KPMG

Biuletyn CFO

Lipiec 2016

KPMG.pl

Ponad 70%

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

Violetta Małek
Dyrektor
vmalek@kpmg.pl

Szanowny/Szanowna CFO,

Biuletyn CFO to publikacja, w której będziemy przybliżać najbardziej atrakcyjne, i na czasie, zagadnienia z obszaru zarządzania finansami w przedsiębiorstwie, które w dobie globalizacji, automatyzacji i robotyzacji wchodzi, weszło lub planuje wejść na drogę operacyjnej transformacji.

Dziś opowiemy o tym jak skutecznie zainicjować zmiany w organizacjach, które w świecie dynamicznego biznesu wciąż funkcjonują w sposób tradycyjny. Zmiany, których efektem będzie nowoczesny dział finansowy przyszłości aktywnie wspierający proces budowania przewagi konkurencyjnej swojej firmy. Firmy, dla której filozofia LEAN nie jest obca, nawet w finansach. A jeśli jest wciąż obca, nowoczesny CFO decyduje się na badanie, o którym nigdy nie słyszał, a które daje pełną i szybką diagnozę stanu „zdrowia" funkcji finansowej. W końcowej części pierwszego wydania Biuletynu CFO zabierzemy Państwa w podróż po globalizacji, aby wraz z deserem zaprosić do prestiżowego Klubu CFO, stworzonego przez KPMG i Harvard Business Review Polska.

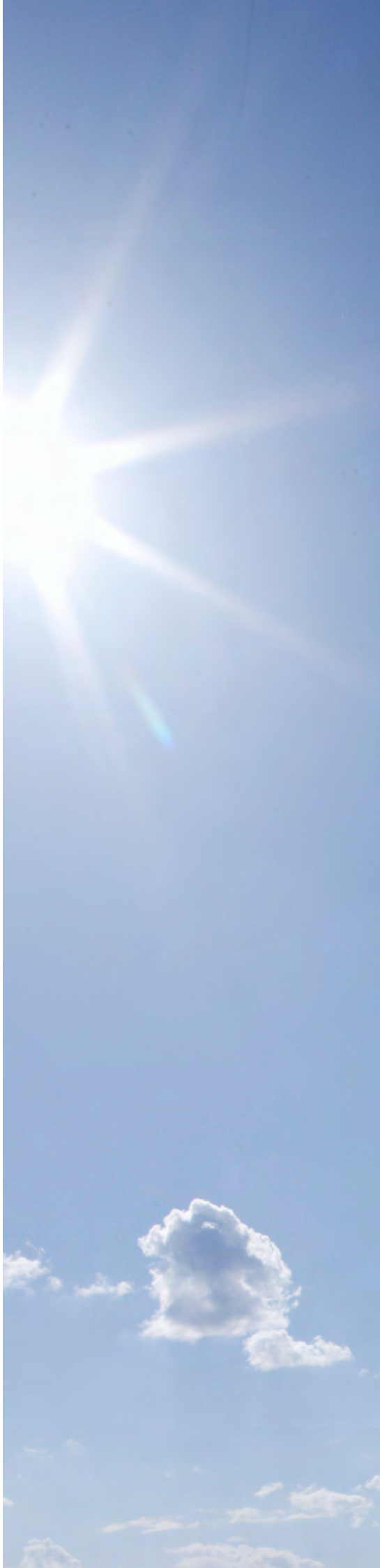
Zapraszam,
Violetta Malek

Nowe tempo, nowy świat biznesu, nowa generacja – tylko model stary!

Co jest istotne dla dyrektorów finansowych organizacji, które wciąż, w nowych czasach, funkcjonują w sposób tradycyjny? Przed jakimi wyzwaniami stoją oni sami i ich zespoły finansowe?

Światowi liderzy, już są na drodze do zbudowania nowoczesnych zespołów finansowych partnerów biznesowych. Intensywnie pracują nad ciągłym wzmacnianiem ich znaczenia 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-księgowe na nowoczesne funkcje lidera zmiany, kreatora wartości czy stratega wspierającego lub wręcz wskazującego nowe kierunki rozwoju firmy, przy ograniczonych zasobach, wymaga od dyrektora finansowego zbudowania nowoczesnego podejścia do zarządzania zarówno swoim zespołem finansowym, jak i sobą.



