

# Od liczb do innowacji



ayming

Jak CFO przyspiesza  
rozwój biznesu



Raport 2023



THINK FORWARD™

Ayming to międzynarodowa grupa doradcza działająca w 14 krajach w Europie i Ameryce Północnej. Misją Ayming jest pomoc firmom w zdobywaniu funduszy na innowacje i rozwój pracowników.

Ayming Polska wspiera przedsiębiorstwa w optymalnym prowadzeniu działalności operacyjnej i osiągnięciu lepszych wyników finansowych. Pomaga firmom w trzech obszarach:

- o Finansowanie innowacji
- o Koszty pracy
- o Podatki i opłaty lokalne

Przewodniczymy Zespołowi ds. Ulg Innowacyjnych w Radzie Podatkowej Konfederacji Lewiatan. Jesteśmy członkiem Business Centre Club. Jakość świadczonych przez nas usług potwierdza Certyfikat ISO 9001:2015.

[ayming.pl](http://ayming.pl)

# Spis treści

O badaniu	4
Wstęp	5
5 faktów o roli CFO w rozwoju innowacyjności firmy	6
Jak swoją rolę widzą CFO a czego oczekują od nich organizacje	8
Kierunek – konkurencyjność	12
Bariery na drodze do innowacji	18
Porozmawiajmy o pieniądzach – innowacje a budżet firmy	20
Kultura, która sprzyja innowacjom	26
Partnerzy w innowacjach: główni gracze w ekosystemie firmowym	30
Od pomysłu do sukcesu: jak CFO wspiera rozwój innowacji?	34
Nowe zjawiska rynkowe: szansa czy zagrożenie dla innowacyjności?	40
Kontakt	46
Metodyka	47

# O badaniu

**Badanie  
pozwo­liło  
uchwy­cić  
kierunek,  
w jakim podążają  
innowacyjne  
organizacje  
i wyja­śnić istotną  
w tym rolę CFO.**



**Gabriela Bestrzyńska**  
Research Project Manager  
IQS

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą techniki CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing), którego realizacja opiera się na standaryzowanych wywiadach telefonicznych, w tym przypadku z Dyrektorami Finansowymi (CFO) ze średnich i dużych przedsiębiorstw (N=50). Głównym celem badania była eksploracja zachodzących procesów w zakresie rozwoju innowacyjności firm, analiza podejmowanych działań oraz określenie roli, jaką odgrywa w nich CFO.

Ze względu na specyfikę grupy docelowej badania oraz ograniczone możliwości dotarcia do respondentów, metoda CATI została uznana za najbardziej efektywną. Zrealizowane badanie pozwoliło uchwycić kierunek, w jakim podążają innowacyjne organizacje, wyjaśnić istotną w tym rolę CFO oraz zidentyfikować przeszkody, z jakimi borykają się organizacje we współczesnym, cyfryzującym się środowisku, podczas wdrażania różnorodnych typów innowacji.

Firmy często zadają sobie pytanie – co zrobić, aby zbudować innowacyjne środowisko wewnętrzne, które pozwoli im wyróżnić się na rynku biznesowym? Ze względu na kluczową rolę innowacyjności we współczesnym biznesie oraz jej znaczeniu dla budowania silnej marki i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, warto zapoznać się z raportem i zagłębić w przedstawione wyniki.

# Wstęp

Na co dzień rozmawiamy z Dyrektorami Finansowymi / CFO przedsiębiorstw w Polsce i słyszymy, z jakimi wyzwaniami mierzą się ich organizacje. W ostatnim czasie wspólnym mianownikiem tych rozmów stała się trudna sytuacja gospodarcza, która zmusza firmy do szukania oszczędności i wkładania większego wysiłku w utrzymanie płynności finansowej.

Jednocześnie tempo zmian rynkowych jest zawrotne. Firmy częściej niż dotychczas szukają rozwiązań, które pozwolą im zachować konkurencyjność, gdy kolejne miesiące przynoszą przełomy technologiczne, w tym skokowy rozwój sztucznej inteligencji. Równocześnie ich kryzysowo okrojone budżety coraz gorzej znoszą inwestycje w innowacje.

Ta bezprecedensowa sytuacja zainspirowała nas do przyjrzenia się, w jaki sposób w tych trudnych czasach Dyrektorzy Finansowi / CFO postrzegają swoją rolę w rozwoju innowacyjności firmy. Badanie przeprowadzone przez agencję badawczą IQS wykazało, że tylko 36% ankietowanych Dyrektorów Finansowych odczuwa rosnące wymagania firm dotyczące ich zaangażowania w rozwój innowacyjności biznesu. Za sterami innowacji wciąż pozostają CEO i Prezesi Zarządów.

Gdzie w takim razie znajduje się pozycja CFO na mapie innowacyjnych procesów firmy? Najczęściej Dyrektorzy Finansowi angażowani są w kontrolę rozwoju projektów innowacyjnych pod kątem opłacalności i ryzyka oraz opracowanie strategii finansowania innowacji, w tym pozyskanie zewnętrznego finansowania. Jednak ich ambicje często sięgają znacznie dalej, obejmując obszary takie jak mierzenie opłacalności innowacyjnych rozwiązań czy zarządzanie premiami dla zespołów pracujących nad innowacjami.

Zapytani o kluczową barierę w rozwoju innowacyjności biznesu, Dyrektorzy Finansowi wskazują przede wszystkim brak środków finansowych, przy czym zdecydowana większość z nich nie korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania i proinnowacyjnych ulg podatkowych. To najbardziej zaskakujący wniosek z badania, zwłaszcza że sprawne poruszanie się po ekosystemie dotacji i ulg podatkowych, potrafi diametralnie zmienić pulę środków na inwestycje w innowacje.

Dla pełnego obrazu sytuacji do projektu zaprosiliśmy przedstawicieli przedsiębiorstw, które są uznawane za innowacyjne i poprosiliśmy o komentarz do wybranych zagadnień. W ich stronę kierujemy wielkie podziękowania za podzielenie się swoimi opiniami i najlepszymi praktykami, które napędzają rozwój innowacyjności w ich organizacjach.

Mamy nadzieję, że lektura raportu stanie się inspiracją do działania dla wielu naszych rozmówców i katalizatorem dalszego rozwoju firm w Polsce.

---

## 36%

**ankietowanych  
Dyrektorów  
Finansowych  
odczuwa rosnące  
wymagania firm  
dotyczące ich  
zaangażowania  
w rozwój  
innowacyjności  
biznesu**



**Magdalena Burzyńska**  
Dyrektor Zarządzająca  
Ayming Polska

# 5 faktów o roli CFO w rozwoju innowacyjności firmy



Badanie pokazuje, że CFO, jako osoba odpowiedzialna w firmie za identyfikowanie źródeł finansowania innowacji, jest kluczowy dla rozwoju innowacyjności biznesu

54%

ankietowanych CFO uważa, że ich rola jest kluczowa dla rozwoju innowacyjności firmy

48%

firm nie wymaga od swoich CFO większego zaangażowania w rozwój innowacyjności biznesu

75%

CFO biorących udział w procesie innowacyjnym zajmuje się opracowywaniem strategii finansowania projektów

42%

CFO wskazuje brak środków finansowych jako barierę dla rozwoju innowacji

69%

firm zadeklarowało, że nie korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania innowacji

# Jak swoją rolę widzą CFO a czego oczekują od nich organizacje

“

W dzisiejszych czasach CFO odgrywa coraz większą rolę jako partner biznesowy dla innych działów przedsiębiorstwa, uczestnicząc w strategicznym planowaniu i podejmowaniu kluczowych decyzji. Jego zaangażowanie jest również coraz ważniejsze w zakresie optymalizacji działalności i zwiększania wydajności przedsiębiorstwa. Przy wysokiej inflacji i napięciach związanych z mocnym konkutowaniem o zasoby, zdolność do podnoszenia produktywności stała się koniecznością dla przedsiębiorstw. Innowacje – czy to poprzez rozwój nowych narzędzi, czy zmiany procesów – wydają się dobrą odpowiedzią na to wyzwanie. Rolą CFO, jako partnera biznesowego, jest wspieranie decydentów w ocenie potencjału i trafności rozwiązań innowacyjnych, a także prognozowanie wzrostu produktywności lub przychodów dla każdej planowanej innowacji.



Xavier Boetsch  
CFO  
Grupa Ayming



# Czy CFO jest kluczową postacią dla innowacyjności firmy?

Czy CFO powinien być motorem rozwoju innowacyjności firmy? Zapytaliśmy, co o tym myślą sami badani. Rewolucje rzadko bowiem dzieją się same z siebie – potrzebne jest paliwo w postaci zmian mentalnych.

Wyniki wskazują, że ponad połowa respondentów (54%) uważa, że rola CFO jest kluczowa dla rozwoju innowacyjności firmy. Jednak blisko 1/3 ankietowanych nie dostrzega istotności powiązania swojej roli z omawianym obszarem.

# 54%

uważa, że rola CFO jest kluczowa dla rozwoju innowacyjności firmy

## Ocena istotności roli CFO w rozwoju innowacji

Jaki jest Pani/Pana stosunek do stwierdzenia: "Rola Dyrektora Finansowego / CFO jest kluczowa dla firmy w kontekście rozwoju innowacji"?



## Balans między ryzykiem a możliwościami

Czy CFO jest kluczową postacią dla innowacyjności firmy? Każda osoba zajmująca się szeroko pojętymi finansami korporacyjnymi, na takie pytanie z chęcią udzieli pozytywnej odpowiedzi – jest to jednak zbyt daleko idące uproszczenie problemu, który warto rozpatrywać w ujęciu tak krótkoterminowym, jak i strategicznym. Model biznesowy firmy i jej sytuacja powinny wpływać na to, w jak dużym stopniu bieżące działania CFO wspierają lub ograniczają innowacyjne inwestycje i już na wstępie należy zaznaczyć, iż nie tylko rzeczony wsparcie jest skutkiem pożądanym. Pamiętajmy, iż dobrze realizowane zadania CFO skupiają się wokół równoważenia bieżących oraz długoterminowych potrzeb i ambicji firmy z jej możliwościami finansowymi i ryzykiem biznesowym, jakiego powinna się ona przy racjonalnych założeniach podejmować.

Płynność, rentowność, ryzyko niepowodzenia innowacyjnych projektów, dostępność źródeł finansowania – te, jak i wiele innych czynników wpływają na to, jak bardzo krytyczna rola CFO staje się dla rozwoju (lub też hamowania) innowacji w firmie.



