

9 POZÍCIÍ, BEZ KTORÝCH SA FIRMY DNES A ANI ZAJTRA NEZAOBÍDU

7.
časť

Aj úloha finančných riaditeľov sa v súčasnom nestálom svete postupne vyvíja a mení. Aj keď, samozrejme, musia byť v prvom rade schopní plánovať a riadiť finančné záležitosti a zabezpečiť finančnú stabilitu organizácie a analyzovať výsledky jej hospodárenia, dnes sa od nich očakáva aj schopnosť úspešne nastavovať a viesť celý rad ďalších procesov. Tento posun je taký výrazný, že tejto skupine venujeme siedmu časť seriálu, v ktorom predstavujeme deväť pre organizácie zásadných pozícií a vlastnosti optimálnych kandidátov, ktorí na nich zaručene zahviezdia.

CHIEF FINANCIAL OFFICERS

Chief Financial Officer (CFO) má primárnu zodpovednosť za plánovanie, implementáciu, riadenie a chod všetkých finančných aktivít organizácie vrátane plánovania podnikania, zostavovania rozpočtu, prognózovania a vyjednávania. V niektorých odvetviach je CFO zodpovedný aj za analýzu dát a výsledkov hospodárenia. Je expertom nielen na finančných úsekoch, ale aj v súvisiacich oblastiach, akými sú dane, účtovníctvo, treasury, audit, compliance, právo, risk manažment, finančné plánovanie a controlling.

Dnes sa však od finančných riaditeľov očakáva oveľa viac – v prvom rade je to schopnosť úspešne viesť procesy spojené s celkovou stratégiou, so sledovaním vývojových trendov, s minimalizáciou potenciálnych rizík, investičnými zámermi vrátane získavania a udržiavania vzťahov

s investormi, ďalej s riadením finančných tokov, dobrou správou spoločnosti a udržiavaním súladu so všetkými právnymi úpravami, zákonmi a novelizáciami v oblasti ekonomiky vplyvajúcimi na činnosť organizácie. Rozdiel medzi dobrým CFO a vynikajúcim CFO je schopnosť analyzovať dáta a použiť ich na premietnutie budúceho finančného obrazu organizácie.

Niekedy sa stáva, že sa mýlia pojmy finančný manažér a CFO a ich odlišnosti nie sú úplne jasné. CFO je na holdingovej úrovni zodpovedný za financie celého holdingu, ak ide o skupinu viacerých spoločností alebo rôznych podnikateľských aktivít, a konsoliduje financie ako celok. Finančný manažér je zodpovedný za partikulárnu oblasť a zodpovedá sa CFO danej organizácie.

VÝRAZNÁ ZMENA KOMPETENCIÍ

Ako sme spomenuli v úvode, v posledných rokoch sa úloha finančného riaditeľa významne rozvinula. Človek pôsobiaci na tejto pozícii sa tradične považuje za finančného vrátnika, dnes sa však jeho rola výrazne rozšírila a rozvinula až do polohy poradcu a strategického partnera generálneho riaditeľa. Skrátka, generálni riaditelia v súčasnosti očakávajú, že finanční riaditelia budú aktívne participovať na tvorbe stratégie organizácie, ktorú riadia. Napriek tomuto trendu možno v praxi ešte vždy stretnúť veľa takých CFO, ktorí sa sústreďia výlučne na účtovníctvo a controlling a nevnímajú svoju úlohu v organizácii ako obchodné partnerstvo.

Okrem spomínaného má veľký vplyv na zmenu roly CFO aj nárast digitálnych

Marek Hradílek
Amrop Jenewein Client Partner

technológií a zameranie na analýzu dát, ktoré výrazne pomáhajú pri rozhodovanom procese. Niet divu, pretože inovácie a zmeny, ktoré prináša digitálna éra, ovplyvňujú každé odvetvie a každú organizáciu. Aj tento trend zvyšuje nároky kladené na CFO, ak má naplniť očakávania svojich kolegov z predstavenstva. S cieľom podporovať digitalizáciu a digitálny biznis a „digitalizovať“ financovanie musia CFO neraz zmeniť prácu, zamestnancov a pracovné miesta.

DVE A DVE HLAVNÉ ÚLOHY CHIEF FINANCIAL OFFICERS

Dostupné štúdie ukazujú, že finanční riaditelia tradične zohrávali dve úlohy:

- **Správcovia.** V rámci tejto funkcie finanční riaditelia chránia a zachovávajú kritické aktíva organizácie. Podávajú správu o finančnej situácii a operáciách interným a externým stranám.
- **Prevádzkovatelia.** V tejto úlohe riadia prevádzku organizácie. Vyrovnávajú schopnosti, talent, náklady a úrovne služieb na splnenie všetkých finančných povinností organizácie.

Finanční riaditelia trávia pri plnení týchto dvoch úloh asi 70 % svojho času. Keďže funkcia CFO musí organizáciám poskytnúť väčšiu hodnotu, CFO dostáva ďalšie dve nové roly, ktoré sa viac zameriavajú na exekúciu a výkon:

- **Katalyzátor.** V tejto funkcii sú CFO architektmi zmeny. Sú katalyzátorom zmeny správania v celej organizácii na splnenie strategických a finančných cieľov.
- **Stratég.** V tejto úlohe finanční riaditelia pomáhajú ako lídri pri zosúladovaní finančných a obchodných stratégií pre splnenie cieľov do nadchádzajúcich období.



