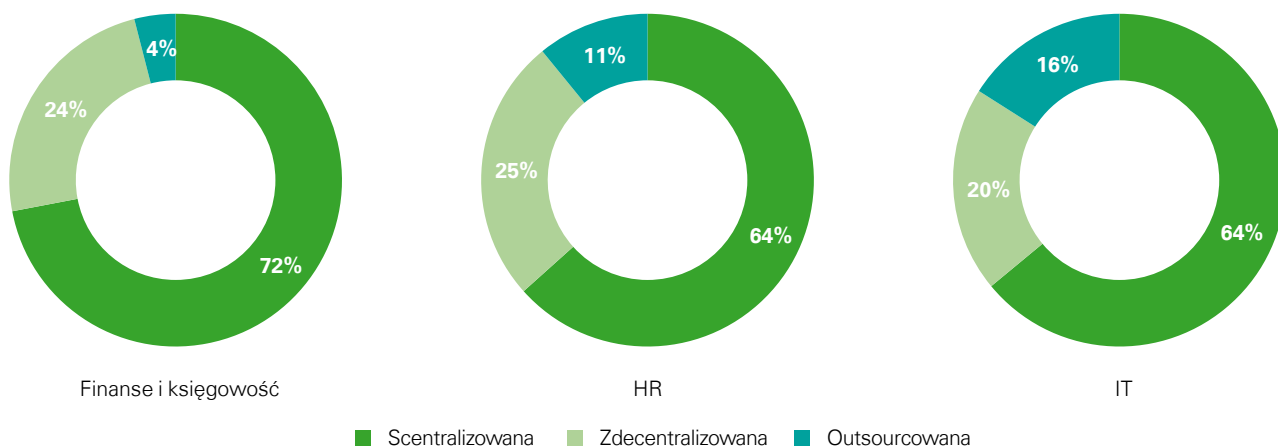
Początkowo rozwój sektora usług wsparcia był inspirowany globalizacją oraz rozwojem nowych technologii, które pozwalały przedsiębiorstwom skoncentrować się na optymalizacji kosztów przy zachowaniu lub wręcz zwiększeniu efektywności oraz produktywności procesów. Centralizacja umożliwiała również relokację części zasobów do zespołów, które skupiały się na czynnościach wspierających podstawową aktywność biznesową oraz na poprawie rentowności.

Obecnie wykorzystanie CUW w strukturach organizacji stało się standardem nie tylko wśród

przedsiębiorstw globalnych. W przeprowadzonym przez KPMG w Polsce badaniu wśród dyrektorów finansowych blisko 72% respondentów wykazało, iż w ich firmach działalność operacyjna działów finansowych została już scentralizowana. W dalszej kolejności ankietowani wymieniali, jako scentralizowane, funkcje zarządzania kapitałem ludzkim i funkcje IT (w obu przypadkach po 64%). Warto zauważyć, iż jedynie w przypadku funkcji IT ankietowane firmy zdecydowały się w znaczący sposób na outsourcing tych aktywności (16%).

Obecnie organizacje coraz częściej decydują się na centralizację i relokację procesów wymagających rozległej i specjalistycznej wiedzy.

#### Działalność operacyjna działów administracyjnych



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

## Już nie tylko procesy transakcyjne...

Wprowadzając CUW do modelu operacyjnego funkcji finansowej, kierownictwa firm stoją przed koniecznością oceny ryzyka takiego rozwiązania oraz podjęcia kluczowych decyzji organizacyjnych. W tym zakresie oprócz obaw o dostępność zasobów ludzkich, infrastruktury i nowoczesnych technologii równie ważne, o ile nie najważniejsze, jest pytanie: które z procesów powinny zostać scentralizowane, a które powinny pozostać w obecnej strukturze?

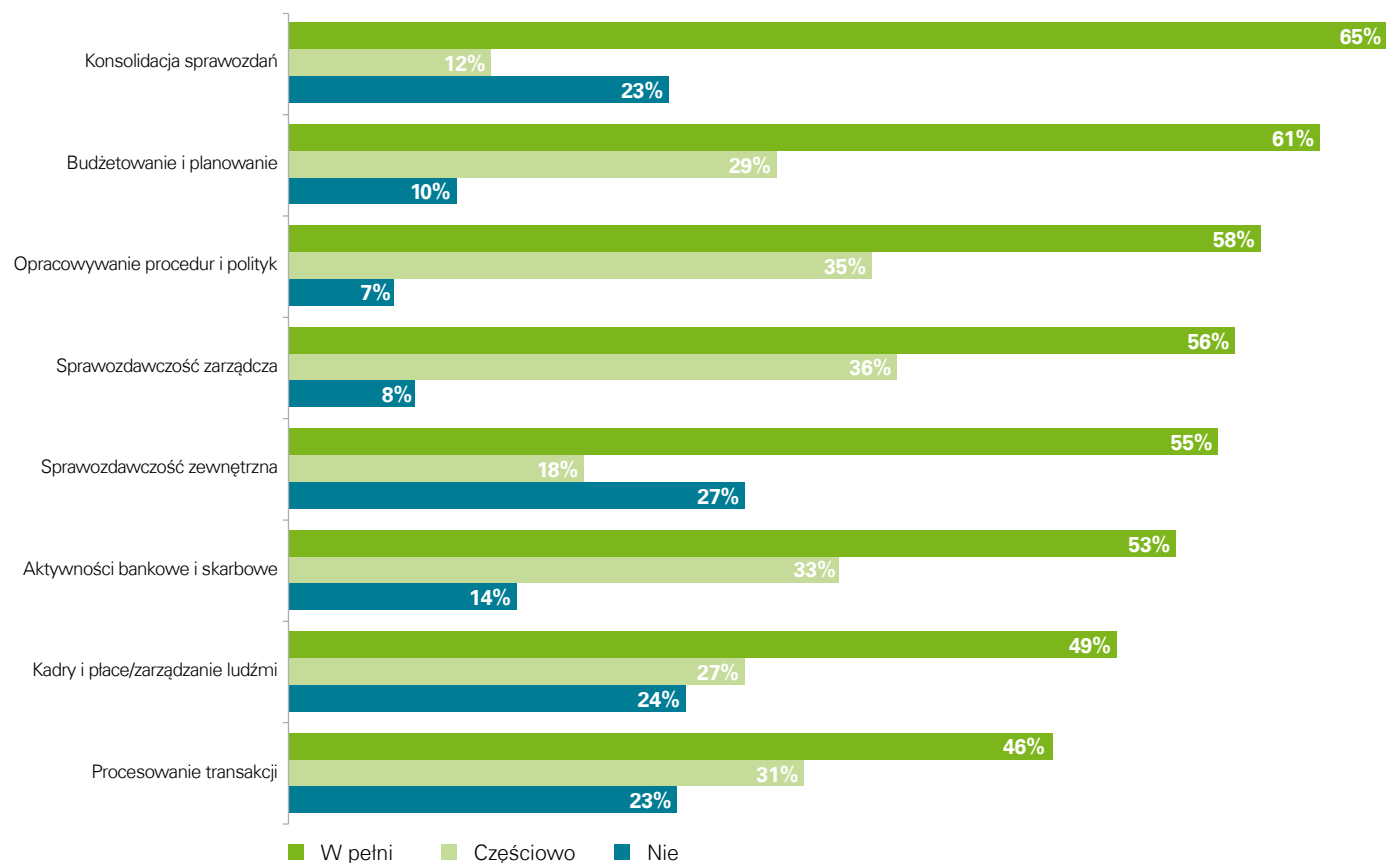
We wstępnej fazie rozwoju firmy koncentrowały się na przenoszeniu do finansowych centrów usług wspólnych procesów transakcyjnych o dużej skali operacji, lecz niskiej wartości

i niskim stopniu złożoności, takich jak obsługa zobowiązań i należności czy też transakcje księgi głównej wraz ze sprawozdawczością statutową. Obecnie organizacje coraz częściej decydują się na centralizację i relokację także procesów wymagających rozległej i specjalistycznej wiedzy. Przykładowo analiza oraz uzgadnianie miesięcznych rezultatów zarządczych, a także planowanie, budżetowanie i prognozowanie to obszary, które z funkcjonalnego i kontrolingowego punktu widzenia w dalszym ciągu muszą być ściśle połączone z działalnością operacyjną. Jednakże rozwój technologii sprawia, że bliskość geograficzna do obsługiwanej funkcji nie jest już warunkiem koniecznym, co sprzyja centralizacji. W tej sytuacji główną przeszkodą dla konkretnej lokalizacji może być dostępność zasobów

ludzkich, obszary te wymagają bowiem wykwalifikowanych zespołów ze specjalistyczną wiedzą oraz doświadczeniem.

Powyższy trend potwierdzają wyniki badania przeprowadzonego przez KPMG w Polsce. Oprócz procesowania transakcji i konsolidacji sprawozdań, których centralizację w pełni lub częściowo deklaruje 77% badanych, większość respondentów potwierdza rosnący udział takich obszarów, jak sprawozdawczość zarządcza oraz opracowywanie polityk i procedur (92%), budżetowanie (90%), a także funkcje skarbu (86%). W zakresie procesów złożonych, jako w pełni scentralizowane w swojej organizacji, badani najczęściej wykazywali obszary związane z tworzeniem, zatwierdzaniem, a także późniejszą kontrolą budżetu (61%).

## Stopień centralizacji obszarów związanych z finansami

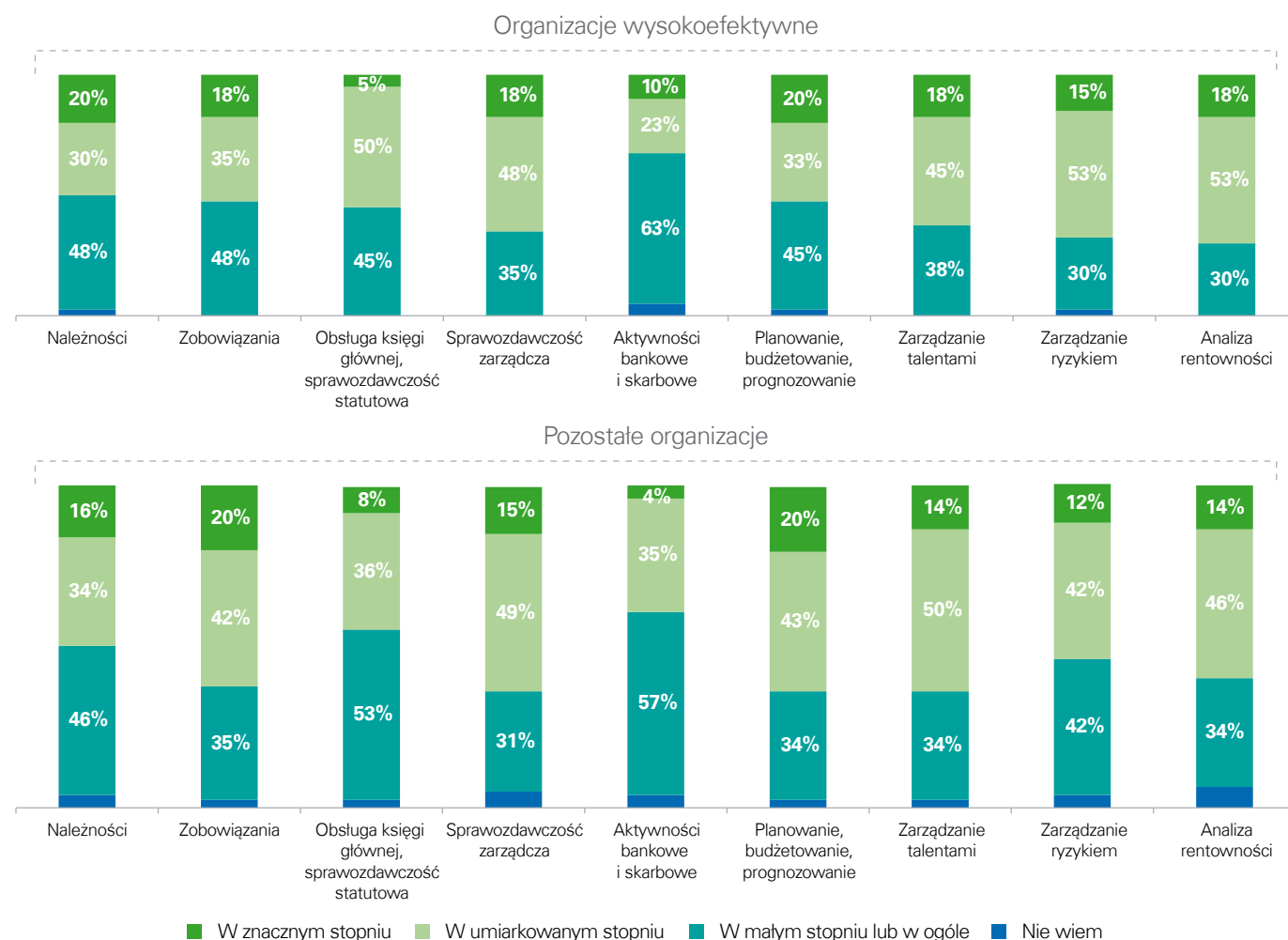


Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Można zatem dostrzec, jak długą drogę przeszły organizacje w ciągu ostatniej dekady. Jeszcze niedawno największy priorytet do zachowania w tradycyjnych strukturach miały operacje wspomagające aktywność biznesową i mające istotne znaczenie dla podejmowanych decyzji strategicznych. Obecnie nacisk kładziony jest z jednej strony na kwestie zapewniające przewagę konkurencyjną, np. na utrzymanie i zachowanie w obrębie firmy specjalistycznej biznesowej wiedzy (często o charakterze poufnym) czy też zachowania zwiększonej kontroli nad funkcjami krytycznymi z punktu widzenia biznesu, a z drugiej strony – na spełnienie lokalnych regulacji i wymagań.

W zakresie procesów złożonych, jako w pełni scentralizowane w swojej organizacji, badani najczęściej wykazywali obszary związane z tworzeniem, zatwierdzaniem, a także późniejszą kontrolą budżetu (61%).

