

TRANSFORMACJA DZIAŁÓW TREASURY

Jak innowacje w obszarze treasury napędzają lepsze wyniki biznesowe

Spis treści

Wprowadzenie	3
1. Rozszerzanie roli zespołów treasury	4
1.1 Zmieniający się krajobraz	4
1.2 Poszerzający się zakres odpowiedzialności	6
1.3 Możliwości napędzane technologią	7
2. Konsekwencje złożoności	11
2.1 Poszerzający się zakres odpowiedzialności	11
2.2 Przestarzała technologia	13
2.3 Trudności w prognozowaniu	13
2.4 Zadania manualne	14
3. Poprawa wyników finansowych dzięki treasury nowej generacji	15
3.1 Lepsze podejście do widoczności	15
3.2 Ujednolicenie pełnego cyklu życia pieniądza	16
3.3 Od widoczności do realizacji w czasie rzeczywistym	18
3.4 Zastosowanie odpowiednich talentów i wiedzy branżowej w procesach treasury	19
3.5 Funkcja treasury wyłania się jako motor szerszych zmian biznesowych	19
4. Wybór właściwego rozwiązania	20
4.1 Argumenty za uproszczeniem ekosystemu partnerów finansowych	20
4.2 Argumenty za zunifikowanym, dopasowanym do celu stosem finansowym nigdy nie były silniejsze	22
4.3 Staranny dobór partnerów dopasowanych do konkretnych potrzeb	22

Wprowadzenie



Treasury przestaje koncentrować się wyłącznie na optymalizacji płynności. Coraz częściej obejmuje optymalizację całego przepływu od należności do zobowiązań, stawiając doświadczenie klienta w centrum uwagi. Ta zmiana ukształtuje kolejną generację finansów.

ETHAN TANDOWSKY
CFO, ADYEN

Dyrektorzy finansowi (CFO) otrzymali nowy mandat: przekształcić finanse w motor wzrostu.

Optymalizacja kapitału obrotowego stała się fundamentem odporności konkurencyjnej. Ograniczenie środków zamrożonych w zapasach, należnościach i zobowiązaniach uwalnia płynność oraz wzmacnia bilans, dając CFO zasoby do inwestowania we wzrost.

Zespoły treasury odgrywają kluczową rolę w tej transformacji. Zarządzając przepływem środków w całym łańcuchu wartości treasury kształtuje szybkość obiegu kapitału, przekształcając zamrożoną gotówkę w środki, które można ponownie alokować.

Fragmentacja pozostaje jednak istotną barierą. Wielu dostawców spowalnia przepływ środków i ogranicza widoczność w czasie rzeczywistym; 48% CFO wskazuje przejrzystość oraz dokładne prognozowanie płynności jako kluczowe wyzwania.

Adyen oraz Boston Consulting Group przeprowadzili badanie wśród liderów finansowych w USA, Wielkiej Brytanii i UE, analizując przyszłość finansów korporacyjnych. Wyniki pokazują, że uproszczenie stosu technologicznego jest kluczowe dla pełnego uwolnienia potencjału treasury. Niniejszy raport analizuje, w jaki sposób zunifikowane, inteligentne podejście do treasury może optymalizować płynność w czasie rzeczywistym oraz przyspieszać przepływ środków do tempa oczekiwanego przez klientów.

~300

Dyrektorzy finansowi, pracownicy zespołów treasury, menedżerowie finansów i płatności

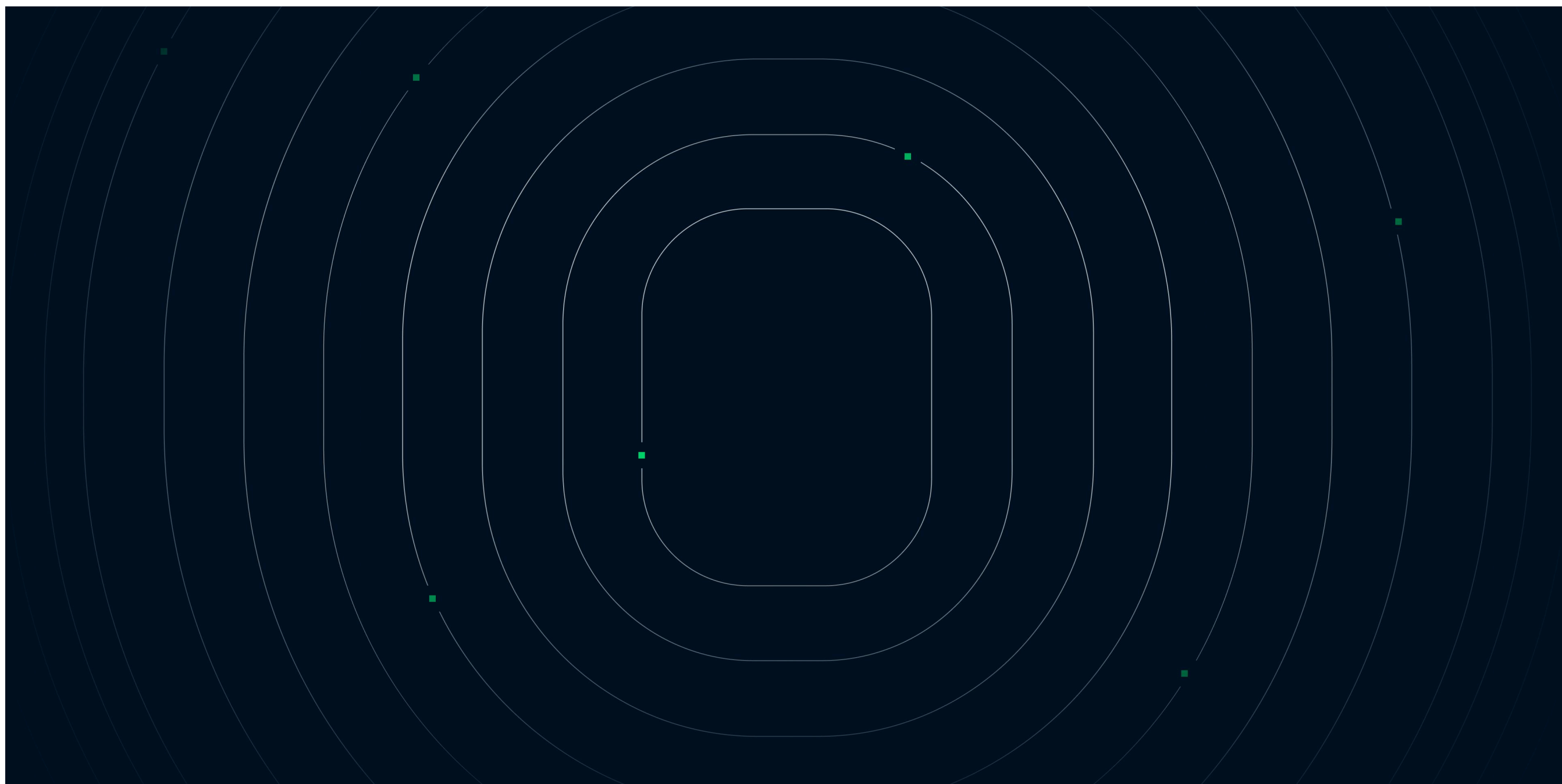
>30

Pogłębione wywiady oraz badania ilościowe



Bogactwo wniosków od ekspertów z całego ekosystemu

1. Rozszerzanie roli zespołów treasury



1.1 Zmieniający się krajobraz

Podstawowa misja menedżera treasury pozostaje niezmienna, ale stawka jest coraz wyższa.

