

## Ewolucja funkcji dyrektora finansowego w przedsiębiorstwie

Arkadiusz Kustra, Maria Sierpińska\*

**Streszczenie:** W artykule pokazano ewolucję funkcji dyrektora finansowego od statycznego do dynamicznego jej charakteru. Dyrektor finansowy koncentrował się na planowaniu finansowym i budżetowaniu działalności operacyjnej, ustalaniu odchyłeń od założonych planów i ich przyczyn, zarządzaniu środkami pieniężnymi i dostarczaniu kapitału na finansowanie rozwoju przedsiębiorstw. Wraz z nasileniem się procesów globalizacji i pojawieniem się kryzysu finansowego dyrektor finansowy musi być kreatorem zmian i posiadać umiejętność przewidywania ich skutków oraz zarządzania strategicznymi obszarami biznesu.

**Słowa kluczowe:** dyrektor finansowy, zarządzanie przedsiębiorstwem, kompetencje

### Wprowadzenie

Przez wiele lat zadania dyrektora finansowego były ograniczone i sprowadzały się do zarządzania finansami, nadzoru nad księgowością i administracją przedsiębiorstwa. Do jego głównych zadań należało przede wszystkim raportowanie zdarzeń historycznych, kontrola procesów finansowych przedsiębiorstwa oraz tworzenie analiz i sprawozdań finansowych. Na skutek trwającej od kilkunastu lat ewolucji zarządzania przedsiębiorstwem, charakter stanowiska dyrektora finansowego w ostatnich latach mocno się zmienił. Jego zadania znacznie wykraczają poza własny dział finansów. Rośnie odpowiedzialność dyrektorów finansowych w zarządzaniu strategicznymi obszarami biznesu. Obecnie dyrektor finansowy pełni rolę lidera uczestniczącego w procesach decyzyjnych na najwyższym szczeblu. Dotyczą one całego przedsiębiorstwa, nie tylko wąsko rozumianych finansów. CFO to jedna z kluczowych osób komunikujących wizję i strategię firmy. Dyrektor finansowy jest dzisiaj odpowiedzialny przede wszystkim za aktywne poszukiwanie sposobów poprawy wyników finansowych, efektywności gospodarowania, pozycji rynkowej, przewagi konkurencyjnej oraz innych wskaźników decydujących o kondycji finansowej firmy.

W artykule podjęto problem zmiany roli dyrektora finansowego we współczesnym przedsiębiorstwie oraz potrzeby rozwoju jego kompetencji stosownie do zadań.

---

\* prof. dr hab. Maria Sierpińska, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie; dr inż. Arkadiusz Kustra, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

## 1. Tradycyjne zadania dyrektora finansowego

Dyrektor finansowy to kluczowe stanowisko w każdej firmie. W większości przypadków dyrektor finansowy jest członkiem zarządu, co wzmocnia go w roli decydenta definiującego kierunek, w którym zmierza organizacja przy współpracy ze wszystkimi członkami zarządu przedsiębiorstwa. Jest on odpowiedzialny za wyniki finansowe firmy. W klasycznych strukturach dyrektor finansowy nadzoruje pracę działu finansowego, księgowości i administracji firmy. Może również nadzorować pracę działu informatycznego. Duże firmy zatrudniają zwykle naczelnego dyrektora finansowego nadzorującego pracę zarówno dyrektora finansowego, jak i głównego księgowego. Naczelnny dyrektor finansowy jest zaangażowany w kształtowanie polityki finansowej firmy oraz planowanie rozwoju przedsiębiorstwa.