Wyniki badań i doświadczenie liderów i ekspertów doradztwa finansowego KPMG w Polsce i na świecie, pozwalają stwierdzić, że sukces mają szansę osiągnąć ci dyrektorzy finansowi, którzy w swym otwarciu na zmiany i biznesowym podejściu do transformacji tradycyjnych organizacji finansowych będą opierać się o Nowoczesny Model Operacyjny (Target Operating Model – TOM). Nowoczesny Model Operacyjny daje liderom finansowym możliwość zorientowania się, gdzie ich zespoły finansowe są dzisiaj i gdzie chcą być na swej transformacyjnej drodze do sukcesu za dwa lub trzy lata.

Nowoczesny Model Operacyjny

	Tradycyjny zespół finansowy		Nowoczesny zespół finansowy
Zakres prac	**Koncentracja na zadaniach**	**52%** Funkcji finansowych poświęca do 25% czasu na wsparcie podejmowania decyzji biznesowych w organizacji.	**Kreowanie wartości**
Organizacja	**Struktura silosowa funkcji finansowej**	**70%** Dyrektorów finansowych uważa budowanie świadomości na temat finansów i ryzyka za ważne dla poprawy spójnego działania działów finansowego i zarządzania ryzykiem.	**Zintegrowana funkcja finansowa**
Ludzie	**Księgowy**	**8%** Dyrektorów finansowych twierdzi, że zarządzanie talentami jest najważniejszym czynnikiem decydującym o efektywności funkcji finansowej w organizacji.	**Partner biznesowy**
Procesy	**Niespójne modele procesowe**	**50%** Dyrektorów finansowych zarządzających w organizacjach, w których zmiana zysku netto w ciągu ostatnich trzech lat wynosiła 10% lub więcej wdrażają lean finance lub rozważają jego wdrożenie.	**Standaryzacja i optymalizacja *lean finance***
Technologie	**Niekompatybilne systemy i modele danych**	**70%** Organizacji, którym udało się zwiększyć swój zysk netto w ciągu ostatnich trzech lat obrotowych uważają rozwój systemów finansowych i księgowych za ważny.	**Centralny model danych oraz systemy**
Lokalizacja	**Procesy rozproszone**	**70%** Organizacjom, w których Centra Usług Wspólnych (CUW) zostały skutecznie wdrożone, udało się uzyskać ponad 10% wzrostu zysku netto.	**Centralizacja finansowych procesów strategicznych/ optymalizacja CUW**

Nowocześni dyrektorzy finansowi budują nowoczesne modele organizacyjne wykorzystując koncepcję lean finance, centralizując procesy transakcyjne i biznesowe w centrach usług, wdrażając innowacyjne techniki i inteligentne narzędzia analityczne, strategicznie zarządzając talentami w organizacji oraz uspójniając politykę zarządzania finansami i ryzykiem.

120 dyrektorów finansowych w Polsce, zapytanych w badaniu KPMG w Polsce o znaczenie ich zespołów, ich rolę i swój własny udział w kreowaniu wartości organizacji, jasno wskazali, że w ciągu dwóch najbliższych lat udział aktywności funkcji finansowych związanych ze wsparciem decyzji biznesowych wzrośnie z 28% do 36%, przy jednoczesnym spadku zaangażowania w przetwarzanie transakcji z 40% do 34%.

Czy zatem jest to odpowiednio szybka transformacja? Ile lat zajmie osiągnięcie 50% zaangażowania strategicznego i biznesowego z dzisiejszych 28%, a przetwarzanie transakcji będzie stanowić nie więcej niż 25% czynności? Kiedy organizacja finansów zbuduje model funkcjonowania działu finansowego przyszłości, aby mógł on inteligentnie wspierać biznes, stając się jednocześnie bardziej wydajnym?

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 dyrektorzy finansowi, którzy w zmianie widzą wartość – liderzy zmian, kreatorzy wartości i stratedzy!