## Sklonność do zmiany funkcjonowania procesów w ciągu dwóch lat w polskich organizacjach



Źródło: Badanie KPMG w Polsce



## Czy organizacje zaspokoili już apetyt na centralizację procesów?

Zastanawiającą kwestią w kontekście centralizacji jest przekonanie dużej części respondentów, że ich operacje w CUW są wystarczająco dojrzałe i zarówno dalsza reorganizacja, jak też inwestycje nie są konieczne. Mniej niż 20% wszystkich respondentów planuje w okresie najbliższych 2 lat dodatkowe inwestycje związane z obsługą transakcyjnych procesów finansowych, tj. należności (17%), zobowiązań (18%) i obsługi księgi głównej (8%), przy czym wyniki te są porównywalne zarówno wśród ogółu respondentów, jak i organizacji wysokoefektywnych (jedynie kwestiom

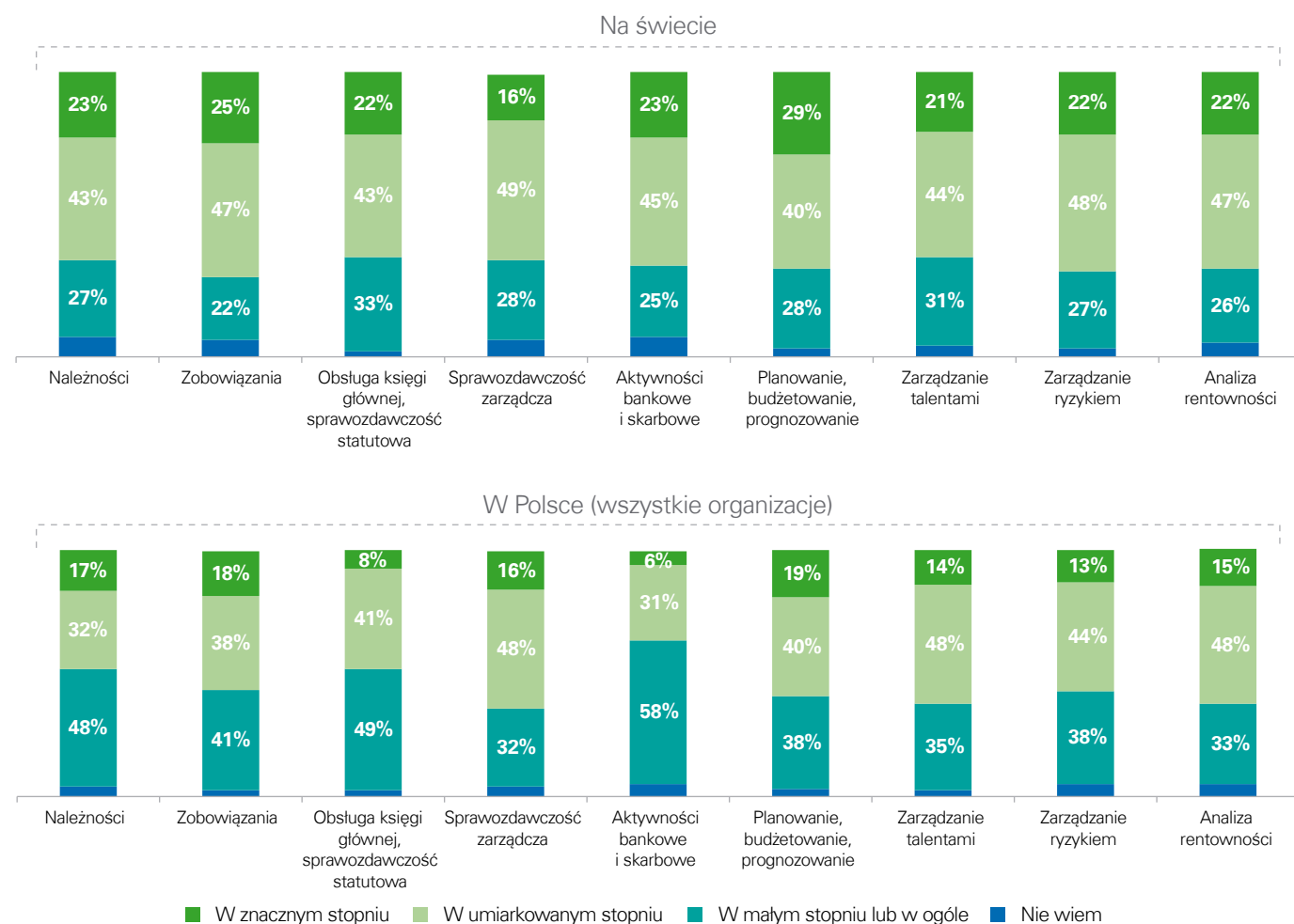
należności nadawane jest większe znaczenie wśród wysokoefektywnych). Wyniki te sugerują, że wiele firm już czerpie zyski z wcześniej zrealizowanych inwestycji w centralizację tych funkcji. Również w przypadku procesów bardziej złożonych, takich jak raportowanie zarządcze, planowanie i budżetowanie czy funkcje skarbu, znaczna część ankietowanych nie przewiduje znaczących inwestycji. Może to wynikać z obserwowanego w ostatnich latach trendu związanego z lokowaniem w Polsce centrów obsługujących procesy złożone.

Można to zaobserwować porównując wyniki badań przeprowadzonych w Polsce do wyników światowego badania, w którym zdecydowanie częściej

(od 6% do 14% w przypadku procesów transakcyjnych i od 7% do 17% częściej w przypadku procesów złożonych) deklarowana była chęć wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu procesów finansowych w ciągu najbliższych 2 lat.

Inną przyczyną może być zmiana priorytetów stawianych przed nowoczesnymi działami finansowymi, które z ośrodków przetwarzających dane mają stać się wsparciem dla biznesu przy podejmowaniu decyzji o charakterze biznesowym. Stąd postrzeganie przez dyrektorów finansowych zarówno centrów usług, jak i outsourcingu jako mniej istotnych bądź neutralnych czynników dla zapewnienia efektywnego wsparcia decyzji biznesowych.

## Sklonność do zmiany funkcjonowania procesów w ciągu dwóch lat w organizacjach w Polsce i na świecie



Źródło: Badanie KPMG w Polsce



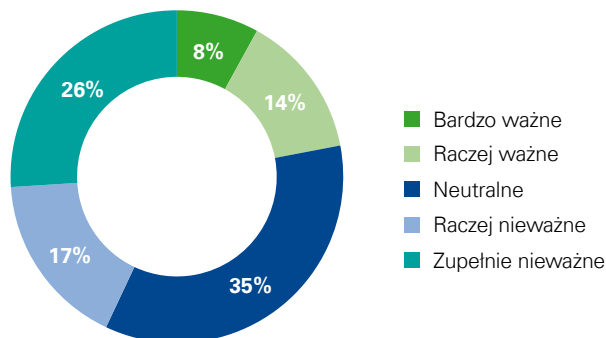
© 2016 KPMG Sp. z o.o. – polskie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG, składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Takie stanowisko może nieść za sobą spore zagrożenie. Oczywisty brak apetytu na nowe inwestycje dla CUW sugeruje, że większość organizacji satysfakcjonuje *status quo*. Z uwagi na pojawienie się nowych technologii, modeli biznesowych oraz możliwości rynkowych te przedsiębiorstwa, które zaniechają inwestycji, stają przed ryzykiem utraty przewagi konkurencyjnej.

Należy pamiętać, że centra usług są stosunkowo młodym modelem biznesowym, który rozwija się bardzo szybko. Co kilka lat obserwujemy znaczące zmiany technologiczne w obrębie narzędzi i procesów wspierających te modele biznesowe. Najbardziej widoczne są zmiany w kwestiach dotyczących procesów zakupowych, gdzie pojawiło się wiele narzędzi i technologii wspierających skanowanie, elektroniczne obiegi dokumentów czy procesowanie w czasie rzeczywistym. Specjalistyczne narzędzia powiązane z systemami ERP zastąpiły popularny dotychczas eksport danych z systemów ERP do arkuszy kalkulacyjnych przy uzgadnianiu kont bilansowych i przygotowaniu raportów zarządczych.

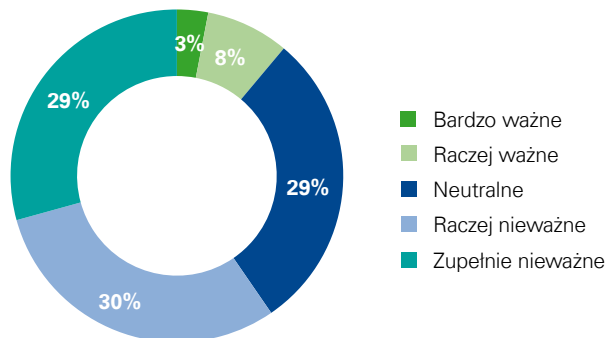
Należy zwrócić uwagę, że ewoluuje również model biznesowy centralizacji usług. Obecnie wiele firm decyduje się na rozwiązania mieszane, tzw. hybrydowe, łączące w sobie zalety centrów usług i outsourcingu polegające np. na przekazaniu firmie zewnętrznej procesów transakcyjnych i stworzeniu scentralizowanych ośrodków kompetencji wewnątrz organizacji obsługujących procesy złożone o większym znaczeniu strategicznym lub w obszarach niszowych, takich jak podatki czy zarządzanie środkami finansowymi.

### Wykorzystanie finansowych centrów usług



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

### Outsourcing transakcyjny działalności finansowej



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Oczywisty brak apetytu na nowe inwestycje dla CUW sugeruje, że większość organizacji satysfakcjonuje *status quo*. Z uwagi na pojawienie się nowych technologii, modeli biznesowych oraz możliwości rynkowych te przedsiębiorstwa, które zaniechają inwestycji, stają przed ryzykiem utraty przewagi konkurencyjnej.

Rozwinięciem tego modelu są *Global Business Services (GBS)* umożliwiające organizacjom przekształcenie zarówno procesów *back-office* jak i *front-office* w jednolitą platformę usługową i osiągnięcie korzyści wynikających z wykorzystania wiedzy biznesowej i analitycznej oraz skali realizowanych procesów poprzez:

- Wielofunkcyjne procesy biznesowe
- Wspólną platformę /technologię informacyjną
- Wielokanałowe świadczenie usług – outsourcing/centra usług wspólnych/centra kompetencji
- Precyzyjny podział odpowiedzialności i zarządzania.

**GBS umożliwia organizacjom podnosić zyski poprzez wykorzystanie wiedzy i skali operacji w ramach procesów analitycznych, transakcyjnych i specjalistycznych**

#### Misja:

Sposób postrzegania GBS przez klientów

- Realizacja procesów transakcyjnych, analitycznych i specjalistycznych w sposób **spójny, wiarygodny i przejrzysty** przy minimalnym zaangażowaniu lokalnych struktur
- Globalna integracja sposobem na **ciągłą poprawę jakości i efektywności**
- Zwiększona **wartość informacji zarządczej oraz przejrzystość analiz** dzięki ujednoczeniu procesów i dostępności danych
- **Redukcja kosztów oraz skalowalność** pozwalająca na skuteczne porównanie modeli świadczenia usług
- Zwiększona kontrola oraz poprawa **jakości i poziomu świadczonych usług**
- Zwiększenie możliwości **dalszego usprawniania i standaryzacji** procesów pomiędzy rynkami

#### Wizja:

Odpowiedzialność GBS za realizację usług

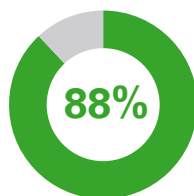
- **Wielofunkcyjny zakres** zadań transakcyjnych, analitycznych i specjalistycznych
- Platforma pozwalająca na ujednoczenie procesów w organizacji przy zastosowaniu **wiodących praktyk GBS**
- Dostarczanie rzetelnych danych (**single version of the truth**) dzięki **zapewnieniu integralności danych**
- **Przejrzyste i uzgodnione zasady** rozliczeń z odbiorcami usług
- **Podejście nakierowane na odbiorcę** wsparte przez wskaźnikowe zarządzanie wydajnością i przejrzyste raportowanie do klientów wewnętrznych
- **Ciągły rozwój kadry** i podejścia
- Zoptymalizowana **globalna sieć centrów** wsparcia i partnerów outsourcingowych w celu zapewnienia dostępu do wykwalifikowanej kadry
- Platforma mająca wspierać dalszy wzrost (organiczny bądź poprzez akwizycje) przychodów i wykorzystanie efektu skali

## Przenoszenie procesów do centrów usług odpowiedzialną na wyzwania rynkowe

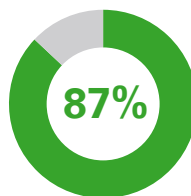
Podsumowując, należy zauważyć, iż oczekiwania względem działu finansowego nie obejmują wyłącznie redukcji kosztów i zwiększenia efektywności realizowanych procesów, lecz mają także wymiar zarządczy i dotyczą ich kompleksowej roli jako partnera biznesowego dla organizacji oraz kadry zarządczej. W ramach przeprowadzonego przez HfS badania pt. „2013 State of Outsourcing” określono, jakie czynniki są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu przez organizację. Dyrektorzy finansowi, chcąc utrzymać konkurencyjną pozycję swoich firm na zmieniającym się rynku, stają przed koniecznością reorganizacji obecnego modelu w kierunku dostarczania wysokiej jakości danych i dogłębnych analiz w czasie rzeczywistym oraz oceny ryzyka przy jednoczesnej redukcji kosztów. Podkreślono również znaczenie nowych technologii w ograniczeniu pracy manualnej oraz dostarczaniu rozwiązań dla biznesu.

Przenoszenie procesów do centrum usług lub w przypadku centrów już istniejących, rozszerzenie ich kompetencji oraz zakresu usług w sposób naturalny umożliwia bardziej efektywne zarządzanie operacjami i procesami. Dzięki temu zwiększa się ich jakość i uwalniają się zasoby, które mogą zostać zaangażowane do bardziej złożonych działań, wspierając procesy decyzyjne i bezpośrednią współpracę z biznesem. Znajduje to potwierdzenie we wspomnianym już opracowaniu HfS. Na przestrzeni ostatnich lat firmy globalne, najbardziej świadome potrzeby tej transformacji, stopniowo rezygnują zarówno z outsourcingu funkcji finansowych, jak również redukują zakres procesów realizowanych lokalnie (*in-house*). Jednocześnie znakomita większość (62%) z nich deklaruje, iż w najbliższym czasie model *Global Business Services* stanie się modelem dominującym. Wynika to z faktu, iż paleta usług oferowanych w tym rozwiązaniu jest ukierunkowana na budowanie wartości organizacji w miejsce redukcji kosztów.