W niektórych firmach łączy się stanowiska dyrektora finansowego oraz głównego księgowego. Nie jest to rozwiązanie dobre. Zadaniem głównego księgowego jest przede wszystkim rejestrowanie operacji gospodarczych dotyczących przeszłych okresów oraz terminowe sporządzanie sprawozdań. Natomiast dyrektor finansowy ma zupełnie inne zadania. Zajmuje się on przede wszystkim sterowaniem przyszłością firmy poprzez planowanie, raportowanie stopnia realizacji planów, ustalanie przyczyn odchyleń od planów i wykorzystywanie ich do kształtowania wyników finansowych w przyszłych okresach. W procesie tym nie może pominąć dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Dyrektor finansowy jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji inwestycyjnych i finansowych. Odpowiada za pozyskiwanie środków finansowych, zarządzanie środkami pieniężnymi, za utrzymywanie racjonalnych relacji z bankami i innymi instytucjami finansowymi oraz za pilnowanie, by przedsiębiorstwo wywiązywało się ze zobowiązań wobec inwestorów posiadających papiery wartościowe firmy. Dyrektor finansowy działa na styku przedsiębiorstwo – rynki finansowe, na których inwestorzy obracają aktywami finansowymi emitowanymi przez przedsiębiorstwo. Dyrektor finansowy czuwa nad przepływami pieniężnymi między inwestorami i firmą (Brealey, Myers, Allen 2011: 6–7).

W swojej tradycyjnej roli dyrektor finansowy:

- uczestniczył w procesie przygotowania planów finansowych krótko- i długoterminowych oraz nadzorował ich realizację,
- przeprowadzał analizy finansowe firmy oraz analizy cząstkowe dotyczące poszczególnych problemów finansowych, np. analizę wynagrodzeń,
- nadzorował i interpretował wyniki finansowe firmy oraz podejmował decyzje dotyczące podstawowych obszarów wpływających na wyniki, czyli przychodów i kosztów,
- nadzorował procesy kontroli i audytu wewnętrznego oraz audytu sprawozdań finansowych,
- uczestniczył w procesie pozyskania kapitału z banków oraz od inwestorów,
- uczestniczył w negocjacjach z dostawcami i odbiorcami kreując politykę kredytu kupieckiego,

- podejmował decyzje dotyczące ubezpieczeń rzeczowych i innych ubezpieczeń zabezpieczających ryzyko operacyjne i finansowe,
- nadzorował przestrzeganie prawa i obowiązujących ustaleń z otoczeniem,
- czuwał nad przystosowaniem standardów obowiązujących w organizacjach międzynarodowych do rozwiązań prawnych obowiązujących w Polsce,
- współuczestniczył w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych oraz podejmował decyzje dotyczące ich finansowania.

Często zadania dyrektora finansowego podawane są w literaturze w sposób obrazowy.

Jest on (*Zadania i problemy...* 2001: 7):

- strażnikiem płynności i szefem rezerw,
- strategiem finansowym poprzez ujmowanie wpływów i wydatków oraz wszelkich innych istotnych faktów,
- „prorokiem” strumieni pieniądza,
- osobistym „królem” rachunków przedsiębiorstwa,
- koordynatorem wszystkich inwestycji długofalowych od strony nakładów w planie finansowym,
- nabywcą kapitału i twórcą struktury kapitału.

Będąc strażnikiem płynności, dyrektor finansowy musi stale analizować problemy związane z zabezpieczeniem płynności finansowej oraz z ograniczaniem ryzyka prowadzenia działalności przedsiębiorstwa dzięki planowaniu, sterowaniu i kontroli finansowej. W każdym przedsiębiorstwie występuje ryzyko, lecz nigdy nie można przewidzieć i zabezpieczyć wszystkich zagrożeń. Ponadto nie wszystkie ryzyka wymagają zabezpieczeń, gdyż rzadko występują równocześnie. Dyrektor finansowy musi odpowiednio wcześniej rozpoznać i skwantyfikować ryzyko utraty płynności finansowej. Nie istnieje żadna reguła pozwalająca na określenie wysokości niezbędnej rezerwy na pokrycie tego ryzyka. Jest to indywidualny problem każdego przedsiębiorstwa i zależy od szybkości i dokładności informacji napływających z poszczególnych działów do działu dyrektora finansowego. W dziale finansowym jest realizowana funkcja treasury. Tu określa się ilość środków potrzebnych do utrzymania płynności finansowej, ustala się rezerwy płynności mające ograniczyć ryzyko utraty płynności finansowej oraz ogranicza się koszty finansowe poprzez właściwe zarządzanie gotówką i rezerwami płynności. Problemy utrzymania płynności finansowej wymagają ciągłych zmian. Inne instrumenty można wykorzystać w okresie recesji gospodarczej, spadku sprzedaży i trudności z uzyskaniem kredytu, inne zaś w okresie dobrej koniunktury gospodarczej i chęci angażowania się banków w finansowanie operacyjnej działalności przedsiębiorstw.

