

Filip FILIPKOWSKI

# Partnerstwo biznesowe w nowoczesnej organizacji – ewolucja roli działów finansowych przedsiębiorstw

## Finance Business Partnering in the Modern Organization

**Streszczenie:** Niespotykane dotąd tempo zmian w środowisku gospodarczym postawiło przed organizacjami wielkie wyzwania zarówno biznesowe, jak i organizacyjne. Chcąc zwiększać swoją wartość, przedsiębiorstwa muszą z absolutną precyzją wykorzystywać wszystkie swoje zasoby, by sprostać wymogom rynku i akcjonariuszy. Takim zasobem są także działy finansowe, których metamorfoza na przestrzeni ostatnich 25 lat była wręcz spektakularna. Zmieniające się oczekiwania wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy sprawiły, że w ciągu ćwierćwiecza wielu dyrektorów finansowych przeistoczyło się ze strażników budżetu i procedur w strategicznych partnerów biznesowych, aktywnie uczestniczących w procesach decyzyjnych i otwierających nowe szanse przed organizacją. Jednocześnie struktury działu finansów diametralnie zmieniły się, by uwolnić jak najwięcej czasu na aktywności zwiększające wartość dodaną. Celem artykułu jest wskazanie zmian w organizacji działów finansowych oraz kompetencji gwarantujących powodzenie w nowych realiach. Szczególny nacisk jest położony na koncepcję *business partnering*, która stanowi i będzie stanowił kluczowy czynnik sukcesu w świecie finansów przedsiębiorstwa. Autor wskaże również kilka potencjalnych kierunków dalszych zmian, które w najbliższych latach będą wpływać na pracę działów finansowych i determinować pozyskiwanie nowych kompetencji.

**Słowa kluczowe:** *business partnering*, *outsourcing*, *shared service centre*, centra eksperckie, interdyscyplinarność finansów

**Summary:** Unprecedented changes in the economic environment in last 25 years resulted in tremendous business and organizational challenges, which enterprises had to face. Companies have had to use and their resources in the most efficient way to

---

increase their value and live up to market's and shareholders' expectations. One of important resources are finance departments, which have been subject to spectacular changes in this period. Expectations of both internal and external stakeholders induced a serious metamorphosis of senior finance roles from balance sheet and procedures guards to strategic business partners actively participating in decision making process and opening new opportunities for the organization. At the same time, finance departments' structures has been completely refurbished to free up time spent for value adding activities.

The aim of the article is to indicate changes which finance departments have been subject to in recent years as well as look into competencies required to succeed in the new business reality. Special focus is put into the concept of the business partnering being a key success factor in the enterprise finance roles. Author describes also a few examples of further potential changes, which in coming years will impact finance departments' activities and should drive the acquisition of new competencies by finance specialists.

**Key words:** business partnering, outsourcing, shared service centre, centre of expertise, interdisciplinarity of finance

**JEL:** M40, M41

---

Ostatnie ćwierćwiecze w zakresie rozwoju gospodarczego i technologicznego to okres bez precedensu. Era cyfrowa przynosi zmiany w każdym obszarze naszego życia w tempie niespotykanym w historii. Dwadzieścia pięć lat temu posiadacza telefonu komórkowego zadowalała możliwość wykonywania połączeń telefonicznych lub napisania wiadomości tekstowej. Dziś nadal możemy wykorzystywać te podstawowe funkcje telefonii komórkowej, ale spektrum możliwości i naszych oczekiwań wobec mobilnych urządzeń jest nieporównywalne. Podobne zmiany dostrzegamy w roli działów finansowych w przedsiębiorstwie. W dalszym ciągu, jak w ostatnich dziesięcioleciach, mają one za zadanie pełnić podstawowe funkcje kontrolne, skupione na zapewnieniu bezpieczeństwa finansowego firmy. Jednak owo niespotykane tempo zmian w środowisku, w którym operują dzisiejsze przedsiębiorstwa, sprawia, że oczekiwania wobec działu finansów nowoczesnej organizacji sięgają o wiele dalej. Tak jak nie wyobrażamy sobie dziś, by smartfon służył jedynie do wykonywania połączeń telefonicznych, tak większość zarządów firm nie wyobraża sobie, by dział finansów działał jedynie jako strażnik bilansu i rachunku zysków i strat.

Celem artykułu jest wskazanie zmian w organizacji działów finansowych oraz kompetencji gwarantujących powodzenie w nowych realiach. Analiza tematu została oparta nie tylko na literaturze przedmiotu, ale również długoletnim doświadczeniu Autora w międzynarodowych korporacjach.