… prezesów firm uważa, że dla nowoczesnego dyrektora finansowego równie istotnym czynnikiem, aby z sukcesem pokonać drogę transformacji, **powinien być styl zarządzania talentem.**

Ściągnij raport

https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2015/Raport-KPMG-w-Polsce-Nowoczesne-finanse-inteligentnym-wsparciem-biznesu-2015.pdf

Czy finanse mogą być LEAN?

LEAN to filozofia zarządzania, która wprowadzając kulturę ciągłych usprawnień pozwala optymalizować procesy tak, że produkty i usługi dostarczane są szybciej bez negatywnego wpływu na ich jakość. Dzięki LEAN identyfikowane są procesy, które rzeczywiście dostarczają wartości z punktu widzenia klienta oraz te, które takiej wartości nie generują. Część z nich, mimo iż nie tworzy wartości, musi być realizowane – takie procesy należy upraszczać, standaryzować i automatyzować. Pozostałe procesy powinny być eliminowane. Czy takie podejście, wykorzystywane z powodzeniem w procesach produkcyjnych, może sprawdzić się również w przypadku procesów finansowych?

Pozytywnej odpowiedzi na to pytanie udziela koncepcja LEAN FINANCE, której celem jest przeprowadzenie transformacji funkcji finansowej z tradycyjnego modelu do nowoczesnych, inteligentnych finansów przyszłości. W przypadku funkcji finansowej identyfikacja obszarów generujących wartość odbywa się również z perspektywy klientów. Przy czym klienci funkcji finansowej, to niekoniecznie odbiorcy produktów usług i produktów organizacji, ale również zewnętrzne instytucje, takie jak urzędy regulacyjne, banki, inwestorzy, a przede wszystkim wewnętrzni odbiorcy informacji, którzy na ich podstawie podejmują ważne decyzje biznesowe.

Optymalizowane są „klasyczne" procesy finansowe (księgowe, transakcyjne), a rozwijane te, których celem jest dostarczanie wartości klientowi. A podstawową wartością nowoczesnych finansów jest generowanie informacji wspierających zarządzanie i procesy decyzyjne. Dlatego kolejny etap wdrażania LEAN FINANCE obejmuje wdrażanie nowoczesnych narzędzi analizy danych i informacji zarządczej, a także inwestowanie w rekrutowanie talentów i rozwijanie kompetencji pracowników działów finansowych. W rezultacie „szczupły" dział finansowy, to nie taki, w którym zadania i zasoby zostały ograniczone do minimum, ale taki, w którym procesy są efektywne, a priorytety ustawione na sprawne wspieranie biznesu.

Jakie czynniki są ważne przy wdrożeniu lean finance

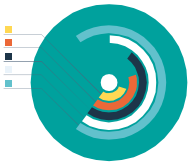
88%

Umiejętności i doświadczenie pracowników

70%

Efektywne wykorzystanie metod analizy danych do raportowania

72%



Odpowiednie systemy i aplikacje

70%

Optymalizacja procesów biznesowych

Na podstawie badania przeprowadzonego przez KPMG w Polsce na potrzeby raportu „Nowoczesne finanse inteligentnym wsparciem biznesu"