Zadaniem dyrektora finansowego – z punktu widzenia finansowego kierowania przedsiębiorstwem, jest nadzór nad bieżącymi wpływami i wydatkami, korzystne lokowanie nadwyżek powstałych dzięki wygenerowanym zyskom oraz odpisom amortyzacyjnym i zmianom zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto. Jest to jedno z trudniejszych zadań, wymagające wiedzy i bieżącej informacji z rynków finansowych. CFO zajmuje się

uzupełnianiem niedoborów gotówki poprzez uruchomienie rezerw finansowych w postaci linii kredytowych, wykorzystanie portfela weksli, wykorzystanie papierów wartościowych i spekulacji na rynku pieniężno-kapitałowym (*Zadania i problemy...* 2001: 8).

Dyrektor finansowy, dysponując środkami na rachunkach bankowych, musi ściśle współpracować z dyrektorami innych pionów – badań i rozwoju, zakupów i logistyki, produkcji, sprzedaży i marketingu, inwestycji – angażującymi środki pieniężne w różne przedsięwzięcia. Środki finansowe w firmach zawsze są ograniczone, zwłaszcza gdy uwzględnimy się zapotrzebowanie na kapitały w obszarze rozwoju. Realizacja takich zadań, jak zakup surowców i materiałów, utrzymanie zapasów, polityka kredytu kupieckiego wyrażona terminami i formami płatności faktur czy sposobami windykowania należności, budżety na badania i rozwój, na szkolenia, na promocję i reklamę, mogą wywoływać konflikty, zwłaszcza, że niektóre wydatki skutkują w długim okresie. Poszczególne działy realizujące wymienione zadania generują zapotrzebowanie na środki, a dyrektor finansowy powinien znaleźć źródła ich pokrycia przy minimalnych kosztach ich pozyskania. W dużych przedsiębiorstwach o zaangażowaniu środków w dane przedsięwzięcie decyduje zazwyczaj kolegium decyzyjne, które łagodzi konflikty powstające w wyniku sprzecznych zapotrzebowań na środki. W przedsiębiorstwach małych i średnich są to obszary decyzji dyrektora finansowego.

Departament finansowy zazwyczaj koordynuje wszelkie zaplanowane procesy i często jest łącznikiem w komunikacji pomiędzy innymi działami firmy. Do zadań dyrektora finansowego należy zapewnienie dopływu kapitału zewnętrznego, właściwy dobór źródeł tego kapitału pod kątem minimalizacji kosztów ich pozyskania. Musi on zatem analizować oferty dostawcy kapitału, utrzymywać dobre relacje z bankami, instytucjami ubezpieczeniowymi oraz instytucjami rynku kapitałowego.

## **2. Kompetencje dyrektora finansowego**

Dyrektor finansowy musi posiadać szeroką wiedzę i umiejętności we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niezmiernie istotne są zdolności analityczne, umiejętność koordynacji różnych informacji i złożonych danych finansowych, komunikatywność i zdolności kierownicze. Powinien posiadać znajomość technik komputerowych i systemów stosowanych w księgowości i administracji.