AKÝ BUDE CHIEF FINANCIAL OFFICER BUDÚCNOSTI

- Úspešné organizácie majú na finančných úsekoch výnimočné tímy vedené špičkovými odborníkmi a zdatnými manažérmi, ktorí dokážu naplňať očakávania riaditeľov a štatutárov.
- Na týchto pozíciách neexcelujú len ľudia odborne zdatní a skúsení v účtovníctve, daňových predpisoch, ekonomických analýzách, finančnom plánovaní a podobne, ale špecialisti schopní nielen plánovať, riadiť, viesť a kontrolovať, ale aj reprezentovať organizáciu na rokovaniach, spolupracovať s audítormi a finančnými a daňovými orgánmi štátnej správy či komunikovať s bankovými, investičnými a inými finančnými inštitúciami a obchodnými partnermi.
- Jednoducho sú to lídri, ktorí za číslami vidia aj reálny biznis a ľudí, ktorí za nimi stoja.

Organizácie a ich finanční lídri v súčasnosti čelia rýchlo sa meniacemu prostrediu aj v oblasti rizika, ktoré je spôsobené narušeniami trhu zahŕňajúcimi volatilitu trhu, hyper-konektivitu, geopolitické krízy, regulačné reformy a počítačové hrozby. Keďže CFO preberajú v riadení rizika čoraz väčšiu úlohu, nájdenie dostatočnej istoty na prijímanie rozhodnutí v súčasnom nestabilnom prostredí je pre lídrov na tejto pozícii jednou z hlavných výziev. Predpokladom do budúcnosti je, že táto úloha bude ešte väčšia, najmä vo veľkých organizáciách.

S meniacou sa úlohou finančného riaditeľa sa menia aj typy organizácií, ktoré chcú alebo potrebujú človeka s takýmito vedomosťami, schopnosťami a zručnosťami. Základom je zadefinovanie jeho úlohy – aká je a aká by mala byť. Čoraz viac menších spoločností si uvedomuje túto potrebu, avšak nemajú takú

veľkosť ani taký rozpočet, aby si najali prvotriedneho CFO na plný úväzok. Preto trh s frakčnými alebo virtuálnymi CFO rastie veľmi rýchlo. Veľký je tlak aj na tvrdé zručnosti – väčšina CFOs veľkých spoločností má doplnené postgraduálne štúdium ako Master of Business Administration (MBA) alebo Master of Science (v oblasti financií alebo účtovníctva) CFA.

CFO JEDNÝM Z KLÚČOVÝCH HRÁČOV

Vráťme sa ešte k novej úlohe CFO – k úlohe stratéga. Pred tridsiatimi rokmi bola stratégia takmer výlučne vecou generálneho riaditeľa. Odvtedy, ako sa zloženie vrcholových výkonných tímov zmenilo, zodpovednosť za rozvoj stratégie zdieľajú viacerí členovia tímu C-úrovne. Prvé lastovičky sa objavili v deväťdesiatych rokoch 20. storočia, keď v niektorých organizáciách došlo k zmene požiadaviek na výkon finančného riaditeľa smerom k strategickému finančnému riaditeľovi. Zároveň však treba uviesť, že v niektorých prípadoch tento trend pokračoval ďalším krokom – vytvorením samostatnej pozície riaditeľa stratégie (CSO).

Pre všetkých riaditeľov v organizácii je vypracovanie dobrej stratégie manažérskou výzvou, ktorá v najlepšom prípade zahŕňa unikátnu spoluprácu a podiel každého zo zainteresovaných členov vedenia. V najhoršom prípade si vyžaduje riadenie kontraproduktívneho napätia a konfliktov medzi CFO a CSO. Takéto napätie je deštruktívne – a je to nevyužitá príležitosť, pretože spolupráca finančného riaditeľa a vedúceho stratégie je efektívnejšia. Spoločne majú postavenie, ktoré im umožňuje spochybňovať a ovplyvňovať to, ako daná organizácia prijíma rozhodnutia.

Vytvorenie takého ideálneho partnerstva si zvyčajne vyžaduje, aby sa CFO priamo

a hlbšie zapojil do rozvoja stratégie. Existujú dva dôvody. Po prvé, finančný šéf má silný hlas v predstavenstve a môže pomôcť predstavenstvu produktívnejšie zapojiť do tvorby stratégie. A po druhé, tvrdé údaje a empirické myslenie, ktoré prináša na stôl, môžu byť neoceniteľné pri stanovovaní a vykonávaní herného plánu organizácie, najmä pokiaľ ide o oblasti ako predpovedanie trendov alebo riadenie vzťahov s vládou a regulačnými orgánmi.

Finanční riaditelia budúcnosti jednoducho majú prehľad o každom oddelení v organizácii. Vzhľadom na ich vedomosti a znalosti o životaschopnosti a histórii organizácie nie je prekvapením, že preberajú nové strategické úlohy. Ich úlohou je usmerňovať rast, budovať digitálne prostredie a transformovať finančné funkcie. Na dosiahnutie úspechu musia najprv identifikovať svoje ciele a potom sa rozhodnúť, či povedú k ľuďom, procesu alebo výkonnosti. A keď sa objavia nové finančné úlohy, finanční riaditelia musia vyhodnotiť, akým spôsobom zvýšia kvalifikáciu existujúcich talentov a či a ako prijmú nových zamestnancov. Víťazné finančné tímy totiž stelesňujú kompetencie súvisiace s technológiou, obchodným prúdom, dátami a so stratégiou.



Revolutionary
resume to never
miss a talent

**UNIQUENESS
counts**



Amrop.digital

www.amrop.sk