

C-Suite *NEWS*

Lipiec 2023

47,3%

firm spośród tych, które stworzyły centra kompetencyjne (shared services czy global business services), przeniosło już swoje procesy controllingowe i korzystają z efektu skali i innych korzyści, jakie daje outsourcing controllingu.

Źródło: ABSI 2022



5

Firmy małe, średnie, rodzinne – świetnie prosperują, ale przychodzi czas na profesjonalizację! Kiedy? Jak? Po co?

9

Dlaczego sektor nowoczesnych usług, mimo wyzwań geopolitycznych i ekonomicznych, wciąż ma zamiar rosnąć 8,5 proc. (CAGR), aż do 2028 roku?

12

Automatyzacja zarządzania operacyjnego w zespołach finansowych/BSS/Customer Service - czy zarządzanie da się w ogóle zautomatyzować?

16

Outsourcing controllingu – dlaczego warto postawić na skuteczny, zrobotyzowany i nowoczesny controlling?



Firmy małe, średnie, rodzinne – świetnie prosperują, ale przychodzi czas na profesjonalizację! Kiedy? Jak? Po co?

Zazwyczaj po pojawieniu się świetnego pomysłu na biznes, światło dzienne powinna ujrzeć cała masa pytań – o produkt, rynek, klientów, poziom inwestycji, możliwość finansowania zewnętrznego, warunki prawno-podatkowe, lokal, o talent i wiele innych adresujących wszelkie możliwe ryzyka. Czy tak jest w rzeczywistości? Czy raczej założyciel kieruje się intuicją, pasją i wizją?

Jak wynika z badania empirycznego SGH „Sposób na sukces firmy rodzinnej”, głównym czynnikiem sprzyjającym decyzji o założeniu firmy dla 54 proc. ankietowanych właścicieli było „spełnienie marzeń”, a dla 50 proc. – „chęć osiągnięcia sukcesu”. 95 proc. odpowiadających uznało, że ich firma odniosła sukces!

Dlaczego potrzebna jest profesjonalizacja, skoro firma jest dobrze zarządzana, doglądana przez właściciela, ma dobrą reputację i wyszkolony personel?

Wraz ze wzrostem firmy, jej model operacyjny staje się bardziej kompleksowy, a procesy i systemy bardziej skomplikowane, co czyni firmę o wiele bardziej trudną w jednoosobowym zarządzaniu, a ciężar kosztownej, sztywnej struktury nie pozwala na zachowanie konkurencyjności.

**Kiedy to zrobić? Jak to zrobić?
Po co robić?**

Kiedy przeprowadzić profesjonalizację?

Moment konieczności wprowadzenia profesjonalizacji może nastąpić w różnych sytuacjach. To one determinują potrzebę zmian i rozwoju w firmach małych, średnich i rodzinnych. Może być ich bardzo wiele, ale warto przyrzeć się czterem podstawowym kategoriom.

Pierwsza z nich to osiągnięcie przez przedsiębiorstwo punktu stagnacji. To moment, kiedy dobrze



Anna Boguszewska

Co-Founder & Dyrektor
Zarządzająca controllingNOW



Violetta Małek

Co-Founder & CEO
Gekko advisoryNOW,
Co-Founder controllingNOW

prosperująca firma napotyka niemoc w osiągnięciu dalszego wzrostu.

Ta niemoc może wynikać z braku skalowalności lub braku wydajnych procesów, które utrudniają dalszy rozwój firmy. Skoro o skalowalności mowa, to pojawia się kolejna (**druga**) kategoria sygnalizująca potrzebę zmian i rozwoju.

Jeśli firma chce zdobyć większy udział rynkowy i rosnąć, a tym samym osiągnąć skalowalność, niezbędne są odpowiednie struktury, procesy oraz systemy. To, co działało do tej pory na mniejszą skalę, musi zostać ustrukturyzowane w sposób, który będzie siłą napędową do osiągnięcia rozmachu w celu dalszego wzrostu.

Trzecia kategoria pojawia się, kiedy dynamika wzrostu firmy zaczyna wymagać skutecznego modelu operacyjnego. Właściwy model operacyjny daje firmie możliwość zarządzania zwiększającymi się wymaganiami przy jednoczesnym zachowaniu efektywności w działaniu.

Następna – **czwarta** kategoria, która sugeruje czas profesjonalizacji to zmiany organizacyjne, transformacje i rotacja pracowników. Jeśli firma doświadcza zmian organizacyjnych, takich jak zmiana struktury własnościowej lub kierownictwa, bądź ma rotację pracowników, może to być sygnał, że należy zastanowić się nad dostosowaniem struktur, procesów i kultury organizacyjnej, aby móc dynamicznie rosnąć i sprostać intensywnym wymaganiom rynkowym.

Skoro moment na rozpoczęcie profesjonalizacji zdaje się oczywisty, pojawia się pytanie „jak to zrobić?”.

Jak profesjonalizować firmę?

Moment konieczności wprowadzenia profesjonalizacji może nastąpić w różnych sytuacjach. To one determinują potrzebę zmian i rozwoju w firmach małych, średnich i rodzinnych. Może być ich bardzo wiele, ale warto przyjrzeć się czterem podstawowym kategoriom.

Pierwszą z nich jest ustanowienie klarownej strategii biznesowej. Jasna strategia wymaga określenia celów, wizji i misji firmy, identyfikacji rynków docelowych oraz opracowania szczegółowego planu działań. Klarowna strategia umożliwi skierowanie wszystkich aktywności w odpowiednim kierunku. Najczęściej spotykane są trzyletnie, pięcioletnie lub siedmioletnie biznes plany. Istnieją również takie, gdzie perspektywa sięga nawet dziesięciu lub piętnastu lat. Dynamika zmian zachodzących zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji skłania do wyboru tych krótszych.

Drugi obszar, na którym należy się skupić, to wdrożenie sprawdzonych procesów operacyjnych, które przyczynią się do utrzymania lub poprawy efektywności i jakości pracy. Koniecznym staje się wdrożenie odpowiednich narzędzi, systemów informatycznych oraz monitorowanie kluczowych wskaźników działalności, aby zwiększyć skuteczność zarządzania firmą.