Dyrektor finansowy powinien dysponować umiejętnością sprawnego porozumiewania się z pracownikami, musi potrafić zarządzać ludźmi, motywować ich do racjonalnego wykonywania zadań oraz budować prawidłowe relacje zarówno ze współpracownikami, jak i otoczeniem. Ważna jest też empatia, bo trzeba umieć zrozumieć argumentację i punkt widzenia pracowników innych działów, takich jak sprzedaż czy marketing. Bez znajomości narzędzi interpersonalnych i komunikacyjnych nie uda się przekonać innych do swoich pomysłów, nawet najlepszych. Trzeba być dobrym sprzedawcą swoich idei. Poza tym bardzo

ważna jest osobowość i kreatywny sposób myślenia – należy dążyć do rozwiązywania problemów, a nie tylko do ich diagnozy (Lusar 2011).

Dyrektor finansowy musi nieustannie dbać o wizerunek finansowy przedsiębiorstwa. Musi posiadać umiejętność komunikowania się z rynkiem finansowym, analitykami i inwestorami oraz trafnie rozpoznać ich oczekiwania. Równocześnie odpowiada on za strukturę źródeł finansowania przedsiębiorstwa i jego dobrą kondycję finansową. Musi on zatem umieć łagodzić konflikty, wyjaśniać problemy finansowe i finansować wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa zachowując racjonalne proporcje rozwoju. Nie może przy tym naruszyć optymalnej struktury finansowej przedsiębiorstwa. Współpracując z kierownikami różnych obszarów przedsiębiorstwa, pozyskuje na bieżąco informacje o planowanych przedsięwzięciach rodzących skutki finansowe. Dyrektor finansowy nie może pozwolić sobie na luki informacyjne i nie dostrzec w porę zagrożeń. Zarządzanie finansami wymaga bowiem informacji na najwyższym poziomie.

Dyrektor finansowy musi być ekspertem z pogranicza wielu dziedzin, przy czym niezbędne jest, aby (Haggis 2003):

- miał podejście komercyjne,
- był specjalistą w dziedzinie informatyki (w zakresie projektowania systemów),
- był kontrolerem,
- był koordynatorem,
- posiadał zdolności interpersonalne,
- był ekspertem technicznym.

W małych firmach, jeśli nie ma dyrektora finansowego, to główny księgowy powinien mieć jak najwięcej wymienionych cech. Niezwykle istotna jest sprawna komunikacja pomiędzy dyrektorem a innymi członkami zarządu. Nie mogą mu być obce podstawowe zagadnienia dotyczące sprzedaży, produkcji czy dystrybucji. Dyrektor finansowy musi umieć uchwycić wpływ wszelkich czynników, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, na wyniki finansowe. Dla nowoczesnego dyrektora finansowego niezwykle ważna jest dobra znajomość systemów informatycznych i opartych na nich systemów raportowania. Muszą one być tak przygotowane, aby uzyskiwane informacje mogły być skutecznym narzędziem zarządzania firmą i pozwalały wykorzystać szanse, jakie niosą ze sobą nowe rozwiązania technologiczne. Dyrektor finansowy musi poza tym skutecznie porozumiewać się z klientami firmy, zwłaszcza z tymi, którzy zalegają z terminowym regulowaniem należności. Jest on często angażowany do negocjowania kluczowych kontraktów lub przygotowania umów o współpracy. Musi sprawnie poruszać się w obszarze księgowości, podatków i przepisów prawnych. W pracy dyrektora finansowego nie może dominować podejście księgowe, lecz musi on umieć wykorzystywać szanse płynące z rynków finansowych dla pomnażania zaangażowanych w firmie kapitałów. Takiego podejścia będą żądać akcjonariusze od departamentów finansowych przedsiębiorstw.