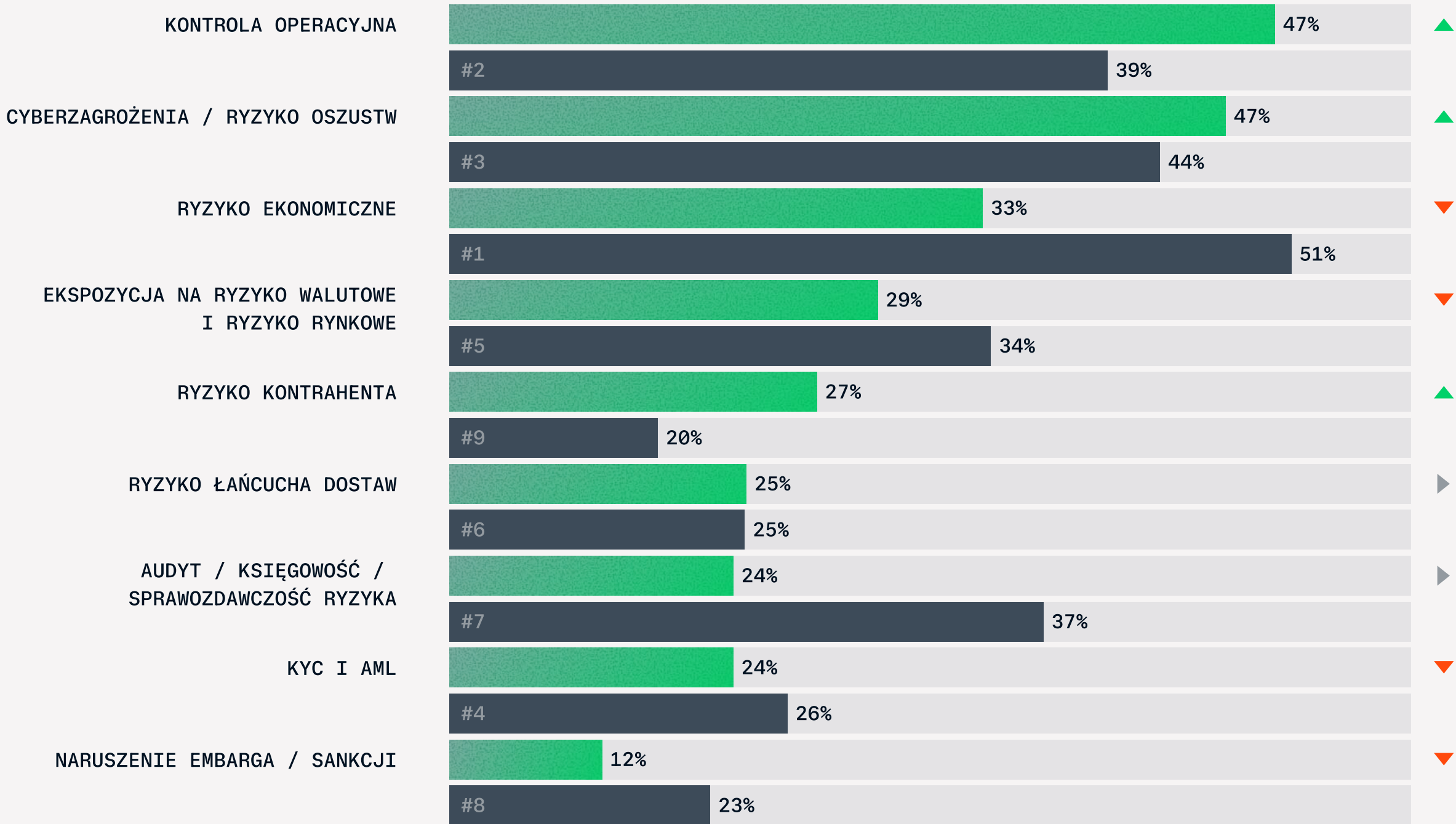
Rola zespołów treasury staje się coraz bardziej złożona. Choć zasadnicza misja pozostaje bez zmian — utrzymanie widoczności, dokładne prognozowanie oraz optymalizacja płynności środków — dzisiejsze otoczenie gospodarcze i krajobraz ryzyka wprowadzają nowe poziomy złożoności.

Cykle stóp procentowych oraz szersza niepewność rynkowa sprawiły, że pokrywanie luk w płynności za pomocą krótkoterminowego finansowania stało się znacznie droższe, pozostawiając mniejszy margines błędu w decyzjach dotyczących płynności. Jednocześnie fragmentacja operacyjna, zagrożenia cybernetyczne oraz oszustwa znalazły się wśród kluczowych obaw zespołów treasury — niemal połowa respondentów wskazuje je jako jeden z trzech najważniejszych priorytetów.

Kontrola operacyjna ma szczególne znaczenie i obejmuje zatwierdzanie płatności, ich realizację oraz uzgadnianie w coraz bardziej rozdrobnionym środowisku systemowym. Ryzyko cybernetyczne i oszustwa nadal rośnie wraz ze wzrostem zaawansowania i skali globalnych ataków.

Trzy największe ryzyka wskazane przez respondentów (%)

2025 2018



Źródło: BCG/BNPP Corporate Treasury Insights Survey, 2018; Adyen i BCG Intelligent Money Movement Survey, 2025; N = 255



Wraz z naszym wzrostem zarządzanie ryzykiem walutowym, płynnością oraz przepływem przyszłych środków klientów stało się priorytetem dla całego zespołu.

DYREKTOR, LIDER RYNKU MARKETPLACE W HANDLU DETALICZNYM

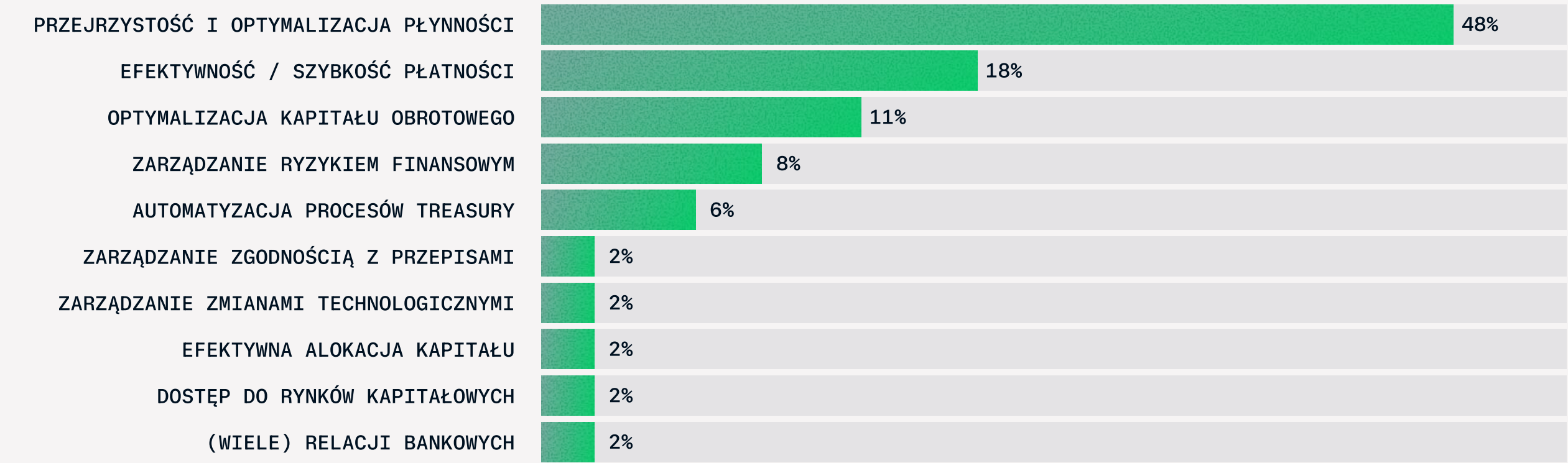
1.2 Poszerzający się zakres odpowiedzialności

Zarządzanie pełnym przepływem środków: od wpływów po wypłaty. Środki muszą przemieszczać się z taką samą szybkością jak interakcje cyfrowe, które umożliwiają.

Tradycyjne granice między treasury a obszarem płatności ulegają zatarciu. W różnych branżach zakres odpowiedzialności zespołów treasury rozszerza się, obejmując cały cykl przepływu środków — od wpływów po wypłaty — realizowany w tempie odpowiadającym oczekiwaniom klientów i dostawców. Respondenci na poziomie CFO podkreślają tę zmianę, wskazując efektywność i szybkość płatności jako drugie najistotniejsze wyzwanie.