## Rola finansów w procesach decyzyjnych nowoczesnej organizacji

Ostatnia dekada poprzedniego stulecia charakteryzowała się w skali globalnej bardzo atrakcyjnym (choć dynamicznym) środowiskiem prowadzenia działalności. Stabilne wzrosty dużych gospodarek, połączone z otwarciem się nowych dużych rynków w Europie Centralnej czy Azji oznaczały duży potencjał rozwoju firm niezależnie od tego, czy były to globalne koncerny, czy lokalne firmy. Wystarczył dobry produkt, przyzwoite działy marketingu i sprzedaży, by firma rokrocznie raportowała ponadprzeciętne wzrosty wyników. Przekładając ten globalny obraz na skalę mikro, stosunkową łatwość prowadzenia działalności biznesowej i relatywnie mniejsze efekty błędnych decyzji, istotnie determinowały kształt struktury przedsiębiorstw oraz podziały odpowiedzialności za decyzje biznesowe, czyniąc działy sprzedaży, marketingu czy zarządzania produkcją głównymi ośrodkami decyzyjnymi. Przekroczenia budżetów wydatków marketingowych, inwestycji w kanałach sprzedażowych lub wydatków na zwiększenie potencjału produkcyjnego miały relatywnie niski wpływ na rentowność firmy, ponieważ zwiększone wydatki z nawiązką kompensowały wzrost sprzedaży. To w pewnym sensie wpływało na rolę pozostałych działów (finansów, logistyki, produkcji), stawiając je w drugim szeregu. W nomenklaturze korporacyjnej działy niezaangażowane bezpośrednio w docieranie do finalnego konsumenta określano jako *back office*, ponieważ ich wpływ na decyzje biznesowe, jak i kreowanie wartości firmy był ograniczony. Miały one za zadanie zabezpieczać bieżącą działalność firmy, zostawiając obszar rozwoju w rękach wyżej wspomnianych ośrodków decyzyjnych. W stosunku do działów finansowych pokutowało przeświadczenie, że jest to hamulcowy, gdzie częściej usłyszy się odmowę niż dobrą radę biznesową. Z kolei przedstawiciele działów finansowych mieli poczucie, że nie są uwzględniani w podejmowaniu kluczowych decyzji biznesowych lub są zmuszani do sygnowania podjętych już decyzji przez silniejsze ośrodki wewnątrz firmy, bez możliwości realnego wpływu na decyzje. Finanse często były traktowane jak instancja ratunkowa, zabezpieczająca firmę przed zdarzeniami niepożądanymi, lecz niewpływająca w istotny sposób na wzrost wartości firmy.

Ta silosowa struktura, w której poszczególne działy organizacji okopywały się w swoich kompetencjach, miała się dobrze w tłustych latach niepohamowanych wzrostów. Dużym nadużyciem byłoby jednak stwierdzenie, że jedynym powodem tej sytuacji był fakt, że oto ambitne i mające za sobą pasmo sukcesów działy sprzedaży czy marketingu postawiły sobie za cel, by pokazać „księgowym”, gdzie jest ich miejsce. Uczciwie należy powiedzieć, że na przełomie wieków w Polsce nadal królował pogląd, iż dział finansowy jest osadzony mocno w rachunkowości finansowej i to powinien być główny obszar, na którym skupiać się winien dyrektor finansowy i podległy mu zespół. Pojęcia zaawansowanych rachunków kosztów czy samej rachunkowości zarządczej dopiero w owym czasie zyskiwały na znaczeniu, zarówno w edukacji, jak i w samej działalności

gospodarczej<sup>1</sup>. Gros dyrektorów czy kontrolerów finansowych wywodziło się jednak ze ścieżki księgowej, gdzie dokładność, porządek w procesach oraz dyscyplina budżetowa miały swój niezachwiany priorytet. Ta postawa zaś stała w fundamentalnej sprzeczności z coraz szybszym, bardzo chaotycznym i wymagającym elastyczności środowiskiem biznesowym, w jakim działały firmy. *Speed over accuracy* to coś, czego potrzebował biznes.

Innym istotnym aspektem była powszechna i ścisła koncentracja działów finansowych na swoim obszarze kompetencyjnym. Dość rzadkim widokiem w owych latach byli finansiści, którzy chcieli z bliska zapoznać się ze specyfiką pracy innych działów firmy. Wymagało to bowiem dodatkowych nakładów czasu i wyjścia ze strefy komfortu. W efekcie dochodziło do braku równowagi w kompetencjach, który często stanowił argument, by unikać włączania działu finansowego do procesów decyzyjnych.

W trzeciej dekadzie XXI wieku nowoczesna organizacja nie ma wątpliwości, że rola finansów jest niepodważalna w procesach decyzyjnych. W ostatnich kilkunastu latach dokonały się fundamentalne zmiany w świecie biznesowym, związane ze znacznym zmniejszeniem potencjału wzrostu organicznego przedsiębiorstw, dużą presją konkurencyjną, skróceniem się cyklu życia produktów czy dynamicznymi zmianami w oczekiwaniach konsumentów. Efektem tych zjawisk jest nieustająca presja na efektywność działalności firm<sup>2</sup>. Kwestie te sprawiły, że organizacje musiały skupić o wiele większą uwagę na obszarach zwiększających wartość, poprawiających rentowność, a odpowiednie wykorzystanie i wzbogacanie umiejętności działów finansowych stało się jednym z czynników sukcesu organizacji. Jednocześnie przez ostatnie lata nastąpiła transformacja w kompetencjach kontrolerów czy dyrektorów finansowych, co przełożyło się na zmianę postrzegania działów finansowych w organizacjach. *Business partnering* stał się słowem kluczem w rekrutacjach na stanowiska finansowe i stanowi dziś i będzie stanowić w przyszłości główne kryterium sukcesu w tym obszarze<sup>3</sup>.