### 3. Nowe funkcje i kompetencje dyrektora finansowego

Obecnie oprócz realizacji tradycyjnych zadań dyrektor finansowy pełni rolę lidera uczestniczącego w procesach decyzyjnych na najwyższym szczeblu. Jest kluczowym uczestnikiem najważniejszych procesów biznesowych. Nowoczesny dyrektor finansowy musi posiadać umiejętność holistycznego spojrzenia na wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa w celu stworzenia spójnej strategii jego funkcjonowania. Oczekuje się od niego, że będzie liderem oraz promotorem zmian mającym przy tym dobry kontakt z pracownikami oraz z otoczeniem przedsiębiorstwa, by dzięki temu mógł tworzyć dynamicznie i wydajnie pracujące zespoły (Rędaszka 2011: 33–34). Dzięki swojemu doświadczeniu potrafi trafnie i szybko ocenić efekty finansowe podejmowanych decyzji oraz ich wpływ na rynek i jego oczekiwania. Dlatego też coraz częściej CFO obejmują stanowiska CEO. Według danych firmy rekrutacyjnej Marks Sattin odsetek prezesów spółek z indeksu FTSE, którzy mają doświadczenie w finansach i rachunkowości wzrósł ponad dwukrotnie z 24% w połowie lat 90. XX wieku do 58% w 2013 roku. W skali globalnej odsetek prezesów z doświadczeniem w roli dyrektora finansowego podwoił się w ciągu 10 lat, między rokiem 2002 a 2012 (z 9% do 18%) (*5 najważniejszych doświadczeń CFO...* 2014). Gotowość do powierzenia finansistom odpowiedzialności za zarządzanie spółką to efekt rosnącego zaufania i doceniania ich roli, zwłaszcza w latach kryzysu gospodarczego.

W nowoczesnych firmach tradycyjna funkcja dyrektora finansowego polegająca na optymalizowaniu budżetu, analizowaniu przyczyn odchyleń od budżetu i sprawozdawczości finansowej pozostaje niezmienną, jednak przy wydajnych i sprawnych systemach informatycznych pochłania ona mniej czasu niż w przeszłych okresach. Dyrektor finansowy pełnił zawsze funkcję nadzoru nad procesami finansowo-księgowymi skupiając się na efektywnym przetwarzaniu informacji oraz optymalizowaniu skutków różnych transakcji. W tradycyjnym ujęciu do funkcji dyrektora finansowego należała dbałość o równowagę finansową, płynność, właściwą wycenę aktywów oraz kontrolę wewnętrzną.

Dzisiaj dyrektorzy finansowi muszą być katalizatorami zmian w firmie, którzy zachęcają menedżerów do poprawy efektywności, wspierając ich przy podejmowaniu decyzji biznesowych i projektach optymalizacyjnych. Powinni być dobrymi „strategami”, którzy aktywnie uczestniczą i kreują nowe kierunki strategiczne firmy, zmiany modelu działania oraz wspierają ich wdrożenie. Każda z tych ról jest inna i wymaga ogromnej wiedzy i bogatego zestawu kompetencji oraz umiejętności. Jednak trudne jest połączenie tych wszystkich ról w jedną całość, ponieważ występuje naturalny konflikt pomiędzy strażnikiem i operatorem, którzy skupiają się na zagadnieniach wewnętrznych finansów, są pasywni i zachowują pełną niezależność biznesową, a strategiem i katalizatorem, którzy aktywnie angażują się w optymalizację biznesu, uczestnicząc przy tym w podejmowaniu decyzji, które potem jako strażnicy kontrolują. W związku z tym nowoczesny dział finansów musi być nie tylko skutecznym operatorem oraz strażnikiem, ale rozwijającym się partnerem biznesowym (katalizatorem i strategiem zmian). W czasach charakteryzujących się wysoką zmienno-

ścią, ryzykiem i nowymi możliwościami biznesowymi jest to bardzo istotne, aby aktywnie wspierać finanse w identyfikacji, ocenie oraz realizacji nowych szans biznesowych. Należy kłaść duży nacisk na powyższe role, ponieważ jest to klucz do sukcesu finansowego oraz rynkowego w nadchodzących latach (Pniewski 2011: 33–39).