Podejście LEAN FINANCE może zostać wykorzystane w wielu obszarach

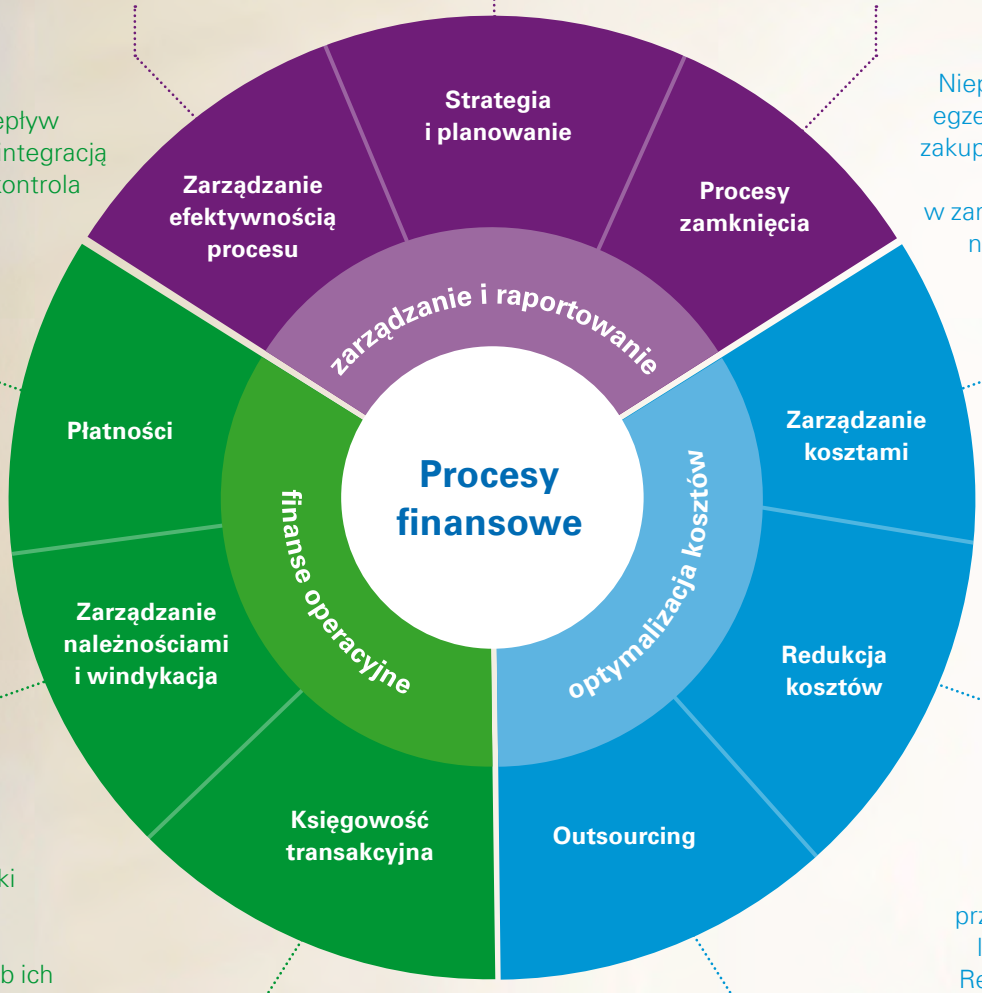
Brak przejrzystych zasad, niejasne i zmieniające się wymagania niezakomunikowane w odpowiednim czasie, nierozpoznane rzeczywiste potrzeby

Problemy z określeniem odpowiedzialności za proces, nierozwijane systemy raportowania i pomiaru efektywności

Praca wykonywana przez nieodpowiednich ludzi w nieodpowiednim czasie, zbyt dużo zadań wykonywanych manualnie, nieokreślone poziomy istotności

Nieefektywny przepływ pracy, problemy z integracją danych, powolna kontrola i akceptacja

Nieprzejrzysta oraz źle egzekwowana polityka zakupowa i wydatkowa, udział finansów w zarządzaniu kosztami niedostosowany do celów organizacji



Zaległości, zbyt duży udział gotówki w rozliczeniach, brak procedur windykacyjnych lub ich nieprzestrzeganie

Zbyt wiele czynności, które przynoszą niewielkie lub żadne korzyści. Realizacja procesów niepasujących do ogólnej wizji

Szczegółowość księgowań nieodzwierciedlająca rzeczywistych potrzeb, duża ilość ręcznych procesów

Procesy wymagające usprawnienia, brak odpowiednich mierników efektywności (SLA/KPI), outsourcing przeprowadzony w oderwaniu od szerszych procesów

Zbadaj się, zanim będzie za późno...

Światowi liderzy intensywnie pracują nad ciągłym wzmacnianiem znaczenia działów finansowych, podnosząc ich efektywność i zwiększając ich udział w tworzeniu wartości firmy

Źródło: Raport KPMG „Nowoczesne finanse inteligentnym wsparciem biznesu"

Mimo dynamicznego rozwoju zaawansowanych metod i narzędzi diagnostycznych w medycynie, niezmiennie początkowym elementem określenia stanu zdrowia i wykrywania ewentualnych nieprawidłowości pozostają podstawowe badania medyczne takie jak badanie krwi, morfologia, EKG, USG, czy próby wytrzymałościowe. Pozwalają one odpowiedzieć na pytanie, w jakiej kondycji jest nasz organizm, z jakimi ryzykami i zagrożeniami będzie musiał się w bliskiej i dalszej przyszłości zmierzyć, zidentyfikować ewentualne nieprawidłowości, które wymagają dalszych badań i określić predyspozycje do podejmowania określonych rodzajów wysiłku lub bycia eksponowanym na określone czynniki zewnętrzne. A ich bardzo ważną zaletą jest dostępność, niewysoki koszt w porównaniu do zaawansowanych badań i szybkość wstępnej diagnozy.