Najbardziej istotne wyzwania w zespołach treasury

Wskazane przez respondentów na stanowisku CFO (%)



Źródło: Badanie Adyen i BCG Intelligent Money Movement Survey, 2025; N = 62



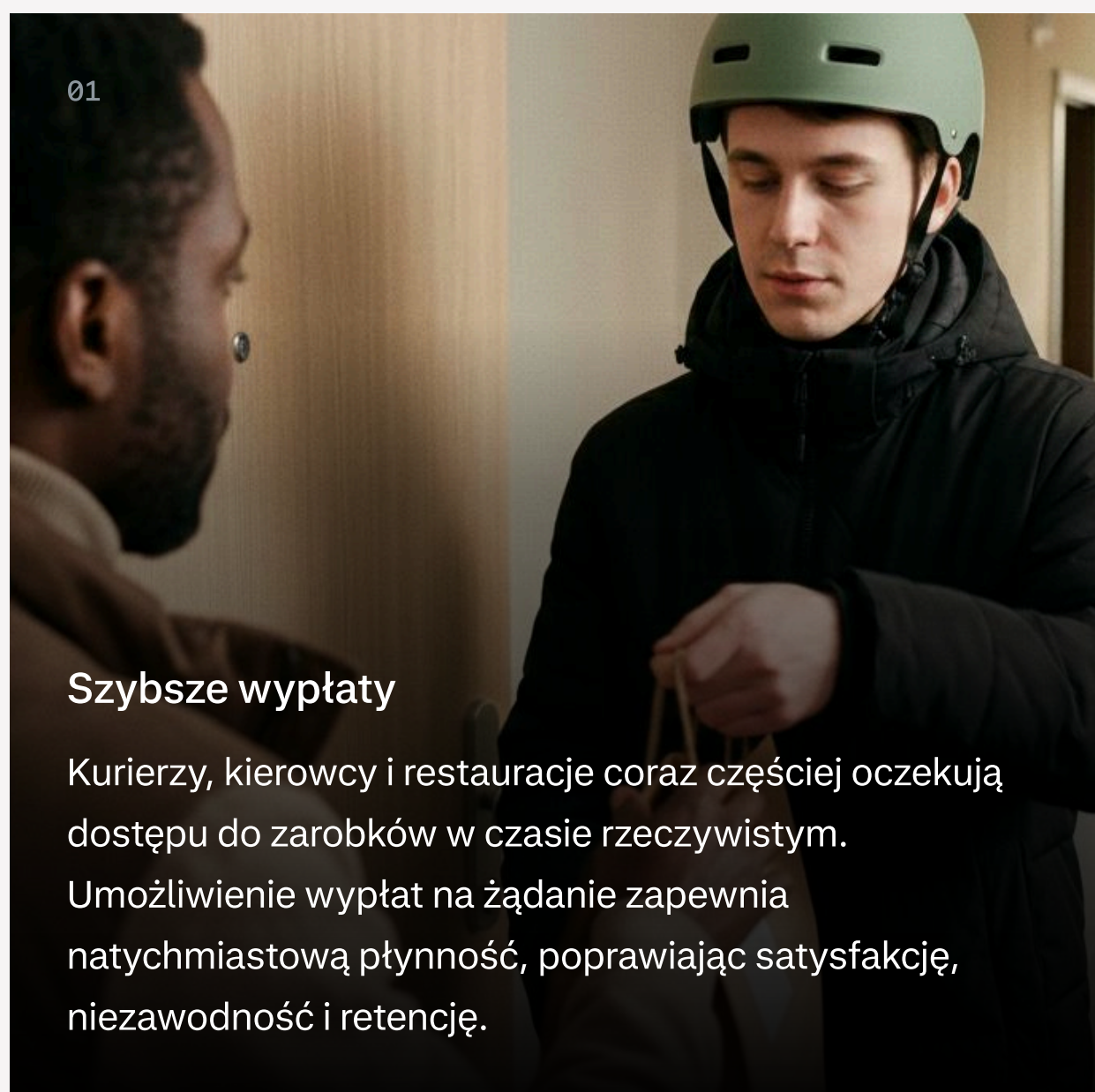
Jedno rozwiązanie łączące zarówno wpływy, jak i wypłaty to złoty standard. Zapewnia to znacznie większą elastyczność w usprawnianiu wypłat odszkodowań — przyspieszając przypadki niskiego ryzyka w celu optymalizacji doświadczenia klienta oraz wprowadzając dodatkowe zabezpieczenia tam, gdzie istnieje ryzyko oszustwa.

Gospodarka cyfrowa zmienia sposób tworzenia i wymiany wartości. Powstają nowe łańcuchy wartości, definiowane przez usługi w czasie rzeczywistym oraz oczekiwania natychmiastowej realizacji.

Firmy coraz częściej oczekują możliwości korzystania ze środków natychmiast po dokonaniu płatności przez klienta, zamiast czekać na rozliczenie. W gospodarce platformowej wpływy i wypłaty są bezpośrednio osadzone w ścieżce użytkownika. W tych modelach biznesowych szybkość wypłat jest kluczowym czynnikiem retencji zarówno klientów, jak i pracowników.

Wzrost w branży delivery

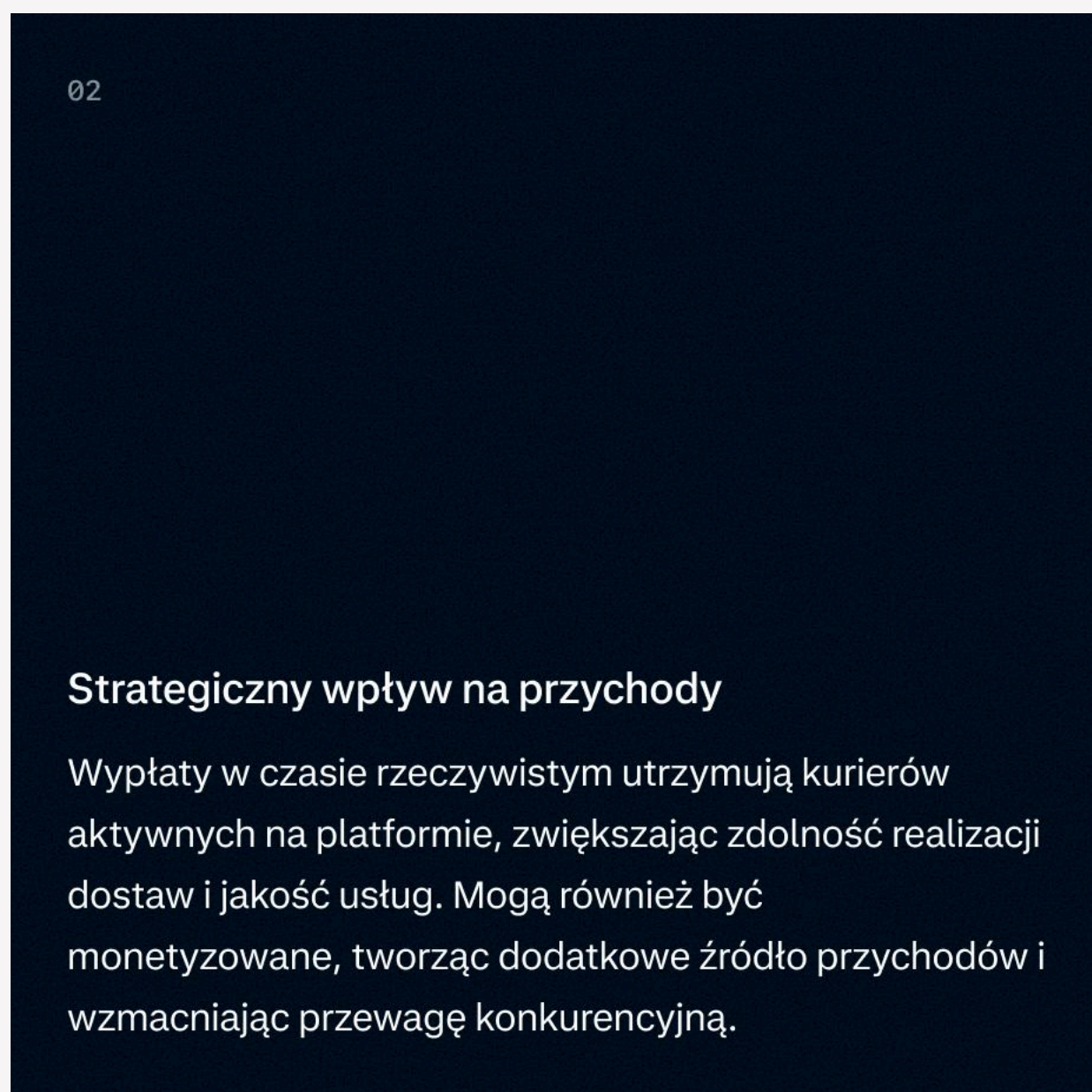
Szybsze wypłaty pomagają platformom zajmującym się dostawami jedzenia pozyskiwać i utrzymywać najlepszych kurierów oraz restauracje.