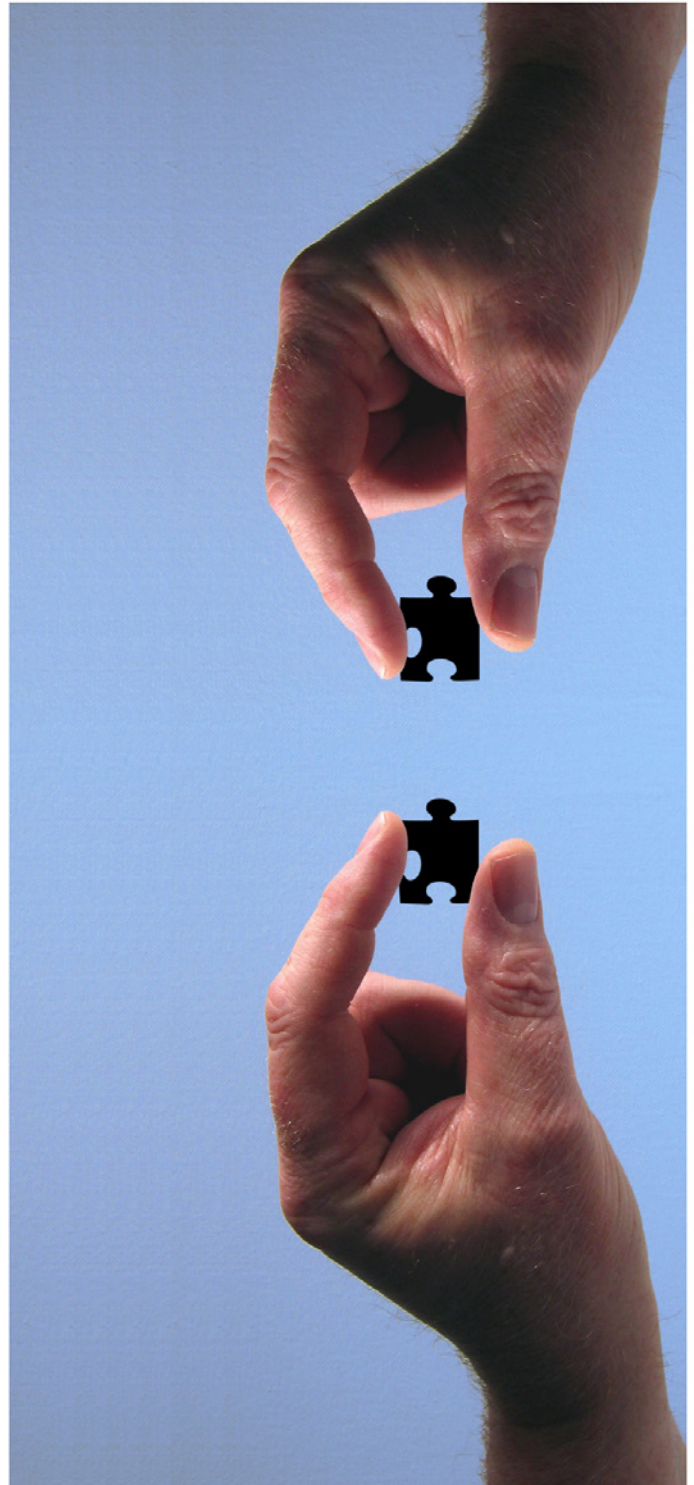
Trzecim i jednocześnie najważniejszym obszarem, a często zupełnie pomijanym, jest inwestowanie w rozwój i wzmacnianie kompetencji pracowników. Pracownicy są fundamentem każdej firmy i największym kapitałem, jaki spółka posiada, dlatego też tak istotne jest inwestowanie w ich rozwój. Szkolenia, programy rozwoju, mentorstwo i wzmacnianie kompetencji pomagają zatrzymać utalentowanych pracowników i rozwijać ich umiejętności wraz z rozwojem firmy.

Warto wspomnieć w obszarze ludzkim o #nieudawanym LEADERSHIPIE. Bez niego żaden z powyższych obszarów zwyczajnie nie ma szans na zaistnienie. Cytując Violetę Malek, „**#nieudawany lider to ktoś, kto potrafi wydobyć z każdego członka zespołu potencjał «ukryty» i zagospodarować «jawny», potrafi zbudować zespół, który jest zgrany i niezwyciężony, bo jest inspirowany i motywowany do poszukiwania skutecznych rozwiązań, których osiągnięcie daje ogromną satysfakcję. #nieudawany lider prowadzi swój zespół przez meandry biznesu, będąc wymagającym coachem i mentorem. Jest to ktoś, kto określa**

obowiązki, daje odpowiedzialność, wyposaża w odpowiednie narzędzia i strategie oraz zarządza pasją, aby zmaksymalizować sukces organizacji, jednostki i zespołu!”.

Link do całego artykułu, który może okazać się ogromną inspiracją w obszarze zarządzania:

[Publikacja LinkedIn](#)



“

Pracownicy są fundamentem każdej firmy i największym kapitałem, jaki spółka posiada, dlatego też tak istotne jest inwestowanie w ich rozwój.

”

Na koniec nasuwa się pytanie:

Dlaczego profesjonalizacja jest ważna?

Profesjonalizacja firmy przynosi liczne korzyści, które mają wpływ na jej długoterminowy sukces. Oto pięć najważniejszych:

Po pierwsze, profesjonalizacja to **zwiększenie konkurencyjności**. Poprzez poprawę efektywności, jakości usług lub produktów oraz zdolności do innowacji firma zwyczajnie zdobywa przewagę nad rynkową konkurencją.

Po drugie, profesjonalizacja **ułatwia ekspansję na nowe rynki**. Solidne struktury i procesy umożliwiają elastyczne dostosowanie się do nowych warunków i tym samym zdobycie zaufania klientów na nowych rynkach.

Skoro mowa o zaufaniu, to pojawia się trzeci powód, dla którego profesjonalizacja jest ważna. Przekłada się ona na **zwiększenie zaufania klientów, partnerów i banków**. Profesjonalna firma, z dobrze zdefiniowanymi procesami i systemami, buduje zaufanie u klientów, partnerów biznesowych i instytucji finansowych. To zaufanie jest kluczowe dla nawiązywania długoterminowych relacji i osiągnięcia sukcesu.

Czwarty powód to pomoc w **zapewnieniu transparentności i szybkości działań**. Skuteczne struktury

organizacyjne i procesy umożliwiają płynne przepływy informacji, podejmowanie szybkich decyzji i efektywną realizację działań operacyjnych.

Piąty powód to pomoc w **identyfikacji obszarów optymalizacji kosztów**. Poprawa procesów, efektywności operacyjnej i wykorzystanie najlepszych praktyk biznesowych prowadzą do oszczędności i zwiększenia rentowności.