**Damian Matkowski**  
Dyrektor Finansowy  
Just Join IT  
RocketJobs.pl  
Hello HR

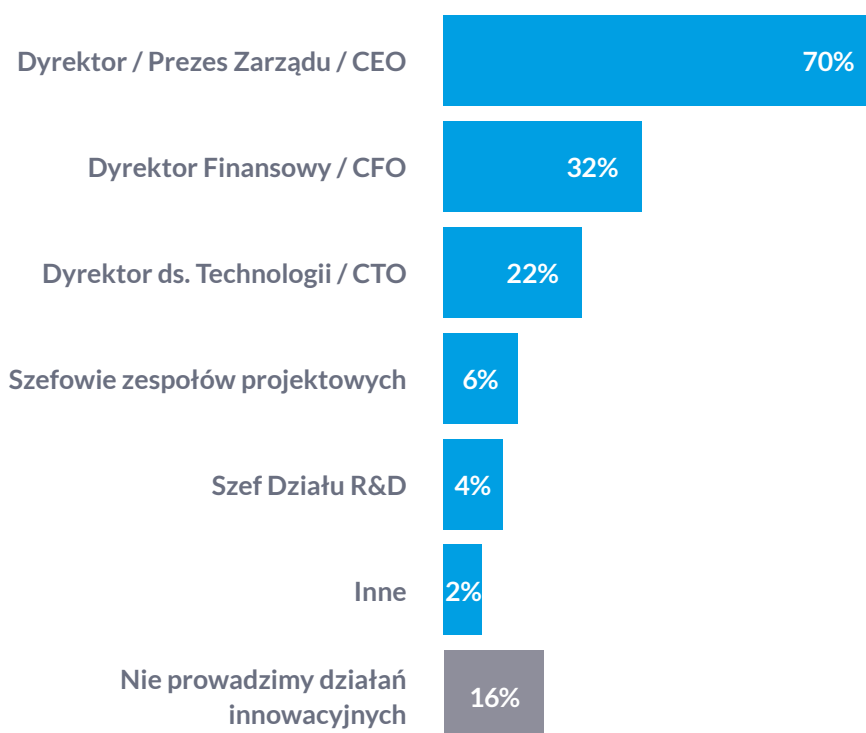
# 32%

CFO bierze udział w procesie rozwoju innowacji w firmie

Jednocześnie tylko 32% CFO bierze udział w procesie rozwoju innowacji w firmie. W 70% przypadków to CEO/Prezes Zarządu jest najbardziej zaangażowany w ten obszar, co stanowi wyraźną dysproporcję. Być może brak udziału części CFO w innowacyjnych projektach oddziałuje na nastawienie części badanych i niską ocenę wagi swojej roli w omawianym kontekście. Czy ta sytuacja może się zmienić? Czy firmy będą zwiększać zaangażowanie Dyrektorów Finansowych w rozwój innowacyjności biznesu?

## Osoby zaangażowane w innowacje

Kto w Pana/Pani firmie bierze udział w działaniach innowacyjnych firmy?



“

N=50  
Wielokrotny wybór

## CFO to już nie tylko „księgowy”



**Paweł Działak**  
CEO & Co-Founder  
Tpay

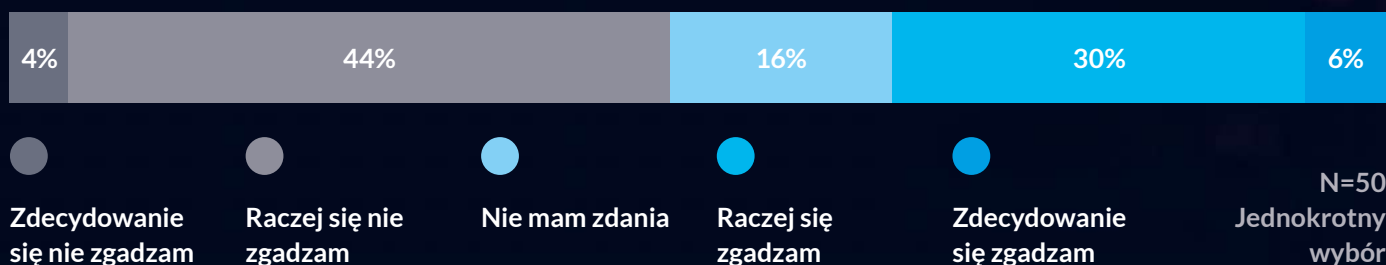
Rola CFO to nie tylko funkcja, która uwzględnia odpowiedzialność za całokształt strategii finansowo-podatkowej oraz prawno-weryfikacyjnej, ale również skupia się na realizacji celów firmy w perspektywie długoterminowej. CFO to już nie tylko „księgowy”, polegający wyłącznie na liczbach, ale i osoba, która wie, jak te liczby mogą pomóc w podejmowaniu decyzji biznesowych. Przedsiębiorczość, łączenie powstawania pomysłu i jego egzekucji, wrażliwość na nowe trendy oraz umiejętność wyciągania wniosków i proponowania nowatorskich rozwiązań to cechy CFO, który będzie dla firmy nieocenionym wsparciem na drodze do innowacji.

# Oczekiwania firm wobec CFO

Niemal połowa badanych firm nie oczekuje od swoich CFO większego zaangażowania w obszar rozwoju innowacyjności. Może to wynikać z tradycyjnego postrzegania roli Dyrektora Finansowego jako osoby koncentrującej się głównie na aspektach finansowych i podatkowych.

## Zaangażowanie CFO w innowacje

Jaki jest Pani/Pana stosunek do następującego stwierdzenia: „Odczuwam, że organizacja wymaga ode mnie coraz większego skupienia na obszarze rozwoju innowacyjności”?



## Przychylność do technologii i innowacji w DNA

Na przestrzeni lat możemy obserwować ewolucję roli Dyrektorów Finansowych / CFO, w tym kierowanych przez nich pionów: finansowo-kontrolingowych, informatycznych, analitycznych. Od typowej „buchalterii”, bazującej na historycznych zdarzeniach gospodarczych, do raportowania danych niemal w czasie rzeczywistym, na skutecznym przewidywaniu trendów kończąc. Aby sprostać rosnącej roli CFO, niezbędne staje się implementowanie technologicznych rozwiązań, wspierających osoby pełniące tę funkcję, tj. (a) od zaawansowanych ERP-ów, BI jako narzędzi raportujących, po (b) działania pozwalające na szybkie i bezbłędne procesowanie przy użyciu m.in. RPA (Robotic Process Automation).

Skoncentrowany na rozwoju spółki CFO posiada w swoim zawodowym DNA przychylność do technologicznych rozwiązań, jest „uzależniony” od korzystania z danych systemowych i często staje się innowacyjną siłą napędową spółki. To od niego i podległych mu działów najczęściej wymaga się szybkiego dostarczania rzetelnych danych. Aktualnie już nie ilość danych jest kluczowa (nawet „cierpimy” na ich nadmiar, a co za tym idzie chaos informacyjny), a ich jakość i „value added” w kontekście podejmowanych decyzji – zarówno operacyjnych, jak i strategicznych.



**Joanna Jaranowska**  
Dyrektor ds. Rachunkowości Atlas

# Kierunek – konkurencyjność

66%

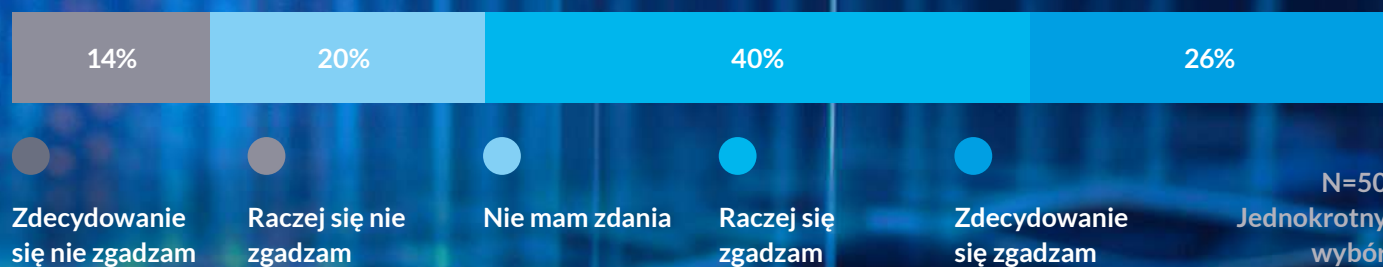
CFO uważa innowacyjność za konieczność do zbudowania konkurencyjności firmy

## Innowacje jako sposób na przewagę konkurencyjną

W świecie zdominowanym przez nieustanne zmiany technologiczne i dynamiczne przesilenia rynkowe, innowacyjność jest kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Firmy, które potrafią wprowadzać na rynek innowacyjne produkty, usługi lub dostosowywać swoje procesy do zmieniających się warunków biznesowych, mają znacznie większe szanse na osiągnięcie sukcesu i utrzymanie swojej pozycji na rynku. Takie zdanie podziela większość respondentów (66%). Tylko 1 na 7 CFO twierdzi, że rozwój innowacji nie jest warunkiem koniecznym do budowania konkurencyjności firmy.

## Rozwój innowacji a konkurencyjność

Jaki jest Pani/Pana stosunek do następującego stwierdzenia: "Rozwój innowacji to w obecnej chwili warunek konieczny do zbudowania konkurencyjności firmy w skali krajowej/międzynarodowej"?





## Budowanie przewagi na rynku IT & Tech

W Boldare rozwój innowacyjności ma kluczowe znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej w sektorze IT & Tech, w którym działamy. Na naszą przewagę konkurencyjną mają wpływ:

- **Budżetowanie.** Stosowanie podejść innowacyjnych do budżetowania, takich jak np. beyond budgeting, zapewnia większą elastyczność i umożliwia dostosowywanie się do zmieniających się warunków rynkowych. To pozwala nam na szybsze reagowanie na nowe możliwości biznesowe i zmniejszenie ryzyka związanego z alokacją zasobów finansowych.
- **Automatyzacja procesów.** Innowacyjne rozwiązania oparte na automatyzacji procesów finansowych, przyczyniają się do efektywniejszego wykorzystania zasobów, zmniejszenia czasu potrzebnego na wykonywanie rutynowych zadań i zwiększenia dokładności operacji finansowych. To umożliwia nam skoncentrowanie się na bardziej strategicznych inicjatywach i podnoszenie jakości naszych usług.
- **Analiza danych.** Wykorzystywanie innowacyjnych narzędzi do analizy danych finansowych umożliwia nam lepsze zrozumienie trendów, preferencji klientów i ryzyka związanego z naszymi działaniami. Dzięki temu możemy podejmować bardziej trafne decyzje biznesowe, optymalizować nasze portfolio usług i produktów oraz zwiększać satysfakcję klientów.



Finance Team  
Boldare

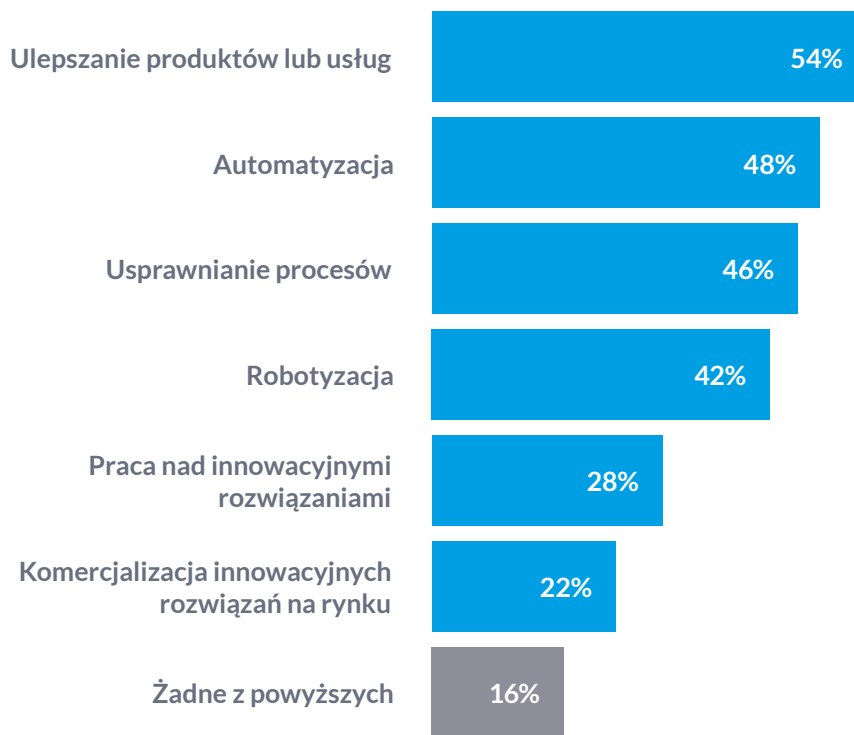
## Jakie kroki podejmują firmy w celu rozwoju?