01

Szybsze wypłaty

Kurierzy, kierowcy i restauracje coraz częściej oczekują dostępu do zarobków w czasie rzeczywistym. Umożliwienie wypłat na żądanie zapewnia natychmiastową płynność, poprawiając satysfakcję, niezawodność i retencję.



02

Strategiczny wpływ na przychody

Wypłaty w czasie rzeczywistym utrzymują kurierów aktywnych na platformie, zwiększając zdolność realizacji dostaw i jakość usług. Mogą również być monetyzowane, tworząc dodatkowe źródło przychodów i wzmacniając przewagę konkurencyjną.

1.3 Możliwości napędzane technologią

Rozwijające się technologie finansowe tworzą nowe możliwości. Pracownicy zespołów treasury mogą dziś przemieszczać środki szybciej i z większą precyzją.

Nowe technologie zarówno poszerzają granice możliwości, jak i podnoszą oczekiwania. Zespoły wewnętrzne, klienci oraz partnerzy zewnętrzni oczekują teraz szybkich, realizowanych na żądanie przepływów pieniężnych zamiast zaplanowanych rozliczeń wsadowych. Wypłaty w czasie rzeczywistym stały się standardem dla określonych doświadczeń użytkowników, jednak wprowadzają również nową złożoność: środki opuszczają firmę wcześniej i w mniej przewidywalny sposób, zwiększając presję na kapitał obrotowy.

Innowacje wpływające na zespoły treasury:



01

Płatności w czasie rzeczywistym i nowe ścieżki płatnicze

Od natychmiastowych przelewów SEPA Instant Credit Transfer po Real-Time Payments (RTP) — rozliczenia w czasie rzeczywistym stały się punktem odniesienia na kluczowych rynkach. Wraz z rozwojem przepływów płatności typu account-to-account oraz nowych modeli rozliczeń oferują one większą elastyczność i szybszy transgraniczny przepływ środków.

Potencjał stablecoinów

Pracownicy zespołów treasury dostrzegają potencjał w infrastrukturze stablecoinów oraz tokenizowanych depozytach. Stablecoiny mają szansę stać się standardowym elementem krajobrazu płatności B2B, gdy tylko osiągną dojrzałość rynkową i regulacyjną.

Rozwiązania te są ostrożnie analizowane jako sposób na centralizację globalnej płynności w jednym, szybkim cyfrowym aktywie.

BADANIA

~25%

respondentów naszego badania rozważa wykorzystanie stablecoinów lub prowadzi pilotażowe przypadki użycia w obszarze treasury, jednak żadne z nich nie są jeszcze skalowane.



02

Konta wielowalutowe, konta wirtualne i karty wirtualne

Narzędzia te poprawiają efektywność kapitału obrotowego i odblokowują nowe możliwości przychodowe dzięki dostępowi do wysokiej jakości danych w czasie rzeczywistym. Zapewniają zespołom widoczność i kontrolę niezbędną do strategicznego przyspieszania lub opóźniania w wypłatach środków. W szczególności karty wirtualne stają się coraz powszechniejsze.

Lepsze wyniki finansowe i optymalny timing w turystyce online

Dla globalnych internetowych biur podróży kluczowe znaczenie dla wyników finansowych ma synchronizacja momentu wpływów i wypłat środków — brak takiej synchronizacji zwiększa ryzyko utraty płynności i ogranicza potencjał rentowności.

01

Złożone wpływy

Prognozowanie kapitału obrotowego bywa trudne. Płatności od klientów wpływają za różnymi metodami, w wielu walutach, często z opóźnionym rozliczeniem.

02

Natychmiastowe realizacje płatności

Treasury musi ostrożnie zarządzać środkami, aby zapewnić płynne funkcjonowanie biznesu. Internetowe biuro podróży (OTA) może zostać zmuszone do posiadania wysokich wymogów finansowania kapitału obrotowego, gdy płatności dla linii lotniczych są wymagane, zanim środki od klientów zostaną w pełni rozliczone.

03

Przeptywy wielowalutowe

Wiele walut po stronie wpływów i odpływów zwiększa ryzyko walutowe oraz złożoność operacyjną, często opóźniając rozliczenia.

04

Odroczone wypłaty

Przy odpowiednim zarządzaniu odroczone wypłaty mogą generować dochody odsetkowe i poprawiać łączną stopę zwrotu. Przykładowo, wypłaty dla hoteli są zazwyczaj realizowane 30–45 dni po dokonaniu rezerwacji.

18%

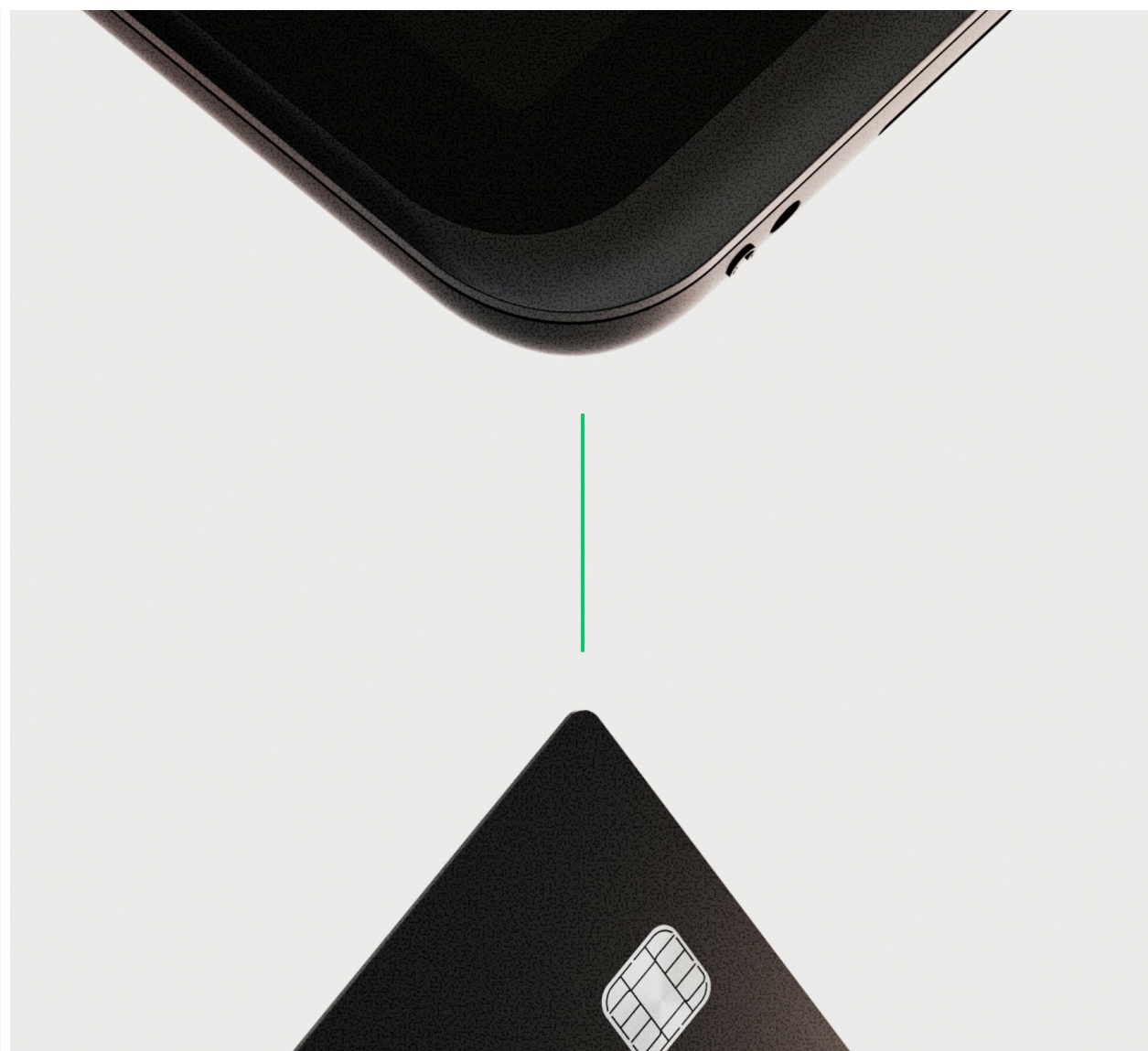
Dyrektorów finansowych wskazuje szybkość płatności przychodzących i wychodzących jako swoje najważniejsze wyzwanie.