Powstaje zatem pytanie, jakie kompetencje i umiejętności powinien mieć obecnie dyrektor finansowy, by móc sprostać wszystkim zróżnicowanym wymaganiom. Poniżej przedstawiono najważniejsze cechy nowoczesnego dyrektora finansowego (Rędaszka 2011: 33–39).

**Wiedza specjalistyczna** – dyrektor finansowy musi dysponować wszechstronną wiedzą z zakresu finansów, ponieważ dzisiejsze narzędzia, dostęp do fachowych publikacji oraz mnogość badań i analiz wymagają konieczności stałego dokształcania się i pogłębiania wiedzy, dzięki której dyrektorzy będą mogli szerzej spojrzeć na ekosystem biznesowy i działania podejmowane przez firmę. Ciągła nauka pozwala na weryfikowanie poglądów i chroni przed pułapką kopiowania rozwiązań z przeszłości. Ułatwia refleksję nad własnymi doświadczeniami, wyciąganie wniosków i stosowanie w organizacji nowych, empirycznie potwierdzonych rozwiązań.

**Doświadczenie i pokora** – nawet najlepiej ugruntowana wiedza, zwłaszcza dotycząca optymalizacji procesów biznesowych, nie jest wystarczająca do skutecznej realizacji zadań, ponieważ bardzo często jest oderwana od realiów i staje się trudna do zastosowania. Stąd bardzo ważna jest pokora dyrektorów finansowych wobec nowych rozwiązań i koncepcji, którą można zdobyć wraz z doświadczeniem.

**Zdolności przywódcze** – dyrektor finansowy musi stać się przywódcą zarówno dla swojego zespołu, jak i całej organizacji. Powinien być liderem, który potrafi w taki sposób zorganizować zespół, aby każdy z jego członków w ramach swoich kompetencji mógł się realizować i rozwijać, dlatego osoby zajmujące to stanowisko powinny posiadać wrodzone kompetencje przywódcze, umiejętność zarażania ludzi optymizmem, poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania i być otwarte na kontakty.

**Umiejętność przewidywania** – nowoczesny dyrektor finansowy powinien współtworzyć przyszłość przedsiębiorstwa, czyli planować i zarządzać działaniami organizacji tak, aby osiągnąć zamierzone cele. Orientacja na przyszłość firmy powoduje, że musi on wypracować taki zestaw narzędzi, które pozwolą mu skorygować działania organizacji oraz ostrzec i dać czas na weryfikację założeń, celów i dobór właściwych środków.

**Zdolność do postrzegania firmy w szerokiej perspektywie** – każdy dyrektor finansowy musi znać nie tylko własne przedsiębiorstwo, ale powinien posiadać także doskonałe rozeznanie w całym ekosystemie biznesowym i zdolność do postrzegania wszystkich działań w szerszej perspektywie. Powinien dysponować szeroką wiedzą na temat klientów swojej firmy i mieć dobre kontakty z nimi, powinien umieć rozpoznać ich potrzeby oraz szybko ocenić wartość przez nich generowaną, uwzględniając przy tym koszty rabatów, promocji i reklamy oraz innych działań potrzebnych do ich pozyskania.

**Innowacyjność** – od dyrektora finansowego wymaga się myślenia poza utartymi schematami, działań niekonwencjonalnych i innowacyjnych, czyli takich, które są źródłem

wartości dodatkowej dla uczestników ekosystemu biznesowego, ponadto takie działania mają wpływ na przewagę konkurencyjną firmy. Fundamentem tych innowacji mogą być: niestandardowe sposoby finansowania działalności, oferowanie klientom elastycznych warunków finansowych, nowatorskie analizy, dające podstawę do szybszego podejmowania i wdrażania decyzji.