Ze wspomnianego wcześniej badania wynika, że aż „50 proc. respondentów przyznało, że reprezentowana przez nich firma rodzinna nie posiada żadnej strategii, nie planuje swoich działań i nie stara się przewidywać przyszłych problemów”. A gdyby ci sami przedstawiciele firm rodzinnych zostali zapytani o potrzebę profesjonalizacji, to czy dalyby pozytywną odpowiedź? Czy wiedzieliby kiedy, jak i po co ją przeprowadzić? Istnieje ryzyko, że nie! A skoro tak wielu właścicieli od lat zarządzających dobrze prosperującymi firmami nie widzi potrzeby profesjonalizacji, to czy narażają swe firmy na powolne lub nagłe wycofanie jej z rynku? Wiele firm rodzinnych, które nie doszacowały ryzyka związanego z brakiem profesjonalizacji i nie zaadresowały tej potrzeby w odpowiednim czasie, już zamknęło swoje biznesy, a o ich marce rynek nie pamięta!

Źródło: „Sposób na sukces firmy rodzinnej”, Roman Sobiecki, Beata Żelazko, SGH, 2015





DARE TO DELIVER YOUR DREAMS!

Violetta Malek, MBA
Absolvent VIP
& Mentor of Łódź University
Global Business Mentor of Everwise,
Co-Founder of Gekko advisoryNOW
& controllingNOW



mentorNOW by

Gekko
advisoryNOW

Dlaczego sektor nowoczesnych usług, mimo wyzwań geopolitycznych i ekonomicznych, wciąż ma zamiar rosnać 8,5 proc. (CAGR), aż do 2028 roku?

Wiele gałęzi gospodarki mierzy się w tej chwili z narastającym kryzysem. Cały czas odczuwamy skutki pandemii, przerwanych łańcuchów dostaw i przetasowań na rynku. Dodatkowo trwająca w Ukrainie wojna oraz problemy w branży bankowej generują kolejne niekorzystne zjawiska gospodarcze. Jedną z dziedzin, które nie tylko nie poddają się tym trendom, ale notują kolejne rekordy, są usługi. Praktycznie wszystkie firmy badawcze oraz analitycy prognozują dalszy dynamiczny wzrost sektora nowoczesnych usług.

W zależności od przyjętej metodyki oraz definicji branży, można znaleźć optymistyczne prognozy zakładające nawet 11,5 proc. rocznego wzrostu (CAGR) lub bardziej pesymistyczne, zakładające wzrost o „jedynie” ok. 6 proc. Opierając się na raporcie Grand View Research, przyjmijmy, że co najmniej do 2028 r. wzrost ten wyniesie średnio 8,5 proc. rocznie. Nowoczesne usługi dla biznesu są zdecydowanie jednym z najszybciej rosnących sektorów gospodarki światowej. Zastanówmy się, jakie czynniki sprawiają, że będzie nadal się rozwijał, pomimo wielu niekorzystnych zjawisk i wyzwań z obszarów ekonomii i polityki?

W dzisiejszym zglobalizowanym i technologicznie zaawansowanym świecie rozwój nowoczesnych usług dla biznesu odgrywa kluczową rolę w zwiększaniu efektywności i konkurencyjności firm. Właśnie oferowane przez ten sektor innowacyjne rozwiązania wspierały je we wszystkich dziedzinach działalności. Rosnąca konkurencja w dziedzinie outsourcingu i nacisk na optymalizację kosztów stanowiły (i stanowią nadal) główne siły napędowe przyspieszonego wzrostu. Globalizacja działalności gospodarczej i związane z nią powstające globalne łańcuchy wartości mają kluczowe znaczenie dla rozwoju sektora. Firmy coraz częściej korzystają z outsourcingu, aby skapitalizować korzyści, jakie niesie ta branża.

Wszystkie te procesy nabrały dodatkowego tempa w okresie globalnej pandemii. Nagle niezwykle ważne stały się kwestie związane z cyfryzacją, automatyzacją i bezpieczeństwem informatycznym przedsiębiorstw. Mimo że już przed 2020 r. obserwowaliśmy nieustanny rozwój w tej dziedzinie, to pandemia nadała mu jeszcze większego tempa, między innymi dzięki następującym trendom:



Maciej Nuckowski
General Manager Poland,
Noventiq

- **Praca zdalna i transformacja cyfrowa:** pandemia spowodowała masową migrację firm na pracę zdalną i przyspieszyła proces transformacji cyfrowej. Firmy musiały szybko dostosować się do nowej rzeczywistości, a usługi odegrały kluczową rolę w zapewnieniu infrastruktury technologicznej, narzędzi i wsparcia dla zdalnych pracowników. Wiele firm musiało zwrócić się do dostawców GBS w celu wdrożenia rozwiązań, które umożliwiały płynne funkcjonowanie w środowisku pracy zdalnej.
- **Zwiększona potrzeba elastyczności i skalowalności:** wprowadzenie obostrzeń i niepewność gospodarcza skłoniły wiele firm do poszukiwania elastycznych i skalowalnych rozwiązań. Nowoczesne usługi umożliwiły firmom dostęp do zasobów i ekspertyzy w sposób elastyczny i na żądanie. Firmy mogły zlecać konkretne zadania lub całe procesy operacyjne, a dostawcy usług byli w stanie dostosować się do zmieniających się potrzeb klientów.
- **Przyspieszenie transformacji cyfrowej i automatyzacja procesów:** pandemia zwiększyła świadomość firm na temat znaczenia transformacji cyfrowej i automatyzacji procesów. Wiele przedsiębiorstw zdało sobie sprawę, że konieczne jest zwiększenie efektywności operacyjnej i redukcja zależności od pracy manualnej. Usługodawcy oferują zaawansowane technologie, takie jak sztuczna inteligencja, robotyzacja i inteligentna automatyzacja procesów, które pomagają usprawniać procesy biznesowe i zwiększać efektywność.
- **Wzrost zapotrzebowania na usługi w obszarze obsługi klienta:** w trakcie pandemii wzrosło zapotrzebowanie na obsługę klienta, zwłaszcza w sektorach takich jak e-commerce, telekomu-

nikacja i ochrona zdrowia. Firmy potrzebowały wsparcia w samej obsłudze klienta, zarządzaniu zgłoszeniami, centrum kontaktowym, a także w zakresie analizy danych i personalizacji usług. Firmy GBS i BSS były w stanie zapewnić specjalistów i narzędzia, które pomagały firmom sprostać wzmożonym potrzebom klientów w tym trudnym czasie.