03

Łączność w czasie rzeczywistym

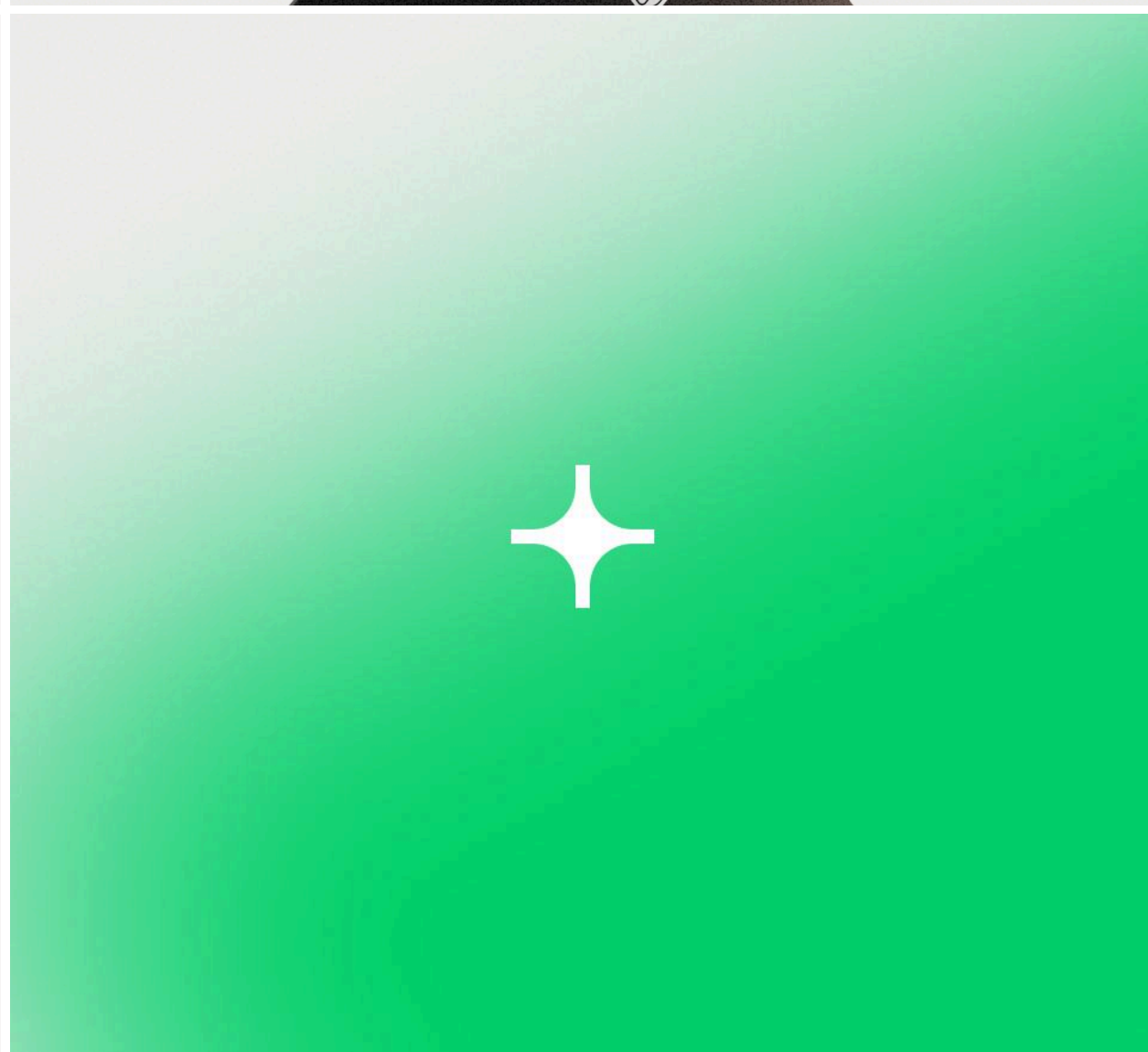
Połączenia API szybko stają się standardem wśród dostawców produktów finansowych. W połączeniu z głęboką integracją z systemami ERP (Enterprise Resource Planning) oraz TMS (Treasury Management Systems) umożliwiają pracownikom zespołów treasury stworzenie pełnej, kompleksowej łączności zapewniającej rzeczywistą widoczność rachunków i przepływów pieniężnych.