## Business Partnering

*Business partnering* to w dzisiejszym świecie finansów przedsiębiorstwa warunek niezbędny do osiągnięcia sukcesu. Jak zdefiniować to zjawisko? Kim jest dobry finansowy partner biznesowy? Z perspektywy lat doświadczenia w dużych organizacjach owo partnerstwo biznesowe można zdefiniować jako efektywne połączenie wiedzy finansowej i pozafinansowej w celu aktywnego wspierania procesów decyzyjnych w przedsiębior-

<sup>1</sup> Dynamiczny rozwój controllingu i rachunkowości zarządczej w krajach zachodnich nastąpił dwie dekady wcześniej. Szerzej o tym procesie w: Szychta [2012].

<sup>2</sup> O zmianach w środowisku funkcjonowania przedsiębiorstw i poszukiwaniach efektywnego wykorzystania zasobów firmy w kontekście tworzenia centrów usług wspólnych wspomina m.in. Little [2019].

<sup>3</sup> Patrz m.in. raporty firm doradczych: PWC [2017].

stwie i wywierania wpływu na długoterminowe cele. Jest kilka kluczowych elementów w tym stwierdzeniu, które warto nieco rozszerzyć.

Zaczynając od kwestii wiedzy finansowej, należy podkreślić, że tu nie powinno być kompromisów. Nadal, jako strażnicy kondycji finansowej przedsiębiorstwa, przedstawiciele działów finansowych muszą mieć silne kompetencje w obszarze rachunkowości i analizy finansowej. Oczywiście dzisiejsze organizacje, szeroko korzystające z centrów usług wspólnych czy outsourcingu dużych obszarów, pozwalają na przesunięcie proporcji pomiędzy czasem spędzonym na tradycyjnych zadaniach księgowo-kontrolnych a działaniami wspierającymi operacyjne i strategiczne decyzje firm. W dalszym ciągu jednak, w trakcie rozwoju kariery w dziale finansów, rozwijanie wiedzy rachunkowej czy podatkowej jest niezbędne ze względu na charakter pracy i odpowiedzialność (także prawną) za bezpieczeństwo finansów przedsiębiorstwa. Nawet mocne wsparcie doskonałego głównego księgowego czy dobrze funkcjonujące *shared service centre* (SSC) nie zwolni dyrektora finansowego z nadzoru nad bilansem czy rachunkiem zysków i strat. Można sobie wyobrazić stanowiska, w których wiedza z zakresu księgowości może być zupełnie zbędna, ale na pewnym etapie kariery byłby to czynnik niezwykle ograniczający dla dalszego rozwoju w świecie finansów przedsiębiorstwa.

Drugi, zdaniem Autora najważniejszy, element charakteryzujący *business partnering* to wiedza pozafinansowa. I choć ten aspekt wydaje się oczywisty (w końcu, im człowiek ma szersze horyzonty, tym większą szansę na sukces w każdej dziedzinie), to na przełomie stuleci aspekt wiedzy finansowej był kluczowy i nie przewidywano, aby działy finansowe miały istotnie wychodzić poza tę sferę. Zresztą struktury owych działów z zasadniczą przewagą osób zajmujących się obsługą transakcyjną („księgowych”) determinowały główne obszary zainteresowań. Dynamiczne zmiany w otoczeniu zewnętrznym i poszukiwania przewagi konkurencyjnej także w ramach procesów wewnętrznych sprawiły, że działy finansów musiały opuścić swoją bezpieczną, „księgową” przystań i wyruszyć na burzliwe akweny biznesu. To bowiem zrozumienie specyfiki działania danej organizacji sprawia, że dział finansowy może dziś usiąść przy stole decyzyjnym jako równorzędny partner. Wymaga to oczywiście wysiłku – zarówno zaangażowania dodatkowego czasu, wyjścia poza mityczną strefę komfortu, ale także pokory i zaakceptowania, że na każdym etapie kariery pojawią się nieznane obszary, w których zdobywanie wiedzy będzie żmudne i czasochłonne. Innymi słowy, nowoczesny dział finansowy musi wstać ze swoich krzeseł i ruszyć w miejsca, które pozwolą mu pojąć mechanizmy generujące wartość dla przedsiębiorstwa. Jeśli mówimy o przedsiębiorstwie handlowym, to podstawą jest zrozumienie charakterystyki pracy działów sprzedaży, marketingu czy logistyki. W przedsiębiorstwach produkcyjnych chcemy znać przebieg procesu wytwarzania, magazynowania i dostaw. Każda branża i każda organizacja ma obszary, które są kluczowe dla jej przyszłości i wymagają od kontrolera czy dyrektora finansowego specjalnej uwagi. Ta uwaga musi przekuć się w chęć wygospodarowania części swojego czasu, nie