Dla ponad połowy badanych podstawowym kierunkiem innowacyjnych działań jest ulepszanie istniejących produktów lub usług. Kolejne miejsca zajmują automatyzacja (48%), usprawnianie procesów (46%) oraz robotyzacja (42%).

Znacznie rzadziej przedsiębiorstwa angażują się w samodzielne opracowywanie i komercjalizację innowacyjnych rozwiązań. Taka strategia może być efektem dążenia do minimalizacji ryzyka związanego z innowacjami.

## Innowacyjne działania firm

Które z działań podejmuje Pana/Pani firma?



N=50  
Jednokrotny wybór

Kluczowe procesy  
innowacyjne

**Automatyzacja,  
Udoskonalanie  
produkcji  
i łańcucha  
dostaw,  
Digitalizacja**

## Kluczowe obszary dla rozwoju innowacyjności

Zdaniem respondentów procesy mające największy wpływ na rozwój innowacyjności w firmie to automatyzacja, udoskonalanie produkcji i łańcucha dostaw (68%) oraz digitalizacja usług (64%). Minimalnie mniej wskazań uzyskały kolejno innowacje materiałowe (62%), podnoszenie efektywności energetycznej (62%), udoskonalenie, automatyzacja procesu zarządzania odpadami (60%), przeniesienie procesów do chmury (58%) oraz rozwój data analytics (44%). Redukcja długu technologicznego oraz wdrożenia algorytmów AI/ML i NLP zostały częściej ocenione przez CFO jako procesy niemające wpływu na rozwój innowacyjności organizacji.

## Wpływ poszczególnych procesów na innowacyjność firmy

Czy Pana/Pani zdaniem poniższe procesy mają wpływ na rozwój innowacyjności w firmie?

Automatyzacja/udoskonalanie produkcji i łańcucha dostaw



Digitalizacja usług



Innowacje materiałowe



Podnoszenie efektywności energetycznej



Automatyzacja/udoskonalanie procesu zarządzania odpadami



Przeniesienie procesów do chmury



Rozwój data analytics



Redukcja długu technologicznego



Wdrożenia algorytmów AI/ML i NLP



Tak



Nie



Nie wiem

N=50

Wielokrotny wybór



## Procesy sprzyjające innowacjom

Rozwój innowacyjności w Boldare jest wynikiem wprowadzenia i rozwijania różnych procesów, które sprzyjają twórczemu myśleniu, eksperymentowaniu oraz wdrażaniu nowych pomysłów. Oto kilka najważniejszych z nich:

- **Proces zarządzania innowacjami.** Wdrożenie formalnego procesu zarządzania innowacjami jest kluczowe. Ten proces obejmuje identyfikację i ocenę nowych pomysłów, ich rozwój i testowanie, a następnie wdrażanie najbardziej obiecujących inicjatyw.
- **Procesy komunikacji i feedbacku.** Otwarte i skuteczne procesy komunikacji wewnątrz Boldare, włączając w to spotkania, narzędzia do dzielenia informacji i platformy komunikacyjne, umożliwiają pracownikom wyrażanie swoich pomysłów, zgłaszanie uwag i dawanie feedbacku. Ten dwukierunkowy przepływ informacji jest istotny dla rozwijania innowacyjnych rozwiązań i doskonalenia istniejących procesów.
- **Holakracja jako innowacyjny system zarządzania organizacją.** Dzięki pracy w samoorganizujących się zespołach oraz rozproszonej decyzyjności pracownicy mają poczucie kontroli i wpływu na swoją pracę. Przekłada się to na zwiększanie ich zaangażowania i motywacji, a co za tym idzie do tworzenia innowacyjnych pomysłów i rozwiązań, które nie są zarezerwowane dla wąskiej grupy w firmie.



Finance Team  
Boldare



“

## Suma drobnych udoskonaleń wpływa na konkurencyjność biznesu

Jako BIOAGRA działamy na bardzo konkurencyjnym rynku. Dostęp do technologii jest obecnie szeroki, a różnice pomiędzy rozwiązaniami niewielkie. Kluczowa stała się innowacyjność w doskonaleniu procesów biznesowych i produkcyjnych. Chodzi np. o zwiększenie wydajności i jakości, obniżenie kosztów, szczególnie energochłonności. Suma drobnych, konsekwentnie wprowadzanych udoskonaleń daje szansę na uzyskanie bieżącej przewagi konkurencyjnej.



**Michał Gandziarski**  
CFO  
Bioagra S.A.

# Barrierey na drodze do innowacji

42%

CFO wskazuje brak odpowiednich środków budżetowych

“

Redukcja ryzyka do zera to prosty sposób na doprowadzenie organizacji do całkowitej ruiny. Brak ryzyka to brak inwestycji. Taki stan jest diametralnym przeciwieństwem idei przedsiębiorczości i może negatywnie wpłynąć na stabilność w okresie średnio- i długoterminowym. Podejmowanie ryzyka powinno być zabezpieczane i promowane w organizacji, aby zapewnić jej dynamiczny rozwój.



Denis Blanc  
CEO  
Grupa Ayming

## Największa przeszkoda - ograniczenia finansowe

Brak odpowiednich środków budżetowych (42%), trudności w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania (18%), czy problemy w korzystaniu z proinnowacyjnych ulg podatkowych (14%) mogą hamować rozwój nowych pomysłów i przedsięwzięć innowacyjnych. Wyniki te zaskakują, ponieważ obecnie przedsiębiorstwa w Polsce mają do swojej dyspozycji cały wachlarz instrumentów wspierających rozwój innowacyjności – od bardzo przystępnych proinnowacyjnych ulg podatkowych, po dotacje i granty rządowe.

Ograniczenia technologiczne również stanowią istotne wyzwanie (34%). W końcu bez odpowiedniej infrastruktury i zaawansowanych technologii, wdrożenie nowoczesnych rozwiązań wydaje się dzisiaj niemożliwe. Tymczasem zapewnienie odpowiedniego środowiska technologicznego to kolejna inwestycja i „niewiadoma” związana ze zwrotem. Jedną z odpowiedzi na to wyzwanie może być ulga podatkowa na robotyzację, pozwalająca dodatkowo odliczyć od podstawy opodatkowania 50% kosztów stanowiących koszt uzyskania przychodu, który jest związany z inwestycjami w robotyzację. Dodatkowo prawidłowa identyfikacja działalności badawczo-rozwojowej stanowi podstawę do uzyskania kolejnych środków. Przykładowo modyfikacje w obszarze linii produkcyjnej, dostosowanie maszyn do nowych funkcji czy wdrożenie nowego systemu kontroli parametrów to działania, które możemy rozliczyć w ramach ulgi B+R.

Choć motywacja i wiedza pracowników są istotnymi składnikami tworzenia innowacyjnych rozwiązań, według badanych Dyrektorów Finansowych czynniki te nie są kluczowe. Bez wsparcia finansowego i technologicznego kwalifikacje i entuzjazm nie wystarczą do rozwoju innowacji.

Dla 12% firm barierę stanowi zbyt duże ryzyko związane z rozwojem innowacji.

## Główne bariery dla rozwoju innowacji w firmie

Jakie są według Pani/Pana największe przeszkody/  
bariery dla rozwoju innowacji w Pani/Pana firmie?  
Proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi.



N=50  
Wielokrotny wybór

“

## Status quo, myślenie krótko-terminowe, brak zasobów – najwięksi wrogowie rozwoju

Nie ma innowacji bez wiary, że można coś zrobić lepiej lub w inny sposób. Dlatego największą barierą dla innowacji jest akceptacja status quo. Jeśli jest nam dobrze z tym, co jest, nie mamy potrzeby, aby podejmować wysiłek w celu poszukania innych rozwiązań.

Innym wrogiem nowych rozwiązań jest krótkoterminowe myślenie – rzadko która innowacja zwraca się szybko i pozostaje finalnie w zaplanowanym lub wypracowanym pierwotnie kształcie. Eksperymentowanie, ciągłe usprawnianie, generowanie nowych idei wymaga czasu. No i... pieniędzy. Brak czasu i funduszy – mimo dobrych chęci i wiary w sukces – może przedwcześnie „zabić” nawet dobrze zapowiadające się pomysły.

Jednak najważniejszym kołem napędowym – bez którego maszyna innowacyjna nie ruszy – są ludzie. Bez odpowiednich zapaleńców cechujących się kreatywnością, zdolnością do generowania nowych pomysłów, otwartych na zmiany, niebojących się ryzyka i porażek, marzycieli wierzących w powodzenie ich misji – nie warto wkraczać na ścieżkę innowacji, bo zakończy się to pewną porażką i utratą zainwestowanych środków.



Joanna Kępczyńska  
CFO  
E.ON Polska S.A.

# Porozmawiajmy o pieniądzach – innowacje a budżet firmy

“

Jednym z głównych zadań CFO w procesie innowacyjnym jest identyfikacja i wykorzystanie wszystkich dostępnych źródeł finansowania projektu.

Dyrektor Finansowy może wybrać trzy sposoby finansowania innowacji: wewnętrzne przepływy pieniężne, zewnętrzne przepływy pieniężne z banków/akcjonariuszy lub zewnętrzne finansowanie od organów publicznych (fundusze europejskie, środki rządowe, agencje rozwoju). Jeszcze 10 lat temu Dyrektorzy Finansowi nie brali pod uwagę korzystania z ulgi podatkowej na badania i rozwój jako elementu zarządzania innowacjami. Dziś żaden Dyrektor Finansowy nie może pozwolić sobie na pomijanie tego kluczowego elementu.

Zewnętrzne źródła finansowania innowacji powinny być brane pod uwagę przez Dyrektorów Finansowych na każdym etapie zarządzania projektem, od wstępnej fazy badań po inwestycje w procesy produkcyjne.



**Denis Blanc**  
CEO  
Grupa Ayming

# Zarządzanie budżetem na rozwój innowacji: udział i odpowiedzialność różnych stanowisk w firmie

CEO i Prezesi Zarządów to grupa, która najczęściej określa wartość budżetu na rozwój innowacji (81%). Na drugim miejscu są Dyrektorzy Finansowi (43%). W przypadku dysponowania budżetem na innowacje widać pewne przesunięcie odpowiedzialności z CEO (79%) na CFO (48%).