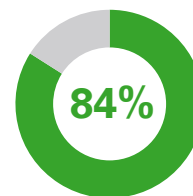
## Kluczowe czynniki do osiągnięcia sukcesu przez organizację



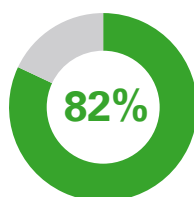
Poprawa jakości danych wspierających decyzje zarządcze



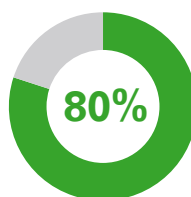
Redukcja kosztów operacyjnych



Większa skalowalność procesów



Większa automatyzacja /ograniczenie wpływu pracy manualnej



IT dostarcza rozwiązań dla procesów biznesowych (nie tylko technologii)

Źródło: Badanie HfS pt. „2013 State of Outsourcing”

## Zmiana celów stawianych dojrzałym centrom usług

Tradycyjne nośniki	+	Zaawansowane nośniki
Redukcja kosztów	»»	Elastyczność
Nakłady kapitałowe	»»	Ograniczenie ryzyka
Dostęp do kadr	»»	Dostęp do innowacji
Arbitraż płacowy	»»	Koncentracja na kliencie
Postęp technologiczny	»»	Przetwarzanie w chmurze
Podejście kosztowe	+	Koncentracja na wartości

Dyrektorzy finansowi, chcąc utrzymać konkurencyjną pozycję swoich firm na zmieniającym się rynku, stają przed koniecznością reorganizacji obecnego modelu w kierunku dostarczania wysokiej jakości danych i dogłębnych analiz w czasie rzeczywistym oraz oceny ryzyka przy jednoczesnej redukcji kosztów.

## 3.4 Proces prognozowania odpowiedzią na rosnące potrzeby biznesowe

**Prowadząc działalność gospodarczą, poruszamy się w szybko zmieniającym się środowisku biznesowym. Powszechność stosowania nowych technologii, skrócenie cyklu życia produktów i duża ilość informacji, zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz organizacji, to tylko niektóre czynniki wpływające na potrzebę wdrożenia elastycznego, wielowymiarowego i odpowiadającego na rosnące potrzeby biznesowe procesu prognozowania.**

Tradycyjny proces budżetowania kolejnego roku finansowego rozpoczyna się z 6-9-miesięcznym wyprzedzeniem, a samo przygotowanie budżetu pochłania tak wiele czasu, że jest on często nieaktualny jeszcze przed rozpoczęciem okresu, dla którego został stworzony. Jest to szczególnie widoczne w przypadku planów długookresowych. Im bardziej odległa jest perspektywa, dla której plan został stworzony, tym mniejsza jest precyzja projekcji.

Jeśli prognoza ma być wiarygodna, organizacja powinna: wychodzić daleko poza ramy tradycyjnego planowania i budżetowania, wykorzystywać złożone narzędzia analizy finansowej, identyfikować i zarządzać ryzykami oraz szukać nowych możliwości rynkowych. Tylko przy takich założeniach firmy mogą zidentyfikować przyszłe scenariusze, rozważyć ich wpływ na organizację i zbudować odpowiednie strategie odpowiedzi.

Nowoczesne zespoły finansowe, chcąc generować wartość, powinny zatem odchodzić od przetwarzania danych transakcyjnych na rzecz analizy szerokiego zakresu informacji, prognozowania trendów oraz wspierania decyzji biznesowych poprawiających wynik. Potrzebę tę dostrzegają dyrektorzy finansowi, wśród których zostało przeprowadzone badanie KPMG w Polsce. Większość ankietowanych zakłada, iż w ciągu dwóch najbliższych lat wzrośnie udział aktywności związanych ze wsparciem decyzji biznesowych z 28% do 36%, przy jednoczesnym spadku zaangażowania w przetwarzanie transakcji (z 40% do 34%).

### Alokacja czasu pracy działu finansowego

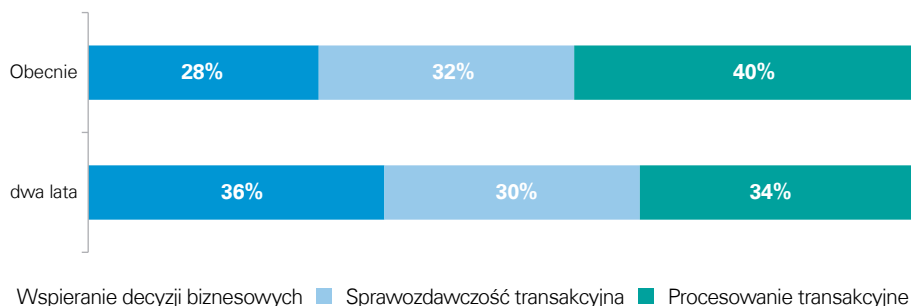
Procesy planowania, budżetowania i prognozowania powinny stanowić jeden z podstawowych elementów skutecznego wsparcia decyzyjnego przez nowoczesne działy finansowe. Aby tak się stało, ważne jest uwzględnienie trzech kluczowych czynników sukcesu: umiejscowienie komórek biznesowych w centrum procesów planistycznych, odpowiednia organizacja i zapewnienie jakości tych procesów oraz stworzenie takich narzędzi, które pozwalają szybko i elastycznie uwzględniać kompleksowość i dynamikę sytuacji biznesowej.

### Biznes wie lepiej...

Kluczem do sukcesu i wiarygodności prognozowania jest pozycjonowanie go jako proces biznesowy, a nie jako stricte ćwiczenie finansowe. Prognoza finansowa musi łączyć prognozę operacyjną z kluczowymi czynnikami strategicznymi.

Jednocześnie precyzyjne określanie założeń mających wpływ na prognozę we wstępnym stadium procesu pozwala uniknąć ich żmudnego korygowania na późniejszych etapach. Z tego powodu proces prognozowania jest najbardziej efektywny, kiedy współodpowiedzialność za założenia biznesowe i samą prognozę leżą po stronie działów operacyjnych. Zespół finansowy pełni wówczas rolę doradcy biznesowego, który ma zapewnić zgodność celów operacyjnych z określoną długofalową strategią organizacji oraz arbitra niwelującego potencjalne zagrożenie niespójności celów biznesowych określanych przez poszczególne jednostki. Warto nadmienić, iż jednostki biznesowe powinny być odpowiedzialne nie tylko za dostarczanie celów, ale również za dokładność ich prognozy. Efektywność operacyjna i dokładność prognoz powinny być stale monitorowane i oceniane przy użyciu np. zrównoważonej karty wyników. W celu osiągnięcia porównywalności prognozy z danymi aktualnymi działy finansowe powinny odnosić się w raportowaniu wyniku

### Alokacja czasu pracy działu finansowego



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

firmy do tych samych nośników wartości, czy to wewnętrznych, czy zewnętrznych, które zostały uznane w procesie prognozowania za te, które w największym stopniu wpływają na możliwość osiągnięcia celów.

Przejście z tradycyjnego prognozowania na podejście zorientowane biznesowo wymaga silnego wsparcia ze strony wyższej kadry zarządczej. Przeniesienie odpowiedzialności za wyznaczanie celów na jednostki biznesowe wymaga ogólnoorganizacyjnej zmiany w sposobie myślenia. Niezbędny jest zdecydowany sygnał od kierownictwa, że wspiera ono takie praktyki prognozowania, w które będzie zaangażowana cała organizacja i wymagana będzie ścisła współpraca pomiędzy jednostkami biznesowymi a funkcją finansową.

## Jakość procesów i raportowania

W wielu organizacjach okres przygotowywania planów czy budżetów jest uznawany za jeden z trudniejszych okresów w roku, zarówno przez komórki finansowe, jak i działy biznesowe. Dzieje się tak z powodu dużej prącochłonności zadań związanych z tworzeniem planu budżetu wynikającej z konieczności przeprowadzania kompleksowych analiz obejmujących różne aspekty działania organizacji, presji ze strony zarządu na ustalenie ambitnych celów, braku zrozumienia celowości tworzenia często dziesiątek, a nawet setek plików budżetowych. Aby tego uniknąć, trzeba przede wszystkim proces planistyczny dobrze... zaplanować. Istotne jest jasne określenie ról i zadań, ustalenie i zakomunikowanie wszystkim uczestnikom procesu jego celów oraz zapewnienie odpowiednich narzędzi usprawniających i zapewniających odpowiednią jakość procesu.

Proces planistyczny nie powinien być też wykonywanym raz na rok ćwiczeniem, o którym wszyscy zapominają na kolejne kilka/kilkanaście miesięcy. Coraz częściej stosowanym rozwiązaniem jest cykliczne porównywanie prognozy do jej

Przejście z tradycyjnego prognozowania na podejście zorientowane biznesowo wymaga silnego wsparcia ze strony wyższej kadry zarządczej. Przeniesienie odpowiedzialności za wyznaczanie celów na jednostki biznesowe wymaga ogólnoorganizacyjnej zmiany w sposobie myślenia.

wykonania oraz okresowa weryfikacja założeń. Inną metodą jest wdrożenie prognozowania kroczącego (ang. *rolling forecasting*) charakteryzującego się systematycznie powtarzaniem estymowaniem celów oraz warunków funkcjonowania organizacji, o określonym horyzoncie czasowym.

Posiadanie ujednoczonych zestawów raportów pozwala na porównywanie jednostek biznesowych między sobą, ułatwione jest również rozumienie sytuacji na każdym z rynków, a co za tym idzie – synchronizacja decyzji strategicznych. *Dashboards*, będące elementem informacji zarządczej, osiągnęły pozycję lidera wśród narzędzi do śledzenia dokładności prognozy i innych wskaźników efektywności. Dostarczają one w czasie rzeczywistym informacji na temat wszystkich kluczowych czynników i mogą być współdzielone przez przedstawicieli globalnych funkcji finansowych i jednostki biznesowe.

Dzięki *dashboardom* możliwe jest optymalne alokowanie dostępnych zasobów firmy, na przykład poprzez przesunięcie inwestycji na lepiej rokujące rynki. Firmy mogą zapewnić sobie powiązanie zarówno planowanych, jak i realizowanych inwestycji z kluczową działalnością, unikając zaangażowania w rynki lub aktywa, które mogą spowodować krótkookresową poprawę bilansu, ale nie są opłacalne w dłuższej



perspektywie. Zatem większa przejrzystość i szersza perspektywa mogą pozwolić na minimalizację ryzyka i pomóc organizacjom dostrzec możliwości realizacji inwestycji lub wycofania się z niej, w celu osiągnięcia największego zwrotu dla akcjonariuszy.

## Kompleksowość organizacji

W celu osiągnięcia optymalnego procesu prognozowania globalne zespoły finansowe muszą tak zaplanować zakres zbieranych i przetwarzanych danych, aby uwzględnić wszystkie procesy biznesowe oraz założenia strategiczne. W procesie prognozowania powinny zostać uwzględnione również istotne czynniki zewnętrzne określające, jak wyglądają i jak mogą wyglądać rynki, na których działa dana organizacja.

Zmiana roli działów finansowych będzie wymagała inwestowania w narzędzia, takie jak inżynieria danych czy statystyka oraz podniesienia kompetencji poprzez szkolenia lub zatrudnianie pracowników posiadających zaawansowane umiejętności analityczne, które pozwolą na wyciąganie wartościowych wniosków z dostępnych danych, w perspektywie czasowej, która odpowiada potrzebom biznesu. Jednocześnie transformacja zespołów finansowych powinna być komunikowana biznesowi, tak żeby wykorzystywał on efektywnie nowe umiejętności w strategicznym procesie decyzyjnym.

Notowany od kilku lat wzrost wolumenów danych oraz szybki rozwój technologii informacyjnych w coraz większym stopniu wpływają na sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Z różnorodności źródeł danych mogą korzystać również zespoły finansowe, które mogą uzyskiwać informacje zarówno w sposób tradycyjny, np. poprzez wewnętrzne bazy danych o klientach, ale również z nowych źródeł, takich jak portale społecznościowe.

Techniki analizy danych mogą wzbogacić ten proces poprzez zintegrowanie różnorodnych zestawów

danych w procesie prognozowania i pomóc w ustaleniu realistycznych celów. W związku z tymi zmianami firmy nadają coraz wyższy priorytet gromadzeniu, przetwarzaniu oraz analizie danych ustrukturyzowanych i nieustrukturyzowanych przy użyciu technik, jakie oferuje *Big Data*. Ich najistotniejszymi składowymi są szerokopasmowy internet oraz możliwość niemalże nieograniczonego przetwarzania dużych zbiorów danych o zachowaniu obiektów w czasie realnym.

Szósta fala rewolucji komputerowej zmusiła liczne organizacje do adaptacji do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia biznesowego i w konsekwencji porzucenia dotychczasowych modeli biznesowych. Zmiany dotyczą zwłaszcza charakteru baz danych. Internet rzeczy nieodwracalnie zmienił sposób patrzenia na posiadane dane, gdyż umożliwił ich analizę w czasie rzeczywistym. Zbiory danych stały się nową podstawą funkcjonowania biznesu, tj. ekonomicznym ekwiwalentem kapitału i pracy oraz nowym czynnikiem produkcji.

Dzięki pogłębionej analizie dużych wolumenów danych, pochodzących z różnych źródeł, możliwe jest szybkie reagowanie i przede wszystkim wytyczenie nowych kierunków rozwoju, co nie pozostaje bez wpływu na konkurencyjność organizacji oraz wynik finansowy.

Dzięki pogłębionej analizie dużych wolumenów danych, pochodzących z różnych źródeł, możliwe jest szybkie reagowanie i przede wszystkim wytyczenie nowych kierunków rozwoju, co nie pozostaje bez wpływu na konkurencyjność organizacji oraz wynik finansowy.



## Zmieniać czy nie zmieniać...

Nakłady na rozwój działów finansowych (w tym funkcji planowania) są wprost proporcjonalne do rosnących oczekiwań stawianych im przez biznes i kadre zarządzającą. Znajduje to odzwierciedlenie w opiniach dyrektorów finansowych, którzy dostrzegają nie tylko wzrost roli działów finansowych w ostatnich pięciu latach, ale również przewidują dalszy wzrost ich znaczenia w najbliższym czasie.