Prawidłowo zorganizowane działy finansowe powinny działać jak sprawny organizm. Aby całość działała efektywnie i realizowała wyznaczone zadania, poszczególne procesy powinny być ze sobą sprzężone, a przepływ informacji powinien być płynny. Ta współzależność wiąże się jednak z pewnymi ryzykami – najsłabsze elementy rzutują na rezultaty osiągane przez cały organizm. Dlatego także w przypadku funkcji finansowej bardzo ważne jest kompleksowe określenie, w czym jesteśmy dobrzy, a które obszary wymagają dalszych analiz i optymalizacji. Tylko czy da się to zrobić szybko, sprawnie i przy ograniczonym budżecie?

W szybkiej diagnozie funkcji finansowej i określeniu stopnia jej dojrzałości bardzo dobrym rozwiązaniem jest odniesienie się do najlepszych praktyk oraz skorzystanie z analiz porównawczych. W tym celu tworzone są narzędzia, dzięki którym dyrektor finansowy może bardzo szybko ocenić mocne strony swojego zespołu i zidentyfikować obszary do poprawy. Odpowiadając na serię pytań dobranych tak, aby odniesienie się do nich wymagało jak najmniejszego nakładu czasu i pracy, zarządzający funkcją finansową dostarczają analitykom materiał, na podstawie którego przygotowywana jest diagnoza. Raport ją prezentujący zawiera zazwyczaj nie tylko ocenę funkcjonowania działu finansowego z punktu widzenia wielu perspektyw i procesów, ale również dane porównawcze, wskazanie słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń stojących przed funkcją finansową w organizacji. A wszystko to może zamknąć się nawet w ciągu 2 dni…

Bezboleśnie, bo przy niedużym zaangażowaniu czasu, możesz otrzymać odpowiedzi, które pozwolą Ci utwierdzić Cię w słuszności przyjętej strategii lub wyznaczyć kierunki zmian w dziale finansowym. Badanie takie może być szczególnie wartościowe w sytuacji rosnących wymagań wobec funkcji finansowej i dużej presji na optymalizację kosztów. I tak jak z pójściem do lekarza – nie warto czekać, bo korzyści płynące z trafnej diagnozy mogą być nie do przecenienia…

Global Business Services

Nowa platforma świadczenia usług biznesowych czy „przepakowane" centrum usług wspólnych

Centra handlowe z dominującymi dużymi sklepami spożywczo-przemysłowymi tracą klientów (...) już od dłuższego czasu oferta spożywcza jest tylko funkcją w centrach handlowych, a nie kotwicą. Ten trend odzwierciedlony jest spadkiem udziału w wydatkach na konsumpcję spożywczą na korzyść wydatków pozaspożywczych

Rzeczpospolita 21.09.2015

Magdalena Frątczak
Dyrektor działu powierzchni handlowych, CBRE

Podobnie jak w handlu również w sektorze usług biznesowych od pewnego czasu można zaobserwować swego rodzaju ewolucję w ich świadczeniu. Z jednej strony centra muszą odpowiadać na zwiększoną kompleksowość wyzwań, jakie stoją przed organizacjami a drugiej strony w coraz większym stopniu być ukierunkowane na podnoszenie wartości przedsiębiorstwa a nie wyłącznie na redukcję kosztów, czy też standaryzację procesów i ich kontrolę