Wszystkie te zjawiska, choć czasem z mniejszą intensywnością, nadal wpływają i będą wpływać na dalszy rozwój branży. Analizując dostępne informacje i raporty, można wyszczególnić sporą grupę zagadnień, które pozwalają branży nowoczesnych usług dla biznesu patrzeć z optymizmem na nadchodzące lata. Najistotniejsze z nich to:

1. Globalizacja i rozszerzanie działalności międzynarodowej: wzrost sektora nowoczesnych usług dla biznesu jest napędzany globalizacją i ekspansją działalności międzynarodowej. Firmy coraz częściej decydują się na przenoszenie swoich operacji biznesowych do miejsc o niższych kosztach, aby poprawić efektywność i konkurencyjność. Dzięki temu, usługi BSS zyskują na popularności, umożliwiając firmom zlecenie zadań operacyjnych, finansowych, IT czy obsługi klienta profesjonalnym dostawcom usług na całym świecie.

2. Skalowalność i elastyczność: nowoczesne usługi biznesowe oferują skalowalne i elastyczne rozwiązania, które pozwalają firmom dostosować swoje zasoby do zmieniających się potrzeb. Wzrost technologii chmurowych, automatyzacji procesów i analizy danych umożliwia dynamiczne skalowanie usług w zależności od zapotrzebowania. Dzięki temu firmy mogą zoptymalizować koszty i skoncentrować się na kluczowych obszarach działalności, co przyczynia się do rosnącego popytu na usługi.

3. Koncentracja na rdzeniowych kompetencjach: wiele przedsiębiorstw decyduje się na outsourcing usług, aby skoncentrować się na swoich rdzeniowych kompetencjach i strategicznych zadaniach. Przez przekazanie operacyjnych i niekluczowych zadań profesjonalnym dostawcom usług, firmy mogą zwiększyć efektywność, oszczędzić czas i zasoby, a także skupić się na innowacjach i rozwijaniu swojej konkurencyjności.

4. Innowacyjność technologiczna: postęp technologiczny (sztuczna inteligencja, inteligentna automatyzacja procesów, robotyzacja, analiza danych) przyczynia się do wzrostu sektora nowoczesnych usług biznesowych. Nowe technologie usprawniają procesy biznesowe, zwiększają efektywność, minimalizują błędy i umożliwiają bardziej zaawansowane analizy danych. Firmy zdają sobie sprawę, że korzystanie z nowoczesnych technologii jest kluczowe dla utrzymania konkurencyjności

i dlatego coraz częściej zwracają się do usługodawców w celu wdrożenia innowacji technologicznych.

5. Poprawa jakości usług i doświadczenia klienta: poprzez specjalizację, doświadczenie i wiedzę ekspercką dostawcy mogą dostarczyć usługi na najwyższym poziomie. Dla firm korzystanie z usług zewnętrznych oznacza dostęp do najlepszych praktyk branżowych i możliwość skoncentrowania się na obszarach kluczowych dla ich działalności.

6. Digitalizacja i transformacja cyfrowa: współczesne przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że digitalizacja jest niezbędna do zachowania konkurencyjności i dostosowania się do zmieniających się preferencji klientów. Firmy korzystają z centrów usług w celu wdrożenia zaawansowanych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, automatyzacja procesów, analiza danych i robotyka procesowa, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności operacyjnej, usprawnienia procesów biznesowych oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

7. Wzrost złożoności regulacyjnej: wraz z rosnącą złożonością regulacji i wymogów związanych z bezpieczeństwem danych, firmy coraz częściej zwracają się do dostawców usług BSS w celu zapewnienia zgodności i skutecznego zarządzania ryzykiem. Dostawcy posiadają wiedzę specjalistyczną i doświadczenie w obszarze regulacji, a także inwestują w technologie i rozwiązania umożliwiające przestrzeganie obowiązujących przepisów. Wzrost złożoności regulacyjnej napędza popyt na usługi, które pomagają firmom radzić sobie z tym wyzwaniem i zapewniać pełną zgodność.

8. Wzrost roli analizy danych i sztucznej inteligencji: analiza danych i sztuczna inteligencja odgrywają coraz większą rolę we wspieraniu decyzji biznesowych i optymalizacji procesów. Firmy korzystają z usługodawców w celu zbierania, analizy i interpretacji danych w czasie rzeczywistym. Zaawansowane techniki analizy danych pozwalają firmom zidentyfikować trendy rynkowe, preferencje klientów, zoptymalizować koszty, przewidywać popyt i podejmować lepsze decyzje biznesowe. Sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe umożliwiają automatyzację procesów, personalizację usług, rozpoznawanie wzorców i doskonalenie efektywności operacyjnej.

9. Zmienne modele biznesowe: tradycyjne modele biznesowe ulegają zmianie, a firmy coraz częściej poszukują elastycznych i skalowalnych rozwiązań. Modele oparte na subskrypcji, korzystanie z usług na żądanie (on-demand) i płatność w oparciu o wyniki (pay-for-performance) zyskują popularność. Nowoczesne usługi umożliwiają firmom dostęp do niezbędnych zasobów i ekspertyzy - gdy są one potrzebne - bez konieczności ponoszenia du-

zych inwestycji początkowych. To przyciąga firmy, zwłaszcza start-upy i przedsiębiorstwa o zmiennej dynamice wzrostu.

Na koniec chciałbym poświęcić kilka słów trwającej w Ukrainie wojnie. Trudno przewidzieć jej dalszy przebieg oraz skutki, jakie może wywołać długofalowo. Jej efektem jest nałożenie sankcji na niektóre kraje, zawirowania w łańcuchach dostaw (głównie surowców i paliw), a przy okazji także wysoka inflacja. Te niekorzystne ogólnie zjawiska mają jednak pozytywny wpływ na sektor usługowy na obszarze CEE.

Jeszcze większa presja na optymalizację kosztów, przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości prowadzenia biznesu, ale również bezpieczeństwa danych i procesów. Wyraźnie widzimy trend relokacji centrów usług do bezpieczniejszych lokalizacji (jak np. Polska). Sporo globalnych korporacji wybiera

nasz region jako bezpieczną i wysokojakościową przystań dla swoich biur. Możemy stać się również bramą do ponownego rozwoju sektora nowoczesnych usług w Ukrainie, kiedy konflikt się zakończy.

