



Vloga in naloge sodobnega regijskega CFO

35. Finančna konferenca, maj 2018

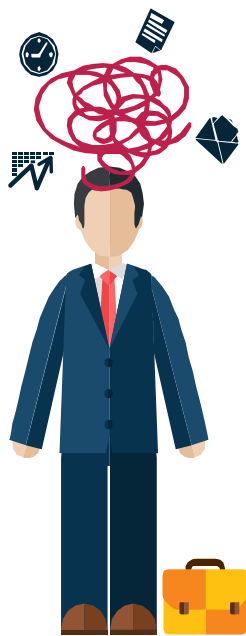
Nevenka Kržan



Spremembe so tu – kako se na njih pripravljajo finančniki?

Organizacija finančne funkcije se spreminja skupaj z ustrojem podjetij. Vodstva podjetij morajo spodbujati strateško zavzetost in dolgoročneje razmišljanje zaposlenih za uspešno prilagajanje spremembam.

Spremembe



Kaj in kdo je finančni direktor nove generacije?



Kako se finančna funkcija prilagaja spremembam?



Kako izgleda prihodnost finančnika?



Na kakšen način izobraževati in motivirati bodočega finančnika?



Kje pričeti?



Kako bo finančno funkcijo potrebno spremeniti?

Ton z vrha („Tone from the top“)

Vodstva podjetij se zavedajo, da digitalizacija spreminja njihove potrebe in prioritete.

99% direktorjev sprejema ukrepe za razvoj obstoječih in bodočih talentov z namenom slediti razvoju in hitro rastoči napredni tehnologiji.¹

81% meni, da njihova družba daje večji pomen zaupanju, vrednotam in podjetniški kulturi s ciljem dolgoročnega obstoja v „dobi stroja.“²

“Trend sprememb se bo nadaljeval in pospeševal”³

Vodstva družb morajo imeti možnosti in sposobnosti oblikovati poslovno okolje in procese tako, da bodo sledili spremenjeni izobrazbeni strukturi zaposlenih in potrebam po novih veščinah.

Evolucija finančnega področja

- Povečana osredotočenost na poslovne partnerje; iskanje rešitev za čim boljše rezultate.
- Potreba po podatkih in informacijah, ki imajo večjo napovedno moč, zagotavljajo poglobljene in podrobne vpogled v poslovanje.
- Povečano sodelovanje med različnimi funkcijami v podjetju s poudarkom na celovitem strokovnem znanju in izkušnjah.
- Sobivanje digitalne in „človeške“ delovne sile

Kdo delo opravi in kako?

Organizacijska poenostavitev



- Manj zaposlenih
- Manj hierarhije
- Manj lokacij



Spremenjene veščine

- Nabor strateških veščin
- Izvajanje nadzora in vodenja procesov
- Odnosi in sodelovanje

Strateški vodja sprememb!

Vir: ¹ KPMG LLP US CEO Outlook 2016 survey ² KPMG LLP US CEO Outlook 2017 survey; ³ Forrester: The Future of Jobs, 2025: Working Side by Side with Robots, J.P. Gowdner et al., August 24, 2015

Obseg dela CFO se mora povečati in spremeniti



Finančni
direktor nove
generacije -
NextGen
CFO

Bodoče finančno področje zahteva t.i. "NextGen CFO," katerega obseg dela se bistveno razlikuje od obsega dela današnjega finančnega direktorja. Finančni direktor nove generacije ali „NextGen CFO“ mora delovati povezovalno med različnimi funkcijami podjetja s ciljem: razumevanje poslovanja, perspektive ter izzivov z namenom sprejemanja ustreznih strateških odločitev, tako za naložbe kot rast.

Na vprašanje kaj je največji prispevek funkcije CFO, sta med odgovori finančnih direktorjev prevladovala
uspešnost in rast

85% CEO uspešnih podjetij pravi, da je uporaba finančnih podatkov za doseganje donosne rasti največja strateška vrednost, ki jo lahko zagotovi finančni direktor.

CEO od svojih CFO pričakujejo, da bodo ti na podlagi uporabe podatkovne analitike spodbudili **proučevanje novih izdelkov, trgov in prodajno/nabavnih kanalov.**

Povečanje usklajenosti med finančnim načrtovanjem in korporativno strategijo bo ena izmed prednostnih nalog finančnega direktorja.

Vir: KPMG International, The View From the Top, November 2015



© 2018 KPMG poslovno svetovanje, d.o.o., slovenska družba z omejeno odgovornostjo in članica KPMG mreže neodvisnih družb članic, ki so povezane s švicarskim združenjem KPMG International Cooperative ("KPMG International"). Naziv KPMG in logotip sta registrirani blagovni znamki oziroma blagovni znamki KPMG International.