**Proaktywne podejście do wyzwań** – dyrektor finansowy, oprócz umiejętności współpracy z ludźmi z różnych działów, powinien uczestniczyć w procesie identyfikacji nowych możliwości, potencjalnych zagrożeń i problemów, a także wytyczać kierunki rozwoju firmy. Oznacza to, że oprócz umiejętności współpracy z ludźmi z różnych działów niezbędne jest proaktywne podejście do wyzwań i nieustanne poszukiwanie niedoskonałości i sposobów ich usunięcia. Wymaga to od niego zastosowania odpowiednich narzędzi do analizy szans i ograniczeń proponowanych rozwiązań, a także szacowania korzyści i kosztów wynikających z ich wdrożenia.

**Umiejętność zarządzania zmianą** – na rynku zmiany zachodzą w sposób dynamiczny, dlatego każdy dyrektor finansowy powinien wiedzieć, jak taką zmianą zarządzać, aby osiągnąć założony cel oraz jakie zastosować środki, aby zmotywować zespół. Wymaga to wiedzy z zakresu psychologii, zachowań organizacyjnych oraz umiejętności wpływania na otoczenie.

**Miękkie kompetencje** – bardzo istotne jest, aby dyrektor finansowy posiadał takie kompetencje miękkie jak: wiarygodność, komunikatywność, umiejętność budowania relacji, przekonywania oraz forsowania swoich pomysłów, umiejętność słuchania i przekazywania informacji zwrotnej. Kompetencje te pomagają w tworzeniu efektywnej relacji z otoczeniem oraz budowaniu zorientowanej na świadomość finansową kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

**Uczciwość i odwaga** – efektywność dyrektora finansowego i jego zdolność do budowania dobrych relacji z otoczeniem w coraz większym stopniu zależy nie tylko od przejrzystości podejmowanych działań, ale także od odwagi w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu wyzwań; transparentność jest to cecha kluczowa w budowaniu relacji zewnętrznych i zdobywaniu zaufania instytucji finansowych, inwestorów czy audytorów.

**Umiejętność pracy w stresie** – działaniom dyrektora finansowego towarzyszy nieustający stres związany z odpowiedzialnością, jaką ponosi za swoją pracę, z brakiem czasu, rosnącymi wymaganiami, koniecznością dotrzymywania terminów, dlatego ważne jest, aby potrafił on utrzymać równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

Nowoczesny dyrektor finansowy powinien posiadać umiejętność skutecznego selekcjonowania danych i wyjątkowej precyzji w identyfikowaniu tego, co najistotniejsze w natłoku informacji. Nie może on pominąć informacji, które mogą mieć duży wpływ na podejmowane decyzje. Praca nad strategią biznesową firmy wymaga korzystania z szerokiej palety danych, przy odpowiedniej ich selekcji i analizie. Dyrektor finansowy musi posiadać umiejętność przewidywania zmian, gdyż zarządzanie finansami firmy zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem. Ryzyko to wzrasta w warunkach kryzysu gospodarczego pod wpływem



czynników, na które menedżerowie nie mają większego wpływu. Muszą jednak posiadać umiejętność przewidywania zdarzeń i reagowania we właściwym czasie. Spóźniona reakcja na sytuację kryzysową może spowodować duże straty w firmie. CFO muszą przygotować różne warianty rozwoju sytuacji. Wymaga to doskonałej znajomości przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym ono funkcjonuje oraz swoistego instynktu biznesowego. Stałym elementem biznesu są zmiany. Dlatego też dyrektor finansowy musi posiadać umiejętność przewidywania zmian i elastyczność dostosowania się do sytuacji (Prociak 2013; Kwiatkowski, Łoś-Strychowska 2004). Niezbędna jest też umiejętność dyskusji z pracownikami, modyfikowania wcześniejszych założeń, gotowość do podjęcia dialogu, połączona z trzeźwą oceną cudzych argumentów i proaktywna postawa w nieprzewidywalnych sytuacjach. Bardzo ważne jest zaufanie do współpracowników i tworzenie twórczej i motywującej atmosfery. To wzajemne zaufanie wynika z odpowiedniego doboru współpracowników oraz dobrej koordynacji i synchronizacji współpracy między pracownikami podlegającymi dyrektorowi finansowemu działów.