Szefowie Działu R&D oraz Zespołów Projektowych najrzadziej biorą udział w określaniu wartości bądź dysponowaniu budżetem na rozwój innowacji.

Osoby odpowiedzialne za określanie wartości budżetu na innowacje

CEO/Prezesi Zarządów

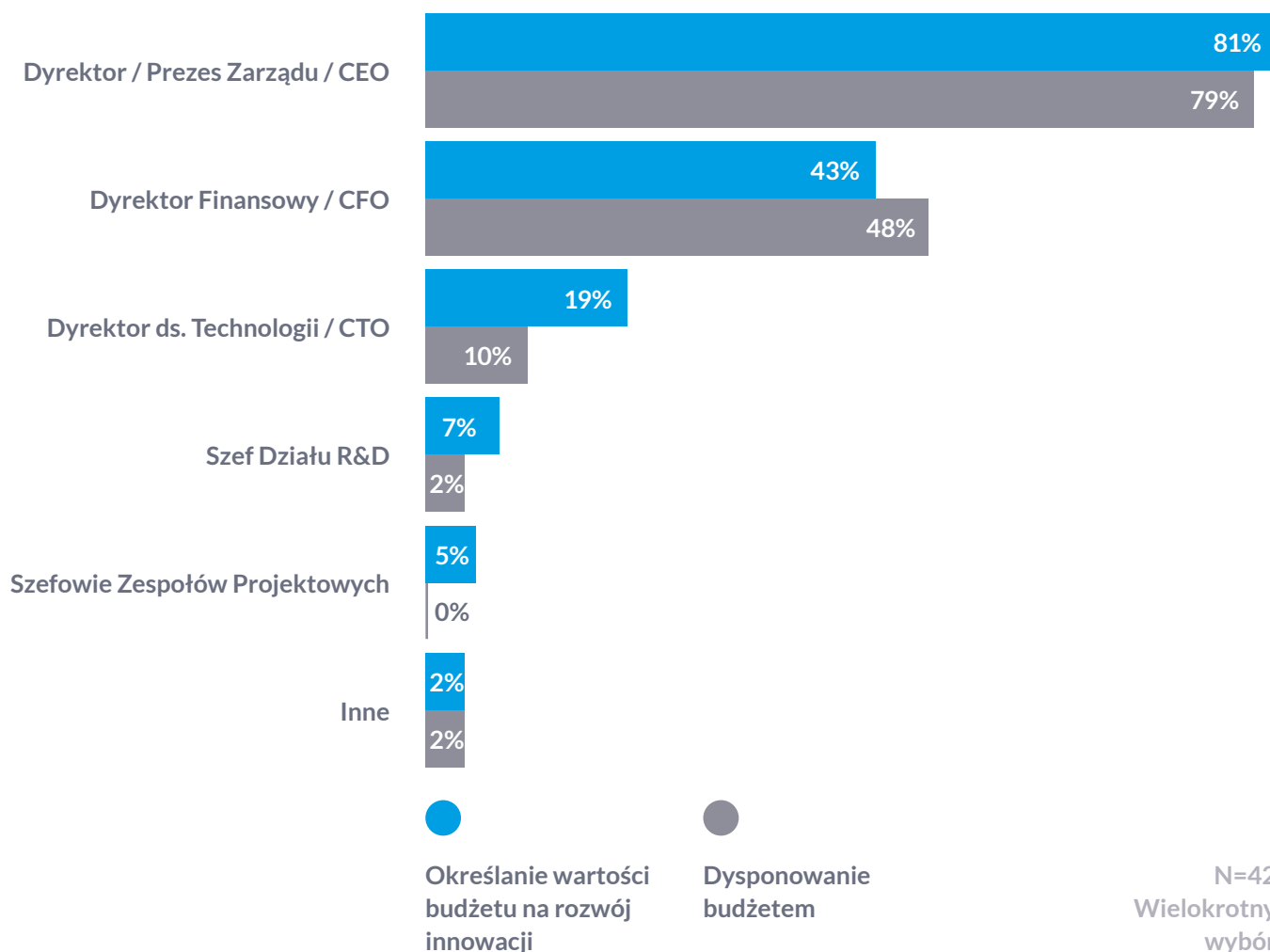
**81%**

CFO/Dyrektorzy Finansowi

**43%**

## Odpowiedzialni za zarządzanie budżetem na innowacje

Kto w Pana/Pani firmie bierze udział w określaniu wartości budżetu przeznaczonego na rozwój innowacji?  
Kto w Pani/Pana firmie dysponuje budżetem przeznaczonym na rozwój innowacji (przydzielanie finansowania poszczególnym zespołom, ewaluacja najlepiej rokujących projektów)?



N=42  
Wielokrotny wybór

26%

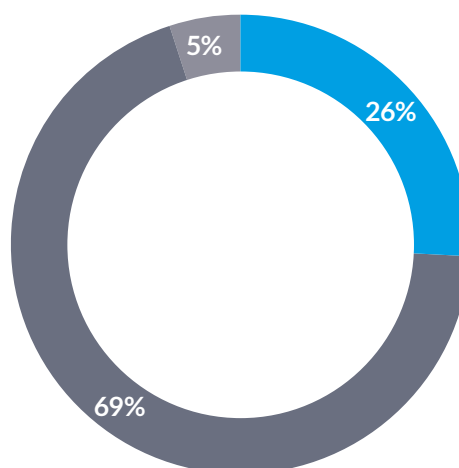
Zaledwie tyle firm korzysta z zewnętrznego finansowania i proinnowacyjnych ulg podatkowych

## Płacić mniej, rozwijać więcej – wykorzystanie zewnętrznych źródeł finansowania i proinnowacyjnych ulg podatkowych

Zaledwie jedna na cztery badane firmy wykorzystuje zewnętrzne źródła finansowania i proinnowacyjne ulgi podatkowe do rozwoju innowacyjności. Wynik ten rzuca więcej światła na fakt, że najczęściej wskazywaną barierą w rozwoju innowacyjności jest brak środków finansowych (74%). Jak wynika z badania, przedsiębiorstwa nie wykorzystują potencjału zewnętrznych narzędzi finansowania innowacji, co może skutkować ograniczeniem procesów innowacyjnych w organizacji i w konsekwencji problemami na poziomie strategicznym.

### Korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania i ulg podatkowych

Czy Pani/Pana firma korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania lub ulg podatkowych wspierających rozwój innowacyjności?



Tak



Nie



Nie wiem,  
trudno  
powiedzieć

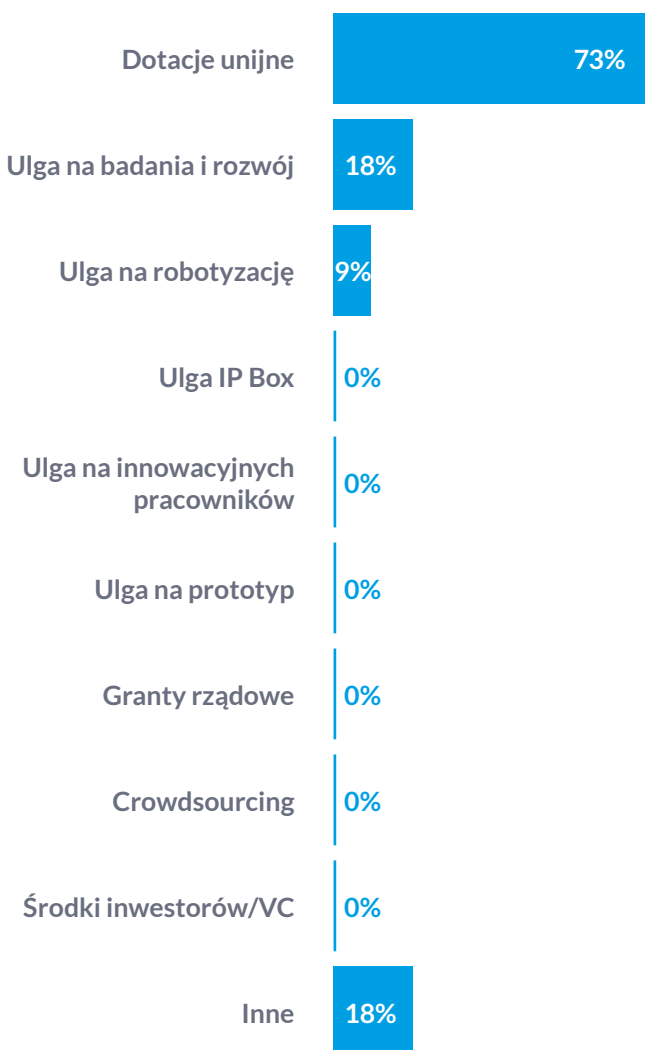
N=42  
Jednokrotny  
wybór

Nieliczne organizacje, które posiłkują się wsparciem finansowym z zewnątrz, najczęściej sięgają po dotacje unijne (73%). Zaledwie 18% korzysta z ulgi podatkowej na badania i rozwój, a 9% z ulgi na robotyzację. Dotacje unijne wciąż są najpopularniejszą formą wsparcia. Korzystanie z nich wymaga jednak od przedsiębiorstw innowacyjności co najmniej na skalę kraju. To stanowi wysoki próg wejścia – zwłaszcza dla mniejszych podmiotów lub tych na wczesnym etapie rozwoju.

W przeciwieństwie do konkursów dotacyjnych, ulga podatkowa na badania i rozwój nie wymaga składania specjalnego wniosku i przejścia procedury konkursowej. To czyni ją najbardziej przystępnym mechanizmem dla firm poszukujących dodatkowego finansowania projektów innowacyjnych. Mogą one odliczyć od podstawy opodatkowania dodatkowo nawet 200% kosztów kwalifikowanych, które już poniosły na prowadzenie swojej działalności badawczo-rozwojowej. Ulga B+R to rozwiązanie również dla tych firm, które prowadzą działania innowacyjne tylko na skalę przedsiębiorstwa. Projekty nie muszą zakończyć się sukcesem i mogą być jeszcze w trakcie realizacji w momencie rozliczania ulgi.

## Wykorzystywane zewnętrzne źródła finansowania innowacji i ulgi podatkowe

Jakiego rodzaju są to instrumenty?



N=11

Wielokrotny wybór



## Potencjał komplementarnych ulg proinnowacyjnych

Od 2022 r. firmy w Polsce mogą korzystać także z nowych ulg proinnowacyjnych: ulgi robotyzacyjnej, ulgi na prototypy i ulgi na innowacyjnych pracownikach. Co istotne, wszystkie dostępne rozwiązania są komplementarne, co przy odpowiednim doborze pozwala na uzyskanie maksymalnego wsparcia finansowego dla organizacji. Innowacyjność jest kluczowa dla rozwoju gospodarczego, a ulgi podatkowe na badania i rozwój stanowią istotny bodziec dla przedsiębiorców, którzy inwestują w tę dziedzinę. W związku z tym, rządy powinny kontynuować politykę wspierania innowacyjności poprzez stosowanie różnego rodzaju ulg podatkowych, co przyczyni się do dalszego rozwoju gospodarczego i zwiększenia konkurencyjności firm na rynku globalnym.