04

Przepływy środków pieniężnych obsługiwane przez agentów i sztuczną inteligencję

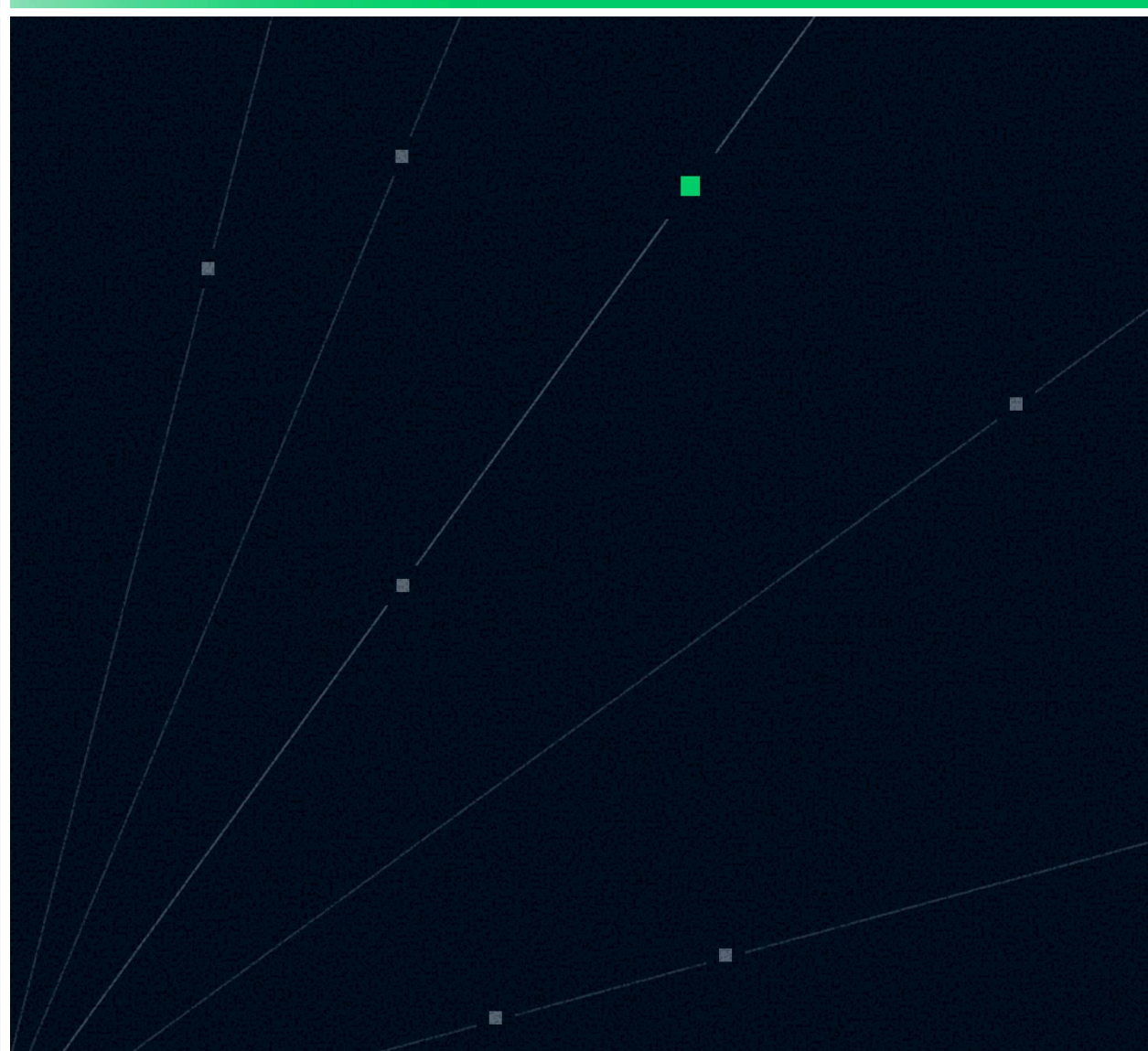
Działania oparte na AI mogą zastępować zadania manualne oraz podstawową automatyzację. Mogą np.: uzgadniać konta, kategoryzować transakcje, obsługiwać wyjątki oraz dostarczać raportowanie predykcyjne — wymagają jednak solidnej infrastruktury, aby w pełni wykorzystać ich potencjał.



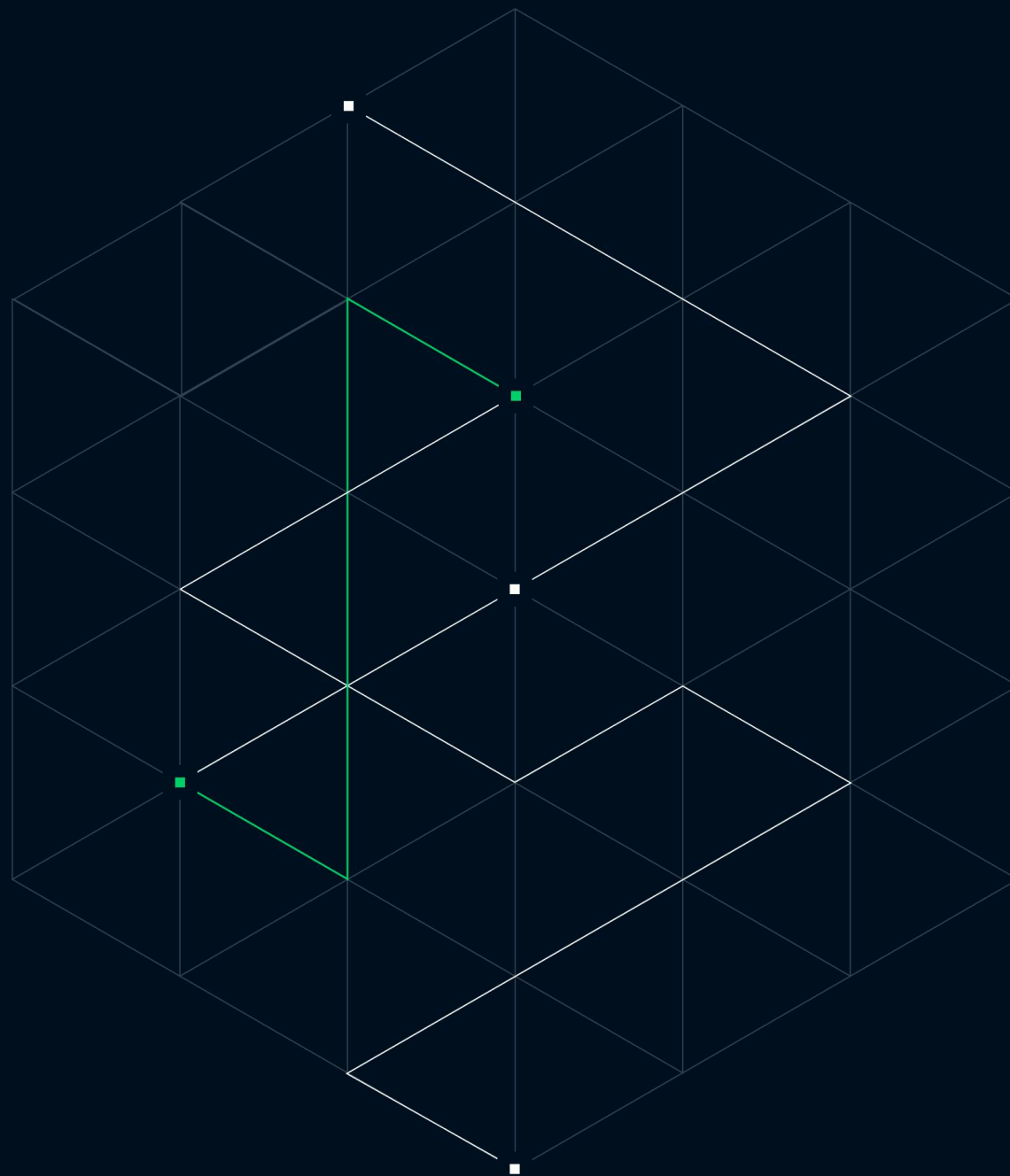
05

Dokładniejsze prognozowanie i zarządzanie płynnością w czasie rzeczywistym

AI umożliwia treasury analizę danych transakcyjnych, danych z systemów ERP oraz danych biznesowych, identyfikację wzorców takich jak sezonowość czy planowane inwestycje oraz generowanie precyzyjnych prognoz wspierających zarządzanie płynnością w czasie rzeczywistym.



2. Konsekwencje złożoności



2.1 Złożoność systemów legacy hamuje wzrost

Fragmentacja dostawców prowadzi do braku widoczności i zwiększa ryzyko „uwięzienia” środków w trakcie przepływu.

Przeciętna funkcja treasury w przedsiębiorstwie zarządza:

5–6

bankami głównymi

40+

rachunkami bankowymi

12

dostawcami wpływów i wypłat

Liczby te odzwierciedlają złożoność przepływów pieniężnych, często rozproszonych pomiędzy wiele systemów i dostawców. W efekcie widoczność bywa ograniczona lub silosowa, co utrudnia precyzyjne prognozowanie — 1 na 4 przedsiębiorstwa deklaruje trudności w optymalizacji płynności i kapitału obrotowego.

Aby zarządzać tymi przepływami, skarbnicy często polegają na procesach manualnych lub niestandardowych rozwiązaniach, które są zasobożerne i stają się jeszcze trudniejsze w utrzymaniu, gdy nakładają się na nie długi technologiczne wynikające z przejęć lub niekompatybilnych systemów legacy.

Cena złożoności w globalnym sektorze ubezpieczeń

Globalny ubezpieczyciel działający w ponad 25 krajach zmagał się z długiem technologicznym i ograniczeniami regulacyjnymi, przez co zespoły treasury koncentrowały się na zadaniach manualnych zamiast na analizie strategicznej.

