

Kierunek na transformację: nowe priorytety dla kierowników finansowych rozwijających się firm



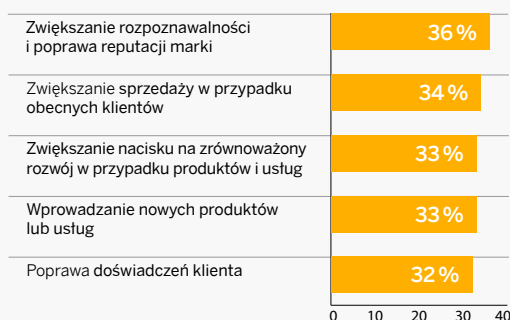
THE BEST RUN



Wykres 1

Trzy główne priorytety mające na celu wzrost przychodów

Wskaż trzy główne priorytety Twojej organizacji ukierunkowane na zwiększanie wydajności.



Choć pracownicy działów finansowych firm średniej wielkości rozpoczynają i kończą dzień, wertując księgę główną, w ramach codziennych obowiązków analizują także istniejące i potencjalne zagrożenia dla inwestycji biznesowych oraz podjęte w związku z nimi decyzje.

Choć podczas wyznaczania priorytetów biznesowych uwzględnia się zwykle te same czynniki, takie jak wzrost wydajności, obniżenie kosztów czy poprawa rozpoznawalności i reputacji marki, nowe badanie przeprowadzone przez centrum badawcze SAP Insights wskazuje, że kierownicy finansowi zaczynają zmieniać swoje podejście, aby te cele realizować. Uczestnicy badania wskazali, jak podchodzą do obecnych i przyszłych priorytetów, szans i zagrożeń oraz w jaki sposób przekształcają swoje procesy, aby przekładały się one na rozwój firmy, jej lepszą rentowność i konkurencyjność.

Zwiększenie przychodów dzięki rozpoznawalności i reputacji marki

Na prośbę o uszeregowanie trzech głównych priorytetów organizacyjnych na chwilę obecną oraz na kolejne lata uczestnicy badania w pierwszej kolejności wskazali zwiększenie przychodów, a następnie zwiększenie wydajności operacyjnej i ograniczanie ryzyka. Taki układ priorytetów prawdopodobnie pozostanie bez zmian — respondenci wyrazili przypuszczenie, że w perspektywie dłuższej niż rok niewiele się w tej materii zmieni.

Wspólnym mianownikiem dla najczęściej wskazywanych czynników przyczyniających się do wzrostu przychodów jest poprawa

rozpoznawalności i reputacji marki, tuż obok wielu innych priorytetów (patrz Wykres 1). Kierownicy finansowi wskazują zgodność produktów i usług z zasadami zrównoważonego rozwoju jako jeden z najważniejszych priorytetów (33%), niemal na równi ze wzrostem sprzedaży na rzecz obecnych klientów (34%), wprowadzaniem nowych produktów lub usług (33%) oraz poprawą doświadczeń klienta (32%). Te wyniki dowodzą, że liderzy finansowi z sektora MŚP rozumieją, iż pomyślna realizacja celów jest możliwa tylko w ścisłej współpracy z innymi obszarami działalności firmy.

Zrównoważony rozwój jednym z najważniejszych priorytetów finansowych

Z naszego badania wynika, że zrównoważony rozwój znalazł się na szczycie listy kluczowych priorytetów biznesowych dla liderów finansowych w firmach średniej wielkości. W ogólnym ujęciu średnie przedsiębiorstwa uwzględniają ten aspekt w opracowywanych przez siebie strategiach i decyzjach dotyczących zwiększania przychodów i wydajności oraz ograniczania ryzyka, co ukazuje znaczącą zmianę, jeśli chodzi o priorytety.