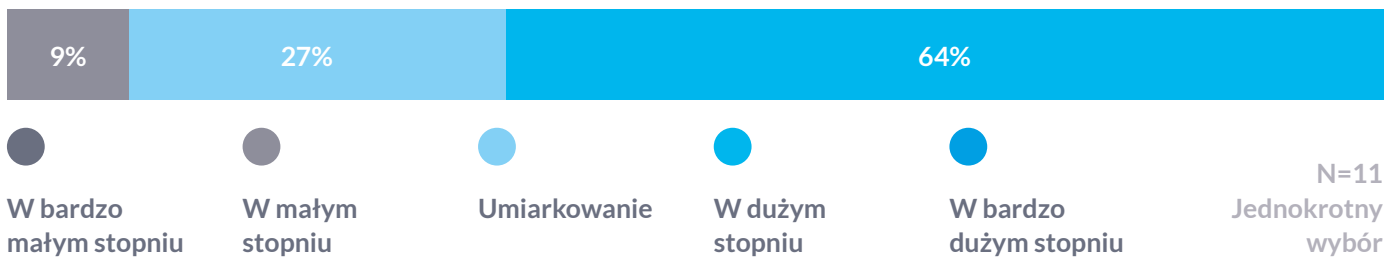


**Agnieszka Hrynkiewicz-Sudnik**  
Dyrektor Obszaru Finansowania Innowacji  
Ayming Polska

Dyrektorzy Finansowi, których firmy korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania lub ulg podatkowych, wskazują na silne powiązanie tego czynnika z rozwojem innowacyjności firmy.

## Wpływ z zewnętrznych źródeł finansowania i ulg podatkowych na rozwój innowacyjności

Na skali od 1 do 5 proszę określić, jak mocno rozwój innowacyjności Pani/Pana firmy zależy od zewnętrznych źródeł finansowania lub proinnowacyjnych ulg podatkowych



### Innowacje z zewnętrznymi narzędziami finansowania

Innowacyjne projekty często wymagają znacznych nakładów finansowych. Od początku swojej działalności korzystamy z finansowania zewnętrznego w kontekście rozwoju innowacyjności. Począwszy od wdrożenia innowacyjnej technologii produkcji etanolu, poprzez projekty mające na celu lepsze wykorzystanie surowców i wydłużenie trwałości produktów, aż po opracowanie nowych wyrobów. Stale uczestniczymy w działaniach konsorcjów naukowo-produkcyjnych. To projekty współfinansowane zewnętrznie, które dotyczą priorytetowych kierunków badań prowadzonych w UE i na świecie.



**Michał Gandziarski**  
CFO  
Bioagra S.A.



“

## Sięganie po zewnętrzne finansowanie przyspiesza innowacje

Rola finansowania zewnętrznego w rozwoju innowacyjności w firmie może zmieniać się w zależności od etapu dojrzałości, na jakim znajduje się spółka. Początek rozwoju spółki, szczególnie typu produkcyjnego, z bogatym zapleczem produkcyjnym, to często konieczność finansowania różnorodnych inwestycji ze źródeł zewnętrznych.

Konieczność posiłkowania się zewnętrznymi formami finansowania nie powinna zniechęcać spółki do podjęcia takich kroków – oczywiście przy rzetelnej analizie zwrotu z inwestycji. Pozwoli to bowiem na szybszą realizację innowacyjnych celów. Spółka Atlas w swej historii wykorzystywała różnorodne narzędzia: jak kredyty bankowe, leasing czy dotacje.

Aktualna sytuacja na rynku stóp procentowych pozwala także w pewnych sytuacjach na osiągnięcie wyższego oprocentowania na depozytach bankowych, w porównaniu z oprocentowaniem zaciągniętego kredytu. Obecnie jedną z ciekawszych form finansowania jest wykorzystywanie cash poolingu grupowego.



**Joanna Jaranowska**  
Dyrektor ds. Rachunkowości  
Atlas

# Kultura, która sprzyja innowacjom



**Kiedy wszyscy myślą podobnie, nikt nie myśli zbyt wiele – Walter Lipmann**

Powyższy cytat doskonale oddaje istotę innowacyjności. Stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej jest jednym z elementów kluczowych dla rozwoju. O ile środki finansowe możemy uznać za paliwo zmian, o tyle kwestie kulturowe są ich silnikiem napędowym.



Szybkie podejmowanie decyzji/ograniczenie biurokracji

**= Innowacyjna kultura organizacyjna**

## Skuteczność działań innowacyjnych a kultura organizacyjna firmy

Według Dyrektorów Finansowych o innowacyjnej kulturze organizacyjnej świadczy przede wszystkim szybkie podejmowanie decyzji i sprzyjające temu ograniczenie biurokracji. Decyzje podejmowane w sposób efektywny i zwinny pozwalają na sprawne reagowanie na zmiany w otoczeniu biznesowym.

Częsta komunikacja i przepływ informacji to kolejny ważny element. Dzielenie się pomysłami i wiedzą zwiększa szansę pojawienia się nowych innowacyjnych rozwiązań. Dyrektorzy Finansowi uważają, że wiedza powinna być swobodnie przekazywana i dostępna dla wszystkich pracowników.

Praca w formie małych zespołów, atmosfera swobody i traktowanie błędów jako istotnego elementu rozwoju są uważane za mniej istotne, chociaż nadal mogą stanowić ważne składowe innowacyjnej kultury organizacyjnej.

“

## To CFO rozwija kulturę innowacyjną w firmie

Budowanie zaufania, otwartość na zmiany, ciągła identyfikacja ryzyka i potrzeb, jak również odważne patrzenie w przyszłość – to moim zdaniem wyróżniki firmy działającej w duchu innowacyjnej kultury organizacji. W kontekście tych wyzwań bardzo ważne jest to, aby CFO potrafił sam wpisać się w tę kulturę, ale i podtrzymywać ją, a także rozwijać w całej firmie.

Dyrektor Finansowy to więc tak naprawdę multiinstrumentalista, który powinien łączyć umiejętność dowodzenia strategią biznesową i zapewnienia przejrzystości danych z umiejętnością dostrzegania pewnych zjawisk i procesów w szerszej, długoterminowej perspektywie.

Dzięki takiemu połączeniu CFO może stać się dla organizacji liderem prowadzącym ją do sukcesu na wielu płaszczyznach, nie tylko tej finansowej.



**Paweł Działak**  
CEO & Co-Founder  
Trpay

## Cechy świadczące o innowacyjnej kulturze organizacyjnej

W jakim stopniu poniższe cechy świadczą według Pani/Pana o innowacyjnej kulturze organizacyjnej firmy?

Szybkie podejmowanie decyzji, ograniczenie biurokracji



Częsta komunikacja i przepływ informacji



Orientacja na zadania



Delegowanie zadań i sposób kierowania nastawiony na usamodzielnienie pracowników



Zachęcanie do własnej inicjatywy



Włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji



Wprowadzenie systemu motywacyjnego dla innowacyjnych pracowników



Praca w formie małych zespołów



Traktowanie błędów jako istotnego elementu rozwoju



Atmosfera swobody



“

## W kulturze innowacyjnej każdy może rozwinąć dobry pomysł biznesowy

Brak silosów, dobra komunikacja, możliwość wpływu na organizację oraz rzetelne zasady oceny wszelkich inicjatyw to swoisty “must have” każdej firmy, dążącej do utrzymania innowacyjnej kultury organizacyjnej.

W przeciwieństwie do powszechnej opinii owa kultura nie musi wcale oznaczać zaawansowanych procesów, skomplikowanych modeli biznesowych, ani też rozwiązań ze świata cyfrowego – musi ona jednak umożliwiać realizację dobrych pomysłów biznesowych bez względu na to, kto jest ich twórcą. Sprawna komunikacja między działami, bezpośredni kontakt ze współpracownikami niezależnie od ich pozycji w organizacji oraz merytoryczna ocena pomysłów są więc najkrótszą drogą do innowacyjności na wielu poziomach jednocześnie.

Co ważne, wraz ze wzrostem skali jest to coraz trudniejsze – z każdym kolejnym kwartałem w Just Join IT dostrzegamy rosnące korzyści płynące z intensywnej pracy nad tymi obszarami, zaś wartość dodana z inicjatyw pozytywnie zweryfikowanych pod kątem inwestycyjnym rośnie wykładniczo.



**Damian Matkowski**  
Dyrektor Finansowy  
Just Join IT  
RocketJobs.pl  
Hello HR

# Partnerzy w innowacjach: główni gracze w ekosystemie firmowym

Główni partnerzy  
CFO w innowacyjnych  
działaniach

**75%**  
CEO / Prezesi  
Zarządów

## Współpraca kluczowa dla innowacji: kto stanowi strategiczne partnerstwo w firmie?

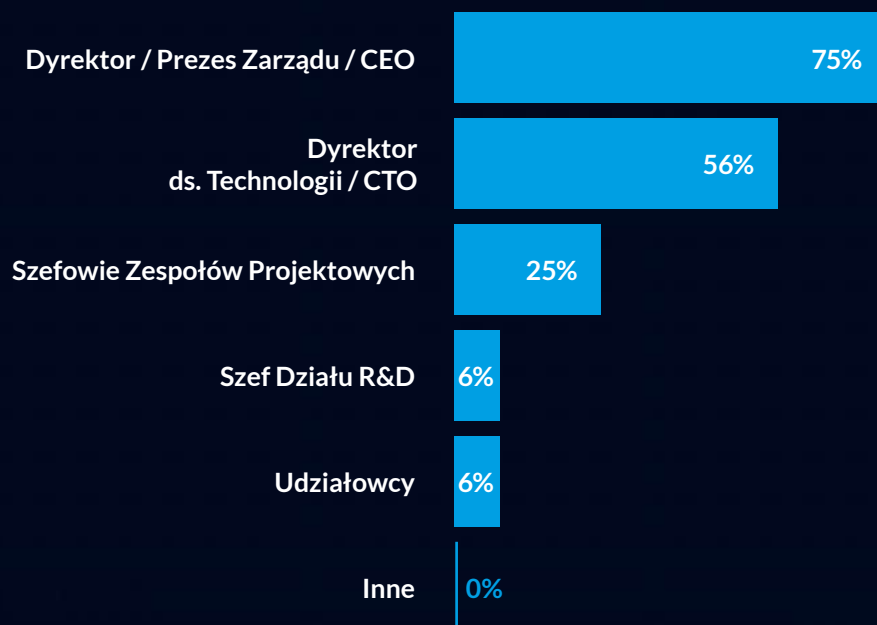
Dyrektorzy Finansowi biorący udział w działaniach innowacyjnych firmy najczęściej współpracują na tym polu z Prezesami Zarządów / CEO (75% wskazań). Warto przypomnieć, że opisywany tutaj tandem to również dwie osoby najczęściej wskazywane jako zarządzające kwestiami budżetowymi w procesie innowacyjnym.

Inne zaangażowane osoby to Dyrektorzy Technologii/CTO (56%) oraz Szefowie Zespołów Projektowych (25%).

Szefowie Działów R&D oraz udziałowcy uzyskali po 6% wskazań, plasując się tym samym na ostatnich miejscach.

## Osoby współpracujące z CFO przy rozwoju innowacyjności firmy

Z kim najczęściej współpracuje Pani/Pan w kontekście rozwoju innowacyjności firmy?