na kontrole tych obszarów, a budowanie w ich ramach swoich kompetencji. Ktoś powie, że nie po to kształcił się kilka lat w obszarze analizy finansowej czy rachunku kosztów, by teraz spędzać czas z przedstawicielami handlowymi, zgłębiać mierniki oglądalności reklam czy wnikać w rozwiązania techniczne produkcji. Taka postawa, dość powszechna kilkanaście lat temu, jest błędna i staje w sprzeczności wobec potrzeb nowoczesnych organizacji. To właśnie interdyscyplinarność i chęć poszerzania swojej wiedzy poza obszarem finansowym staje się głównym atutem nowoczesnego dyrektora finansowego. Organizacje nie oczekują od pracowników działu finansowego, by mieli wiedzę tożsamą z ekspertami sprzedaży, marketingu czy inżynierii. Liczą jednak, że wiedza w wybranych kluczowych obszarach pozwoli finansistom być partnerami w rozmowach związanych z kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa. Budowanie kompetencji poza obszarem finansów daje nie tylko wiele satysfakcji. Umożliwia też szerokie spojrzenie poza wewnętrzną perspektywę firmy, charakterystyczną przez lata dla obszaru finansów. Finansiści, poza swoimi podstawowymi kompetencjami, będą w stanie pojąć takie mechanizmy, jak: zmiany rynkowe z uwzględnieniem działań konkurencji, zmiany oczekiwań konsumentów czy choćby przemiany technologiczne. A to najważniejszy krok, aby działy finansowe czuły się bardziej komfortowo, wspierając decyzje operacyjne i strategiczne, dając także komfort pracy innym jednostkom organizacji poprzez zmianę swojej roli ze strażnika na doradcę. To klasyczny przypadek *win – win*, choć nie jest on łatwy do osiągnięcia i wymaga wysiłku zarówno od finansistów (chęć opuszczenia bezpiecznej przystani), jak i przedsiębiorstwa.

Ów wysiłek przedsiębiorstwa to dobry punkt wyjścia do analizy kolejnego aspektu z definicji partnerstwa biznesowego – aktywnego udziału finansistów w procesie decyzyjnym. Sama chęć działu finansów do transformacji nie byłaby wystarczająca, aby przejść z tradycyjnego modelu silosowego do nowoczesnej organizacji, opierającej swe decyzje na szerokich dyskusjach z wieloma uczestnikami. To przeobrażenie wymagało szeregu zmian w organizacji przedsiębiorstw, jak również w mentalności odpowiedzialnych za zarządzanie. Jednym z podstawowych elementów kształtujących zmiany w omawianym obszarze była obserwowana w ostatnich latach metamorfoza w postrzeganiu roli finansów przez zarządy spółek. Dziś prezes, dyrektor marketingu czy sprzedaży w nowoczesnym przedsiębiorstwie rzadko pozwoli sobie na pomijanie opinii działu finansowego w kwestiach biznesowych. Organizacje i ich kluczowe postaci z upływem czasu zaczęły dostrzegać, że włączanie finansistów na wczesnych etapach procesu decyzyjnego przynosi wiele korzyści<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Według ankiety przeprowadzonej przez firmę Deloitte wśród kadry zarządzającej w 134 organizacjach działających na terenie Wielkiej Brytanii, do głównych korzyści wynikających z dobrze funkcjonującego business partneringu zaliczają się: podejmowanie korzystniejszych decyzji biznesowych, rozpoczynanie strategicznych inicjatyw i ogólna poprawa kondycji finansowej firmy. Więcej w: Deloitte [2012].

Obawy o rozproszenie odpowiedzialności czy spowalnianie procesu coraz rzadziej znajdowały potwierdzenie w praktyce biznesowej i były raczej związane z kwestiami indywidualnymi czy problemami w odpowiedniej organizacji czasu pracy działu finansowego. Należy podkreślić w tym miejscu, że rola zarządu organizacji w budowaniu efektywnego business partneringu jest równie kluczowa, jak wyżej opisane wzmacnianie kompetencji pozafinansowych przez dział finansowy. Bez otwartości kluczowych osób w organizacji i podkreślania, że aktywne uczestnictwo działu finansowego, zarówno w operacyjnych, jak i strategicznych procesach decyzyjnych stanowi wartość dodaną dla firmy, rozwój partnerstwa biznesowego nie będzie możliwy. Jednakże chęci, zbudowane kompetencje i wsparcie zarządów nadal nie byłyby wystarczającym tłem dla rozwoju business partneringu, gdyby nie transformacja w organizacji działalności przedsiębiorstw i idąca wraz z nią zmiana proporcji czasu poświęcanego na poszczególne procesy w ramach pracy działu finansów.

## Zmiana organizacji pracy działów finansowych

Na przełomie wieków działy finansowe w średnich i dużych organizacjach charakteryzowały się dużą przewagą zatrudnienia w obszarach księgowości i raportowania. Dyrektorzy finansowi zarządzali kilkunasto- lub kilkudziesięciosobowymi działami finansów i, jak wcześniej wspomniano, ich główną kompetencją była rachunkowość ze szczególnym naciskiem na rachunkowość finansową. Zwiększająca się presja rynkowa i wynikające z niej wyzwania biznesowe przyniosły istotny wzrost popytu na szybkie dostarczanie informacji istotnych z punktu widzenia prowadzenia działalności organizacji. W efekcie przemianom ulegały też obowiązki i struktury działów finansowych. Pierwsza dekada XXI wieku to dynamiczny rozwój działów analiz i wyraźny akcent położony na controlling [Krzepkowska, 2008]. Proces ten stał się punktem wyjścia do kolejnych istotnych zmian w strukturach działów finansowych, których jesteśmy dziś świadkami.