CFO nove generacije bo imel nove prednostne naloge



Finančni
direktor nove
generacije -
NextGen
CFO

Glavne prednostne naloge CFO nove generacije bodo upravljanje in merjenje uspešnosti in donosnosti podjetja ter koordinacija različnih vodij novo oblikovanih področij. Nosilci teh novih področij bodo poročali neposredno CFO ali delovali samostojno.

Finančni direktor nove generacije
NextGen CFO



Premik prednostnih nalog finančnega direktorja prispeva k razvoju delovne sile

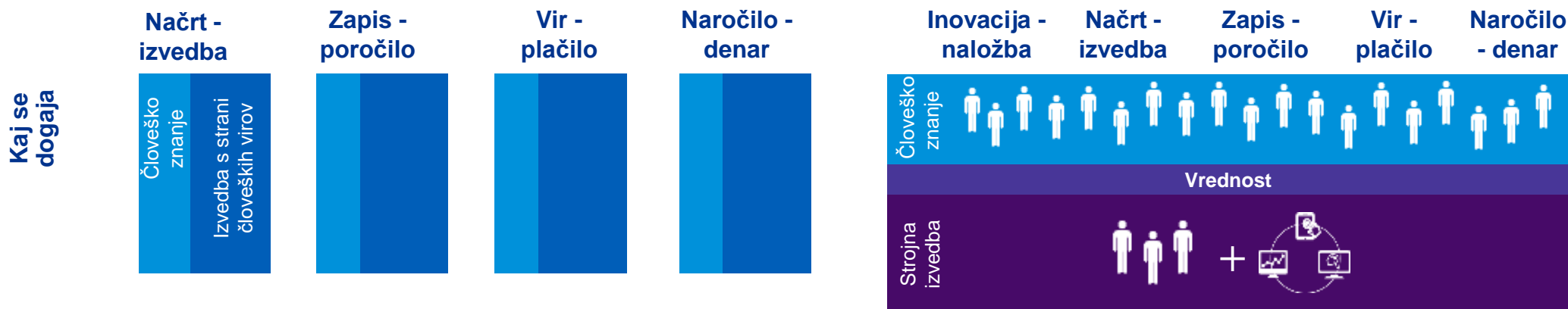


Razvijajoča se družba

Avtomatizacija in kognitivnost postajajo "normativ", ki razvija delovno silo in zahteva večje sodelovanje in celovito upravljanje.

Klasični (procesno usmerjen) pristop

Prihodnji pristop (usmerjen v vrednost in odnos)



Kaj se spreminja

- Klasično ustaljeni postopki v silosih in omejeno sodelovanje med oddelki
- Izvedba procesov s človeškimi viri
- Omejeno sodelovanje med oddelki

- Povečano sodelovanje med finančnim in poslovnimi področji zahteva integriranje funkcionalnih znanj.
- Poslovanje je predmet človeškega znanja in nadziranja, skupaj z avtomatizirano izvedbo procesov.
- Avtomatizacija zahteva novo, povezano delovanje funkcij podjetja, aktivno upravljanje in vedenja.

Kaj je potrebno upoštevati ?



Razvijajoča se družba

Ustrezna organizacijska struktura finančne funkcije, ki se prilagaja razvijajočim se poslovnim strategijam, je ključnega pomena za upravljanje sprememb. Ob usmerjenosti v trajnostni razvoj je treba upoštevati naslednje prednostne naloge:

Kje se delo opravi:

Geografija več ni pomembna

- virtualni centri izvedbe/“no shore”,
- lokalne potrebe so močno zmanjšane ali odpravljene,
- nadzor na globalni ravni.



Kako se delo opravi:

Sprememba modela izvedbe storitev

- roboti in umetna inteligenca na vseh področjih,
- združitev v enotno pisarno („back, middle, front office“) za namen povečanja odzivnosti,
- jezikovna nevtralizacija za odpravo ovir.



Katero delo se opravi

Storitve višje vrednosti

- podatkovno modeliranje in virtualna vizualizacija,
- inovativnost in novi pristopi delitve resursov,
- upravljanje digitalne delovne sile (roboti in umetna inteligenca),
- celovito upravljanje procesov.



Kdo delo opravi:

Preoblikovana podporna funkcija

- Minimaliziran nivo, ki izvaja transakcije,
- vodje za področje inovacij,
- poudarek na partnerstvih, sodelovanju in zmanjšanju delovanja v silosih,
- strateško osebje/sklop digitalnih veščin



Kaj podpira novo finančno funkcijo?