Można dyskutować, czy wkraczająca z ogromnym rozmachem sztuczna inteligencja, Chat GPT i jemu podobne, zmienią oblicze prowadzenia biznesu w najbliższych latach. Pewnie mało kto jest w stanie dziś z całą pewnością przewidzieć, jakie umiejętności, zawody i branże nie będą za chwilę potrzebne, a jakie nowe powstaną. Jednak znaków wskazujących na dobrą kondycję sektora nowoczesnych usług dla biznesu jest tak wiele, że możemy być o niego spokojni. W przewidywalnej przyszłości będzie rósł, rozwijał się i coraz szybciej ewoluował. Moim zdaniem wspomniana na wstępie prognoza mówiąca o 8,5 proc. rocznego wzrostu jest raczej konserwatywna.



Automatyzacja zarządzania operacyjnego w zespołach finansowych/BSS/Customer Service

- czy zarządzanie da się w ogóle zautomatyzować?

Szeroko rozumiana automatyzacja to dziś priorytet każdego managera w zespołach business services, customer care oraz back office. Liderzy, którzy skutecznie wdrożą rozwiązania automatyzujące pracę, osiągną sukces. Jak jednak znaleźć czas na strategiczne projekty, gdy wciąż my i nasi kłucowi menedżerowie jesteśmy pochłonięci tzw. bieżączką? A gdyby tak zautomatyzować zarządzanie zespołem i zadaniami?



Krzysztof Pimpicki
CEO Harmodesk

Jakie aspekty zarządzania można zautomatyzować?

Sporządzałeś kiedyś rzetelny przegląd czynności, które wykonujesz jako manager pod kątem ich wartości dla Twojej organizacji? W uproszczeniu można je podzielić na: *low-value* i *high-value*.

Zadania managerskie *low-value* są zwykle niskopoziomowe, monotonne i żmudne. Managerowie są świadomi, że nie wnoszą nimi dużej wartości do organizacji, ale trzeba je wykonać. Często traktują je jak zło konieczne, pochłaniają odczuwalnie zbyt dużo czasu i energii. Managerowie najchętniej zrzućliby z siebie ich ciężar i zajęli się realizacją zadań dających większą satysfakcję: zadań wysokopoziomowych, za pomocą których mogą wnieść większą wartość do organizacji. Intuicja managerska słusznie podpowiada im, że to właśnie takie czynności są *crème de la crème* pracy managera. To dzięki nim manager rzeczywiście prowadzi do wzrostu swoją organizację, rozwijając się równocześnie w swojej roli.

Niestety, w praktyce konieczność realizacji zadań *low-value* w dużym stopniu blokuje managerów przed realizacją zadań *high-value*. Czynności związane z koordynowaniem pracy potrafią zajmować nawet 60 proc. czasu przedstawicieli kadry kierowniczej¹. Skalę i zróżnicowany charakter tych blokad potencjalnego wzrostu dobrze obrazują wyniki badań aktywności managerów operacyjnych². Ich działania w obszarze zarządzania mogłyby być nakierowane na maksymalizację wzrostu organizacji i wsparcia dla managerów C-level w zakresie wdrażania strategicznych projektów, tymczasem **managerowie operacyjni grubo ponad połowę swojego czasu poświęcają na żmudne, rutynowe czynności**

¹ Asana Anatomy of Work Index 2022: Work About Work Hampering Organizational Agility

² 38th International Scientific Conference on Economic and Social Development, ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

administracyjne takie jak:

- koordynowanie i kontrolowanie: 21 proc.,
- raportowanie: 14 proc.,
- planowanie zadań: 11 proc.,
- analizowanie danych: 8 proc.,
- alokowanie zasobów: 5 proc.

Nie pozostaje im w związku z tym wystarczająco dużo czasu na wysokopoziomowe działania, wskutek których mogą rzeczywiście dać największą wartość organizacji, jak np.: rozwój zespołu i coaching (4 proc.), czy rozwój strategii (9 proc.).

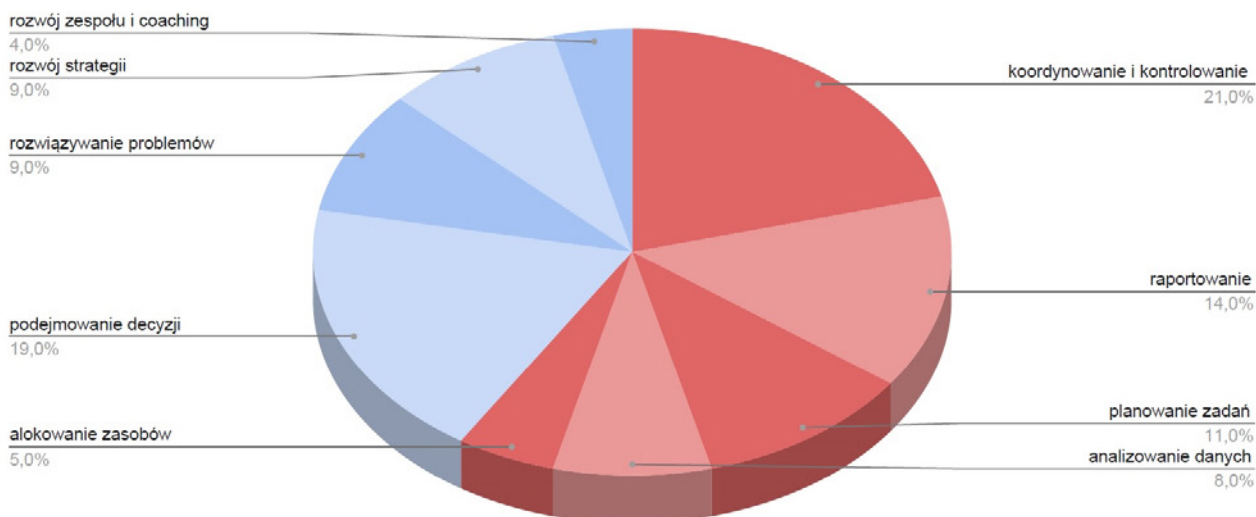
Skoro tak duża część czasu kierowników jest zablokowana na czynności, które są konieczne dla realizacji bieżących celów operacyjnych, warto zastanowić się, czy istnieje realna możliwość odblokowania tego czasu?

Jak uwolnić czas kadry kierowniczej?