W latach 90-tych i w pierwszej dekadzie XXI wieku większość procesów przenoszonych do centrów usług lub outsoursowanych stanowiły stricte transakcyjne funkcje wsparcia. Zgodnie z ówczesnym podejściem miało to pozwolić przedsiębiorstwom na generowanie oszczędności wynikających z efektu skali, możliwości szybkiej standaryzacji (zazwyczaj z wykorzystaniem „najlepszych praktyk" z zewnątrz organizacji) oraz arbitrażu płacowego. Miało to również umożliwiać koncentrowanie się na działalności podstawowej przedsiębiorstwa jak produkcja czy sprzedaż. Pierwsze sukcesy i osiągane korzyści sprawiły, że zwiększyły się oczekiwania również w innych obszarach. Coraz większego znaczenia nabierały centra kompetencyjne wspierające bardziej złożone procesy biznesowe (takie jak zakupy, planowanie czy kontroling) jak również wykorzystywanie firm zewnętrznych do świadczenia wyspecjalizowanych usług niszowych. Nadal silna presja dotycząca redukcji kosztów powodowała, iż coraz częściej wykorzystywano offshoring w celu obniżenia kosztów pracy. Paradoksalnie skutkowało to rozproszeniem świadczonych dla organizacji usług, jednocześnie utrudniając koordynację działań.

Rozwiązania z dominującymi dużymi centrami usług transakcyjnych, które w sektorze nowoczesnych usług biznesowych są odbierane jako odpowiednik wielkopowierzchniowych sklepów spożywczo-przemysłowych, powoli zaczynają być wypierane przez bardziej efektywny model określany jako GBS. Jak można go scharakteryzować? Model Global Business Services (GBS) opisuje sposób dostarczania zintegrowanych usług pomocniczych / wsparcia, takich jak IT, finanse i księgowość, zarządzanie kapitałem ludzkim czy też procesy zakupowe w całej organizacji. Aby bardziej efektywnie i skutecznie dostarczyć tego typu usługi, GBS konsoliduje i wykorzystuje wspólne aplikacje i procesy biznesowe, modele i wiodące praktyki. Jak sama nazwa wskazuje, często odbywa się na skalę globalną, z wykorzystaniem wielu modeli dostarczania usług z uwzględnieniem elementów wewnętrznych centrów usług wspólnych, outsourcingu i centrów wiedzy / kompetencji (COE). Jest to zatem skonsolidowany model dostarczania usług transakcyjnych analitycznych, eksperckich i wspierających podejmowanie decyzji biznesowych (procesy end-to-end) z wykorzystaniem zintegrowanych kanałów i lokalizacji.

Czy zatem model GBS nie jest jedynie „przepakowaniem" koncepcji centrów usług?

W udzieleniu odpowiedzi może nam pomóc wykres dojrzałości świadczenia usług biznesowy. O ile koncepcja usług wspólnych (na wykresie są to poziomy 2 i 3) głównie koncentruje się na możliwości uzyskania wyższej wydajności i efektywności poprzez doskonalenie warstwy transakcyjnej, o tyle zintegrowany i strategiczny model GBS jest ukierunkowany na skonsolidowanie posiadanych zasobów (procesów, funkcji, operatorów, systemów) w celu dostarczenia bardziej całościowych wyników biznesowych. Nowy model pozwala również, oprócz ekonomii skali, wykorzystać w pełni posiadane zasoby i kapitał ludzki (economy of skils) oraz rozwijać przyszłych liderów biznesowych, dzięki możliwości wspierania decyzji strategicznych i znajomości procesów end-to-end. Jednym słowem GBS jest nakierowany na kreowanie wartości przedsiębiorstwa poprzez szeroko rozumianą optymalizację a nie wyłącznie poprawę efektywności realizowanych procesów.

Koncentracja na efektywności
poprzez standaryzację, uproszczenie, efekt skali, arbitraż płacowy, transparentność i kontrolę

Koncentracja na rezultacie:
kreowanie wartości poprzez optymizację „end to end", skuteczność, analizy biznesowe, innowacje (data analytics, robotics, Business intellgece)

Poziom 1

ROZPROSZONY

- zdecentralizowany model usług wsparcia z duplikowanymi funkcjami, procesami oraz technologią
- niewielka centralna kontrola i zarządzanie obszarami wsparcia (back-office)
- brak outsourcingu

Poziom 2

ZRACJONALIZOWANY

- centralizacja obszaru wsparcia; z reguły dla jednej funkcji i lokalizacji
- jednostki wykorzystujące ekonomię skali dla transakcyjnych procesów poprzez model Centrum Usług Wspólnych lub outsourcing