Według uczestników badania zrównoważony rozwój, obok wzrostu sprzedaży na rzecz obecnych klientów, opracowywania nowych produktów i usług oraz poprawy doświadczeń klienta, jest istotnym czynnikiem zwiększającym przychody. Kierownicy dostrzegają

jednak coraz większe znaczenie zrównoważonego rozwoju w procesach i konwencjonalnych metod jego wdrażania, takich jak skuteczniejsza kontrola kosztów, lepsze zarządzanie wydatkami czy automatyzacja procesów, które przyczyniają się do wydajniejszego funkcjonowania firmy. Kierownicy biznesowi łączą również zrównoważony rozwój z ogólną strategią ograniczania ryzyka i dążą do zmniejszania zależności od zasobów o niskiej dostępności.

Podsumowując, zrównoważony rozwój jest obecnie podstawą fundamentalnych działań związanych ze zwiększaniem przychodów i wydajności oraz ograniczaniem ryzyka. Co najważniejsze, ma on kluczowy wpływ na rozpoznawalność i reputację marki.

Poprawa wydajności za pomocą tradycyjnych środków kontroli kosztów

Kierownicy finansowi, którzy wzięli udział w badaniu, uznają kontrolę kosztów i zarządzanie wydatkami za kluczowe priorytety mające zwiększyć wydajność operacyjną. Outsourcing i offshoring nie są już postrzegane jako magiczne środki redukcji kosztów. Zamiast nich organizacje koncentrują się na aspektach fundamentalnych, usprawniając procesy za sprawą automatyzacji na większą skalę oraz tworząc bardziej niezawodne łańcuchy dostaw.

Do kluczowych czynników wpływających na wydajność zaliczono również zrównoważony rozwój. Uczestnicy badania nieco częściej nadają priorytet zwiększaniu nacisku na zrównoważony rozwój w przypadku procesów operacyjnych (39%), niż koncentrują się na automatyzacji procesów na większą skalę (37%) lub wzmacnianiu łańcuchów dostaw z myślą o ich niezawodności (33%) – patrz Wykres nr 2.

Uczestnicy wymienili również czynniki utrudniające wprowadzanie zmian w procesach mających na celu osiągnięcie założeń firmy.

Jednym z najczęściej wskazywanych czynników przyczyniających się do wzrostu przychodów jest lepsza **rozpoznawalność marki** i poprawa reputacji.

Zmienne perspektywy dotyczące ryzyka

Uwzględnianie jedynie tradycyjnych obszarów ryzyka, takich jak problemy z konkurencją, trudności wynikające z obowiązku spełnienia wymagań dotyczących ochrony danych lub radzenie sobie z nowymi podmiotami na rynku, to obecnie za mało. Choć te tradycyjne aspekty rozpoznawalności marki nadal są istotne, priorytetowo traktowane są obecnie wyzwania takie, jak

cyberataki, niska odporność łańcuchów dostaw, ograniczone zasoby czy niedobory wykwalifikowanej kadry.

Kierownicy finansowi mają także na uwadze liczne zagrożenia o charakterze geopolitycznym, które mogą wystąpić w przyszłości. Uczestnicy badania wskazali, że obecnie koncentrują się przede wszystkim na przeciwdziałaniu skutkom zastoju

gospodarczego (48%). Obawiają się także efektu domina, jaki może dotknąć ich firmy w następstwie naruszeń cyberbezpieczeństwa (38%), oraz licznych zagrożeń o charakterze gospodarczym i społecznym, takich jak kryzys dotyczący zatrudnienia i środków utrzymania (36%), epidemie chorób zakaźnych (33%) czy zmiany klimatu (32%) (patrz Wykresy nr 3 i 4).

Wykres 2

Trzy główne priorytety mające na celu poprawę wydajności

Wskaż trzy główne priorytety Twojej organizacji ukierunkowane na zwiększenie wydajności.



Wśród nich znalazła się konieczność poprawy wydajności i zwiększenia elastyczności, aby firma mogła sprawniej przystosować się do zmian. Czynnikiem utrudniającym usprawnienia procesów jest zbyt wolne tempo i ograniczona możliwość monitorowania i analizowania operacji w czasie rzeczywistym. Objęci badaniem kierownicy finansowi poinformowali jednocześnie o niesprawnych połączeniach funkcjonalnych w innych działach, między innymi w dziale sprzedaży i marketingu, świadczenia usług, zarządzania zasobami, strategii korporacyjnej i dziale kadr.