Z przeprowadzonego przez KPMG w Polsce badania opinii dyrektorów finansowych wynika,

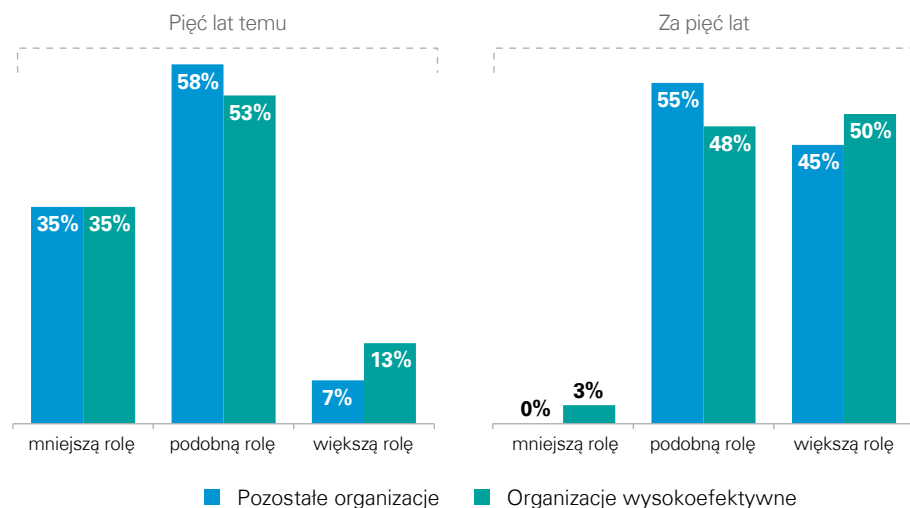
że w szczególności organizacje z grona wysokoefektywnych (tych ze wzrostem zysku netto powyżej 10% w ostatnich trzech latach) mają świadomość znaczenia procesu prognozowania dla rozwoju biznesu.

Aż 45% respondentów uważa proces planowania, budżetowania i prognozowania za mocną stronę swoich działów finansowych. Natomiast spośród 25% tych, którzy uważają go za swoją słabą stronę, wykazywana jest duża skłonność do znaczących inwestycji w poprawę istniejących rozwiązań. W ciągu dwóch najbliższych lat takie inwestycje

planuje aż 50% przedsiębiorstw niezadowolonych z przebiegu procesu planowania, budżetowania i prognozowania w swojej organizacji.

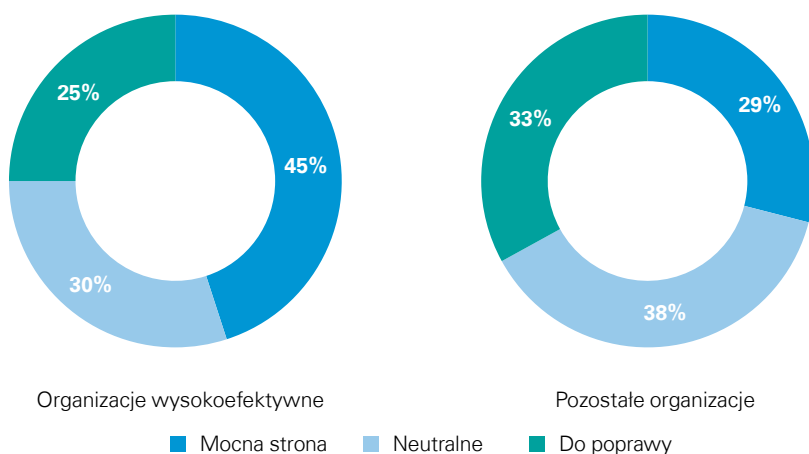
Respondenci reprezentujący organizacje charakteryzujące się niższą efektywnością są mniej skłonni do poniesienia znaczących nakładów na zmianę procesów.

## Rola działu finansowego pięć lat temu i za pięć lat w stosunku do terażniejszości



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

## Ocena funkcjonowania procesu planowania, budżetowania i prognozowania na tle działalności organizacji



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

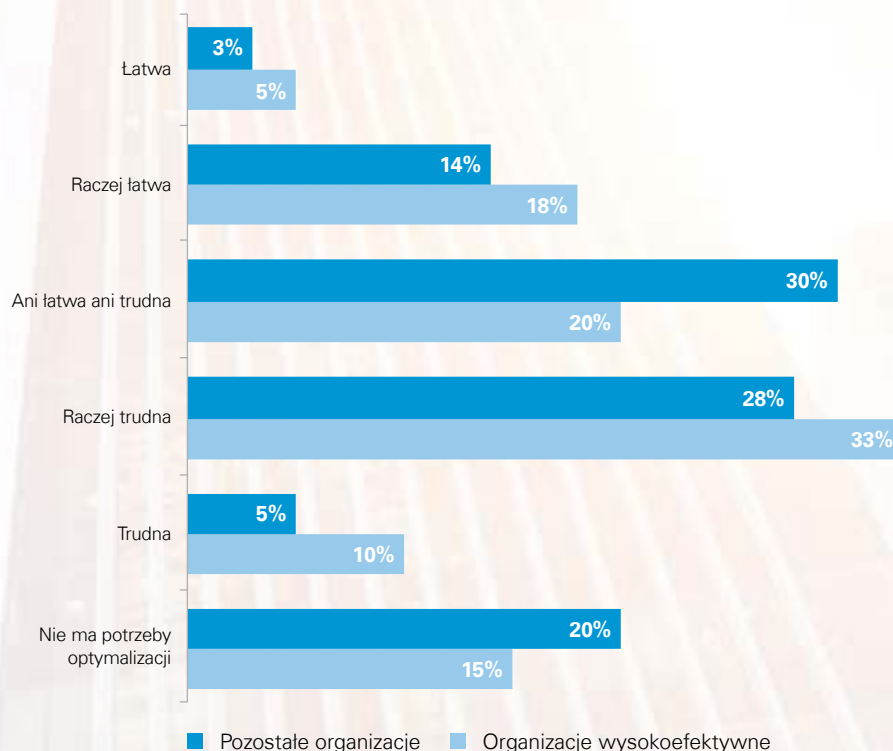
Z doświadczenia KPMG wynika, że organizacje muszą najpierw skoncentrować się na prawidłowej obsłudze procesów transakcyjnych i raportowania finansowego, zanim ich działy finansowe przekształcą się w partnerów biznesowych kreujących wartość.

Mimo że większość funkcji finansowych jest gotowych skupić się na wsparciu biznesu w znacznie większym stopniu niż dotychczas, powszechne jest przeświadczenie, że przeprowadzenie odpowiedniej transformacji jest dużym wyzwaniem. Aż 43% respondentów z grupy wysokoefektywnych przedsiębiorstw i 33% pozostałych respondentów postrzega optymalizację procesu planowania, budżetowania i prognozowania jako trudną lub raczej trudną do przeprowadzenia.

Jest to niewątpliwie związane z faktem, że planowanie, budżetowanie i prognozowanie jest wciąż postrzegane jako proces, którego głównym właścicielem, wykonawcą i kontrolerem jest zespół finansowy. Wyzwanie to jest potęgowane rosnącą ilością danych i potrzebą ich analizy w dynamicznym środowisku, połączonej z kompleksowością organizacji. Tylko te organizacje, które w swej kulturze organizacyjnej odzwierciedlą procesy planowania, budżetowania i prognozowania jako te wspierające rozwój, kreujące przewagę konkurencyjną i wykorzystujące potencjał rynku, mają szanse na sukces. Zmiany w procesach, systemach i modelach będą wtedy tylko dopełnieniem ogólnorganizacyjnej zmiany w sposobie myślenia – biznes wie lepiej...

W ciągu dwóch najbliższych lat inwestycje w rozwiązania z zakresu procesów planowania, budżetowania i prognozowania planuje aż 50% przedsiębiorstw niezadowolonych z przebiegu tych procesów w swojej organizacji.

#### Jak trudna jest optymalizacja procesów planowania, budżetowania i prognozowania



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

## 3.5 Talent – czynnikiem sukcesu

**W ciągu ostatnich lat nastąpiła znacząca transformacja działów finansowych, w szczególności w obszarze rozwiązań technologicznych, uregulowań prawnych oraz procesów biznesowych, operacyjnych i strukturalnych. W związku z tym nadszedł czas, aby zespoły finansowe wiodących organizacji wzmocniły proces budowy i pogłębiania współpracy z menedżerami i pracownikami innych pionów firmy.**

Nowoczesny dyrektor finansowy to partner w biznesie, który bierze czynny udział w procesie podejmowania decyzji strategicznych i kreowania wartości, jednocześnie odgrywa tradycyjną, lecz bardzo istotną rolę – strażnika i kontrolera.

Wyzwania związane z szybkim, kompletnym i najwyższej jakości wsparciem biznesu powodują wzrost zapotrzebowania na unikatowy zestaw kompetencji pracowników. Zarządzający

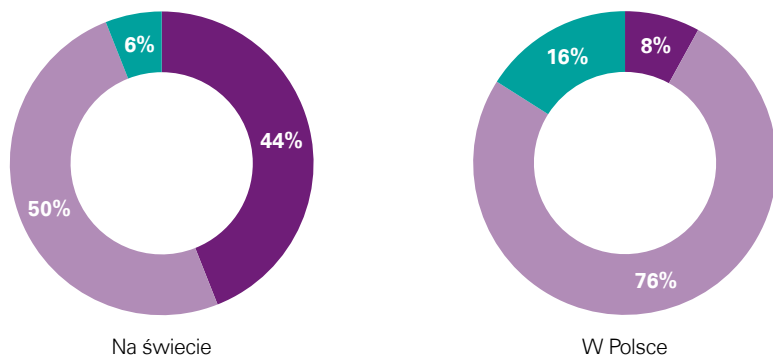
zespołami finansowymi przekonują się, jak istotny jest doskonale przygotowany i przeprowadzony proces rekrutacji, jak ważne jest umiejętne zarządzanie talentami oraz jak istotnie wspiera budowę przewagi konkurencyjnej firmy utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania zespołów. W tak wymagającym oraz dynamicznym środowisku zarządzanie talentami okazuje się czynnikiem warunkującym sukces w realizacji zarówno bieżących, jak i przyszłych celów biznesowych. Jest to jeden z najważniejszych, a zarazem najtrudniejszych do osiągnięcia celów.

W ankiecie przeprowadzonej przez KPMG w Polsce w 2015 roku wśród dyrektorów finansowych tylko 8% wszystkich respondentów stwierdziło, że zarządzanie talentami jest najważniejszym czynnikiem decydującym o efektywności działu finansowego. Światowi liderzy finansowi o wiele mocniej podkreślają wpływ wysokich standardów

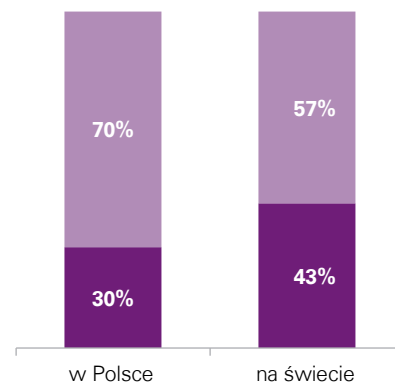
zarządzania talentami na sukces działu finansowego – 44% wszystkich respondentów biorących udział w globalnym badaniu KPMG z 2013 roku uznało ten aspekt za najważniejszy.

Mimo stosunkowego niedocenywania wpływu zarządzania talentami na aktualną kondycję działu finansowego dużo szersze jest przeświadczenie, że znaczenie tego czynnika będzie rosło. Poprawa zarządzania talentami znajduje się wysoko na liście priorytetów dyrektorów finansowych na przyszłość i aż 30% biorących udział w badaniu KPMG w Polsce potwierdziło, że zarządzanie talentami jest ich priorytetową inwestycją na kolejne dwa lata. Jeszcze bardziej budujące jest to, że w ciągu dwóch lat ponad 62% respondentów planuje w umiarkowanym bądź znaczącym stopniu zmieniać funkcjonujące dziś rozwiązania w procesie zarządzania talentami w dziale finansowym.

**Jak istotne jest zarządzanie talentami dla podniesienia efektywności działu finansowego w organizacji?**



**Poprawa zarządzania talentami jako priorytet inwestycyjny**



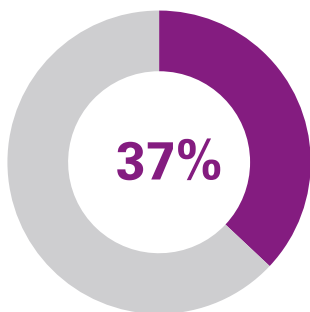
■ Najistotniejszy czynnik ■ Tak samo istotne jak inne czynniki ■ Mniej istotny czynnik

■ Priorytet inwestycyjny

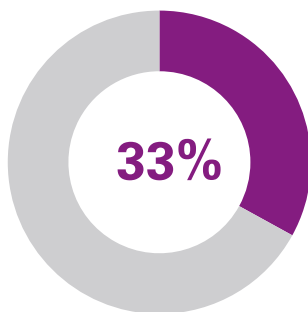
Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

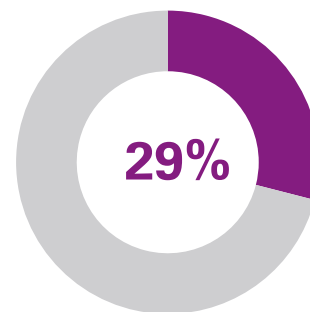
## Który z procesów finansowych najtrudniej poprawić?



