



CFO 2.0. Трансформация функции финансового директора



ODGERS BERNDTSON
Search Intelligence

CFO 2.0. Трансформация функции финансового директора



Содержание



Содержание

| | |
|--------------------------|----|
| Об исследовании..... | 2 |
| Профиль респондента..... | 4 |
| CFO на пути к CEO..... | 6 |
| Авторы исследования..... | 12 |
| Об Odgers Berndtson..... | 14 |



Об исследовании



Об исследовании

Этот обзор был подготовлен по материалам исследования, проведенного международной компаний Odgers Berndtson в 2015-2016 году. В опросе приняли участие более 100 финансовых директоров компаний, различных по своим масштабам и формам управления.

Основная цель исследования: определить, как меняется функция финансового директора, какие вызовы сегодня стоят перед финансовыми директорами и что им потребуется, чтобы успешно с ними справиться.

В рамках исследования мы изучили приоритеты финансовых директоров, источники давления и влияния, их ожидания от себя и функции в целом, а также различия, которые проявляются в работе финансовых директоров в зависимости от типов компаний.

Исследование проходило в 2 этапа:

Этап 1:

Онлайн-опрос, в котором приняли участие 111 респондентов;

Этап 2:

Индивидуальные интервью, основанные на результатах опроса.

В качестве дополнительных источников информации использовались открытые данные и публикации в международных изданиях, а также экспертная оценка консультантов Odgers Berndtson, основанная на сотнях индивидуальных интервью с российскими финансовыми директорами в 2010 - 2017 гг.

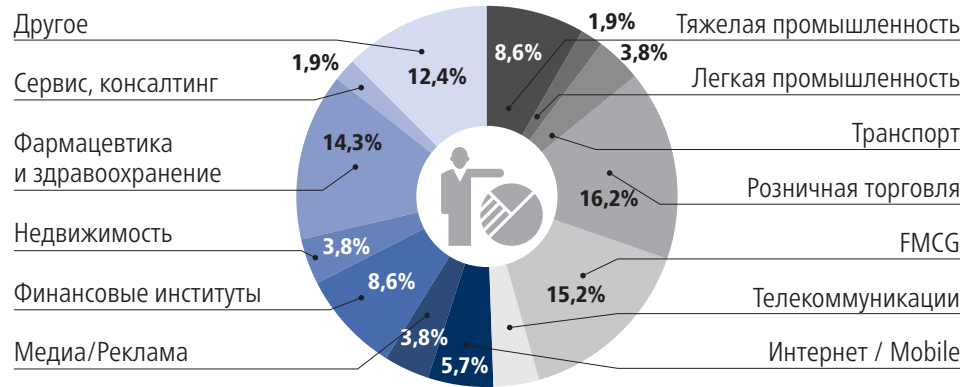


Профиль респондента



111
респондентов

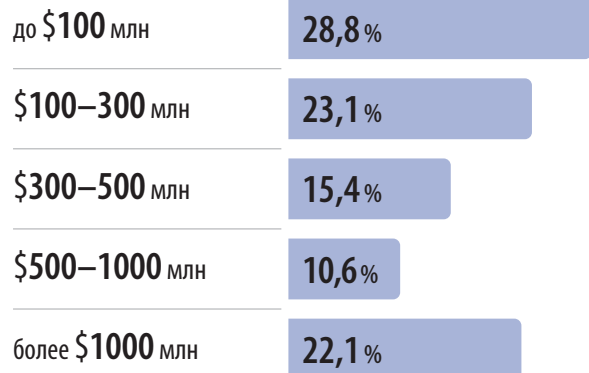
Представленные индустрии:



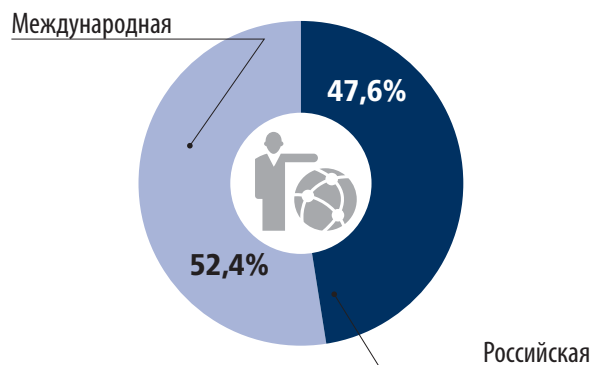
Размеры компании:



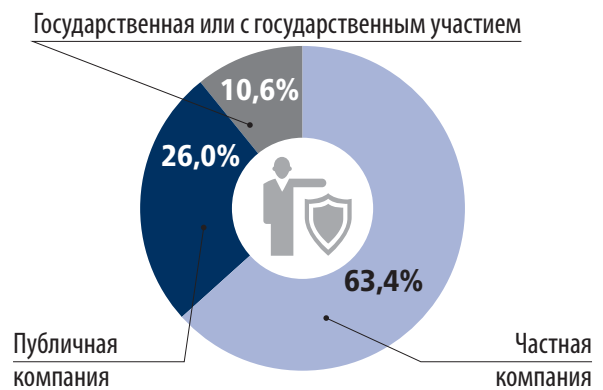
Оборот компании:



География компании:



Форма собственности:



CFO 2.0. Трансформация функции финансового директора

CFO на пути к CEO



CFO на пути к CEO

В докризисный благополучный экономический период перед компаниями стояли цели развития и роста, поиска новых инвестиционных возможностей и правильного управления капитальными вложениями. Следствием данной ситуации стало то, что CEO вырастали скорее из коммерческой функции, продаж и развития бизнеса, чем из операционных, производственных функций и финансов. В 2006 году консалтинговая компания McKinsey провела исследование на тему «Хотят ли CFO стать CEO? Могут ли их личностные характеристики стать хорошей платформой для рывка на эту роль?». По результатам данного исследования на тот момент в США и Великобритании 20% функционирующих CEO выросли из CFO. В европейских и азиатских компаниях этот показатель составлял только 5 - 10%.

Очевидно, что эпоха процветания закончилась, о чем говорят и многие макроэкономисты. Финансовый кризис привел к изменениям в работе бизнеса: более важным в настоящее время стал не активный рост и развитие, а эффективное управление затратами и жесткий контроль выполнения бюджета, оптимизация бизнес-процессов и проактивное управление рисками.

В настоящее время CFO столкнулись со значительным влиянием внешних факторов на работу компании. В первую очередь, это ухудшение общей экономической ситуации и инвестиционного климата, а также возможные валютные колебания. Возникшая турбулентность в экономике поставила финансового директора в центр компании и отвела ему особую роль — обеспечить выживание и устойчивость бизнеса. Таким образом, новая реальность изменила вызовы, стоящие перед финансовыми директорами, но, вместе с тем, и создала дополнительные уникальные возможности.

Сегодняшние руководители финансовой функции имеют разный опыт работы, разные цели и задачи. Но их объединяет необходимость умения настроить финансовые потоки своих организаций так, чтобы не только удержать бизнес на плаву в тяжелые для него времена, но и улучшить ключевые показатели. Например, «давая рекомендации бизнесу о возможных рычагах повышения рентабельности и, как следствие, прибыльности», — пишут CFO в ответах на вопросы в нашем исследовании.

Сфера компетенций CFO стала первой по важности для устойчивости бизнеса.



Мы наблюдаем, что их заслуги стали цениться намного больше: CFO все чаще доверяют не только управление финансами, но и бизнесом в целом, и это мировая тенденция. Например, Джереми Дэррог, который сейчас возглавляет британскую телекоммуникационную компанию Sky UK Ltd¹, был промотирован с позиции CFO Sky, а до этого возглавлял финансы Dixons в Великобритании. CEO Walmart² Бразилии назначен Гульерме Лурейро. До прихода в Walmart он 25 лет проработал в компании Unilever³ и был CFO Unilever Бразилия. Брайан МакДональд, который сейчас руководит Hertz Equipment Rental USA⁴, тоже выходец из финансовой функции. И таких примеров множество.

CFO обладают репутацией трудолюбивых, взвешенных, рассудительных управленцев, готовых трудиться засучив рукава. Именно эти качества сейчас востребованы бизнесом не только в России, но и во всем мире.

В период экономической стагнации и отсутствия бурного роста первоочередными задачами для компаний становятся контроль бюджета и операционная эффективность. Если компания не может обеспечить рост, она должна обеспе-

чить себе устойчивость. В этой ситуации большинство акционеров во главе своей организации предпочтут видеть лидера, который сочетает стратегию и качественное операционное управление. Становятся востребованными профессионалы, отвечающие будущим вызовам, но опирающиеся на финансовые показатели и собранную аналитику. В результате этой трансформации в 2013 году 25% Генеральных директоров, назначенных на эту должность, по данным рейтинга Fortune-500 компаний Америки, были когда-то CFO. В Великобритании в 2012 и 2013 годах около 50% назначенных CEO, по данным рейтинга FTSE 100 компаний, имели предыдущий опыт управления финансовой функцией. 10% из них были напрямую продвинуты из роли CFO на позицию CEO.