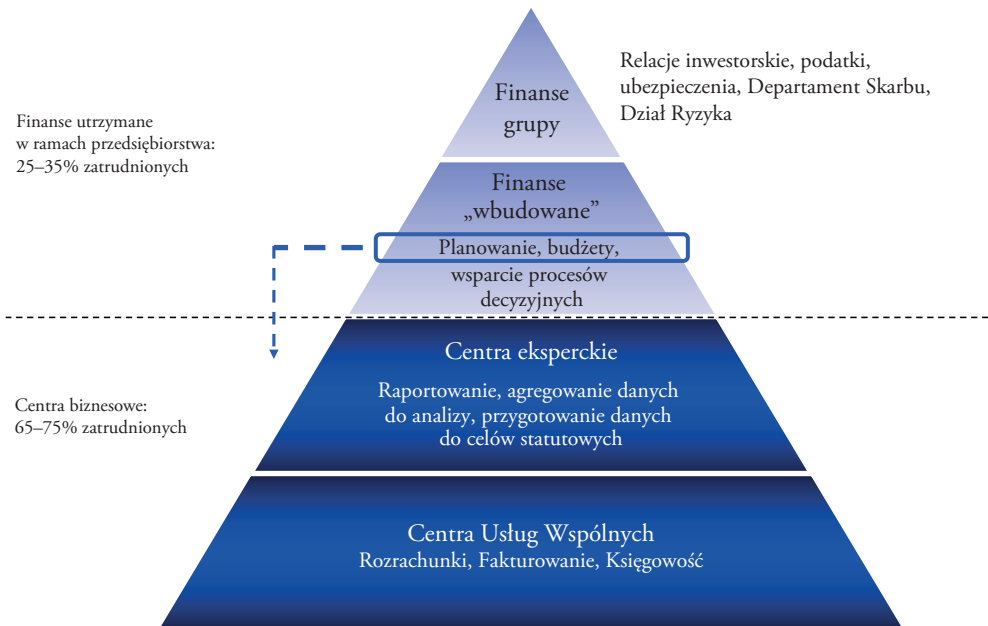
Pierwszym z nich, może nieco mniej zauważalnym dla zewnętrznego odbiorcy, jest pojawienie się pokolenia dyrektorów i kontrolerów finansowych, którzy wywodzą się ze ścieżki rachunkowości zarządczej i większość swojej kariery zawodowej spędzili w obszarach finansowego wsparcia procesów decyzyjnych. Ta zmiana profilu wyższej kadry finansowej ma fundamentalne znaczenie w perspektywie budowania partnerstwa biznesowego. Znając fantastycznych dyrektorów finansowych z silnym profilem rachunkowo-księgowym, dużym nadużyciem byłoby stwierdzenie, że w nowych realiach biznesowych sukces odniosą jedynie te osoby, które wyspecjalizowały się w obszarach analiz i rachunku kosztów. Niemniej jednak elastyczność i otwartość w budowaniu nowych kompetencji będą w wielu przypadkach kluczowe w odniesieniu sukcesu w no-

woczesnych organizacjach. Jest to o tyle istotne, że w obszarach księgowych można dostrzec strukturalną zmianę, która w ostatnim dziesięcioleciu narysowała kompletnie inny obraz świata finansów przedsiębiorstw niż ten znany z końca XX wieku.

Mowa tu o outsourcingu i przesuwaniu coraz większych obszarów typowej działalności działów finansowych do wyspecjalizowanych jednostek organizacyjnych. Wspomniane przemiany biznesowe sprawiły, że organizacje zaczęły poszukiwać optymalizacji procesów, które miały ograniczony wpływ na budowanie wartości dodanej, a jednocześnie pochłaniały dużą ilość czasu i zasobów. Początkowo organizacje skupiały się na objęciu outsourcingiem powtarzalnych procesów, takich jak rozrachunki z kontrahentami, fakturowanie itp., będących domeną działów księgowości. Z upływem czasu zaczęto szukać optymalizacji procesowej także w innych obszarach, jak choćby raportowanie (zazwyczaj do celów statutowych, podatkowych). Oczywiście aspekt efektywności kosztowej tych przemian nie był bez znaczenia, ale dużym nadużyciem byłoby stwierdzenie, że oszczędności były jedynym powodem, dla którego przedsiębiorstwa decydowały się na bardzo duży wysiłek związany z budową nowych rozwiązań. Bardzo ważnym powodem było uwolnienie czasu działów finansowych na wsparcie procesów decyzyjnych. Innymi słowy, dyrektor finansowy, który do tej pory był strażnikiem (a może i strażakiem) biznesu, miał przeważyć swoje kompetencje na rzecz wsparcia decyzji operacyjnych, a przede wszystkim strategicznych. Oczywiście nie może być mowy o braku kontroli nad procesami przekazanymi do centrów usług wspólnych, co niejako wymusza posiadanie odpowiedniej wiedzy także w zakresie rachunkowo-księgowym. Niemniej jednak praktyka pokazuje, że dobrze funkcjonujący outsourcing z kompetentną kadrą menedżerską, skupioną w centrach usług wspólnych, pozwala dyrektorom finansowym na podział swoich obowiązków w sposób istotnie odmienny, niż było to choćby ćwierć wieku temu. Efektem outsourcingu wielu obszarów finansów przedsiębiorstwa jest istotne zmniejszenie liczby pracowników działów finansowych wbudowanych w organizację. Etaty, które do tej pory były w kompetencji dyrektora finansowego, w dużej mierze zostały przeniesione do centrów usług wspólnych (rysunek 1). Powszechnym zjawiskiem jest więc dziś stanowisko dyrektora finansowego, który zarządza kilkusobowym zespołem wyspecjalizowanym w obszarze wsparcia biznesowego i funkcyjnie współpracuje z managerem finansowym czy głównym księgowym, umiejscowionym w centrum usług wspólnych. Taka struktura naturalnie determinuje główne obszary działania działu finansowego i jest fundamentalnym elementem rozwoju business partneringu.