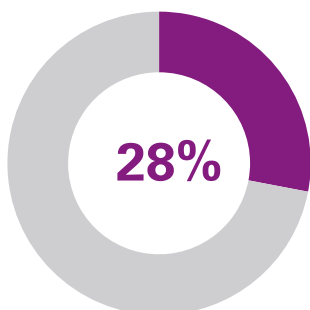
Proces planowania, budżetowania i prognozowania



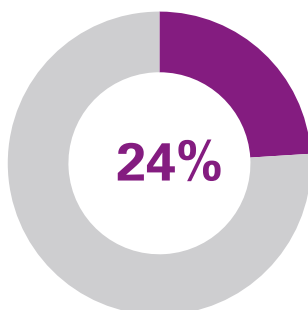
Analizy biznesowe



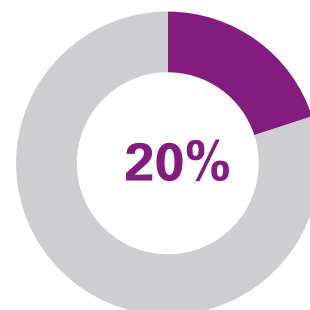
Sprawozdawczość zarządcza, projektowa



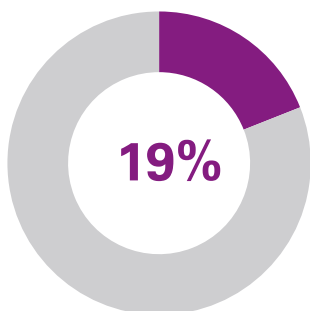
Zarządzanie talentami, wiedza merytoryczna personelu w dziale finansowym



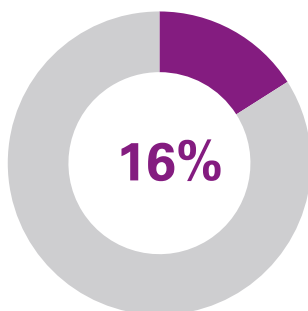
Monitorowanie i zarządzanie ryzykiem



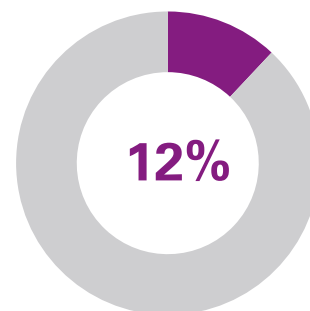
Proces sprzedażowy



Proces zakupowy



Księgowość, sprawozdawczość statutowa



Aktywności bankowe i skarbowe

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Szkolenie i utrzymanie specjalistów w celu stworzenia kolejnej generacji liderów finansowych jest kluczem do przyszłego sukcesu organizacji.

## Pozyskanie, rozwój i utrzymanie talentów

W tak złożonym środowisku wielu zewnętrznych i wewnętrznych wyzwań zadaniem dyrektorów finansowych jest pozyskiwanie talentów i zarządzanie zespołem o zróżnicowanych kompetencjach. Biorąc pod uwagę wysokie koszty rekrutacji, długi proces szkolenia i wdrożenia nowych pracowników oraz wyzwania wpływające na jakość pracy, motywacja, skuteczne zarządzanie talentami i wiedza pełnią kluczową rolę. Rozwój talentów w organizacji stał się istotnym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi dla ciągłego podnoszenia efektywności działów finansowych. Dotyczy to jasno sprecyzowanej, atrakcyjnej ścieżki rozwoju zawodowego, w tym szans na objęcie stanowisk kierowniczych, możliwości przekwalifikowania się czy oddelegowania do innego działu, oddziału lub regionu (również w ramach finansowych centrów usług wspólnych).

Optymalny zestaw specjalistycznych kompetencji w zakresie budżetowania, prognozowania, planowania i raportowania zarządczego czy statutowego już jest wyzwaniem dla zespołów finansowych, w szczególności biorąc pod uwagę wzrost złożoności regulacji prawnych. Mając na uwadze rosnące zapotrzebowanie na umiejętności w dziedzinie zarządzania ryzykiem finansowym, kreacji wartości, analizy danych czy zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa (EPM) – wyzwanie to stanie się jeszcze bardziej wymagające. Szkolenie i utrzymanie specjalistów w celu stworzenia kolejnej generacji liderów finansowych jest kluczem do przyszłego sukcesu organizacji.

Plan sukcesji z jasno określonymi rolami, zakresami obowiązków oraz z kompletnym przewodnikiem po ścieżkach kariery stanie się jednym z krytycznych narzędzi do budowania lub umacniania przewagi konkurencyjnej firmy.

Tylko wtedy, kiedy strategia zarządzania talentami jest określona w kontekście całej organizacji (grupy spółek o zasięgu krajowym, regionalnym czy globalnym), pracownicy różnych funkcji finansowych będą postrzegani jako jedna, lecz zdywersyfikowana grupa talentów. Plan sukcesji z jasno określonymi rolami, zakresami obowiązków na każdym stanowisku oraz z kompletnym przewodnikiem po ścieżkach kariery stanie się jednym z krytycznych narzędzi do budowania lub umacniania przewagi konkurencyjnej firmy. Istotne jest, aby podejście organizacji do ścieżki rozwoju kariery było szerokie, aby zapewnić perspektywę możliwości pracy i mobilności między zespołami finansowymi oraz zachęcić do transferu wiedzy między tymi zespołami. W tym podejściu istotne jest zachowanie spójności w zakresie podejścia do rozliczania wyników pracy poprzez ich pełną indywidualizację i systematyczną ocenę.

Biorąc pod uwagę wysokie koszty rekrutacji, długi proces szkolenia i wdrożenia nowych pracowników oraz wyzwania wpływające na jakość pracy, motywacja, skuteczne zarządzanie talentami i wiedza pełnią kluczową rolę.

## „Tune in to Talent” – ramy strategicznego zarządzania talentami KPMG

„Tune in to Talent” to opracowany przez KPMG proces budowy (krok po kroku) strategii zarządzania talentami, dostosowanej do potrzeb każdej organizacji. Tylko przez tak kompleksowe podejście do budowy nowoczesnych zespołów finansowych zaadresowane zostaną przyszłe potrzeby biznesowe firmy.

Biznesplan organizacji jest nierozdzielnie związany ze strategią zarządzania talentami, gdzie pierwszym krokiem jest określenie potrzeb organizacyjnych na drodze

do sukcesu – dziś i w przyszłości. Kolejne kroki obejmują trzy tradycyjne czynności zarządzania talentami:

- **Rekrutacja i stanowisko pracy** – tworzenie innowacyjnych programów rekrutacji i wdrożenia nowych pracowników oraz przegląd alternatywnych metod ich pozyskiwania
- **Rozwój i komunikacja** – oferowanie narzędzi, szkoleń i programów do zarządzania i rozwoju kariery
- **Zaangażowanie i utrzymanie** – rozwój optymalnej kombinacji wydajności, wynagrodzenia i komunikacji oraz całościowo atrakcyjnej i wartościowej propozycji pracy

### REKRUTACJA I STANOWISKO PRACY



- Marketing
- Zatrudnienie
- Wdrożenie na stanowisku pracy



- Mobilność
- Elastyczność zasobów
- Pozyskiwanie talentów
- Rekrutacja wewnętrzna



- Szkolenia
- Rozwój przywództwa
- Optymalizacja procesu rozwoju i szkoleń
- Akademie



- Kompetencje i umiejętności
- Ścieżki kariery
- Plany sukcesji
- Programy rozwoju talentów



- 70/20/10
- Zarządzanie różnorodnością
- Social media



- Zarządzanie wynikami pracy
- Ocena 360°
- Strategie wynagradzania



- Komunikacja
- Atrakcyjne oferty pracodawcy
- Strategia utrzymania talentów
- Alumni

### ROZWÓJ I KOMUNIKACJA

### ZAANGAŻOWANIE I UTRZYMANIE

Źródło: KPMG International

Partnerstwo w biznesie to przede wszystkim w pełni świadome zaangażowanie we wszystkie strategiczne przedsięwzięcia realizowane przez firmę, a także potrzeba utrzymywania stałych relacji, pomagających w wymianie wiedzy z przedstawicielami wszystkich działów w organizacji.

## Silna marka działu finansowego – jak budować partnerstwo w biznesie

Partnerstwo w biznesie to przede wszystkim w pełni świadome zaangażowanie we wszystkie strategiczne przedsięwzięcia realizowane przez firmę, a także potrzeba utrzymywania stałych relacji, pomagających w wymianie wiedzy z przedstawicielami wszystkich działów w organizacji. Tylko w ten sposób dyrektor finansowy i jego zespół mogą przyczynić się do wsparcia procesu generowania wartości dla firmy, czy to dzięki wskazaniu procesów wymagających optymalizacji, czy też poprzez analizę opłacalności działań inwestycyjnych. Wtedy postrzeganie zespołu finansowego podąży w kierunku nowoczesnego partnera biznesowego, potwierdzając tym samym najwyższej jakości pracę finansów inteligentnie wspierających biznes.

W tak funkcjonującym zespole finansowym, pozyskanie nowych talentów, jak i ich utrzymanie będzie procesem naturalnym.

A co to oznacza? To oznacza rozwój zawodowy w opracowanym wcześniej kierunku (strategicznie spójnym z rozwojem firmy i każdego pracownika), najwyższej jakości metody zarządzania i motywacji pracowników, odpowiednio komunikowane, bazujące na (ciągle rozwijane):

- Skutecznej, konsekwentnej i jednolitej globalnie polityce rekrutacyjnej dla działu finansowego
- Optymalnych miernikach efektywności działu finansowego wspierających osiągnięcie sukcesu jako wiodącej struktury operacyjnej, technologicznie zaawansowanej i procesowo zoptymalizowanej
- Systemie nagród i programów motywacyjnych promujących aktywną postawę i wyróżniających osiągnięciach (i te małe, i te duże)

- Programach szkoleniowych rozwijających umiejętności określone w profilu rozwojowym każdego członka nowoczesnego zespołu finansowego, jak również wspierających transfer wiedzy między wszystkimi partnerami w organizacji
- Proaktywnym i transparentnym podejściu do przygotowania i realizacji planów sukcesji.

Zbudowanie nowych lub rozwinięcie kompetencji zespołu finansowego, tak aby każdy dobrze rozumiał model biznesowy firmy i aktywnie angażował się w poszukiwanie obszarów, które wymagają jego merytorycznego wsparcia, to pierwszy krok w budowaniu partnerstwa w biznesie.

Kolejnym krokiem jest wywołanie potrzeby konsultacji finansowej, czyli spowodowanie, że przedstawiciele biznesu sami zaczynają poszukiwać osoby biegłej w procesach i tematach finansowych.

Trzecim etapem, bardzo istotnym w procesie budowania partnerstwa, jest kreowanie działań zmierzających do wypracowania rozwiązań. Na tym etapie dyrektor finansowy bierze na siebie trud uświadamiania innym członkom zarządu i kluczowym menedżerom korzyści wynikających z większego zaangażowania działu finansów w proces podejmowania decyzji biznesowych.

Zmiana modelu działania – to czwarty krok w kierunku pełnego zaangażowania zespołu finansowego w bieżące funkcjonowanie organizacji polegający na wskazaniu korzyści wynikających z pełnej współpracy, a szybkie efekty (ang. *quick wins*) są idealnym na to przykładem.

*Quick wins* prowadzą wprost do rozwiązań długoterminowych i potrzeby kontynuacji poszukiwań i proponowania zmian w procesie ciągłego dążenia do optymalizacji i ulepszeń, który jest piątym i jednocześnie ostatnim etapem wdrażania zmiany. Dlatego też nowoczesny dyrektor finansowy, wraz ze swoim zespołem, po

osiągnięciu etapu piątego poszukuje w sposób ciągły przedsięwzięć wewnętrznych, które mogą wesprzeć dzięki swojej wiedzy, a także aktywnemu uczestnictwu w dyskusjach na temat strategii firmy.

Zmiana, którą niewątpliwie jest budowa partnerstwa, zależy od kompetencji nowoczesnego dyrektora finansowego i jego umiejętności pokonywania barier o charakterze przede wszystkim organizacyjnym.

Skuteczność w przeprowadzeniu tej zmiany, na podstawie pięciu etapów, mierzona jest poziomem świadomości potrzeb i możliwości, jakie niesie za sobą współpraca z zespołem finansowym oraz wymiernymi i niekwestionowanymi efektami nowej formuły współpracy. Jednocześnie realizację całego procesu mogą ograniczać takie czynniki, jak silnie hierarchiczna kultura panująca w organizacji, utrudniająca budowanie partnerskich relacji pomiędzy pracownikami różnych pionów i szczebli czy też matrycowy układ organizacji, pozornie ułatwiający współpracę, ale w praktyce wprowadzający niepewność w relacje pomiędzy pracownikami niepowiązanymi zależnościami służbowymi.

Pokonanie tych barier, choć bardzo trudne, jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu przez firmę w czasach, gdzie kapitał intelektualny firmy, taki jak: talent, umiejętność generowania wartości i szybkość podejmowania trafnych decyzji, stanowi o utrzymaniu przewagi konkurencyjnej dziś, jutro i pojutrze.

## 3.6 Integracja funkcji finansów i ryzyka kluczem do wyważonych decyzji biznesowych

**Jedną z przyczyn kryzysu finansowego z roku 2008 były niewątpliwie błędy w technikach pomiaru i wyceny oraz w samym zarządzaniu ryzykiem. W efekcie zauważalna jest rosnąca presja zarówno ze strony regulatorów, jak i właścicieli, wymuszająca na organizacjach znalezienie nowych metod na zbilansowanie ryzyka oraz korzyści. Aby sprostać temu wyzwaniu, niezbędne wydaje się skoordynowanie działań funkcji ryzyka i finansów.**

Historycznie to głównie organizacyjne i systemowe bariery spowodowały rozdzielenie powyższych funkcji wsparcia. Każda z nich posiadała własną, osobną ścieżkę raportowania do właściwego członka zarządu (odpowiednio do dyrektora finansowego i dyrektora ds. zarządzania ryzykiem). Często do realizacji powierzonych zadań wykorzystywane były odmienne narzędzia i systemy informatyczne. Wydaje się zatem, że organizacje, którym uda się zniwelować niniejsze bariery, zyskają pewność, że ich decyzje biznesowe będą zrównoważone krótko- i długoterminowo, dając im przewagę konkurencyjną.

Według badania przeprowadzonego przez KPMG w Polsce respondenci dostrzegają wagę zarządzania ryzykiem w dzisiejszych złożonych warunkach rynkowych. 53% respondentów zadeklarowało, że zarządzane przez nich organizacje posiadają odpowiednie procedury, które skutecznie zabezpieczają je przed kluczowym ryzykiem rynkowym. 62% pytanym uważa, że optymalizacja procesu zarządzania ryzykiem i jego integracja nie są zadaniami łatwymi, a w tym dla 24% respondentów są dużym wyzwaniem, ponieważ określili oni stopień trudności na „raczej trudny” i „trudny”.