Przejście od pracy managerskiej dającej niską wartość organizacji do pracy przynoszącej wysoką wartość organizacji jest możliwe dzięki automatyzacji zarządzania w obszarze czynności *low-value*. Z naszych doświadczeń w zespołach finansowych, BSS i Customer Service wynika, że jesteśmy w stanie zautomatyzować każdą z takich czynności, wśród nich m.in:

- planowanie zadań dla poszczególnych członków zespołu,
- organizacja i rozdzielanie zadań pracownikom,
- priorytetyzacja prac i zmiana priorytetów w przypadku problemów,
- monitorowanie statusu wykonania zadań w ciągu dnia,
- relokacja zadań (w związku z zaległościami, zastępstwami),
- przygotowywanie statystyk (do raportów, spo-

Rodzaje aktywności managerów operacyjnych wg poświęconego czasu



Źródło: 38th International Scientific Conference on Economic and Social Development, ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

tkań zespołu),

- zarządzanie eskalacjami (nadganianie SLA, pilne „wrzutki”),
- kontrola jakości wykonywanych zadań,
- planowanie zasobów do wykonania zakładanych zadań.

Automatyzacja zarządzania w tym zakresie jest możliwa dzięki zastosowaniu narzędzia, którego działanie można przedstawić w następujący (uproszczony) sposób:

- 1.** Narzędzie zbiera informacje o zadaniach ze wszystkich systemów transakcyjnych, z których dziś korzystają pracownicy (ERP, ticketing/service desk, workflow itp.).
- 2.** Zadania są dynamicznie porządkowane zgodnie z ich priorytetami, predefiniowanymi przez menagera.
- 3.** System rozdziela kolejno zadania odpowiednim pracownikom na podstawie ich umiejętności i mocnych stron (również predefiniowanych przez menagera).
- 4.** Pracownik zawsze pracuje nad jednym zadaniem, które w danym momencie ma najwyższy priorytet i jest adekwatne do jego profilu umiejęt-

ności, a po jego zakończeniu dostaje kolejne zadanie. Jednocześnie narzędzie mierzy parametry procesów oraz dostarcza online team boardy dające wszystkim bieżący obraz statusu realizacji zadań oraz raporty zarządcze w narzędziu BI.

Korzyści z automatyzacji zarządzania

- Automatyczne pobieranie informacji o zadaniach z różnych systemów i ich przydzielanie do odpowiednich członków zespołu (zgodnie z ustalonymi przez menagera priorytetami) sprawiają, że realizacja priorytetowych zadań zespołu przebiega terminowo, zgodnie z SLA oraz prowadzi do poprawy innych kluczowych wskaźników efektywności: jakości i produktywności.
- Menager ma pewność, że praca jest równomiernie rozłożona i w pełni wykorzystuje potencjał zespołu, ponieważ zadania są przydzielane zgodnie z dostępnością pracowników oraz na podstawie ich kompetencji i preferencji. Automatyzacje w zakresie optymalnego rozdzielania pracy uwalniają czas i energię dotychczas poświęcaną na organizację, planowanie i monitorowanie zadań — każdy pracownik może skupić się na realizacji

“

Według prognoz Gartnera aż 69 proc. rutynowych czynności wykonywanych obecnie przez managerów może zostać zautomatyzowanych do 2024 r.

”



jednego, konkretnego zadania i ma pewność, że w danym momencie robi dokładnie to, co powinien, aby cały zespół w najlepszy możliwy sposób zrealizował wyznaczone cele.

- Ponieważ narzędzie zbiera dokładne dane o zadaniach (w trakcie ich realizacji przez pracowników), manager ma w jednym miejscu widok 360 stopni na zadania, ludzi, procesy oraz klientów. Posiada więc zawsze szybki wgląd w kluczowe rzetelne dane o zadaniach, a także dostarcza ich czytelną wizualizację wszystkim członkom zespołu. Na podstawie rzetelnych danych i jednego, wspólnego dla wszystkich, obrazu rzeczywistości lider może podejmować trafne decyzje i wdrażać usprawnienia. Na bieżąco monitoruje czas trwania, terminowość i jakość zadań realizowanych przez zespół, jak również efekty usprawnień i standaryzacji procesów. Nic nie umknie jego uwadze, a równocześnie pracownicy – mając jedno wspólne źródło danych – zyskują poczucie sprawiedliwości i pewności swoich działań.
- Sprawiedliwe rozdzielanie zadań pracowni-

kom przez system (z uwzględnieniem ich kompetencji i preferencji) sprawia, że zarówno manager, jak i pracownicy zgodnie rozpoznają słabe i mocne punkty procesów i wiedzą, co i jak trzeba poprawić. Dzięki temu manager może skutecznie dbać o rozwój kompetencji pracowników, angażowanie ich w usprawnienia i realizację celów zespołu. Równocześnie pracownicy szybko rozwijają nowe umiejętności, angażują się w usprawnienia i w ten sposób wszyscy członkowie zespołu mają pewność, że grają do jednej bramki.

Jak szybko uwolnić 30 proc. czasu?

W efekcie stosowania narzędzia automatyzującego zarządzanie zadaniami w oparciu o procesy nasi klienci notują wzrost zaangażowania pracowników o 15 proc. oraz uwalniają do 30 proc. czasu pracowników i managerów. Uwolniony, dodatkowy czas pracownicy mogą poświęcić na realizację większych wolumenów zadań, a managerowie zostają odciążeni z czynności *low-value* i mogą w większym stopniu skupić się na zadaniach dających większą realną wartość organizacji.

Jeżeli chcesz przekonać się, jak w praktyce opiswane narzędzie – czyli Harmodesk – jest wykorzystywane przez różnego rodzaju organizacje, zapraszamy Cię na www.Harmodesk.com do naszej galerii case studies. Rafał Kozłowski, Vice President, CFO Asseco, opowiada tam, jak dzięki Harmodeskowi udało im się zapewnić **pełną przejrzystość i zaufanie w pracy zdalnej** w Asseco. Z kolei Katarzyna Fita, menedżerka działu księgowości RASP, zdradza, jak udało jej się **zwiększyć dyscyplinę, zaangażowanie i poprawić wyniki**. Jeżeli chcesz dowiedzieć się, ile Ty i Twoja organizacja możecie zyskać dzięki zastosowaniu narzędzia, zapraszamy również do skorzystania ze specjalnie przygotowanego **Kalkulatora uwolnionego czasu**.

Kalkulator uwolnionego czasu

Oblicz, ile możesz zyskać jeśli wyeliminujesz 7+7 głównych "zjadaczy" godzin i energii w zespołach Business Services oraz Back/Middle Office

Uzupełnij dane, aby poznać wyniki.