N=16  
Wielokrotny wybór

Zrozumienie przez CFO perspektywy działów R&D jest kluczowe dla powodzenia projektów innowacyjnych. Niewystarczająca współpraca między tymi dwoma obszarami nie tylko wpływa na efektywność działań, ale także na realizację strategicznych celów firmy.

CFO, zarządzając finansami, posiada perspektywę, która pozwala na ocenę wartości inwestycji w innowacyjne projekty, a także na zrozumienie, jak te projekty wpływają na ogólną kondycję finansową firmy. Z drugiej strony dział R&D mogą skupiać się na aspektach technologicznych, pomijając niekiedy perspektywę finansową.



## Do współpracy potrzeba wzajemnego zaufania

Na pierwszy rzut oka Dyrektor Finansowy i Zespół Innowacji są jak ogień i woda – CFO musi mieć wszystko poukładane, policzone, przewidywalne – z kolei innowacje testują, zmieniają i nie są pewne jutro. Jednak pomimo tych oczywistych sprzeczności da się skutecznie współpracować – wystarczy dobra wola obu stron oraz wzajemne zaufanie.

Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań jest z zasady nieprzewidywalne. Oczywiście, tworzone są modele biznesowe, plany i harmonogramy – jednak jedyną pewną rzeczą na koniec dnia jest zmiana. Dlatego tak istotne jest określenie, czego dana innowacja ma dotyczyć i jakie są spodziewane korzyści – dla uproszczenia można je skategoryzować jako: nowe przychody, zmniejszenie kosztów lub wzrost satysfakcji Klienta. Kolejnym krokiem jest ustalenie, jakie kwoty organizacja pragnie przeznaczyć na eksperymenty. Co do zasady realność założeń danej innowacji można określić, przeprowadzając ograniczone wdrożenie testowe – w ramach niewielkiego budżetu.

W ten sposób możemy zweryfikować pierwotne założenia w rozsądnym (a przynajmniej znanym z góry) koszcie. Określenie kilku stałych w morzu zmiennych innowacji jest konieczne dla nawiązania pozytywnej relacji z CFO, a jasne określenie celu innowacji pomaga zbudować potrzebne zaufanie.



**Michał Miszułowicz**  
Dyrektor ds. Współpracy z sektorem Innowacji  
Bank BNP Paribas





## Podstawą współpracy jest wzajemne zrozumienie potrzeb i oczekiwań

Pozornie innowacje i finanse mają sprzeczne cele. Finansom zależy na przewidywalności i stabilności biznesu, a podstawowe wskaźniki to rentowność kapitałów, NPV, IRR. Budżety przygotowywane są inkrementalnie, dzięki przemnożeniu poprzednich przychodów, kosztów przez dynamikę rozwoju i poprzez dodanie business case'ów dla nowych przedsięwzięć. Tymczasem innowacjom zależy na dużej liczbie eksperymentów, pilotów, często angażujących środki finansowe, ale nieprzynoszących wyników w dającej przewidzieć się przyszłości. W innowacjach mierzymy ruch, konwersję, reakcje użytkowników i ich zaangażowanie. Różnicę widzimy w horyzoncie, na który patrzymy. Finanse to 3-letni plan i budżet, a innowacje to 5 lat i więcej. Często przeceniamy zmiany zachodzące w ciągu pierwszych 2-3 lat i nie doceniamy tych, które mają szansę zaistnieć w ciągu 10 lat.

Kluczem do dobrej współpracy jest właściwa komunikacja oraz wzajemne zrozumienie potrzeb i oczekiwań. Dyrektor Finansowy musi oszacować ryzyko i oczekiwaną wartość zwrotu z inwestycji, także tę niepewną w swej naturze – związaną z innowacjami. Dyrektor Innowacji pomaga CFO, komunikując warsztat, metodykę, a także wyzwania oraz niepewności swojej pracy. Pozwala to zrozumieć wyzwania, przed jakimi stoją innowacje i adekwatnie dostosować finansowanie. W rezultacie CIO wie, w jakich przedziałach finansowych może się poruszać.

Większość firm koncentruje się bardziej na krótkoterminowych celach i wynikach niż na perspektywie długoterminowej (wystarczy zobaczyć, za co kadra kierownicza dostaje premie). Krótkoterminowe myślenie i patrzeć na wynik finansowy jednego roku jest często przyczyną problemów w biznesie.



**Michał Plit**  
Dyrektor Strategii i Innowacji  
Grupa LUX MED

# Od pomysłu do sukcesu: jak CFO wspiera rozwój innowacji?

“

Kluczowym zadaniem CFO w procesie innowacyjnym jest facylitacja trzech kluczowych etapów każdego projektu: selekcji, finansowania i raportowania. W przypadku standardowych działań, takich jak proces budżetowania, inwestycyjny czy planowanie biznesowe, Dyrektorzy Finansowi mają sprawdzone metody działania. Jednak w przypadku innowacyjnych projektów, wszystkie metryki stają się mniej pewne. Nie ma gwarancji sukcesu, nie wiadomo jak długo projekt potrwa, ile kosztuje, jaka będzie wielkość rynku w przyszłości oraz jakie będą najlepsze sposoby wejścia. Dlatego CFO muszą upraszczać i porządkować procesy dla wszystkich zespołów, aby minimalizować niepewność i przez to zwiększać tempo działania. Zwłaszcza że przy wchodzeniu na nowy rynek to czas ma kluczowe znaczenie.



**Denis Blanc**  
CEO  
Grupa Ayming

## CFO a kluczowe etapy rozwoju

Ankietowani CFO, którzy biorą udział w rozwoju innowacyjności firmy najczęściej uczestniczą w opracowywaniu strategii finansowania projektu, w tym pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego (75%).

Nieco mniej wskazań uzyskała ocena wyników wdrożenia/komercjalizacji na podstawie korzyści i strat przynoszonych przez rozwiązania (63%).

Na kolejnych miejscach znajdują się ewaluacja pomysłu pod kątem opłacalności i ryzyka oraz dopracowywanie szczegółów technicznych, organizacyjnych i prawnych (obie opcje po 44% wskazań).

Główne zadanie CFO  
w procesie innowacyjnym

**opracowywanie  
strategii  
finansowania  
projektu**

## Udział CFO w poszczególnych procesach rozwoju innowacji

W których etapach procesu rozwoju innowacji bierze Pan/Pani udział?



N=16  
Jednokrotny wybór

63%

CFO zarządza ryzykiem i opłacalnością projektów innowacyjnych

## CFO w kształtowaniu rozwoju innowacyjności organizacji – aspiracje kontra rzeczywistość

Biorący udział w działaniach innowacyjnych CFO, angażują się w kontrolę rozwoju projektów innowacyjnych pod kątem opłacalności i ryzyka (63%) oraz mierzenie opłacalności rozwoju innowacyjnych rozwiązań (38%). Jednak w ich aspiracjach te liczby wzrastają odpowiednio do 69% i 44%. To pokazuje, że CFO chcieliby jeszcze bardziej skupić się na tych aspektach, co jest zrozumiałe, biorąc pod uwagę ich kluczowe znaczenie dla finansowej stabilności organizacji. Znacząca liczba Dyrektorów Finansowych zajmuje się pozyskiwaniem finansowania na rozwój innowacyjnych projektów (50%), co jest zgodne z ich aspiracjami (również 50%). CFO uważają ten obszar za ważną część swojej roli i chcą kontynuować działania w tym kierunku.

Co ciekawe, w niektórych odpowiedziach widać wyraźny rozdźwięk między tym, jakimi obowiązkami CFO zajmują się obecnie, a tym, jakie obszary modelowo uważają za część swoich kompetencji. W szczególności znacznie więcej CFO uważa, że powinni być odpowiedzialni za selekcję i priorytetyzację pomysłów rozwojowych (37% vs. 19%), zarządzanie premiami finansowymi dla innowacyjnych osób/zespołów (56% vs. 31%) oraz przedstawianie koncepcji projektów innowacyjnych CEO i zarządowi (37% vs. 19%). To może wskazywać na chęć większego zaangażowania w proces innowacji i rozwój firmy.

“

### CFO 360°

Niepewność gospodarcza, zawirowania rynkowe, niestabilna sytuacja geopolityczna czy ciągłe ruchy regulacyjne powodują, że dla przedsiębiorstw w ostatnich latach zmiana jest jedyną pewną rzeczą. W takich warunkach firmy, które chcą być konkurencyjne, muszą stawiać na elastyczność i innowacyjność. Co za tym idzie, rośnie odpowiedzialność po stronie CFO: do ich zadań należy zarządzanie majątkiem i źródłami finansowania, budżetowanie, ale są także współtwórcami strategii spółki.

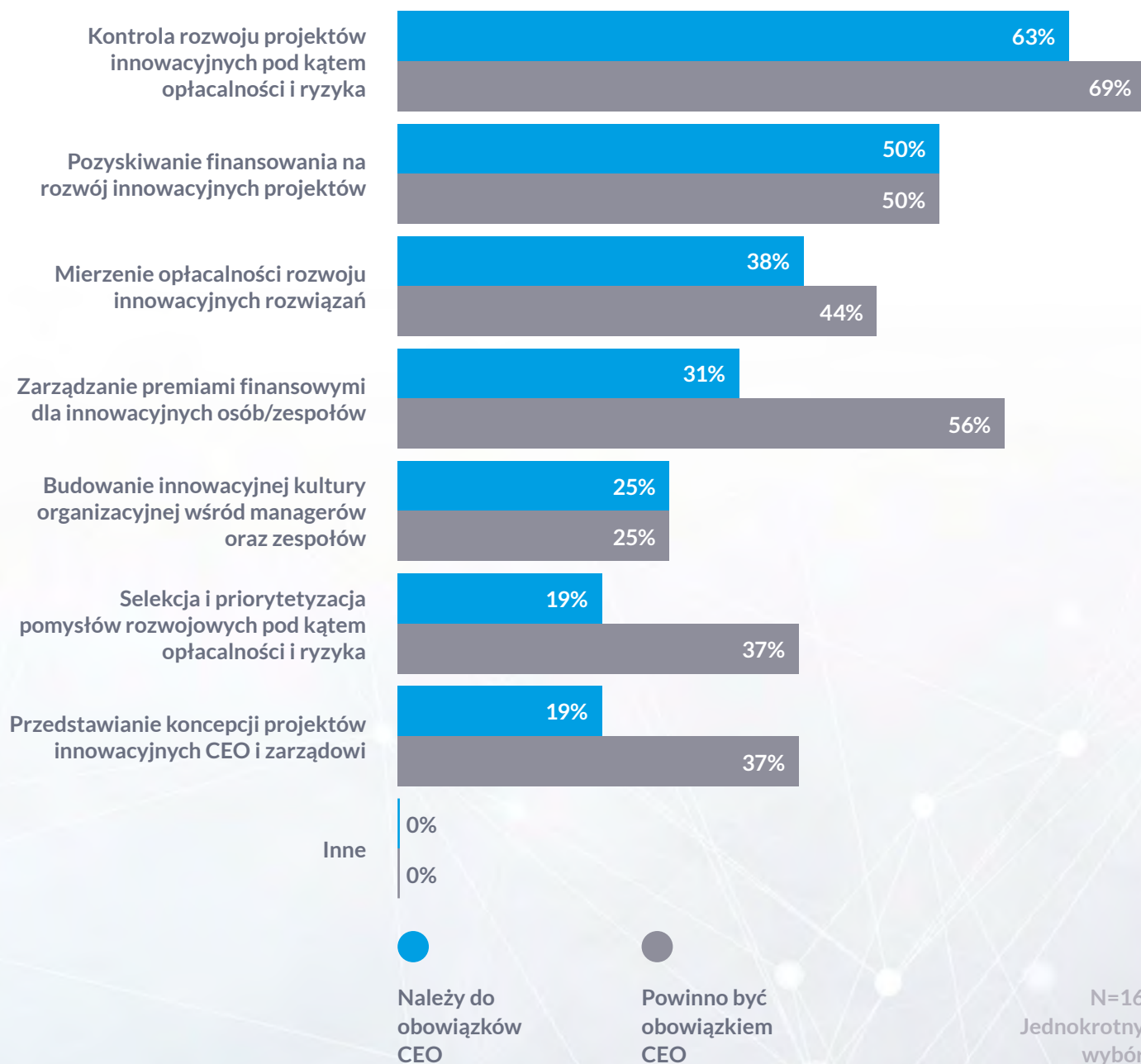
Jedną z największych barier dla rozwoju innowacji, oprócz wysokich kosztów wdrożenia, są obawy pracowników o zbędność ich pracy oraz brak umiejętności osób zarządzających do stworzenia środowiska, w którym ludzie są w centrum innowacyjności, a nie są przez nią zastępowani. To właśnie CFO dysponują systemami i danymi, dzięki którym mogą proaktywnie wychodzić z inicjatywami optymalizacyjnymi oraz krytycznie podchodzić do nieefektywnych pomysłów. To oni są obecnie najczęściej liderami transformacji cyfrowej, wprowadzania do firmy kultury innowacji, automatyzacji procesów czy wdrażania wymogów ESG.