В 2016 году Odgers Berndtson проанализировали 300 психометрических профилей успешных CFO компаний в Канаде. В результате аналитики пришли к выводу, что эти профили максимально приближены к «идеалу» востребованного управленца, к профилю CEO или бизнесмена-предпринимателя.

«Сегодня успешный CFO может стать тем управленцем, который умеет объеди-

¹ <https://www.sky.com/>

² <https://www.walmart.com/>

³ <https://www.unilever.com/>

⁴ <http://www.hertzequip.com.sa/>

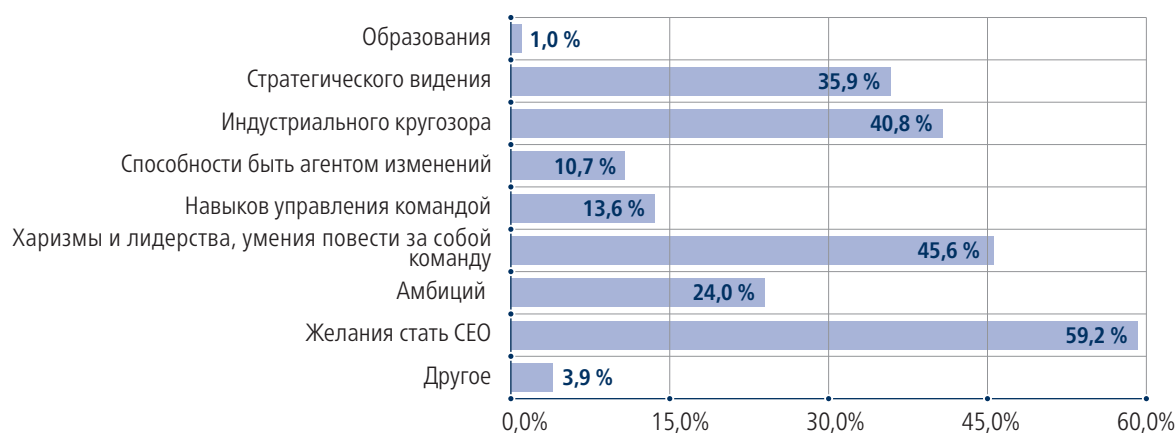
нить стратегию, непосредственное исполнение текущих задач и поиск новых возможностей для бизнеса», — говорится в исследовании. В 2004 году только 14% CEO канадских компаний имели предыдущий опыт работы Финансовым директором. Десять лет спустя, эта цифра выросла до 22%. В добывающих компаниях Канады этот показатель еще выше — 33% сегодняшних руководителей компаний выросли из финансистов.

Тем не менее, в России и Канаде есть своя бизнес-специфика, а также различия в культуре. А какие тренды мы наблюдаем в России? Насколько российские CFO приближены к профилю современных успешных управленцев? Или, с учетом специфики нашей истории, CFO привыкли работать в условиях жесткого контроля и плановой экономики?

В своем исследовании роли CFO, проведенном московским офисом Odgers Berndtson в 2015-2016 году, мы выделили 3 ключевые компетенции, которые важно развивать CFO на пути к CEO. Во-первых, это лидерские качества, харизма и умение вести за собой команду. Во-вторых, знание сектора и индустриальный кругозор, а также, в-третьих, стратегическое видение. Патрик Пичетт, CFO Google, говорит: «Сегодня успешные CFO должны мыслить стратегически, отвечать за операционную стабильность компании и действовать на опережение. Они должны уметь оказывать влияние на широкий круг лиц, принимающих решения, общаться прямолинейно и убедительно».

Ниже представлена таблица (Рис. 1.1), иллюстрирующая ответы самих CFO на вопрос «Чего обычно недостает CFO, чтобы стать CEO?»

Рис. 1.1
На ваш взгляд, чего обычно недостает CFO, чтобы стать CEO?





Самый интересный ответ мы получили от 59% респондентов — текущих успешных руководителей финансовой функции. Им не хватает желания становиться CEO. Они просто не хотят этого.

Статистика подтверждает, что не больше 16% рассматривает роль CEO как следующий карьерный шаг. А более 30% хотят перейти в большую компанию с большим уровнем ответственности и влияния.

Тем не менее, CFO на пути к CEO не должны ждать внешних предложений: все возможности находятся внутри компаний. Наш опыт показывает, что в 95% случаев CFO выходят на первую роль эволюционно, органично, через рост внутри компании.