- np. 100 Liczba pracowników liniowych
- np. 10 Liczba menedżerów / kierowników liniowych
- np. 7 000 Średnie wynagrodzenie pracownika liniowego (koszt pracodawcy)
- np. 12 000 Średnie wynagrodzenie menedżera (koszt pracodawcy)

Suma potencjału uwolnionych godzin (**rocznie**)

Potencjalna oszczędność po eliminacji "zjadaczy" czasu (**rocznie w zł**)

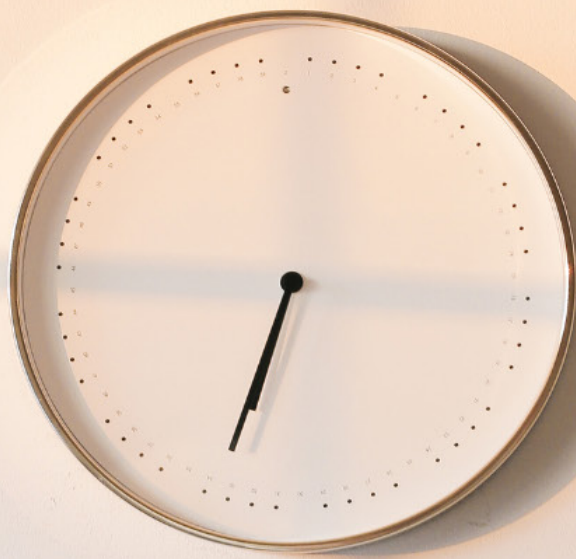
Zobacz jak to obliczyliśmy

Pobierz raport i zobacz rekomendacje jak zaoszczędzić czas

Poznaj rekomendacje >



Źródło: screenshot www.Harmodesk.com



Outsourcing controllingu – dlaczego warto postawić na skuteczny, zrobotyzowany i nowoczesny controlling?

W dynamicznym i konkurencyjnym środowisku biznesowym skuteczne zarządzanie finansami i kontrola procesów były, są i pozostaną czynnikiem sukcesu każdej organizacji. Controlling odgrywa kluczową rolę w dostarczaniu informacji zarządczej, analizie wszelkich danych (np. marżowości w czasie, per produkt/grupa produktowa, per klient, miksu produktowego, zyskowości różnych strategii segregacji klientów, efektywności kosztowej, realizacji założeń budżetowych), a także identyfikowaniu trendów i podejmowaniu strategicznych czy operacyjnych decyzji.

Informacje te są krytyczne dla wszystkich firm, które powstały, aby oferować swoim klientom najlepszy produkt/usługę, pracownikom – wymarzone miejsce pracy, a udziałowcom – oczekiwany zwrot z inwestycji. Wciąż jednak nie wszystkie firmy dostrzegają potrzebę (i często też nie mają możliwości) utworzenia wewnętrznego zespołu controllingowego o odpowiednich kompetencjach.

Historia i doświadczenie wielu firm, które nie doceniły wykorzystania informacji w procesach decyzyjnych pokazuje, że na każdym etapie rozwoju warto posiadać dostęp do informacji zarządczej, bo akurat tutaj „rozmiar nie ma znaczenia” i – najzwyczajniej w świecie – analizy będą różnić się tylko kompleksowością i zaawansowaniem. W małej firmie analiza będzie zawierała mniej scenariuszy i nie będzie potrzeby przygotowywania zaawansowanych analiz, ale już w większej czy dużej są one niezbędne.

Według raportu ABSL 2022 47,3 proc. firm – spośród tych, które stworzyły centra kompetencyjne (shared services czy global business services) – przeniosło już swoje procesy



Anna Boguszewska
Co-Founder & Dyrektor
Zarządzająca controllingNOW



Violetta Małek
Co-Founder & CEO
Gekko advisoryNOW,
Co-Founder controllingNOW

controllingowe i korzysta z efektu skali oraz innych korzyści, jakie daje outsourcing controllingu.

Jakie korzyści daje firmie outsourcing controllingu?

1. Dostęp do profesjonalnej i unikatowej wiedzy – firmy specjalizujące się w outsourcingu mają w swoich zasobach całą grupę świetnie wyspecjalizowanych ekspertów z różnych branż.

2. Zapewnienie dostępu do najnowszych technologii, w tym zrobotyzowanych procesów – jest to trend, który rewolucjonizuje dziedzinę controllingu. Zewnętrzni dostawcy controllingu inwestują w zaawansowane narzędzia i platformy, które umożliwiają szybsze i bardziej precyzyjne przetwarzanie danych, eliminują ręczne prace i błędy oraz generują bardziej kompleksowe i wartościowe raporty. Dzięki temu możemy skorzystać z benefitów związanych z nowoczesnym i zautomatyzowanym controllingiem bez konieczności inwestowania we własne rozwiązania IT.



3. Umożliwienie skalowalności i elastyczności – outsourcing controllingu umożliwia dostosowanie zasobów do zmieniających się potrzeb biznesowych. Zewnętrzni dostawcy mogą dostarczać usługi na żądanie, w zależności od aktualnych wymagań i rozmiaru projektu. To oznacza, że można łatwo skalować zasoby controllingowe w zależności od rozwoju działalności, zapewniając efektywność i elastyczność w zarządzaniu controllingiem, bez konieczności zwiększania zatrudnienia i ponoszenia nieustannie wyższych kosztów z tym związanych.

4. Wystandaryzowanie podejścia – zadania zespołu controllerów są ujednolicone, opisane i realizowane w ten sam sposób dla wszystkich jednostek będących klientami centrum usług.

5. Korzystanie z jednego systemu/rozwiązania technologicznego – budowa i korzystanie z tych samych raportów pochodzących z jednego źródła pozwala eliminować błędy w analizach (powstałych na skutek korzystania z różnych narzędzi i pracy manualnej przy „składaniu” raportów na przykład w Excelu).

6. Przekazywanie wiedzy i zarządzanie talentem – jeden zespół, spójna nauka, przekazywanie wiedzy, uczenie się od siebie i elastyczność w zastępowaniu się nawzajem w zespole.

7. Eliminowanie nadużyć i manipulacji danymi – odizolowanie controllerów przygotowujących dane do analiz od ich partnerów biznesowych pozwala na zmniejszenie ryzyka chęci wpływu przez biznes na wynik analiz.

8. Globalne rozwiązania automatyzacji elementów procesów controllingowych – zarówno dane na wejściu, jak i te na wyjściu z systemu można bardzo dobrze zaprojektować, aby wyeliminować pracę manualną (brak manipulacji, brak nieświadomych błędów).