**Jakub Lipiński**  
Pierwszy Wiceprezes Zarządu  
Dyrektor Finansowy  
Mercor

## Aktualne obowiązki CFO kontra aspiracje

Którymi z obszarów zajmuje się Pan/Pani w kontekście rozwoju innowacyjności organizacji? Które z obszarów powinny być obowiązkiem Dyrektora Finansowego / CFO w kontekście rozwoju innowacyjności organizacji?





## Przepis na innowacyjne przyspieszenie

Co może zrobić CFO, aby jego firma stała się liderem innowacji?

- **Wbudować w cele organizacji aspirację realizacji celów wzrostowych firmy z innowacji.** To często wymaga dużo większej elastyczności: dynamicznego dopasowywania budżetów, częstszego monitorowania projektów w celu przesuwania środków do najbardziej obiecujących oraz wczesnego kończenia tych, które wykazują pierwsze oznaki braku sukcesu. Zwłaszcza w tym ostatnim procesie CFO powinien odegrać kluczową rolę, ponieważ biznes ma z tym największy problem.
- **Zapewnić środki oraz zmienić w miarę potrzeb procesy wewnętrzne.** Koncentracja w obszarze innowacji nie powinna być skupiona na kosztach, ale na pomocy w odkrywaniu obiecujących pomysłów. Często w procesie decyzyjnym odchodzi się już od twardych tabel z liczbami, które zwłaszcza w innowacjach są w stanie pokazać tylko jeden z możliwych wariantów. Bardziej polega się teraz na intuicji doświadczonych menedżerów podejmujących decyzje.
- **Stworzyć środowisko biznesowe sprzyjające innowacjom.** Środowisko pracy powinno być bezpieczne dla pracujących nad innowacjami. Ważne są: przyzwolenie na eksperymentowanie, tolerancja braku przewidywalności, promowanie sukcesów, docenianie i nagradzanie pomysłów, zbudowanie wehikułu pomysłów, celebrowanie oraz uczenie się z porażek. No i trochę zabawy przy tym nie zaszkodzi, bo – zwłaszcza przy innowacjach – rutyna zabija.



**Joanna Kępczyńska**  
CFO  
E.ON Polska S.A.

# Rola Dyrektora Finansowego w kontrolowaniu ryzyka innowacyjnego

Widać, że opinie na temat możliwości wycofania się z projektu innowacyjnego na każdym jego etapie są mocno podzielone. Choć nie ma jednoznacznej większości w żadnym z kierunków, to jednak wskazania „raczej tak” i „zdecydowanie tak” łącznie wynoszą 36%. Jednocześnie 22% respondentów wyraża przeciwną opinię, wskazując na „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”

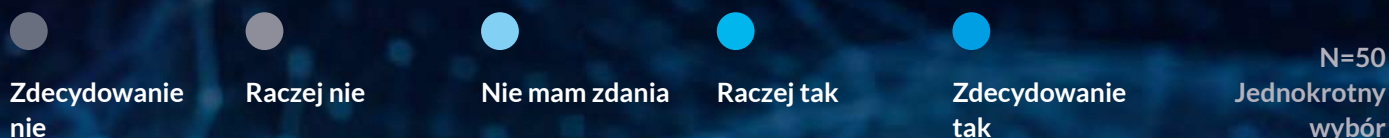
Z kolei 42% respondentów nie ma zdania na ten temat, co może wskazywać na niepewność w ocenie tego zagadnienia lub brak wystarczających informacji, które pozwoliłyby na podjęcie decyzji.

## 36%

CFO uważa, że powinni móc podjąć decyzję o wycofaniu się z innowacyjnego projektu

## Decyzja o wycofaniu się z danego projektu na każdym jego etapie

Czy uważa Pani/Pan, że CFO powinien móc podjąć decyzję o wycofaniu się z danego projektu innowacyjnego na każdym jego etapie?



# Nowe zjawiska rynkowe: szansa czy zagrożenie dla innowacyjności?

Tylko

**18%**

CFO przewiduje pozytywny wpływ działań ESG na rozwój innowacyjności

## ESG – świadectwo innowacyjnej transformacji

Przyjęta przez Parlament Europejski Dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) od 2024 roku zobowiąże duże firmy do raportowania niefinansowego (ESG), które uwzględni zarówno kwestie środowiskowe, społeczne, jak i te związane z tzw. łańcem korporacyjnym. Firmy będą musiały podjąć konkretne działania w kierunku zrównoważonego rozwoju, a następnie raportować o osiągniętych wynikach. Będzie to dotyczyło takich obszarów jak m.in.: redukcja śladu węglowego, zwiększenie efektywności energetycznej, polityka różnorodności, poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy, kwestie związane z bezpieczeństwem informacji czy regulacjami antykorupcyjnymi.

Czy badani uważają, że te wymogi mogą stać się katalizatorem innowacyjnych zmian wewnątrz ich organizacji? Większość nie widzi powiązania pomiędzy ESG i innowacyjnością lub po prostu nie ma zdania. O tym, że raportowanie niefinansowe nie będzie miało znaczącego wpływu na rozwój innowacyjności firmy, przekonanych jest 40% badanych CFO.

Pozytywny wpływ przewiduje niespełna co piąty ankietowany. Z kolei 8% nie widzi związku między ESG a innowacyjnością, 6% uważa zaś, że raportowanie niefinansowe wpłynie negatywnie na kwestie związane z rozwojem innowacyjności.





## Dowód innowacyjnych zmian

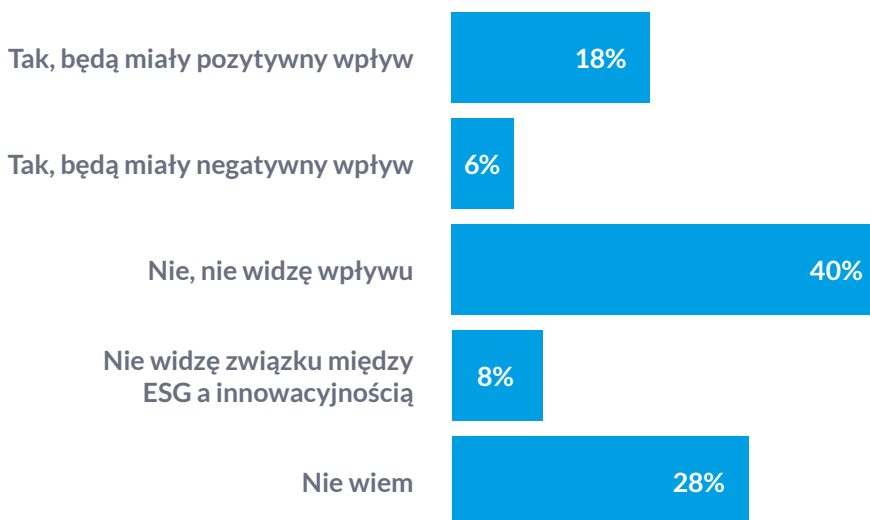
Raportowanie niefinansowe będzie widocznym świadectwem głębokich zmian innowacyjnych w firmie i jej gotowości do nich, a także jasną informacją dla interesariuszy, w jakim kierunku zmierza organizacja. Ten trend rynkowy ma tak wielkie znaczenie zarówno dla klientów końcowych, jak i zaangażowania pracowników, że żadna z firm nie uniknie głębokiej transformacji związanej z troską o zrównoważony rozwój. Jasny raport niefinansowy to wyraźny sygnał, że firma przyspiesza, by mieć dobrą pozycję na rynku w nadchodzących latach.



**Denis Blanc**  
CEO  
Grupa Ayming

## Wpływ ESG na rozwój innowacyjności firmy

Jak Pan/Pani sądzi, czy zrównoważony rozwój i wymogi związane z raportowaniem niefinansowym (ESG) będą miały wpływ na rozwój innowacyjności Pani/Pana firmy?



N=50  
Jednokrotny wybór



## Kryterium wyboru partnera w biznesie

Temat społecznej odpowiedzialności biznesu staje się coraz istotniejszy dla firm. Wszystkie innowacje, które zwiększają odpowiedzialność korporacji, powinny być wspierane przez CFO. Tyczy się to też usprawnień związanych z narzędziami do analizy danych i ich standaryzacji. Wagę kwestii społecznej odpowiedzialności widzimy już na przykładzie naszych relacji z interesariuszami (klienci, dostawcy, ale także banki, administracja podatkowa). CSR staje się kluczowym czynnikiem przy doborze partnerów biznesowych.



**Xavier Boetsch**  
CFO  
Grupa Ayming



## Innowacyjna rewolucja

Wymóg prowadzenia biznesu w sposób zrównoważony – wyrażony nie tylko przez europejskie regulacje prawne, ale przede wszystkim przez potrzeby klientów czy kryteria rynków finansowych – może być fantastycznym katalizatorem innowacji.

Weźmy czynnik środowiskowy – najczęściej wybierany przez firmy jako kluczowy w drodze do strategii zrównoważonego rozwoju i spełnienia wymogów ESG. Działania zmierzające do redukcji śladu węglowego zapoczątkowały rozwój technologii związanych z energią słoneczną, wiatrową, geotermalną i hybrydową, które umożliwiają zastąpienie tradycyjnych źródeł energii bardziej przyjaznymi dla środowiska. Bardziej świadomi klienci swoimi wyborami wsparli rozwój samochodów elektrycznych i hybrydowych, eko opakowań czy przyjaznych dla środowiska kosmetyków.