**Rysunek 1** Przykładowa struktura podziału kompetencji finansowych w ramach dużej organizacji



Źródło: PWC [2012].

## Potencjalne kierunki dalszych zmian organizacji pracy działów finansowych

Niezależnie od trudności związanych z przeniesieniem kompetencji do wyspecjalizowanych jednostek procesy outsourcingowe nie zatrzymają się na obszarach księgowych czy raportowaniu. Oczywiście nie każdej organizacji udało się osiągnąć pełen sukces we wdrożeniu centrów usług wspólnych i znane są przypadki rezygnacji z takich rozwiązań. Niemniej jednak, patrząc na sprawę globalnie, trend rozwoju SSC czy CoE (centrów eksperckich) jest nie do zatrzymania. Należy przy tym wspomnieć, że same centra, które jeszcze 10 lat temu kojarzone były w Polsce z tymczasowym przystankiem dla studentów, a trzy czwarte pracowników planowało odejście z nich w najbliższym możliwym czasie, diametralnie zmieniły się jako miejsca pracy. Poczynając od strony warunków pracy i możliwości rozwoju, a na kwestiach atrakcyjności zarobków kończąc. W ostatnich latach zatrudnienie w centrach usług w Polsce rosło w tempie ok. 15% rocznie (od 2015 roku, gdy odnotowano około 150 tysięcy pracowników SSC, stworzono

ponad 200 tysięcy dodatkowych etatów w tym sektorze<sup>5</sup>). Widać więc z jednej strony chęć organizacji do poszukiwań efektywności w kolejnych obszarach, z drugiej strony rosnąca atrakcyjność centrów usług wspólnych jako pracodawcy, co powinno przyciągać talenty o różnych kompetencjach (nie tylko związanych z księgowością). Dlatego trend wzrostowy w tym sektorze zostanie utrzymany i coraz więcej przedsiębiorstw będzie przenosić duże obszary finansów poza organizację. A te, które już dokonały tego kroku, będą spoglądać na kolejne kompetencje, w których można szukać optymalizacji.

Patrząc na kompetencje dzisiejszych działów finansowych, obszarami, na które działy te poświęcają istotną część swojego czasu, są planowanie i budżetowanie. I właśnie w tym kierunku zarządzający finansami dużych organizacji coraz częściej patrzą w kontekście przeniesienia kolejnych obowiązków do scentralizowanych jednostek. Na pewno wiele przedsiębiorstw czeka dyskusja związana z zasadnością takiego ruchu. Od lat przyjmuje się bowiem, że odpowiednie planowanie i budżetowanie wymaga istotnego zaangażowania i znajomości specyfiki biznesu, a błędne założenia w celach na kolejne okresy budżetowe mogą oznaczać ograniczanie potencjału wzrostowego firmy [Świdarska, 2017]. Praktyka (szczególnie w korporacjach) wskazuje jednak na wiele ograniczeń, które czynią proces planowania bardzo kosztowną procedurą o ograniczonej wartości dodanej. Planowanie dość często staje się zderzeniem zarządów stawiających bardzo ambitne, zdarza się, że nierealne, cele (*top – down*) i jednostek budżetowych, które z kolei dość często prezentują konserwatywny obraz, przygotowując argumenty rynkowe na poparcie swoich tez (*bottom – up*). Budżet będzie więc efektem siły przekonywania do swojego, subiektywnego, spojrzenia na dany biznes<sup>6</sup>. Dlatego firmy coraz częściej będą skłaniać się do obiektywizowania kwestii krótko- i średnioterminowych planów, a jednym z elementów będzie przenoszenie istotnego akcentu związanego z planowaniem do centrów eksperckich. Należy przy tym podkreślić, że dział finansowy, wbudowany w organizację, nadal będzie miał wpływ na ten proces poprzez dostarczanie istotnych informacji do centrum eksperckiego. Natomiast ciężar koordynacji będzie przeniesiony poza organizację. Już dziś innowacyjne organizacje testują rozwiązania użycia centrum eksperckiego w procesie budżetowania i nie sposób nie dostrzec wynikającego z tych testów dużego potencjału do uwolnienia dużej ilości czasu w pracy działu finansowego. Podstawą takiego procesu jest wykorzystanie sztucznej inteligencji, a właściwie uczenia maszynowego (*machine learning*). Poprzez stworzenie odpowiednich algorytmów, wykorzystanych do stworzenia trendów sprzedaży, udaje się firmom osiągnąć we wskazanych liniach produktowych dokładność budżetową bardzo zbliżoną do danych osiągniętych w rzeczywistości. Oczywiście model ten będzie

<sup>5</sup> Coroczny raport ABSL, organizacji zrzeszającej firmy działające w sektorze usług wspólnych, wskazuje na ponad 350 tysięcy pracowników zatrudnionych w tej branży. Więcej w: ABSL [2021].