CFO, ki razpolaga s tehnološkimi rešitvami in je osredotočen na stalne poslovne izboljšave.

Podatkovna analitika in tehnologija

- analitika in vpogledi,
- vizualizacija,
- podatkovno modeliranje,
- robotika,
- programiranje.



Strateške značilnosti

- strateško razmišljanje,
- raziskovalne zmogljivosti,
- programsko upravljanje,
- dvoumnost in presledek.



Vedenjske značilnosti

- Upravljanje odnosov
- Vplivno pripovedovanje
- Povratne informacije, komunikacija in pogajanja
- Vpliv in navdih



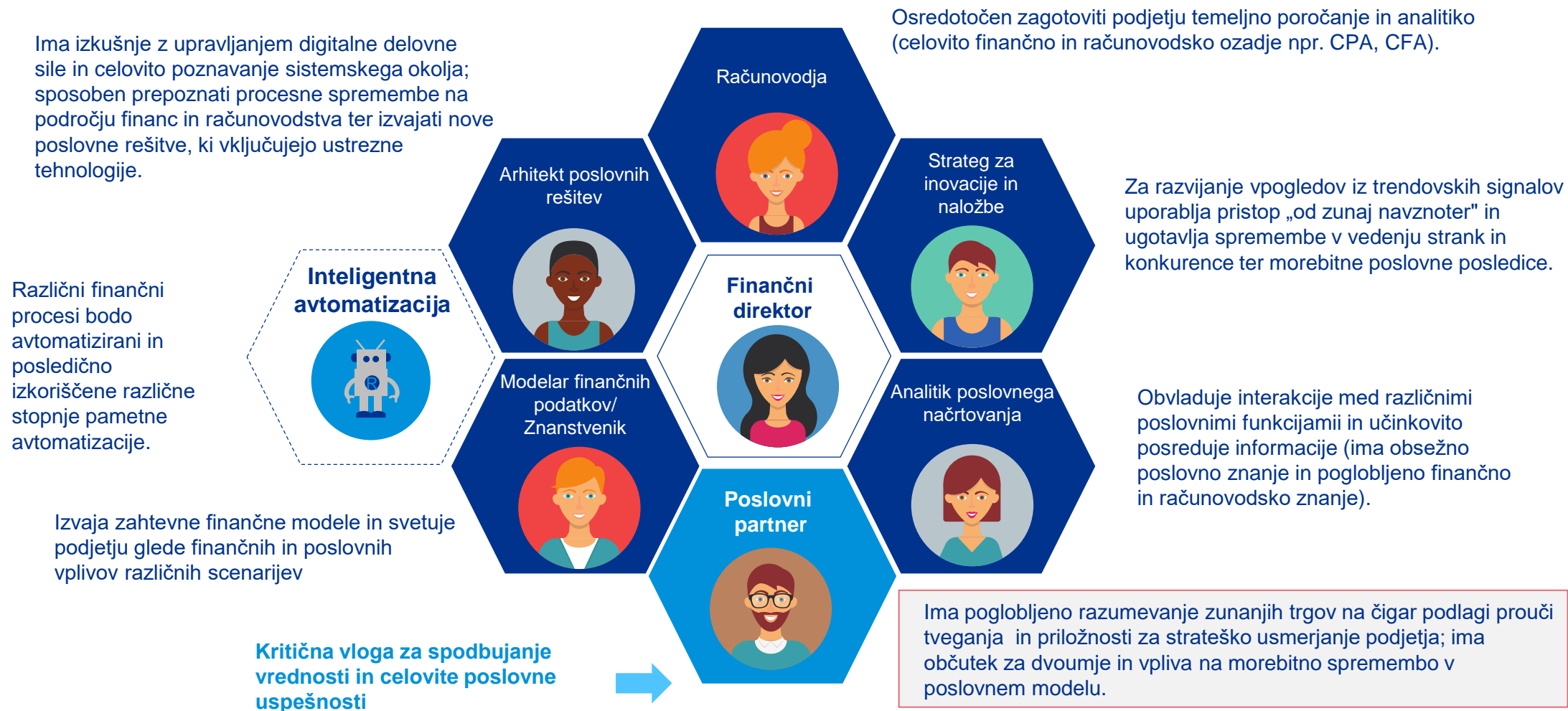
Finančno-tehnične značilnosti

- Poslovno modeliranje
- Analiza glavnega finančnega gonila
- Procesno oblikovanje in podpora



V **hitro spreminjajočem se okolju**, morajo finančne funkcije nenehno ocenjevati **naravo dela** ki ga je potrebno opraviti ter načrtovati ustrezno strukturo zaposlenih za izvedbo le-teh

Vloge CFO



Uspešnost vloge CFO



Prihodnost
talenta

Večina CFO še vedno delujejo kot administratorji ali stroškovni vodje. Kje vidimo preskok?