Poziom 3

ZOPTYMALIZOWANY

- orientacja funkcjonalna
- globalne centra usług z różnicami w zakresie usług, poziomem standaryzacji, rozwiązań technologicznych
- niezintegrowane wewnętrzne zasoby
- wykorzystanie outsourcingu

Poziom 4

STRATEGICZNY

- wielofunkcyjne procesy biznesowe
- wspólna platforma / technologia informacyjna
- precyzyjny podział odpowiedzialności i zarządzania
- optymalizacja wykorzystania zasobów zewnętrznych i wewnętrznych

Poziom 5

ZINTEGROWANY

- wielokanałowe świadczenie usług (outsourcing, centra usług, centra kompetencyjne)
- wielofunkcyjny zakres zadań transakcyjnych, analitycznych i specjalistycznych
- globalny właściciel procesów – zarządzanie procesami „end-to-end"

Źródło: KPMG International, Badanie 150 organizacji SSC/GBS

W kolejnym numerze

dynamiczny biznes, potrzebuje nowoczesnego CFO – kreatora wartości, stratega i lidera zmiany

robotyzacja i automatyzacja procesów w przedsiębiorstwie, gdzie ważny jest czas dotarcia do klienta oraz jakość i cena produktu

zarządzanie talentem, trzema tak różnymi generacjami pracowników w połączeniu z budową i rozwijaniem nowych kompetencji

kpmg.com/pl/subskrypcje

KLUB

CFO

Do Klubu zapraszamy:

doradców inwestycyjnych i analityków finansowych specjalizujących się w przygotowywaniu raportów analitycznych dla spółek giełdowych

dyrektorów finansowych (CFO)

głównych księgowych w procesie transformacji w kierunku dyrektorów finansowych

członków zarządów ds. finansowych

partnerów / dyrektorów inwestycyjnych w funduszach inwestycyjnych, partnerów / dyrektorów w firmach doradztwa biznesowego / corporate finance

dyrektorów kontrolingu, kontrolerów finansowych

Czy wiesz, że przedsiębiorstwa, w których dyrektorzy finansowi pełnią funkcję „integratorów wartości", zwiększają przychody ze skutecznością wyższą aż o 38%?

(źródło: badanie IBM C-Suite Study, 2014)

dr Witold Jankowski
redaktor naczelny „Harvard Business Review Polska" oraz prezes ICAN Institute

Celem Klubu CFO jest dostarczenie narzędzi pozwalających na rozwój kompetencji oraz stworzenie platformy do wymiany doświadczeń w ramach networkingu opartego na wiedzy. Zapraszam Państwa do uczestnictwa w Klubie CFO i tworzenia nowej społeczności na polskim rynku.

Violetta Małek
MBA, dyrektor w dziale usług doradczych, KPMG w Polsce

Zapraszam serdecznie do grona liderów, którzy planują być, lub już są, na drodze do zbudowania nowoczesnych zespołów finansowych – partnerów biznesowych. Zapraszam do grona liderów finansowych intensywnie pracujących nad zwiększaniem swojego udziału w tworzeniu wartości firmy.

Już dziś dołącz do Klubu CFO i korzystaj z nowych rozwiązań na najwyższym światowym poziomie

Odwiedź: **www.klubcfo.pl** • Zadzwoń: **22 250 11 44** • Napisz: **cfo@ican.pl**

Harvard Business Review POLSKA · ICAN INSTITUTE · KPMG · Millennium bank Bankowość Przedsiębiorstw · CIMA Chartered Institute of Management Accountants · VOLVO · Atradius · RR DONNELLEY · intel

Znajdź nas:

youtube.com/kpmgpoland
facebook.com/kpmgpoland
twitter.com/kpmgpoland
linkedin.com/company/kpmg_poland
instagram.com/kpmgpoland
pinterest.com/kpmgpoland
kpmg.com/pl/app
itunes.com/apps/KPMGThoughtLeadership
itunes.com/apps/KPMGGlobalTax
itunes.com/apps/KPMGPolandCareer

Dostępne w App Store

KPMG Poland

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 Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową 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 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.

kpmg.pl