Rewolucja ESG już trwa i jest napędzana sercem – czyli potrzebą odpowiedzialnego wykorzystania zasobów naturalnych i zasobów ludzkich w biznesie, i rozumem – chęcią sprostania wymogom prawnym, łatwiejszego dostępu do finansowania czy utrzymania się w łańcuchu dostaw.

W moim odczuciu europejskie standardy ESG zmotywują firmy, które jeszcze nie posłuchały „serca” do podjęcia bardziej zrównoważonych środowiskowo i społecznie działań, bo ich brak za chwilę zacznie negatywnie wpływać na ich biznes. Żeby to zrobić, będą musiały wprowadzić zmiany na wielu płaszczyznach działania – od procesów wewnętrznych do kompletnie nowych produktów i usług. To pociągnie za sobą innowacje na skalę przedsiębiorstwa. Często ten pierwszy krok do innowacji jest trudny, ale wierzę, że napędzany wymogami ESG strumień nowych rozwiązań dla odpowiedzialnego biznesu popłynie ze zdwojoną siłą.



**Magdalena Burzyńska**  
Dyrektor Zarządzająca  
Ayming Polska

# ChatGPT – niepewność, niewiedza, obawy

Ponad połowa ankietowanych CFO (54%), nie wie jaki wpływ na organizację będzie miało użycie ChatGPT lub w ogóle nie zna tego narzędzia. Z kolei co piąty Dyrektor Finansowy wskazuje, że jego firma nie będzie z niego korzystać ze względu na obawy związane z kwestiami prywatności i bezpieczeństwa.

Ci, którzy zauważają potencjał we wdrożeniu, uważają, że ChatGPT pomoże w przetwarzaniu dużych ilości danych (12%), przyspieszy rozwój innowacji wewnątrz organizacji (10%), pozwoli zautomatyzować proste zadania (8%), wspomóc proces decyzyjny (4%), pozwoli na optymalizację kosztów (2%).

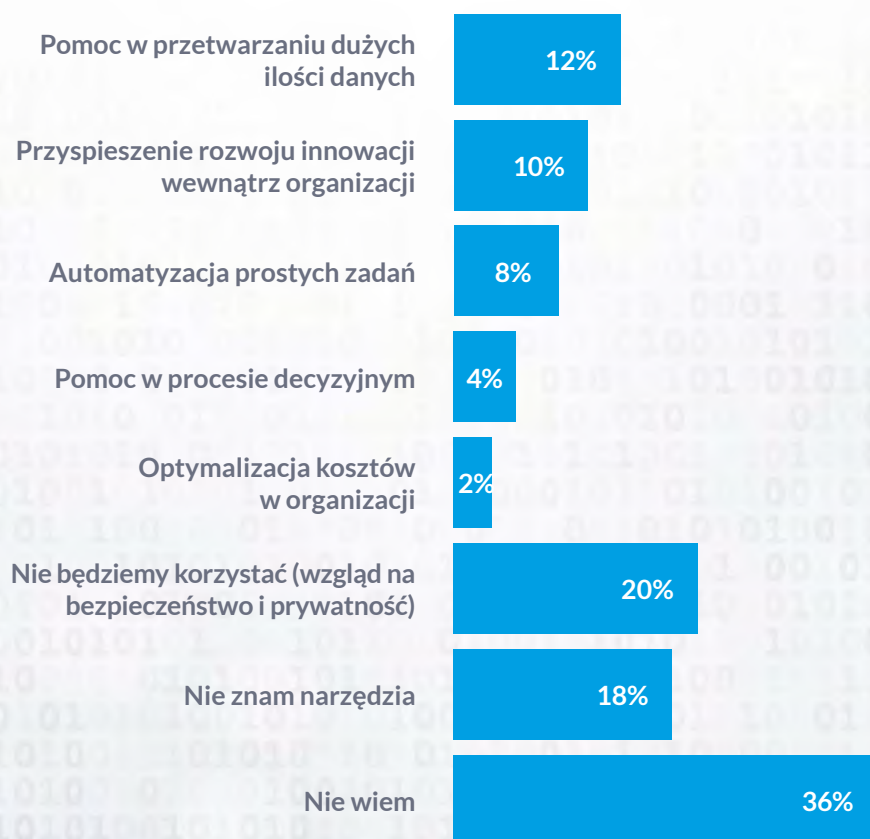
Ponad

# 50%

CFO nie wie jaki będzie wpływ ChatGPT na ich organizację

## Wykorzystanie ChatGPT w organizacji

Jak Pan/Pani sądzi, jakie skutki dla Pana/Pani organizacji będzie miało użycie ChatGPT?



N=50  
Jednokrotny wybór



## Rewolucja Generative AI już się dzieje...

... i nie ominie żadnego z obszarów naszego funkcjonowania. Im szybciej je wdrożymy, tym bardziej skorzysta nasza firma.

Tradycyjne modele sztucznej inteligencji analizują dane i na podstawie wcześniej nauczonych wzorców dokonują np. klasyfikacji czy predykcji. Funkcje te wykorzystujemy w InPost od dłuższego czasu do optymalizacji procesów logistycznych, co w znacznym stopniu przekłada się na efektywność operacyjną i ekologiczną. Dane można w ten sposób wykorzystać w takich obszarach jak ESG (znamy emisje i wiemy gdzie i jak możemy pod tym kątem optymalizować procesy), dostarczalność paczek, i wiele innych.

Generatywne AI z kolei tworzy nowe dane - podobne do tych, na których było uczone. Pozwala to np. generować nowe raporty czy dokumenty w firmie przy zachowaniu ogólnych kryteriów co do stylu oraz struktury.

InPost zawsze wyprzedzał trendy i także w tym obszarze jest jednym z prekursorów. Obecnie należymy do grona najbardziej zaawansowanych w wykorzystaniu GenAI firm na polskim rynku. Dużo zastosowań tej technologii widzimy w obszarach marketingu, przy generowaniu kampanii i komunikacji, customer care. To również wsparcie naszych konsultantów oraz istotna pomoc w przyspieszeniu pracy analityków i programistów. Przy obsłudze klienta modele językowe potrafią rozpoznać temat rozmowy, sklasyfikować sentyment oraz zaproponować odpowiedź. Oczywiście niezwykle dla nas istotna jest kwestia bezpieczeństwa danych, które muszą być odpowiednio zabezpieczone w chmurze prywatnej lub w data centre firmy.



**Tomasz Burzyński**  
Chief Data Officer  
InPost



## AI zamówi Ci taksówkę

Ogromna popularność ChatGPT wśród pracowników różnych branż pokazuje, jak duże znaczenie będzie miała sztuczna inteligencja (AI). W branży taksówkarskiej i kurierskiej, algorytmy uczenia maszynowego i AI już odgrywają dużą rolę. Nasi partnerzy, jak Uber czy Bolt, używają ich, aby optymalizować pracę dostawców i kierowców. Stosowanie AI do przewidywania zachowań klientów oraz skrócenia czasu wykonania usługi to jeden z głównych kierunków, w którym będzie podążała branża przewozów i dostaw. Za przykład może służyć Uber, który opatentował już sposób na przewidywanie zapotrzebowania na taksówkę. Po wdrożeniu tej technologii opartej na działaniu AI kierowca ma czekać na klienta, zanim ten zamówi przejazd.

W Eternis również pracujemy nad kilkoma zaawansowanymi systemami służącymi do optymalizacji jakości usług świadczonych przez naszych kierowców. Natomiast już teraz jako pierwsi w branży udostępniłmy klientom aplikację do zarządzania swoimi rozliczeniami i czasem pracy oraz zaawansowany panel dla naszych partnerów, które powstały przy współpracy z naszymi pracownikami i klientami. Nie można dziś wdrażać rozwiązań mających służyć użytkownikom bez wsluchania się w ich potrzeby. Skupienie na user experience powinno być kluczowe we wszystkich branżach komercyjnych.



**Kamil Leszczyński**  
CEO  
Eternis

# Kontakt

**Jeśli potrzebujesz wsparcia  
w finansowaniu innowacji,  
skontaktuj się z nami**

**Agnieszka Hrynkiewicz-Sudnik**  
Dyrektor Obszaru Finansowania Innowacji  
Tel.: +48 662 298 425  
E-mail: [ahrynkiewicz@ayming.com](mailto:ahrynkiewicz@ayming.com)

**Karol Kula**  
Dyrektor Sprzedaży  
Tel.: +48 509 797 506  
E-mail: [kkula@ayming.com](mailto:kkula@ayming.com)

## Kontakt dla mediów

**Paulina Wiśniewolska**  
Dyrektor Marketingu i Komunikacji  
Tel.: +48 784 945 256  
E-mail: [pwisniewolska@ayming.com](mailto:pwisniewolska@ayming.com)

**Krzysztof Jędrzejczyk**  
Specjalista ds. PR i komunikacji  
Tel.: +48 662 298 426  
E-mail: [kjedrzejczyk@ayming.com](mailto:kjedrzejczyk@ayming.com)

# Metodyka

Badanie zostało przeprowadzone przez agencję badawczą IQS metodą standaryzowanych wywiadów telefonicznych CATI, z wykorzystaniem kwestionariusza przygotowanego przez Ayming i konsultowanego przez IQS.

Dotarcie do Dyrektorów Finansowych / CFO z firm prowadzących działania innowacyjne było dużym wyzwaniem. Ze względu na mnogość bieżących obowiązków, Dyrektorzy Finansowi wykazywali niską dostępność do wywiadów.

Warto również zaznaczyć, że nie wszystkie firmy w branżach innowacyjnych mają u siebie stanowisko CFO/Dyrektor Finansowy. W niektórych przypadkach, zwłaszcza w mniejszych firmach, funkcje finansowe mogą być realizowane przez osoby na innych stanowiskach.

## Respondenci

Dyrektorzy Finansowi / CFO w średnich (50-249 pracowników) i dużych (250+) firmach z wybranych innowacyjnych branż (przetwórstwo przemysłowe, branża wydobywcza, energetyczna, IT, ubezpieczeniowa). 60% badanych stanowiły duże firmy.

Wielkość próby: N=50

Raport Ayming „Od liczb do innowacji. Jak CFO przyspiesza rozwój biznesu” zawiera wyłącznie informacje natury ogólnej. Przedstawiona w raporcie analiza, zawarte w nim komentarze i opinie są rodzajem interpretacji danych i nie mogą być rozumiane jako konkretna porada znajdująca zastosowanie w każdym indywidualnym przypadku. W związku z tym nie należy podejmować jakichkolwiek decyzji prawnych, finansowych czy biznesowych dotyczących działalności przedsiębiorstwa tylko na podstawie informacji przedstawionych w raporcie. Przed podjęciem tego rodzaju decyzji powinno się skorzystać z indywidualnej profesjonalnej usługi doradczej. Ayming Polska nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody poniesione na skutek decyzji podjętych wyłącznie na podstawie przedstawionych w raporcie danych i rozwiązań.

Śledź nas



Aymining Polska Sp. z o.o.  
kontakt@aymining.com

aymining.pl