<sup>6</sup> Szerzej o krytyce powszechnie stosowanych koncepcji budżetowania: Świdarska [2017], Kowalewski [2014].

miał swoje wyzwania w obszarach o dużej dynamice zmian (konkurencja, częste nowe wdrożenia), ale są to kolejne etapy, o które owe algorytmy będą poszerzane. Podkreślić należy jednak, że ów proces nadal będzie zasilany i korygowany informacjami o oczekiwanych zdarzeniach jednorazowych, charakterystycznych dla danej jednostki budżetowej (planowane zmiany cen, pojawienie się konkurencji). Dział finansowy będzie odpowiedzialny za dostarczenie takich informacji do modelu, co, po raz wtóry, będzie zacieśniać współpracę z innymi działami i poszerzać wiedzę biznesową działu finansowego. Ostatecznie czasowe zaangażowanie działu finansowego w proces planowania będzie istotnie zmniejszone. Długotrwałe procesy, trwające miesiącami, powinny w najbliższych latach zostać zastąpione taktycznym wsparciem dla centrów eksperckich, co powinno absorbować ułamek czasu poświęcanego do tej pory na tworzenie budżetów.

Sam proces zwiększania się obszarów poddawanych outsourcingowi nie byłby możliwy bez czynnika, który wraz z postępem będzie coraz mocniej napędzać zmiany także w obszarze finansów przedsiębiorstwa. Mowa o dynamicznie postępującej digitalizacji – wspomniany wyżej przykład zaprzęgnięcia zaawansowanych, samouczących się algorytmów w obszarze planowania, to tylko jeden z kierunków. Wykorzystanie sztucznej inteligencji będzie kluczowe do budowania nowoczesnych działów finansowych i będzie wspierać obszar business partneringu. W ostatnich latach wiele organizacji poświęciło dużo czasu i zasobów (ludzkich i pieniężnych) na wdrażanie systemów raportujących, które konsolidują dane i umożliwiają dość nowoczesną ich prezentację. Systemy te, mimo znacznego postępu, mają nadal swoje ograniczenia, które determinują powszechne zjawisko dalszego wykorzystywania podstawowych arkuszy kalkulacyjnych (Excel) w codziennej pracy działów finansowych. Do owych ograniczeń należą m.in. dłuższy czas oczekiwania na raporty (powiązanie z kalendarzem finansowym), brak elastyczności w modyfikacji predefiniowanych raportów czy choćby braki w informacjach pozafinansowych (dotyczących np. konkurencji). Wydaje się, że usprawnianie procesów na podstawie zaawansowanych narzędzi cyfrowych, zasilanych i zwracających informację w czasie rzeczywistym, umożliwiających dostęp do szczegółowych danych, będzie stanowiło kolejny element wsparcia dla działów finansowych. Umożliwią one z jednej strony szybkie pozyskiwanie danych działowi finansowemu i wzmocnią proces decyzyjny. Jednocześnie pozwolą innym działom na dostęp do bieżącej informacji, co zmieni charakter interakcji pomiędzy działem finansowym i partnerami biznesowymi. Przyspieszenie w obszarze digitalizacji finansów będzie też determinować jeszcze szybszy rozwój kompetencyjny pracowników działów finansowych w kierunku rozwiązań informatycznych.

Na drugim biegunie w stosunku do wspomnianych operacyjnych czynników, które będą wpływać na organizację pracy działów finansowych w najbliższych latach, jest kwestia fundamentalnej zmiany działania przedsiębiorstw w obszarze zrównoważonego rozwoju i jej wpływu na finanse przedsiębiorstw. Temat zrównoważonego rozwoju

ukrytego pod skrótem ESG (*environmental, social, governance*) jest tak szeroki, jak opisujące go raporty spółek, które już dziś osiągają rozmiary finansowych raportów rocznych. Trend w tym obszarze jest nieodwracalny i mimo presji na zyski, element społeczny i środowiskowy będzie tylko zyskiwał na znaczeniu (będzie także wymuszany przez odgórne regulacje<sup>7</sup>). Większość elementów tego obszaru na pierwszy rzut oka wymyka się kompetencjom działów finansowych (przy czym bez wątpienia ESG będzie stanowiło atrakcyjny kierunek rozwoju także dla wszechstronnych finansistów), lecz nie ma złudzeń, że owe działy będą bardzo ważnym elementem w realizacji strategii firm w tym zakresie. Kwestią najbardziej prozaiczną, ale kluczową będzie nadzór nad kosztami wdrażania rozwiązań z zakresu zrównoważonego rozwoju. Tak jak w przypadku prowadzenia bieżącej działalności, dział finansów powinien mieć istotny głos w kwestii zaangażowania zasobów firmy i w przypadku implementacji założeń ESG, to finanse powinny wskazać implikacje finansowe nowych rozwiązań. Na tym jednak rola finansów w obszarze kosztów nie powinna się skończyć. Zgodnie z duchem business partneringu dyrektor finansowy powinien aktywnie uczestniczyć w dyskusji związanej z transferem zasobów, tak by z jednej strony sprostać założeniom polityki ESG, a z drugiej nie ograniczyć potencjału wzrostowego przedsiębiorstwa. Podkreślić należy, że postawa działu finansów nie będzie mogła polegać na hamowaniu wdrożenia rozwiązań z obszaru ESG, lecz będzie musiała opierać się na wskazywaniu źródeł finansowania minimalizujących ową implementację. Wymiany flot na bardziej ekologiczne, ograniczanie emisji w produkcji, stosowanie ekologicznych składników/opakowań, ale także wyrównywanie płac czy wdrażanie dodatkowego wsparcia pracowniczego to jedynie kilka z czynników kosztowych, z którymi przychodzi już dziś mierzyć się dyrektorom finansowym. Presja w tym zakresie zdecydowanie będzie rosła, a jedynie doskonała znajomość biznesu pozwoli finansistom znaleźć optymalne rozwiązania na finansowanie tych obszarów bez istotnego wpływu na zyski organizacji.