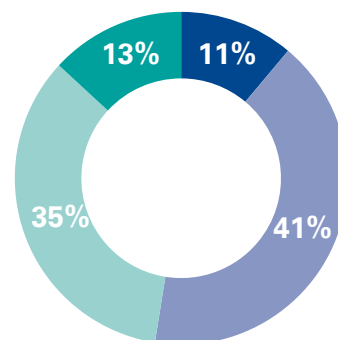
Podjęcie tego zadania i właściwa koordynacja funkcji finansów i zarządzania ryzykiem oraz odpowiednie dopasowanie celów, czynności i procesów tych dwóch funkcji może przyczynić się do:

- Poprawy jakości decyzji opartych na zyskach skorygowanych o wartość i skłonność do podejmowania ryzyka przez firmę, a nie wyłącznie na poziomie czystego kalkulowanego zysku w biznesplanie
- Usprawnienia metod alokacji kapitału ważonego ryzykiem dopasowanych do strategii organizacyjnej oraz możliwości sprzedażowych (ponownie skorygowanych o wartość i skłonność do podejmowania ryzyka)
- Poprawy zrozumienia wyników osiągniętych przez organizację w zakresie wykorzystanego kapitału i podjętego ryzyka
- Oszczędności kosztów sprawozdawczości regulacyjnej, zarządczej oraz zarządzania kapitałem poprzez integrację procesów i czynności (takich jak ustalanie założeń, modelowanie czy uzgadnianie) oraz optymalizację i racjonalizację rozwiązań technologicznych
- Poprawy świadomości potrzeb akcjonariuszy, co może przyczynić się do integracji raportowania (również z obszarów pozafinansowych, takich jak HR, IT czy Marketing).

### Zmiana w kierunku integracji...

Jak już wspominaliśmy, wiele wyzwań dotyczących zintegrowania funkcji finansów i ryzyka wynika z historycznych uwarunkowań związanych z ich powstaniem i kształtowaniem. Funkcja finansowa posiada stosunkowo długą historię i do tej pory przeszła wiele transformacji, by stać się sprawnym mechanizmem wyposażonym w nowoczesną księgowość i systemem raportowania. Funkcjonuje ona na podstawie jasnych i precyzyjnie ustalonych procedur, które głównie dotyczą retrospektywnych wymagań raportowych.

**Spójność polityki zarządzania ryzykiem finansowym z polityką zarządzania ryzykiem rynkowym**



- W pełni zintegrowana
- Wysoce zintegrowana
- Częściowo zintegrowana
- Nie jest zintegrowana

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

Z drugiej strony usystematyzowane podejście do zarządzania ryzykiem pojawiło się dopiero w latach 60. poprzedniego stulecia. Zespoły zarządzające ryzykiem zajmują się głównie przygotowaniem prognoz przy użyciu danych statystycznych, wymagających narzędzi do ich przetwarzania i interpretacji. Zespoły ryzyka działają w środowisku dynamicznie zmieniających się wymogów regulacyjnych oraz otoczenia rynkowego i funkcjonujących w nim modeli biznesowych.

Specyfika omawianych funkcji powoduje, że mogą one przyciągać dwa różne – niekoniecznie zgodne – typy osobowości i kompetencji. Wraz z upływem czasu rozwinęły one swoje własne definicje, procesy, przepływy danych i systemów, które mogą utrudniać ich integrację.

Jak więc stworzyć odpowiednie warunki do integracji funkcji finansów i ryzyka? Bazując na doświadczeniu liderów KPMG, funkcje finansów i ryzyka w danej organizacji należy dokładnie przeanalizować i zdefiniować, zanim



zostanie rozwinięty ich optymalny model funkcjonowania i w pełni wykorzystany potencjał płynący z ich integracji. Pożądany rezultat integracji omawianych funkcji najlepiej obrazuje koncepcja Nowoczesnego Modelu Operacyjnego (TOM), który powinien zawierać (co najmniej):

- Model zarządzania zintegrowanymi funkcjami z jasno określonym podziałem ról i obowiązków, dzięki któremu będzie możliwa integracja funkcji na wszystkich szczeblach organizacji
- Analiza współzależności procesów i systemów w poszczególnych obszarach organizacji
- Wskazanie obszarów wymagających poprawy w przepływie danych i informacji oraz systemów
- Plan niezbędnych szkoleń dla pracowników na temat wykorzystania zintegrowanych systemów i procesów.

Projektowanie i wdrażanie docelowego modelu operacyjnego (TOM) zintegrowanych funkcji finansów i ryzyka pozwala na integrację struktury zarządzania, która z kolei umożliwia podejmowanie lepszych, szybszych i bardziej wyważonych decyzji. Jak więc można to osiągnąć?

## Zadbaj o wzajemne zrozumienie i współzależność wykonywanych operacji

Zarówno zespoły finansowe, jak i zarządzania ryzykiem powinny mieć świadomość, w jakim zakresie pokrywają się ich role w dostarczaniu i procesowaniu informacji niezbędnych

Wiele wyzwań dotyczących zintegrowania funkcji finansów i ryzyka wynika z historycznych uwarunkowań związanych z ich powstaniem i kształtowaniem.

do podejmowania decyzji biznesowych. Rozwój kompleksowej wizji, w tym modeli operacyjnych, bazujących na zakresach zadań i czynności obu zespołów, jest niezmiernie pomocny przy identyfikacji współzależności procesów realizowanych przez poszczególne funkcje. Rozumienie, które czynności powinny być wykonywane przez dany zespół, gdzie znajduje się początek i koniec procesu, a także na którym etapie role zespołów łączą się lub nachodzą na siebie, w znaczny sposób ułatwia zaprojektowanie kompleksowego i efektywnego podejścia procesowego oraz implementację odpowiednich systemów i struktury zarządczej. W celu zwiększenia efektywności w pierwszym kroku rekomenduje się wybranie głównych procesów mających najistotniejszy wpływ lub charakteryzujących się pilną potrzebą usprawnienia, takie jak Wspólne Raportowanie (COREP) dla zarządzania kapitałem i ryzykiem oraz Raportowanie Finansowe (FINREP). Dobrą praktyką wspomagającą efektywność procesów procesowego oraz zdefiniowanie potrzeb i wymogów podmiotów biorących w nim udział na każdym jego kroku. Podejście to pozwala na identyfikację tzw. wąskich gardeł oraz ułatwia opracowanie rozwiązań umożliwiających bardziej efektywną integrację tych funkcji.

## Kluczowe znaczenie ma spójność danych

Tworzenie zintegrowanych hurtowni danych wspomaganych przez magazyny danych podstawowych sprawia, że konkretne dane prezentowane są jednokrotnie oraz są wykorzystywane w sposób spójny w całym łańcuchu procesu raportowego. Hurtownia danych powinna być zaprojektowana w sposób umożliwiający przepływ w jej kierunku pojedynczego strumienia danych (ze źródłowych systemów transakcyjnych) celem uniknięcia dublowania przepływu danych oraz dostarczania sprzecznych informacji, które mogłyby kłócić się z zasadą *single version of the truth*. Umożliwienie natychmiastowego, bezpośredniego dostępu do danych zapewnia

większą przejrzystość oraz umożliwia bardziej kompleksową kontrolę oraz elastyczność w raportowaniu. Nie mniej istotne jest zrozumienie obecnego systemu, włączając w to umiejscowienie w nim funkcjonalności oraz ograniczeń technicznych związanych z udostępnianiem danych celem uniknięcia problemów z monitorowaniem przepływu informacji. Dla funkcji zarządzania ryzykiem kluczowe jest wykorzystanie modeli ryzyka oraz modeli aktuarialnych. Hurtownia danych powinna zapewniać niezbędne dane na potrzeby tych modeli, eliminując do niezbędnego minimum konieczność pracy manualnej. Podobnie systemy raportowania połączone z hurtownią danych powinny zapewniać dostęp do wszystkich wymaganych raportów bez nadmiernego wykorzystania autonomicznych systemów oraz arkuszy kalkulacyjnych.

## Definiowanie ról i obowiązków w podejściu procesowym – odrzucenie podejścia silosowego

Wraz z ciągłymi zmianami zarządczych, statutowych i regulacyjnych wymogów raportowych, niezmiernie istotne jest precyzyjne określenie odpowiedzialności za konkretne źródła danych i strumienie przepływu informacji oraz wskazanie obszarów, w których funkcje zespołów finansowych oraz zarządzania ryzykiem oddziałują na siebie. Podejście do procesu z punktu widzenia departamentu powinno być zastąpione kompleksowym podejściem opartym na wykonywanych czynnościach, a nowe funkcje powinny być zorganizowane wokół zadania, a nie ludzi. Pomoże to wygładzić strukturę organizacyjną oraz jasno i precyzyjnie określić funkcje departamentów.

## Skuteczna komunikacja

Sprawna komunikacja jest niezbędna, aby umożliwić efektywniejszą współpracę, dzięki której pracownicy lepiej rozumieją obowiązki, zadania oraz kompetencje – zarówno swoje, jak i współpracowników.



Współpraca między zespołami finansowymi oraz zarządzania ryzykiem wymaga eliminacji przeszkód, które utrudniają bezkonfliktową realizację wspólnych zadań i procesów oraz ograniczają świadomość i szacunek wobec roli innych pracowników.

#### Wspólne cele i priorytety

Zarząd powinien ustalić wspólne priorytety oraz obszary wymagające zwiększonej współpracy między zespołami finansowymi oraz zarządzania ryzykiem. Podejście to zachęca zespoły do połączenia działań jako jednego partnera biznesowego oraz zapewnia, że ich wysiłki są spójne z biznesowymi celami strategicznymi. Może ono również pomóc w zapewnieniu, że to zespoły finansowe oraz zarządzania ryzykiem, a nie departament IT, pełnią kluczową rolę w budowaniu nowej zintegrowanej architektury systemów ds. finansów i ryzyka. Przykładowo przygotowanie do nowych wymogów raportowych jest wyzwaniem, które realizowane jest bardziej efektywnie, jeżeli cele, priorytety i role każdego z zespołów są dobrze znane i rozumiane przez pracowników.

#### Uzyskanie równowagi

Integracja działań zespołów finansowych i zarządzania ryzykiem nie zawsze wymaga znaczącej reorganizacji. Doświadczenie wskazuje, że podejmowanie małych, lecz odpowiednio zaplanowanych i skoordynowanych kroków w kierunku wspólnego celu może być tak samo efektywne. Tym sposobem każdy krok może być zaadresowany w celu rozwiązania konkretnych problemów, co przekłada się na szybkie i wymierne efekty. Przykładowo pierwszy krok w kierunku większej integracji finansów i ryzyka to opracowanie modelu współpracy, gdzie role i odpowiedzialność są jasno wyjaśnione i udokumentowane, a nakładające się czynności są zredukowane do niezbędnego minimum. Kolejny krok to rozwój modelu integrującego, oznaczającego spójne procesy, skutkujące zacieśnieniem współpracy między zespołami. W kolejnym etapie następuje ostateczne uzgodnienie

funkcji obu zespołów, w którym czynności są spójne i kompleksowo wspierają procesy biznesowe. Bez względu na sposób dostosowania firmy, które z sukcesem wdrażają zintegrowane procesy funkcji finansowych i zarządzania ryzykiem, osiągają zrównoważone środowisko do raportowania, co przekłada się na zwiększoną efektywność tych funkcji, a co najważniejsze – umożliwia podejmowanie szybszych i bardziej wyważonych pod względem ryzyka decyzji biznesowych.

**Firmy, które z sukcesem wdrażają zintegrowane procesy funkcji finansowych i zarządzania ryzykiem, osiągają zrównoważone środowisko do raportowania, co przekłada się na zwiększoną efektywność tych funkcji, a co najważniejsze - umożliwia podejmowanie szybszych i bardziej wyważonych pod względem ryzyka decyzji biznesowych.**

# 4

## Na drodze do sukcesu

### wdrażanie założeń inteligentnych finansów

Nasz raport pokazuje aspiracje badanych organizacji do wdrożenia założeń lub kontynuacji budowania inteligentnych finansów. Starają się one bardziej efektywnie zintegrować procesy finansowe z działaniami wspierającymi procesy decyzyjne w całej organizacji poprzez zamianę roli zespołów finansowych z dostawcami danych i sprawozdań na strategicznie świadomych analityków biznesowych i zaufanych doradców na każdym szczeblu w organizacji.

Wyniki naszego badania wskazują również, że zespoły finansowe stają przed wieloma wyzwaniami w procesie budowy i wdrażania nowoczesnych rozwiązań. W raporcie zostały zbadane kluczowe rozwiązania i narzędzia, które wdrożone, przyczynią się do sukcesu nowoczesnych działów finansowych i ich organizacji.

Budowa nowoczesnych modeli organizacyjnych wykorzystujących koncepcje *lean finance* czy centra usług wspólnych, wdrażanie innowacyjnych technik i narzędzi analitycznych do przeprowadzania wiarygodnych prognoz, strategiczne podejście do zarządzania talentami w organizacji oraz spójna polityka

zarządzania finansami i ryzykiem – to priorytety nowoczesnego dyrektora finansowego budującego zespół partnerów biznesowych.

Patrząc w przyszłość, priorytetem jest przyjęcie nowych rozwiązań w Zarządzaniu Efektywnością Przedsiębiorstwa (EPM), aby czerpać jeszcze więcej korzyści z inwestycji w innowacje technologiczne oraz doskonalenie procesów.

Wejście na drogę sukcesu jest wielkim wyzwaniem. Znalezienie sposobu dotarcia do celu udaje się tylko najlepiej zarządzanym zespołom finansowym. A pokonują tę drogę i osiągają cel ci, którzy w zmianie widzą wartość.

**W**ejście na drogę sukcesu jest wielkim wyzwaniem. Znalezienie sposobu dotarcia do celu udaje się tylko najlepiej zarządzanym zespołom finansowym. A pokonują tę drogę i osiągają cel ci, którzy w zmianie widzą wartość.

## 4.1 Zmiana – kluczowe czynniki sukcesu

**Wcześniej omawiany Nowoczesny Model Operacyjny (TOM) pozwolił określić potrzeby rozwojowe zespołów finansowych przyszłości. Kompletne wdrożenie tego modelu jest skomplikowane i trwa do kilku lat. Aby mieć pewność osiągnięcia celu i zapewnienia trwałego wzrostu wartości, niezbędne jest starannie przemyślane, zrozumiałe i spójne podejście do przeprowadzenia zmiany.**

Doświadczenie liderów KPMG pomagających klientom przeprowadzać kompleksowe transformacje swoich zespołów finansowych wskazuje na kluczowe kroki prowadzące do sukcesu.