## Uwagi końcowe

W warunkach kryzysu finansowego rola funkcji dyrektora finansowego w przedsiębiorstwach znacznie wzrosła. Pion finansowy stał się kluczowym pionem w organizacji dostarczającym informacji do formułowania strategii i zarządzania ryzykiem. Kontrola wykonania budżetów, dobre relacje z bankami czy *cash management* już nie wystarczają, aby wykorzystać szanse dla rozwoju firmy, jakie płyną z dynamicznie zmieniającego się otoczenia – zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, realizowanego przez fuzje i przejęcia. Podkreślić trzeba, że zmiana roli dyrektora finansowego wiąże się nie tylko z kryzysem finansowym, ale coraz bardziej zaawansowanymi procesami finansowymi zachodzącymi w spółkach. Do wzrostu roli dyrektorów finansowych w Polsce, zwłaszcza spółek pozostających w strukturach międzynarodowych koncernów, przyczynił się coraz bardziej skomplikowany i podlegający ciągłym zmianom system prawno-podatkowy. W warunkach częstych zmian przepisów i niejasnych ich interpretacji, funkcje finansowo-księgowe oraz kadrowo-płacowe stały się najważniejsze wśród funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwa w Polsce ze względu na ryzyko popełnienia błędów w podejmowanych decyzjach i ich skutki finansowe. Wzrost znaczenia działów finansowych w przedsiębiorstwach powoduje stawianie pracownikom coraz większych wymagań w obszarze kompetencji i umiejętności, zwłaszcza w spółkach pozostających w strukturach koncernów międzynarodowych.

## Literatura

- R.A. Brealey, Myers S.C., Allen F. (2011), *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Haggis I. (2003), *Dyrektorzy finansowi stają przed nową szansą – czy zdolają tę szansę wykorzystać*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca”, nr 3.

- Kwiatkowski A., Łoś-Strychowska E. (2004), *Ewolucja funkcji dyrektora finansowego: od strażnika „kasy” do partnera biznesowego*, „Harvard Business Review Polska”, listopad.
- Lusar M. (2011), *Wejść na sam szczyt, czyli kim jest Dyrektor Finansowy*, „Kariera w Finansach i Bankowości”, nr 12.
- Pniewski K. (2011), *Wyzwanie dla CFO: jak zostać partnerem w zarządzaniu strategicznym?*, *CFO 2011 Od rachmistrza do stratega*, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne.
- Prociak P. (2013), *Finansiści i księgowi podparą organizacji*, „Controlling”, listopad–grudzień.
- Rędaszka M. (2011), *11 cech efektywnego CFO*, *CFO 2011 Od rachmistrza do stratega*, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne.
- 5 najważniejszych doświadczeń CFO, które przydadzą się CEO* (2014), „Controlling”, styczeń–luty.
- Zadania i problemy kierownictwa finansowego* (2001), w: *Controlling – wiedza i narzędzia praktyczne*, Weka Sp. z o.o., Warszawa, cz. 5.

### EVOLUTION OF CFO FUNCTIONS IN THE ENTERPRISE

**Abstract:** In the article, it was showed the evolution of CFO functions from statistic to dynamic character. Previously, the CFO focused on financial planning and budgeting of in the operational activity, identification of deviations from established budgets and their reasons, cash management, providing capital for financing of business development. Along with intensification of globalization processes and financial crisis, the CFO must become the creator of changes and having ability to prediction the crisis effects and management in strategic business units.

**Keywords:** CFO, enterprise management, competence

### Cytowanie

- Kustra A, Sierpińska M. (2014), *Ewolucja funkcji dyrektora finansowego w przedsiębiorstwie*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 757–766; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).