Wykres 3

Trzy główne priorytety mające na celu zmniejszenie ryzyka

Wskaż trzy główne priorytety swojej organizacji ukierunkowane na ograniczanie ryzyka.



Wykres 4

Nadchodzące globalne zagrożenia, na które organizacje muszą się przygotować

Na które z wymienionych poniżej globalnych zagrożeń przyszłości musi przygotować się Twoja organizacja? Wybierz wszystkie pasujące odpowiedzi.



Wprowadzenie innowacji w procesach jest koniecznością. Należy jedynie ustalić ich zakres.

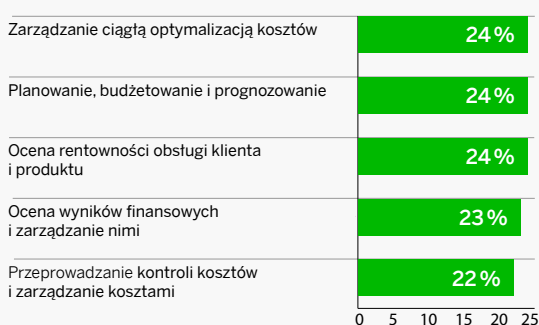
Jednym z być może najbardziej zaskakujących wniosków w badaniu był brak zgodności co do procesów, które należy udoskonalić lub wdrożyć, oraz warunków, które to umożliwią. Zaledwie 12 punktów procentowych dzieliło proces wymagający największej uwagi od tego wymagającego najmniejszej uwagi. Odpowiedzi na to pytanie potwierdzają to, co większość kierowników finansowych już wie, a mianowicie, że nie istnieje uniwersalne podejście do innowacyjności procesów. W zależności od branży i zaawansowania

automatyzacji w poszczególnych procesach firmy muszą zidentyfikować kluczowe obszary do udoskonalenia, biorąc pod uwagę swoje wymagania, luki operacyjne i strategię. To całościowe podejście zapewnia kierownikom finansowym elastyczność umożliwiającą nadanie priorytetów innowacjom, które należy wdrożyć, aby firma mogła się dynamicznie rozwijać. (Patrz Wykres nr 5 i 6, aby poznać pięć najpopularniejszych odpowiedzi.)

Wykres nr 5

Główne priorytety dotyczące doskonalenia procesów

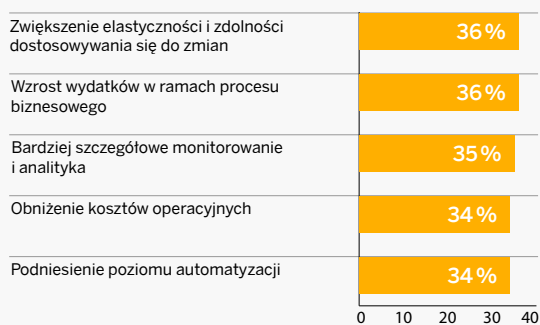
Które z poniższych procesów należy udoskonalić, aby osiągnąć cele biznesowe organizacji? Wybierz wszystkie pasujące odpowiedzi.



Wykres nr 6

Doskonalenie procesu biznesowego

Co należy zmienić lub wdrożyć, aby udoskonalili proces biznesowy? Wybierz wszystkie pasujące odpowiedzi.



Postęp transformacji cyfrowej

Według objętych badaniem kierowników finansowych transformacja cyfrowa w ich organizacji jest kluczowym czynnikiem poprawy obecnych wyników biznesowych, sprawniejszej reakcji na zagrożenia w przyszłości oraz zachowania konkurencyjności. Blisko 90% kierowników dostrzega pozytywny związek między rentownością i konkurencyjnością a transformacją biznesową.