У акционера или совета директоров должна быть уверенность, что финансовый директор сможет мыслить интересами всего бизнеса. Следовательно, важно вовлекаться в совместные проек-

ты с другими функциями.

Не стоит забывать о компетенциях, присущих первым лицам компании и влияющих на их успех как руководителей. Это стратегическое мышление, ориентация на результат и умение брать на себя ответственность, а также личные и межличностные компетенции: умение слышать запрос акционера, вести переговоры и быть лидером команды.

При этом важно понимать, что бизнес-способности развиваются легче всего, сложнее развивать лидерские качества, а личные и межличностные способности развиваются наиболее трудно, и это, как правило, требует участия в программах лидерства, привлечения коучей и профессиональных консультантов. Ниже представлены (Рис. 1.2) группы компетенций в соответствии с инструментом для оценки и прогнозирования профессионального успеха руководителей высшего звена.

Рис. 1.2

Группы компетенций в соответствии с инструментом для оценки и прогнозирования профессионального успеха руководителей высшего звена — Hogan Assessment

| ГРУППЫ КОМПЕТЕНЦИЙ | ПРИМЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ | ШКАЛЫ ПО НРІ |
|--|--|---|
| ЛИЧНОСТНЫЕ СПОСОБНОСТИ развиваются труднее всего | Управление собой <ul style="list-style-type: none"> • Профессионализм • Гибкость • Стрессоустойчивость • Самообладание • Доверие • Инициатива | Адаптация Adjustment Организованность Prudence |
| МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ СПОСОБНОСТИ развиваются с трудом | Межличностное взаимодействие <ul style="list-style-type: none"> • Выстраивание отношений • Влияние • Умение слушать | Общительность Socialbility Межличностная восприимчивость Interpersonal sensitivity |
| ЛИДЕРСКИЕ СПОСОБНОСТИ развиваются | Управление другими <ul style="list-style-type: none"> • Построение команд • Делегирование • Управление результативностью | Амбициозность Ambition Любознательность Inquisitive |
| БИЗНЕС-СПОСОБНОСТИ развиваются легче всего | Автономная работа, часто связанная с обработкой информации <ul style="list-style-type: none"> • Понимание бизнеса • Стратегическое видение • Принятие решений • Решение проблем | Подход к обучению Learning approach |

Собственники бизнеса, в свою очередь, ждут от CFO многого. Им необходимы не только профессиональные знания и умения финансового директора. Они ожидают, что финансовый директор станет бизнес-партнером и агентом изменений в компании. От CFO ждут бизнес-хватки, лидерства и умения

налаживать отношения внутри компании и вовне. Его сфера компетенций — первая по важности для устойчивости бизнеса. Изменились вызовы, стоящие перед финансовыми директорами. При этом для них появились уникальные возможности утвердить свои лидерские позиции и выйти на первые роли.

CFO 2.0. Трансформация функции финансового директора



Авторы
исследования



Ксения Попова



Старший консультант Odgers Berndtson

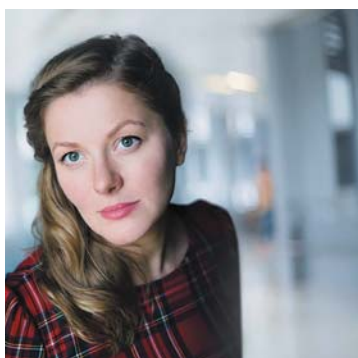
Специализируется на поиске и оценке финансовых директоров и первых лиц, отвечающих за управление финансами.

ksenia.popova@odgersberndtson.ru

Тел.: +7 495 935 76 54

Моб. тел.: +7 926 567 41 15

Ирина Давыденко



Директор по маркетингу Odgers Berndtson

Специализируется на B2B маркетинге и маркетинге развлечений.

irina.davydenko@odgersberndtson.ru

Тел.: +7 495 935 76 54

Моб. тел.: +7 916 157 34 84

Об Odgers Berndtson

Odgers Berndtson - международный лидер в сфере подбора, оценки и развития руководителей высшего звена и управленческих команд в коммерческом и некоммерческом секторах. Более 50 лет работая в 30 странах мира и более 15 лет в России, сотрудники Odgers Berndtson внимательно относятся к своему делу и отлично понимают как привлечь талантливых людей даже на самые сложные и нестандартные руководящие роли.

Odgers Berndtson в мире



Odgers Berndtson Россия

+7 (495) 935 76 54 • info@odgersberndtson.ru



ODGERS BERNDTSON
Search Intelligence