Upravljanje s talenti



Prihodnost
talenta

CEO so mnenja, da je pomembno privabiti in ohraniti vrhunske finančne talente. Privabiti in ohraniti prave talente bo v prihodnosti še bolj težavno, zato bo celovit pristop k reševanju kritičnih vidikov upravljanja finančnih talentov in njihovo usposabljanje za posebne potrebe vaše družbe, bistvenega pomena.

| Privabiti | Graditi | Izposoditi/partner | Ohraniti |
|---|--|---|--|
|  <ul style="list-style-type: none">– spodbujati odnose s ključnimi univerzami,– preoblikovanje strategije pridobivanja talentov za digitalno usposobljene kadre,– ponovna opredelitev vrednot zaposlenega za namen ohranjanja milenijske generacije. |  <ul style="list-style-type: none">– investiranje v načrtovanje kariere, učenje in razvoj,– prekvalifikacija delovne sile za zagotavljanje poslovno usmerjenih storitev,– ponovna opredelitev funkcij in ključnih kompetenc,– razvoj nasledstvenega načrta za obravnavo upokojene in nove delovne sile. |  <ul style="list-style-type: none">– vključitev prilagodljive delovne sile v organizacijsko strukturo,– razvoj večplastnega ekosistema na delovnem mestu¹,– partnerstvo za pridobivanje visoko zmogljivih talentov. |  <ul style="list-style-type: none">– razvoj rotacijskih programov za ohranjanje in razvoj učinkovitih izvajalcev in prihodnjih vodij,– razumevanje kritično pomembnih funkcij in odvisnost od enega samega vira,– institucionalno poznavanje. |

Vir: ¹ Forrester: Business Agility The Contingent Workforce Paradox; Forrester_The_Future_Of_White_Collar_Work; ² KPMG International, The View From the Top, November 2015

Motiviranje CFO k premiku

Mnogo delčkov je potrebno združiti, da bi se razvili v finančno družbo prihodnosti. Vsak zaposleni mora razumeti dejavnike, ki so moteči za njegovo družbo in poznati strategijo, kako jih premagovati.

Spremembe

- Neučinkoviti procesi podprti z nejasnimi smernicami.
- Pomanjkanje vznemirjenja in vključenosti ključnih deležnikov.
- Kratkoročna, neizmerljiva strategija.



Jasnost

- Avtomatizacija, ki deluje v kombinaciji z dobro usposobljeno delovno silo.
- Interes, zavedanje in podpora s strani vodstva in ekip.
- Izmerljivi, realni in v prihodnost usmerjeni cilji, definirani v dolgoročni strategiji.

Spodnji seznam navaja ključne aktivnosti, ki so potrebne za strateško vključevanje in pripravo na spremembe

Jasnost



- Določite vizijo svojo vizijo kot CFO in si postavite cilje.
- Vzpostavite nove načine delovanja.
- Določite vašo strategijo glede talentov, vključno ključne vloge in tveganja.
- Ocenite vašo učno in razvojno strategijo.
- Začnite upoštevati vplive sprememb na zaposlene.





Hvala!



Nevenka Kržan
Senior Partnerka

Email: nkrzan@kpmg.com



V predstavitvi navedene informacije so splošne narave in se ne nanašajo na konkretne fizične ali pravne osebe. Informacije temeljijo na obstoječi zakonodaji, ki pa je predmet stalnih dopolnil in sprememb. Kljub prizadevanju za posredovanje aktualnih in točnih informacij ne moremo zagotoviti, da bodo le-te ostale v veljavi tudi v bodoče.

Odsvetujemo kakršnokoli ukrepanje na podlagi navedenih informacij brez predhodne pridobitve strokovnega mnenja, ki mora temeljiti na natančni preučitvi konkretnega primera in takrat veljavne zakonodaje.

KPMG poslovno svetovanje, d.o.o. je nosilec materialnih avtorskih pravic in drugih pravic intelektualne lastnine te predstavitve oziroma tega pisnega gradiva kot tudi ustno izvedenih predstavitev le-tega.

Gradivo je namenjeno izključno udeležencem predavanja. Dokumenta ni dovoljeno, v celoti ali delno, kopirati, razkrivati, posredovati tretjim osebam ali uporabljati za kakršenkoli drug namen.