- 1. Jasne cele i wsparcie Zarządu:**  
Odpowiednio zdefiniowane założenia Modelu TOM nie tylko określą przyszłą strukturę nowoczesnego działu finansowego, ale również wskażą, wszystkim zaangażowanym w przemianę, w jaki sposób to osiągnąć.
- 2. Zaangażowanie wszystkich partnerów biznesowych:**  
Bardzo istotnym elementem komunikacji i podtrzymywania zainteresowania, a tym samym wsparcia partnerów biznesowych, jest to, aby przed transformacją oraz w jej trakcie wskazywać na korzyści uspołnieniu celów strategicznych działów finansowych i biznesowych oraz możliwości ciągłego budowania wartości i przewagi konkurencyjnej dzięki optymalnej współpracy.
- 3. Realne cele cząstkowe i ramy czasowe:**  
Każda zmiana/transformacja wymaga rozbicia całego projektu na etapy z określeniem terminów ich wykonania. Istotny jest też element elastyczności w podejściu do planowanych etapów, aby istniała możliwość dopasowania poszczególnych faz projektu do zmian, wewnętrznych czy zewnętrznych, które nieuchronnie się pojawiają.

- 4. Jasny przekaz „z góry” (ang. *tone from the top*):**  
Niezwykle istotne jest wsparcie i zaangażowanie dyrektora zarządzającego oraz całego zarządu, łącznie z kadrą kierowniczą innych jednostek biznesowych, które mogą zyskać dzięki transformacji. Partnerzy biznesowi często mają wizję bardziej optymalnych, biznesowych i „uszytych na miarę” analiz oraz efektywnego wsparcia i strategicznego partnerstwa, które nowoczesny dział finansowy może im zapewnić, ale równocześnie trudno im pozbyć się tradycyjnego podejścia do klientów do mierzenia wydajności organizacji i w końcu do szybko zmieniającego się otoczenia biznesowego i warunków rynkowych.
- 5. Opracowanie przejrzystych zasad zarządzania (ang. *governance framework*):**  
By możliwe było przekształcenie działów finansowych i zapewnienie trwałego wzrostu wartości, należy ustalić jasny zakres odpowiedzialności i oczekiwań. Odpowiednio zaprojektowane mierniki efektywności i wskaźniki (ang. *Key Performance Indicators*) pozwolą na bieżąco mierzyć i monitorować wyniki pracy działu finansowego, począwszy od punktu startowego, tzn. przed rozpoczęciem transformacji, podczas jej trwania i po zakończeniu procesu zmian. Do przeprowadzenia takiej zmiany potrzebny jest również silny zespół do zarządzania tym projektem, który skupiać się będzie na aktywnościach związanych z transformacją, zarządzaniu wdrażaniem zmian i raportowaniem postępów oraz weryfikacją jakości oczekiwanych rezultatów tego przedsięwzięcia.
- 6. Budowanie i zarządzanie „marką” projektu:**  
Zawsze, kiedy mówimy o projektach długoterminowych, trwających wiele lat, utrzymanie stałego tempa,

Budowa nowoczesnych modeli organizacyjnych wykorzystujących koncepcje lean finance czy centra usług wspólnych, wdrażanie innowacyjnych technik i narzędzi analitycznych do przeprowadzania wiarygodnych prognoz, strategiczne podejście do zarządzania talentami w organizacji oraz spójna polityka zarządzania finansami i ryzykiem – to priorytety nowoczesnego dyrektora finansowego budującego zespół partnerów biznesowych.

zaangażowania i entuzjazmu jest bardzo trudne. To właśnie dyrektor finansowy, jako główny lider zmiany, upewnia się, że morale zespołu są na odpowiednio wysokim poziomie, że zespół ma stałe wsparcie, ciągłe zrozumienie i pełną współpracę partnerów biznesowych. Oznacza to regularne, dobrze dopasowane do potrzeb odbiorców, dzielenie się informacjami wraz z niezbędnymi wyjaśnieniami o zmianach do pierwotnych ustaleń. Plan komunikacji, aby stał się optymalnym i sprawnym narzędziem, określa zawartość merytoryczną przekazu, osobę odpowiedzialną, a także terminy. Budowanie zaangażowania i wsparcia jest tylko wtedy możliwe, kiedy przekazywane są postępy prac i bardzo wyraźnie podkreślane sukcesy (i te małe, i te duże). Bardzo skuteczne jest też używanie różnych kanałów i sposobów komunikacji, np. za pośrednictwem konferencji, programów treningowych, *webcastów*, portali internetowych, (oczywiście oprócz regularnych rozmów i spotkań *face to face*).

## 7. Zarządzanie talentami w czasie trwania projektu:

Zmiana modelu funkcjonowania zespołu finansowego zajmuje nie tylko dużo czasu, ale również pochłania całą energię dostępną wśród członków zespołu, bo wdrażane jest „nowe” z jednoczesnym zachowaniem „starego”. Tym właśnie charakteryzuje się okres przejściowy, który wymaga odpowiedniego potraktowania i sprawnego zarządzania zadaniami i zasobami z właściwym zestawem umiejętności i wiedzy. Bardzo często rodzą się problemy kompetencyjne, co powinno zostać opracowane w planie projektu transformacji z określeniem potrzeb na przekwalifikowanie obecnych pracowników lub/i zatrudnienie nowych spoza organizacji. Tylko w ten sposób dyrektor finansowy zapewni optymalne rozwiązania łączące zasoby wewnętrzne i zewnętrzne.

Dla pełnej optymalizacji wykorzystania wiedzy i kompetencji tej wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, warte rozważenia jest wykorzystanie wiedzy i doświadczenia doradców zewnętrznych. Doradcy KPMG specjalizujący się w zarządzaniu zmianą oraz finansami są bardzo dobrze przygotowani do wsparcia swoim doświadczeniem organizacji przy opracowaniu i rozwoju ich strategii wdrożeniowych. Doświadczenie zespołu w tej dziedzinie, uzupełnione o wnioski i doświadczenia z przeprowadzonych badań wśród dyrektorów finansowych, to z pewnością kluczowe czynniki sukcesu, jeśli chodzi o zaplanowanie i sprawne przeprowadzenie tak kompleksowej transformacji.

Jak zostało wspomniane, na podstawie badań i doświadczenia KPMG można stwierdzić, że korzyści z transformacji są trwałe tylko wtedy, kiedy projekt jest w pełni wspierany przez całą organizację. Sukces zostanie osiągnięty tylko wtedy, kiedy stworzony zostanie kompleksowy plan na przyszłość, zdefiniowany na podstawie Nowoczesnego Modelu Operacyjnego – TOM, wspierany przez elastyczne i efektywne zarządzanie zmianą.

## 4.2 Definiuj, mierz, usprawniaj – studium Zarządzania Efektywnością Przedsiębiorstwa (ang. *Enterprise Performance Management*)

Obecnie, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, klienci oczekują dokładniejszej, bardziej wnikliwej i natychmiastowej informacji, celem wsparcia podejmowania skutecznych, trafnych i w pełni adresujących ryzyko decyzji biznesowych. Rozwój nowych technologii nie ominął obszaru finansowego *Business Intelligence* (BI), a wręcz aktywnie wspiera przedsiębiorstwa w realnej poprawie efektywności ich funkcjonowania. W minionej dekadzie większość średnich i dużych przedsiębiorstw wdrożyła systemy z rodziny ERP, takie jak SAP czy Oracle. Dzięki nim raz na zawsze możliwe było odejście od licznych i niepowiązanych ze sobą narzędzi służących do codziennych operacji transakcyjnych, jak na przykład obsługa należności i zobowiązań, ewidencja transakcji w księdze głównej, zamknięcie miesiąca czy proces uzgadniania sald.

Obowiązujące trendy wskazują platformy ERP jako fundament i podwalinę dla zintegrowanych systemów Zarządzania Efektywnością Przedsiębiorstwa (EPM). Do typowych zalet tych systemów należą:

- Finansowe i zarządcze raportowanie z uwzględnieniem kluczowych mierników (ang. *Key Performance Indicators* – KPIs)
- Rachunek kosztów (np. metoda ABC – ang. *Activity Based Costing*)
- Budżetowanie i planowanie z uwzględnieniem różnych scenariuszy biznesowych
- Zaawansowana analiza danych oraz rozwiązań typu BI (ang. *Business Intelligence*), np. analityka opłacalności w rozbiciu na dywizje, klientów, regiony.

Rozwiązania EPM pozwalają firmom zoptymalizować zwrot z inwestycji w platformy ERP, bazy danych i narzędzia do analizy danych poprzez zastosowanie kompleksowego podejścia obejmującego standardowe i ujednolicone definiowanie celów biznesowych, mierzenie ich wykonania oraz znajdowanie i wdrażanie ciągłych usprawnień podnoszących efektywność organizacji. Dzięki umiejętnemu połączeniu funkcjonalności platform ERP z zaawansowanymi narzędziami do analityki danych (np. *QlikView*) oraz ich integracji z rozwiązaniami mobilnymi (chmurowymi) podmioty nie tylko mogą aktywnie wspierać tradycyjne zadania działów finansowych, ale również czerpać mierzalne korzyści z efektywnie wdrożonej strategii, z analiz biznesowych wykonywanych w czasie rzeczywistym.

Organizacje skutecznie realizujące swoją strategiczną wizję i misję inwestują w rozwój zasobów ludzkich, systemy informatyczne oraz optymalizację procesów, aby stworzyć i rozwijać nowoczesne zespoły finansowe. Rozwiązania EPM odgrywają nieocenioną rolę w tych przemianach, gdyż umożliwiają kompleksową analizę bieżącej sytuacji i pozwalają zespołom finansowym wspierać proces decyzyjny i przyczyniać się do generowania wartości.

Organizacje skutecznie realizujące strategiczną wizję i misję inwestują w rozwój własnych zasobów ludzkich, systemy informatyczne oraz optymalizację procesów, aby stworzyć i rozwijać nowoczesne zespoły finansowe. Rozwiązania EPM odgrywają nieocenioną rolę w tych przemianach.

Raport KPMG w Polsce pt. „Nowoczesne finanse inteligentnym wsparciem biznesu” jest zbiorem odpowiedzi dla każdego dyrektora finansowego, który już dziś myśli o jutrze. O nowoczesnym zespole finansowym odpowiadającym potrzebom organizacji, której ambicją jest „być zawsze przed konkurencją”.

Badanie KPMG w Polsce wśród 120 dyrektorów finansowych wskazało jednoznacznie potrzebę odpowiedzi na następujące pytania:

Czy istnieje recepta na sukces? Jak wygląda droga do sukcesu? Jak ją zbudować? Jak usunąć blokady? Jak i w co w dziale finansowym inwestować, aby inteligentnie wspierać biznes? Jak mierzyć tak złożone organizacje? Jak planować? Jak korzystać z wielkiej bazy danych? Jak je przetwarzać na wysokiej jakości, kompletne i na czas opracowane raporty? Jak wrócić do prostych rozwiązań? Jak obniżyć koszty i podnosić jakość procesów? I wreszcie – jak stworzyć zaangażowany, pełen entuzjazmu zespół finansowych partnerów biznesowych?

KPMG w Polsce zaprasza do kontaktu z ekspertami Financial Management i Shared Services & Outsourcing, którzy stworzyli ten raport. Dane kontaktowe znajdują się na ostatnich stronach tego raportu.

## 4.3 Nowoczesne finanse inteligentnym wsparciem biznesu 10-punktowa recepta na sukces:

1. **Optymalny Nowoczesny Model Operacyjny – TOM (ang. Target Operating Model)**  
(określa kształt działu finansowego przyszłości, jego kluczowe komponenty oraz dostarcza mapę odpowiedzialności i zasobów)
2. **Lean finance**  
(opisuje optymalne, najbardziej efektywne i generujące wartość podejście do budowy i zarządzania procesami)
3. **Centra usług wspólnych i outsourcingu**  
(definiuje optymalną strukturę funkcji wsparcia)
4. **Talent w dziale finansowym**  
(określa kompleksowe podejście do budowy nowoczesnego zespołu finansowego, gdzie zaadresowane są przyszłe potrzeby biznesowe firmy)
5. **Narzędzia i techniki analizy danych (ang. Business Intelligence)**  
(dostarcza wiarygodnych prognoz finansowych, właściwie oddających przyszłość jej możliwości i ryzyka)
6. **Integracja funkcji finansów i ryzyka**  
(określa zrównoważone środowisko raportowania, umożliwiając podejmowanie szybszych i bardziej wyważonych pod względem ryzyka i korzyści decyzji biznesowych)
7. **Zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa (ang. Enterprise Performance Management)**  
(tworzy odpowiednie ramy dla zdefiniowania, mierzenia i poprawiania wyników biznesowych)
8. **Zarządzanie zmianą (ang. Change Management)**  
(zapewni działowi finansowemu jasne cele, zadania i terminy oraz zaangażowanie kadry kierowniczej wraz z zainteresowaniem partnerów biznesowych)
9. **Skuteczna komunikacja i współpraca**  
(pozwala na optymalne raportowanie finansowe, które jest zgodne z oczekiwaniami biznesu i docenia rolę działu finansowego w kreowaniu wartości)
10. **Jasna i zrozumiała wizja finansowa**  
(uspójniona ze strategią biznesową oraz kluczowymi priorytetami na najbliższe lata i przedstawiona wszystkim wewnątrz i na zewnątrz działu finansowego)

# 5

## 0 badaniu

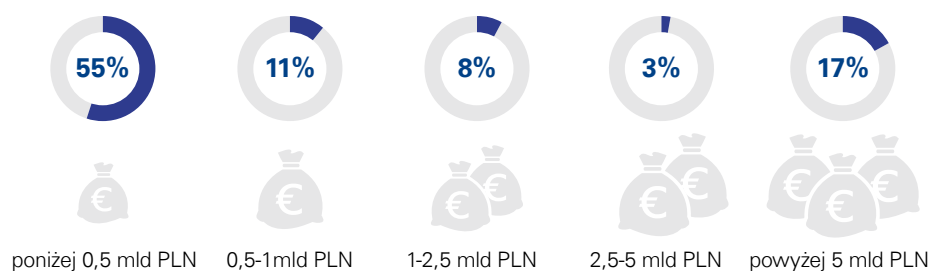
Celem badania KPMG w Polsce zatytułowanego „Nowoczesne finanse inteligentnym wsparciem biznesu” był przegląd trendów dotyczących działania zespołów finansowych w firmach w Polsce oraz określenie kierunku ich rozwoju. W jego wyniku możliwa była identyfikacja ich mocnych stron, obszarów wymagających poprawy oraz określenie kluczowych wyzwań, z którymi się mierzą. Badaniem objęta została grupa 120 dyrektorów finansowych.

Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu 2015 roku metodą wywiadów telefonicznych CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) przez firmę Norstat. Dobór próby był celowy, a jej zakres obejmował największe polskie organizacje ze wszystkich sektorów gospodarki, z których niemal 30% w ostatnim roku finansowym osiągnęło przychody ponad 1 mld PLN. Podczas badania przyjęliśmy podział respondentów na organizacje wysokoefektywne, których średnia zmiana zysku netto w ciągu ostatnich

trzech lat finansowych wyniosła ponad 10% oraz pozostałe organizacje, które zanotowały średnią zmianę na poziomie niższym niż 10%.

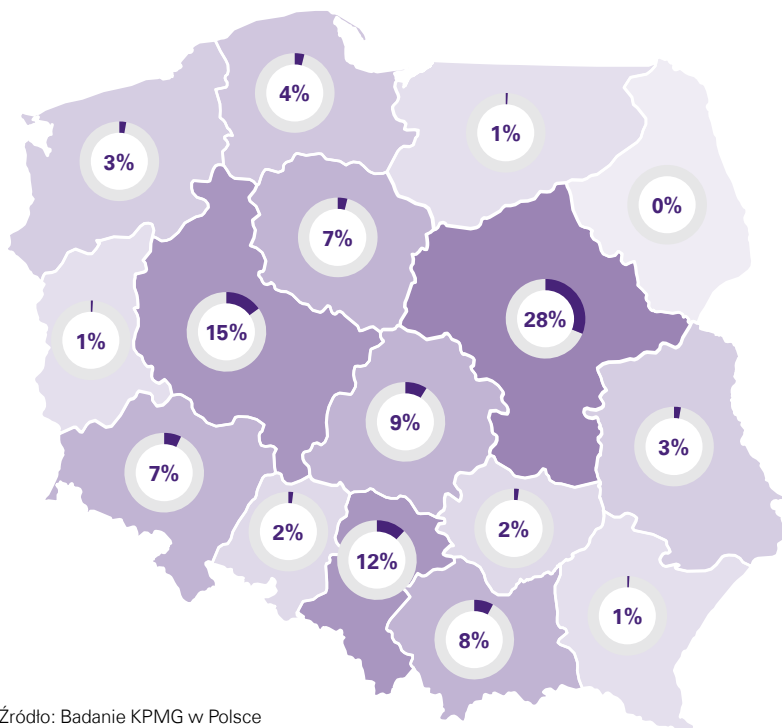
Największa część badanych organizacji była zlokalizowana w województwie mazowieckim (28%) i wielkopolskim (15%). Ich działania operacyjne prowadzone są w większości, bo w 52% przypadków, w Polsce, natomiast procentowy udział organizacji obsługujących klientów globalnie, w kilku krajach lub tylko w Polsce jest porównywalny i wynosi odpowiednio 38%, 35% i 28%.

### Przychody w ostatnim roku finansowym



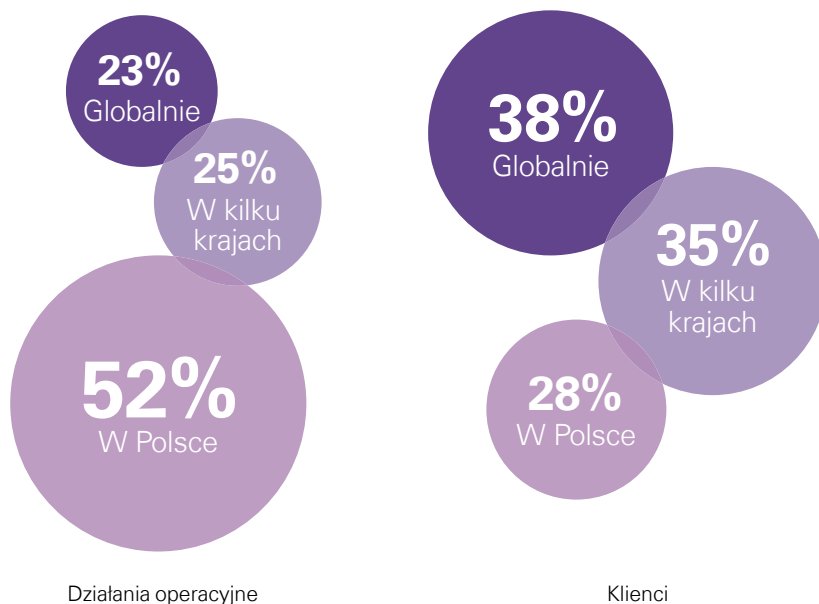
Źródło: Badanie KPMG w Polsce

## Lokalizacja organizacji



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

## Lokalizacja działań operacyjnych i klientów



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

W raporcie wykorzystano również inne źródła danych:

- Badanie HfS pt. „2013 State of Outsourcing”
- Raport KPMG w Polsce pt. „Poland as the destination for Business Service Centres – 2015 Edition”



W opracowaniu wykorzystano fragmenty raportu KPMG International pt.

**“Being the best: Inside the intelligent finance function”**



# Autorzy



**Violetta Małek**  
**Usługi doradcze**  
Dyrektor  
E: [vmalek@kpmg.pl](mailto:vmalek@kpmg.pl)



**Paweł Rychlik**  
**Usługi doradcze**  
Starszy Menedżer  
E: [prychlik@kpmg.pl](mailto:prychlik@kpmg.pl)



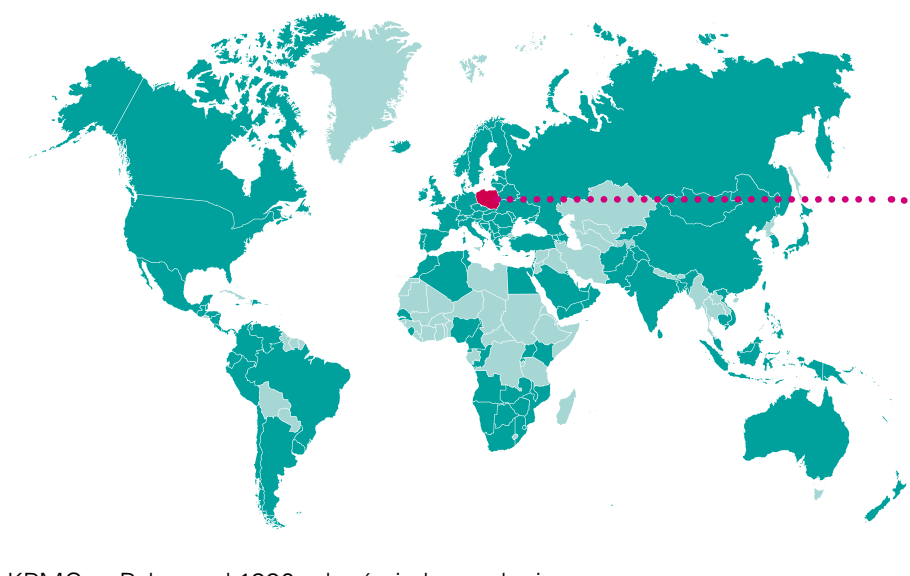
**Piotr Michniak**  
**Usługi doradcze**  
Starszy Menedżer  
E: [pmichniak@kpmg.pl](mailto:pmichniak@kpmg.pl)



**Paweł Młyński**  
**Usługi doradcze**  
Starszy Menedżer  
E: [pmlynski@kpmg.pl](mailto:pmlynski@kpmg.pl)



# O KPMG w Polsce

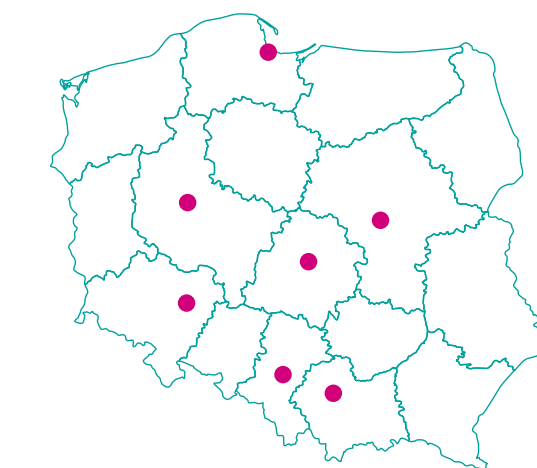


KPMG w Polsce od 1990 roku świadczy usługi z zakresu audytu, doradztwa podatkowego, księgowego, rachunkowego oraz doradztwa biznesowego, a stowarzyszona z KPMG w Polsce kancelaria prawna D.Dobkowski sp.k., kompleksowe usługi prawne. Zatrudniamy ponad 1 200 osób w siedmiu biurach zlokalizowanych w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku, Katowicach i Łodzi.

Doradzamy polskim i międzynarodowym firmom oraz instytucjom ze wszystkich sektorów gospodarki, ze szczególnym uwzględnieniem branży dóbr konsumpcyjnych, usług finansowych, private equity, motoryzacyjnej, nieruchomości i budownictwa, technologii informacyjnych, mediów i komunikacji (TMT), transportowej (TSL), produkcji przemysłowej, a także sektora publicznego.

U podstaw sukcesu KPMG leżą wysoka jakość oferowanych usług oraz ludzie, których kapitałem jest wiedza zgromadzona przez ponad 162 tysięcy pracowników w 155 krajach świata. Dzięki temu świadczymy usługi kompleksowo, a jednocześnie każdego Klienta traktujemy indywidualnie.

Prowadzimy szereg aktywności wspierających rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Dzielimy się wiedzą i doświadczeniem uczestnicząc w wydarzeniach merytorycznych, konferencjach, seminariach, szkoleniach czy warsztatach



skierowanych dla biznesu. Współpracujemy również z izbami handlowymi i stowarzyszeniami branżowymi oraz przygotowujemy publikacje i opracowania dotyczące różnych gałęzi gospodarki. W KPMG rozumiemy także, że w dzisiejszym świecie istotne jest nie tylko efektywne zarządzanie kapitałem firmy, ale też jej udział w przedsięwzięciach służących rozwojowi społeczności lokalnych i ochronie środowiska naturalnego. Wartości i misja KPMG sprawiają, że naszą strategię realizujemy w sposób społecznie odpowiedzialny.

Bazując na specjalistycznej wiedzy, doświadczeniu i znajomości rynku, stworzyliśmy multidyscyplinarny zespół doradztwa Financial Management oraz Shared Services and Outsourcing, który kompleksowo wspiera naszych Klientów i pomaga im w osiągnięciu strategicznych celów w obszarze transformacji funkcji finansowej.

Oferujemy produkty, które są istotne dla Dyrektora Finansowego dążącego do:

- podniesienia jakości, stopnia elastyczności i szybkości informacji finansowej
- wspierania procesu podejmowania decyzji i budowy przewagi konkurencyjnej
- stworzenia naturalnego klimatu dążenia do poszukiwania ciągłych usprawnień w procesach
- uruchomienia dialogu z biznesem budującego wzajemne partnerstwo
- wytyczenia ram potrzeb systemowych i inteligentnych rozwiązań analitycznych
- podniesienia świadomości przyszłych potrzeb kompetencyjnych inteligentnej funkcji finansowej.

Zapraszamy do współpracy wszystkich, którzy potrzebują sprawdzonego partnera w biznesie.

## Usługi



**Audyt**



**Podatki**



**Usługi  
doradcze**



**Usługi  
księgowe**



**Doradztwo  
prawne**



China  
Practice



French  
Desk



German  
Desk



Global Japanese  
Practice



Italian  
Desk



Korean  
Desk

### Foreign Desks

## Biura KPMG w Polsce

**Warszawa • Kraków • Poznań • Wrocław • Gdańsk • Katowice • Łódź**

**kpmg.pl**

# Kontakt:



## **KPMG Sp. z o.o.**

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**F:** +48 22 528 10 09  
**E:** kpmg@kpmg.pl

## **Violetta Małek**

### **Usługi doradcze**

Dyrektor  
**E:** vmałek@kpmg.pl

## **Mariusz Strojny**

### **Zarządzanie Wiedzą i Badania Rynkowe**

Starszy menedżer  
**E:** mstrojny@kpmg.pl

## **Magdalena Maruszczak**

### **Marketing i Komunikacja**

Dyrektor  
**E:** mmaruszczak@kpmg.pl

## **KPMG.pl**

## **Biura KPMG w Polsce**

### **Warszawa**

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**F:** +48 22 528 10 09  
**E:** kpmg@kpmg.pl

### **Kraków**

al. Armii Krajowej 18  
30-150 Kraków  
**T:** +48 12 424 94 00  
**F:** +48 12 424 94 01  
**E:** krakow@kpmg.pl

### **Poznań**

ul. Roosevelta 18  
60-829 Poznań  
**T:** +48 61 845 46 00  
**F:** +48 61 845 46 01  
**E:** poznan@kpmg.pl

### **Wrocław**

ul. Bema 2  
50-265 Wrocław  
**T:** +48 71 370 49 00  
**F:** +48 71 370 49 01  
**E:** wroclaw@kpmg.pl

### **Gdańsk**

al. Zwycięstwa 13a  
80-219 Gdańsk  
**T:** +48 58 772 95 00  
**F:** +48 58 772 95 01  
**E:** gdansk@kpmg.pl

### **Katowice**

ul. Francuska 34  
40-028 Katowice  
**T:** +48 32 778 88 00  
**F:** +48 32 778 88 10  
**E:** katowice@kpmg.pl

### **Łódź**

al. Piłsudskiego 22  
90-051 Łódź  
**T:** +48 42 232 77 00  
**F:** +48 42 232 77 01  
**E:** lodz@kpmg.pl

© 2016 KPMG Sp. z o.o. jest polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie i gospodarce prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Sp. z o.o.