## Podsumowanie

Niezależnie od tego, czy priorytetem organizacji będzie ESG, rozwój marek, przejęcia i akwizycje, czy może poważna zmiana charakteru działalności firmy, kierunek rozwoju działów finansowych wydaje się jasny. Presja na zwiększenie czasu poświęcanego na *business partnering*, czyli uczestnictwo w procesach decyzyjnych, będzie rosła.

---

<sup>7</sup> Komisja Europejska opublikowała 21 kwietnia 2021 roku projekt zmian w dyrektywach 2013/34UE, 2004/109/WE, 2006/43/WE oraz rozporządzeniu (UE) w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju. Raporty na temat zrównoważonego rozwoju (*Corporate Sustainability Reporting*) mają być obowiązkowo prezentowane w sprawozdaniu z działalności.

Pracownicy działów finansowych będą więc rozbudowywać swoje kompetencje poza-finansowe, by sprostać tym oczekiwaniom. Priorytetem będzie też szerokie otwarcie na rozwiązania cyfrowe, które mają usprawniać prace działu finansowego i uwalniać czas niezbędny do większego zaangażowania w dyskusje biznesowe. Utrzyma się więc trend, w którym duże działy finansowe są zastępowane niewielkimi, ale wysoce wyspecjalizowanymi zespołami finansowymi, doradzającymi partnerom wewnątrz organizacji. To z kolei skutkować będzie outsourcingiem kolejnych obszarów, które z punktu widzenia codziennej pracy organizacji są niezbędne dla poprawnego jej funkcjonowania, ale nie budują wartości dodanej. Jedno jest pewne – rynek pracy w obszarze finansów będzie nadal poddany bardzo dynamicznym zmianom. Receptą na sukces (tak jak w przypadku wielu innych dziedzin życia) będzie duża elastyczność i otwartość na innowacyjne rozwiązania ze szczególnym uwzględnieniem nowych technologii.

## Bibliografia

- ABSL (2021), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*, <https://shop-absl.pl/Sektor-Nowoczesnych-Uslug-Biznesowych-w-Polsce-Raport-Roczny-c15>, Warszawa, s. 31 (dostęp: 15.03.2022).
- Deloitte (2012), *Changing the focus. Finance Business Partnering*, online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/finance-transformation/deloitte-uk-finance-business-partnering.pdf> (dostęp: 20.03.2022).
- Deloitte (2018), *Crunch Time V. Finance 2025*, online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Finance/gx-ft-crunch-time-V-finance-2025.pdf> (dostęp: 16.03.2022).
- Little A.D. (2019), *Beyond cost efficiencies in shared service centers*, online: <https://www.adlittle.com/en/beyond-cost-efficiencies-shared-service-centers> (dostęp: 16.03.2022).
- Krzepkowska M. (2008), *Controlling jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym w warunkach globalizacji gospodarki*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Kowalewski M. (2014), *Analiza zmian we współczesnym podejściu do budżetowania działalności przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 152–161.
- Szycha A. (2012), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Zarys rozwoju rachunkowości zarządczej w zachodnich krajach Europy kontynentalnej*, w: *Współczesne nurty badawcze w rachunkowości*, red. I. Sobańska, P. Kabalski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Świdarska G.K. (2017) (red.), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin/MAC Consulting, Warszawa, s. 452–462, s. 523–527.
- PWC (2017), *Finance as business partner. Adding up or adding value*, online: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-finance-as-business-partner-adding-up-or-adding-value-2017.pdf> (dostęp: 16.03.2022).
- PWC (2012), *Putting your business on the front foot*, online: <https://www.pwc.com.uy/en/publications/assets/putting-your-business-on-the-front-foot.pdf> (dostęp: 25.03.2022).

\* \* \*

mgr Filip Filipkowski

Dyrektor Finansowy Ipsen Poland Sp. z o.o., wcześniej piastował dyrektorskie i kierownicze stanowiska w międzynarodowych korporacjach z dużym naciskiem na *business partnering*; wykładowca na Studiach Podyplomowych Rachunkowość Zarządcza i Controlling w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

e-mail: [ffilipkowski@gazeta.pl](mailto:ffilipkowski@gazeta.pl)

ORCID: 0000-0003-2325-8242