Dwie trzecie uczestników twierdzi, że odnotowało postępy w transformacji niektórych zaplanowanych obszarów, a 31% respondentów wskazuje, że udało im się ukończyć cały proces zgodnie z planem. Jednak w przypadku przedsiębiorstw, które nie rozpoczęły jeszcze transformacji, prognozy wynikające z badania nie są optymistyczne — przewiduje się, że w ciągu dwóch najbliższych lat postępy większości z nich będą bardzo ograniczone.

Patrząc w przyszłość, za najważniejsze w ciągu najbliższych 3–5 lat kierownicy uczestniczący w badaniu uważają innowacje technologiczne, przy czym w centrum ich zainteresowania znajdują się także innowacje związane ze środowiskiem cyfrowym, zrównoważonym rozwojem oraz produktami i usługami.

Firmy poszukują przede wszystkim technologii, które sprostają wyzwaniom wynikającym z coraz powszechniejszego hybrydowego trybu pracy oraz z naruszeń cyberbezpieczeństwa. Chcąc przekształcić procesy w firmie, inwestują m.in. w narzędzia do współpracy (75%), systemy bezpieczeństwa cybernetycznego (74%) i infrastrukturę chmurową (72%). Wysokie pozycje w rankingu zajmują ponadto panele do analityki biznesowej (63%), platformy do programowania aplikacji (60%) i platformy do analizy procesów biznesowych (59%).

Zrównoważony rozwój jest obecnie podstawą **fundamentalnych działań** związanych ze zwiększaniem przychodów i wydajności oraz ograniczaniem ryzyka.

Rekomendacje

Aby odnieść sukces, organizacje finansowe powinny dokonać transformacji z uwzględnieniem następujących priorytetów:

- Ochrona operacji cyfrowych przed naruszeniami zewnętrznymi poprzez poprawę nadzoru nad dostępem i wykrywanie zagrożeń
- Zwiększenie dokładności publikowanych informacji i innych sprawozdań poprzez wykorzystanie bazy danych i zastosowanie metod zarządzania danymi, które zapewniają pełną kontrolę nad danymi w ramach jednej, zintegrowanej platformy.
- Reagowanie na bezpośrednie wyzwania związane ze wsparciem pracowników, którzy muszą pracować zdalnie i bezpiecznie, oraz lepsze przygotowanie na zagrożenia cybernetyczne
- Korzystanie z technologii chmurowych w celu uzyskania dostępu do dynamicznie zmieniających się technologii, takich jak cyberbezpieczeństwo, sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, analiza predykcyjna i automatyzacja procesów, a także w celu realizacji kompleksowych przepływów pracy

Zrównoważony rozwój jest priorytetem biznesowym dla działów finansowych ze względu na jego bezpośrednie powiązanie z ochroną i doskonaleniem marki.

W burzliwym okresie globalnie zwiększonego ryzyka kierownicy finansowi firm średniej wielkości przywiązują dużą wagę do zwiększenia przychodów i wydajności oraz ograniczania ryzyka, wciąż kładąc przy tym nacisk na doskonalenie marki i poprawę reputacji. Uzasadnieniem dla tych fundamentalnych inicjatyw jest rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju, który w nadchodzących latach będzie w coraz większym stopniu determinować strategię finansowe firm. Aby poczynić większy postęp w transformacji — uznawanej za ściśle powiązaną z wydajnością biznesową — kierownicy finansowi wyższego szczebla powinni w dalszym ciągu usprawniać procesy biznesowe, zwiększając elastyczność i wzmacniając wzajemne powiązania.

Skontaktuj się ze swoim partnerem SAP, aby dowiedzieć się, jak rozwiązania SAP mogą pomóc w transformacji Twojej firmy.

Informacje na temat tego badania

W ramach badania SAP Insights Midmarket Senior Executive Priority pozyskano dane od 10 507 członków kadry kierowniczej firm z 41 rynków i 28 branż, o przychodach rocznych nieprzekraczających 1 mld USD. Uczestnikami były osoby o najwyższym poziomie odpowiedzialności i kontroli w ramach swojego profilu działalności, poczynając od dyrektorów, a kończąc na członkach zarządu. Odpowiedzi gromadzono od września do grudnia 2021 r. w formie 10-minutowej ankiety internetowej.