9. Bardzo duży potencjał na oszczędność/obniżenie kosztów – zwykle w procesach controllingowych – bez względu na to, czy jest to obszar controllingu komercyjnego, PBF czy raportowania zarządczego – bierze udział bardzo wielu analityków z różnych działów (szczególnie, jeśli procesy nie są optymalnie zorganizowane i istnieje dużo iteracji np. budżetu czy wersji planu).

10. Zapewnienie zarządzających czy właścicieli, że dane są porównywalne i kompletne – bo przygotowane według jasnych, jednolitych reguł i zasad oraz pochodzące z jednego źródła i zestawione według wcześniej zaprojektowanego i uzgodnionego formatu.

11. Zwiększenie możliwości do inspiracji i nowych pomysłów – raportowanie zarządcze oraz realizacja zadań z obszaru planowania, budżetowania czy prognozowania dla jednostek z różnych geografii czy na różnym etapie rozwoju daje sporo możliwości innowacji czy ciekawych rozwiązań wspierających generowanie zysku przez firmę.

Jak widać powyżej, outsourcing procesów controllingowych jest bardzo korzystną zmianą dla całej organizacji. Wymaga ona jednak wzięcia pod uwagę wszelkich możliwych trudności (zarówno tych o charakterze merytorycznym, jak również „miękkich”/kulturowych), aby odpowiednio zarządzić ryzykiem niepowodzenia.

Jakie wyzwania mogą pojawić się na drodze do „wyniesienia” controllingu do zewnętrznego outsourcera?

- **Rozproszenie pracy controllerów w organizacji** – brak jednej komórki nadzorującej czynności, takie jak planowanie, budżetowanie czy raportowanie/analizy, a poszczególne elementy procesów (podprocesy) wykonywane są przez różne działy/osoby w firmie (często na różnych systemach i w różnych „formatkach”).
- **Niska kultura „analityczna”** – raporty czy dane na wejściu są kompletne, ale często niedające odpowiedzi na potrzeby zarządzających.
- **Duże uzależnienie od biznesu** – manualne poprawianie raportów, brak konsekwencji w monitorowaniu wprowadzonych zmian, duży chaos, który często sprzyja „prezentowaniu liczb oczekiwanych przez biznes”.
- **Przekonanie o braku wiedzy biznesowej przez controllerów z zespołu outsourcera** – może to mieć miejsce w pierwszym roku obsługi, ale dobrze przygotowany plan opracowania transycji i jasny podział obowiązków na poszczególnych

“

W małej firmie analiza będzie zawierała mniej scenariuszy i nie będzie potrzeby przygotowywania zaawansowanych analiz, ale już w większej czy dużej są one niezbędne.

”

etapach realizacji procesów pozwala wyeliminować te obawy.

- **Wątpliwość co do bezpieczeństwa danych** – przekazanie wrażliwych informacji finansowych i operacyjnych zewnętrznemu dostawcy może budzić zrozumiałą niepewność. Pojawia się obawa, czy dane będą odpowiednio chronione i czy zostanie zachowana zgodność z przepisami i regulacjami dotyczącymi prywatności. Rozwiązaniem jest dokładne sprawdzenie dostawcy pod kątem zabezpieczeń danych i protokołów bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo danych i poufność jest jedną z największych inwestycji firm świadczących usługi outsourcingowe. Wymaga tego etyka zawodowa, a sam fakt, że założycielami takich spółek są często doświadczeni szefowie finansowi czy byli audytorzy z dużym doświadczeniem w zakresie spójności z wymaganiami nie tylko przepisów prawa, ale także kontroli operacyjnej całego przedsiębiorstwa, jest niezaprzeczalną gwarancją w zapewnieniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa.
- **Spora obawa o koszty „wynajętego” controllingu** – w przypadku niewłaściwie skalkulowanych kosztów lub niejasnych umów mogą mieć miej-

sce dodatkowe opłaty lub niska jakość usług. Antidotum na tę wątpliwość jest skrupulatna analiza i porównywanie ofert dostawców, nie tylko pod kątem ceny, ale i jakości usług.

Ważne jest, aby zrozumieć wątpliwości, jakie mogą pojawić się, gdy rozważany jest outsourcing controllingu, a także by przeprowadzić analizę w kontekście indywidualnych potrzeb i okoliczności, w jakich znajduje się firma. Dobrze przeprowadzony proces selekcji dostawcy, transparentne negocjacje i umowy oraz silna komunikacja z zespołem controllingowym złagodzą niepewność i stworzą solidne fundamenty dla skutecznego outsourcingu controllingu.

Outsourcing controllingu może przynieść wiele korzyści dla wszystkich przedsiębiorstw. Skuteczny, zrobotyzowany i nowoczesny controlling, dostarczany przez profesjonalnego dostawcę, zapewni firmom dostęp do unikatowej wiedzy, najnowszych technologii, skalowalności, elastyczności i efektywności. Przeznaczenie odpowiednich zasobów na te cele jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu i zabezpieczenia przyszłości firmy.





optymalizujemy
procesy biznesowe
i operacyjne



zarządzamy kosztami
i wartością
przedsiębiorstw



budujemy modele
operacyjne organizacji
z sektora BSS



szukamy potencjału
RPA



przeprowadzamy
zmiany organizacyjne



restrukturyzujemy
operacyjnie
i strategicznie



opracowujemy
raporty rynkowe



zarządzamy projektami



wspieramy ekspercko
na żądanie

Nasz zespół to kompetentni, utalentowani konsultanci wywodzący się z globalnych firm doradczych oraz doświadczeni analitycy finansowi i eksperci biznesowi z wielu branż w Polsce i na świecie.

Z ostatniej chwili!

NEW PARTNERSHIP!



**Gekko
advisoryNOW
joins IR Global,
the world's
largest exclusive
network of
advisory firms.**



W następnym numerze m. in.:

- **Cyberbezpieczeństwo** – jak zdiagnozować ryzyko, zaadresować i wdrożyć zabezpieczenia wraz z odpowiednim systemem zarządzania ciągłością operacyjną, aby zapobiec wysokim kosztom?
- **Zespoły wielopokoleniowe** – jak skuteczny lider korzysta z dobrodziejstw różnorodności i jak adresuje pojawiające się wyzwania?
- **Transformacja cyfrowa w controllingu** – wykorzystanie sztucznej inteligencji i automatyzacji do efektywnego zarządzania danymi finansowymi?