01

Duża liczba rachunków

Organizacja korzysta z ponad 20 banków i setek rachunków w celu rozdzielenia linii biznesowych, operacji lokalnych, likwidacji szkód, składek oraz wymogów regulacyjnych.

02

Liczni dostawcy płatności

Zarządzanie różnorodnymi metodami wpływów i wypłat na całym świecie wymaga integracji z dużą liczbą dostawców.

03

Ograniczona widoczność danych

Ta złożoność prowadzi jedynie do częściowej integracji ERP/ TMS, co ogranicza widoczność w czasie rzeczywistym i wiarygodne prognozowanie gotówki.

04

Uwięziona gotówka

Pooling krajowy lub regionalny pozostawia zasoby płynności, które nie są optymalizowane na poziomie globalnym.



Zarządzanie integralnością danych ma bezpośredni wpływ na nasze procesy uzgadniania. Wyzwanie wynika z zależności od wielu rozproszonych podmiotów trzecich — w tym brokerów i banków — co utrudnia spójne zarządzanie danymi.



MATT CORNWALL
EMEA HEAD OF TREASURY OPERATIONS, CHUBB

2.2 Przestarzała technologia



Technologia, modernizacja i integracja pozostają kluczowymi wyzwaniami w zarządzaniu treasury i płynnością. Znaczny dług technologiczny ogranicza elastyczne podejmowanie decyzji, widoczność w czasie rzeczywistym.

— RESPONDENT NA STANOWISKU CFO

Przestarzała technologia ogranicza treasury działające w czasie rzeczywistym. Integracje legacy wciąż opierają się na przetwarzaniu wsadowym oraz niestandardowych połączeniach host-to-host (H2H).

„Technologia niezbędna do treasury jest dziś dojrzała: API są wykorzystywane w około 50% połączeń bankowych, systemy TMS agregują informacje z różnych instytucji i rachunków, a systemy ERP coraz skuteczniej zwiększają dostępność danych.

Mimo to wielu pracowników zespołów treasury nie dostrzega pełnych korzyści z tych postępów. Widoczność w czasie rzeczywistym jest tak dobra, jak jakość, opóźnienia i niezawodność bazowych integracji bankowych. Połowa nadal polega na połączeniach H2H, a złożoność i ryzyko migracji kluczowych platform do API często opóźniają adopcję.

Zaawansowane, agentowe technologie mogą pomóc wypełnić tę lukę. Łącząc integracje w czasie rzeczywistym z inteligentną automatyzacją, zespoły treasury mogą wyjść poza ograniczenia legacy, uzyskując ciągłą widoczność, szybsze podejmowanie decyzji i bardziej strategiczne wykorzystanie gotówki.”

2.3 Trudności w prognozowaniu



Dokładne prognozowanie opiera się na wiedzy o tym, gdzie znajdują się środki oraz jak się przemieszczają. Agregacja danych z wpływów i wypłat stanowi wyzwanie, ale prowadzi do lepszych wyników finansowych.



JEYNE CHUN
SVP OF MERCHANT FINANCE AND TREASURY, ADYEN

Optymalizacja płynności jest kluczowym wyzwaniem wskazywanym przez ponad 25% respondentów.

„Aby uzyskać pełny, skonsolidowany obraz przepływów pieniężnych, zespoły treasury muszą w pełni zintegrować swoje systemy. Dysponując kompleksowymi danymi i kontrolą, mogą efektywnie konsolidować gotówkę i maksymalizować zwrot. Prognozy są często dostosowywane z wykorzystaniem sezonowości, danych historycznych oraz innych istotnych czynników biznesowych.

Bez dokładnych prognoz zespoły treasury muszą utrzymywać operacyjne bufory gotówkowe, aby pokryć nieoczekiwaną zmienność. Poprawa widoczności wpływów i wypłat stanowi istotną szansę na uwolnienie uwięzionej płynności i zwiększenie rentowności.”

2.4 Zadania manualne

Zadania manualne odciągają CFO i zespoły od tworzenia dodatkowej wartości.

„Fragmentacja i złożoność znacząco obciążają kapitał ludzki w finansach. Zespoły treasury poświęcają 10% czasu na wizualizację rachunków, 13% na zarządzanie relacjami bankowymi oraz ponad 20% na obsługę wpływów i wypłat.

Nawet podstawowe zadania — takie jak prognozowanie gotówki czy ocena kapitału obrotowego w czasie rzeczywistym — pochłaniają znaczną ilość pracy. Pomimo dużego potencjału automatyzacji często wymagają one ręcznych kontroli i zatwierdzeń, szczególnie gdy procesy muszą być modyfikowane.

CFO mierzą się z podobną presją: 23% ich czasu zajmuje zarządzanie wpływami i wypłatami, 10% przeznaczają na relacje z partnerami i bankami, a 17% na zarządzanie płynnością.

Wymagania te ograniczają zarówno działania zespołów, jak i CFO. Utrudniają koncentrację na działaniach o wysokiej wartości dodanej, takich jak zarządzanie ryzykiem, alokacja kapitału czy planowanie strategiczne.”

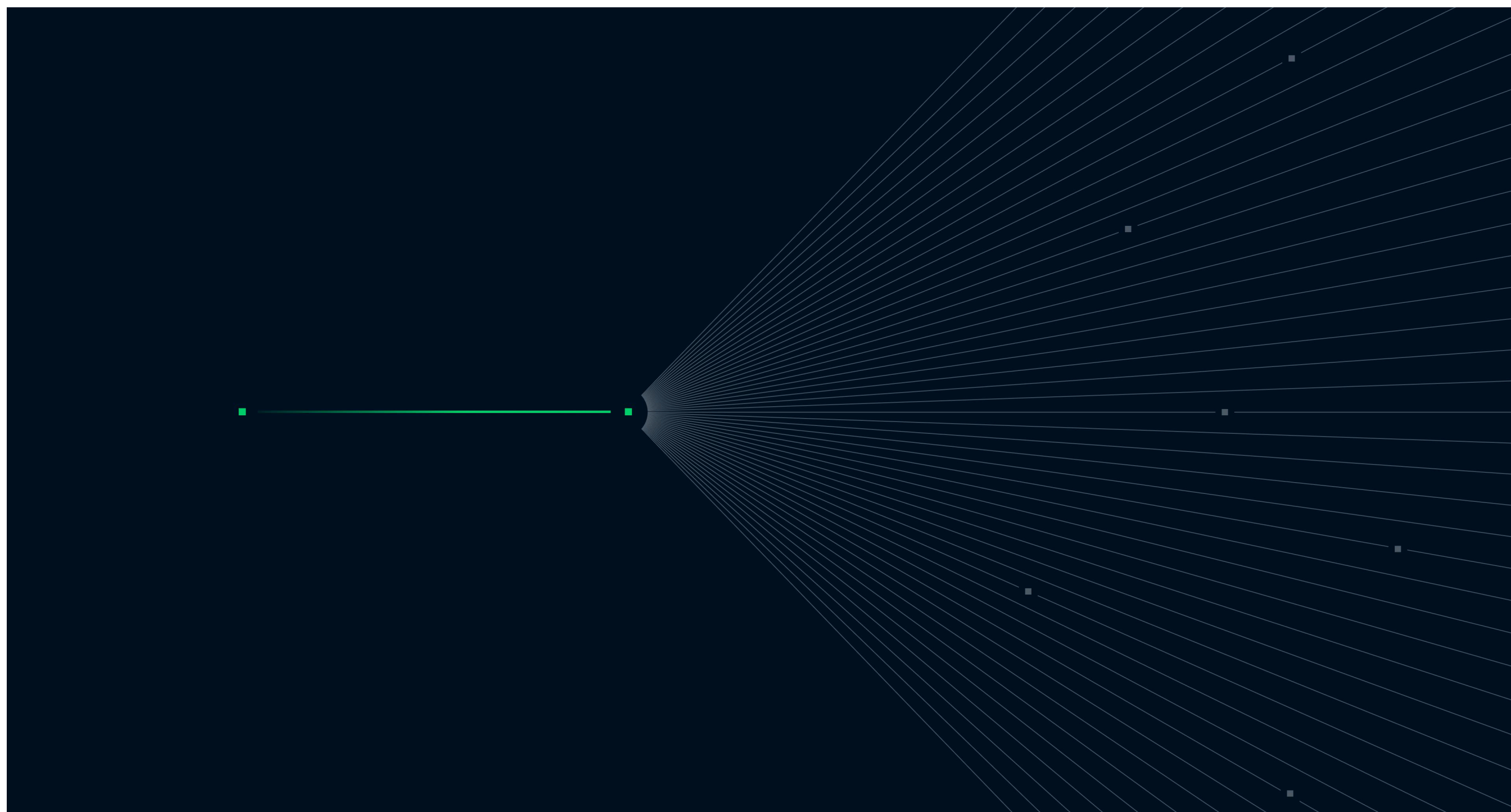
Ile czasu zespoły treasury poświęcają na kluczowe działania:



Ile czasu CFO poświęcają na kluczowe działania treasury:



3. Poprawa wyników finansowych dzięki treasury nowej generacji



3.1 Lepsze podejście do widoczności

Zespoły treasury muszą wiedzieć, gdzie znajdują się środki oraz w jaki sposób się przemieszczają.

„Obecnie CFO oraz zespoły treasury często dysponują niepełnym obrazem sytuacji: widoczność jest ograniczona przez fragmentaryczne pokrycie oraz statyczne, punktowe raportowanie.

Aby uzyskać pełną przejrzystość, zespoły treasury muszą monitorować przepływy pieniężne w całej organizacji w czasie rzeczywistym. Umożliwia to identyfikację wąskich gardeł, wskazanie miejsc opóźnień środków oraz obszarów, w których kapitał może zostać ponownie wykorzystany.

Dynamiczny, kompleksowy widok przepływu pieniądza wspiera bardziej świadome podejmowanie decyzji i pomaga osiągać lepsze wyniki finansowe.”



//

Istnieje realna szansa, aby CFO oraz zespoły treasury połączyły wpływy i wypłaty w jeden spójny widok. Takie podejście pozwala zoptymalizować płynność, przyspieszyć proces decyzyjny oraz poprawić wyniki finansowe.

ADRIAN DAVIS. COMMERCIAL LEADER: FINANCIAL SERVICES & INSURANCE, ADYEN

3.2 Ujednolicenie pełnego cyklu życia pieniądza

Zespoły treasury dążą do optymalizacji technologii, aby uzyskać większą kontrolę.

„Zróżnicowane czasy rozliczeń, kanały płatności oraz wymagania operacyjne mogą szybko prowadzić do nieoptymalnych przepływów pieniężnych lub uwięzionego kapitału obrotowego.

Obecnie zespoły treasury mogą uporządkować tę złożoność, łącząc wpływy i wypłaty na jednej platformie, co zapewnia pełną widoczność end-to-end oraz większą kontrolę nad ruchem środków w firmie.

Kontrola nad przepływami płatności tworzy fundament dla bardziej zaawansowanych, zautomatyzowanych możliwości — od inteligentnych rozliczeń i grupowania transakcji po predykcyjne zarządzanie płynnością i rentownością w czasie rzeczywistym.”

Jak nowoczesna technologia treasury maksymalizuje efektywność w całym cyklu życia pieniądza

01

Inteligentne rozliczenia i grupowanie transakcji

„Zamiast realizować rozliczenia w stałych interwałach, AI może wyznaczać optymalne grupowanie w czasie rzeczywistym, równoważąc czynniki wpływające na koszt i sprawność działań.

Ogranicza to nieefektywność przetwarzania częściowo wypełnionych paczek oraz zapewnia, że płatności priorytetowe są realizowane zgodnie z oczekiwaniami.”

02

Predykcyjne zarządzanie płynnością i finansowaniem

Reaktywne bufory bezpieczeństwa mogą zostać zastąpione prognozowaniem predykcyjnym. Rozwiązuje to problem nadmiernego utrzymywania gotówki poprzez ograniczenie potrzeby posiadania dużych, nieaktywnych rezerw.

Modele AI mogą prognozować zapotrzebowanie na środki w ujęciu dziennym i tygodniowym, analizując dane historyczne. Modele te automatycznie zarządzają finansowaniem i mogą autonomicznie zasilać rachunki w czasie rzeczywistym.

03

Zarządzanie rentownością w czasie rzeczywistym

„Pozycje gotówkowe mogą być monitorowane w czasie rzeczywistym. Nadwyżki środków są automatycznie alokowane do instrumentów o wyższej stopie zwrotu, takich jak fundusze rynku pieniężnego czy depozyty overnight, aby maksymalizować wynik finansowy.

Zamiast generować 0% na rachunkach operacyjnych, nieaktywna gotówka automatycznie tworzy pasywny przychód, który bezpośrednio wspiera wynik finansowy organizacji.”

3.3 Od widoczności do realizacji w czasie rzeczywistym

Zespoły treasury mogą wykorzystać widoczność i kontrolę w czasie rzeczywistym, aby poprawić wyniki finansowe oraz realnie wspierać szersze cele biznesowe.

Po uzyskaniu pełniejszej widoczności i kontroli nad przepływem środków zespoły treasury mogą nie tylko optymalizować kapitał obrotowy, ale również reagować na potrzeby biznesu w obszarach dotychczas wykraczających poza ich zakres. Przykładem jest współpraca z innymi funkcjami biznesowymi w celu zwiększenia szybkości, przejrzystości i elastyczności płatności, co bezpośrednio poprawia doświadczenie klientów i partnerów.

Przykłady bezpośredniego wpływu treasury w różnych branżach:

01

Platformy dostaw na żądanie

Elastyczne wypłaty pomagają przyciągać i utrzymywać kluczowych kurierów. Możliwość monetyzacji tych usług może generować dodatkowe przychody.

02

Platformy marketplace (handl detaliczny)

Płatności osadzone jako kluczowa funkcja umożliwiają kupującym dostęp do pełnego wachlarza metod płatności, jednocześnie automatycznie uwalniając środki sprzedawcom po potwierdzeniu odbioru towaru.

03

Internetowe biura podróży (OTA)

OTA mogą przekształcić timing płatności w istotny element strategii wzrostu i przeprojektować model biznesowy wokół kapitału obrotowego finansowanego przez klientów.

04

Firmy ubezpieczeniowe

Szybsze wypłaty odszkodowań mają natychmiastowy wpływ na doświadczenie klienta oraz poprawiają kluczowe wskaźniki komercyjne, takie jak NPS.

3.4 Zastosowanie odpowiednich talentów i wiedzy branżowej w procesach treasury

Sama technologia nie wystarczy — treasury nowej generacji wymaga właściwych kompetencji.

Wraz z rozwojem możliwości technologicznych dostępnych dla przedsiębiorstw zespoły treasury muszą równolegle redefiniować kompetencje potrzebne w ramach tej funkcji. Szczególnie rośnie zapotrzebowanie na specjalistów technologicznych — z doświadczeniem w integracjach API, automatyzacji procesów oraz zastosowaniach AI — którzy umożliwią budowę nowoczesnego, zintegrowanego stosu finansowego.

Zespoły treasury muszą wdrażać rozwiązania dopasowane do specyfiki branży i modelu biznesowego organizacji. Każde przedsiębiorstwo ma unikalne wymagania — od metod płatności i funkcjonalności wypłat, przez zasięg geograficzny, po szybkość realizacji transakcji. Część procesów czerpie największą wartość z przepływu środków w czasie rzeczywistym, inne natomiast z celowego opóźniania wypłat. Dostosowanie technologii i przepływów pracy do tych potrzeb pozwala również skutecznie wspierać kluczowych partnerów, na przykład poprzez elastyczne warunki płatności dla strategicznych dostawców.

3.5 Funkcja treasury wyłania się jako motor szerszych zmian biznesowych

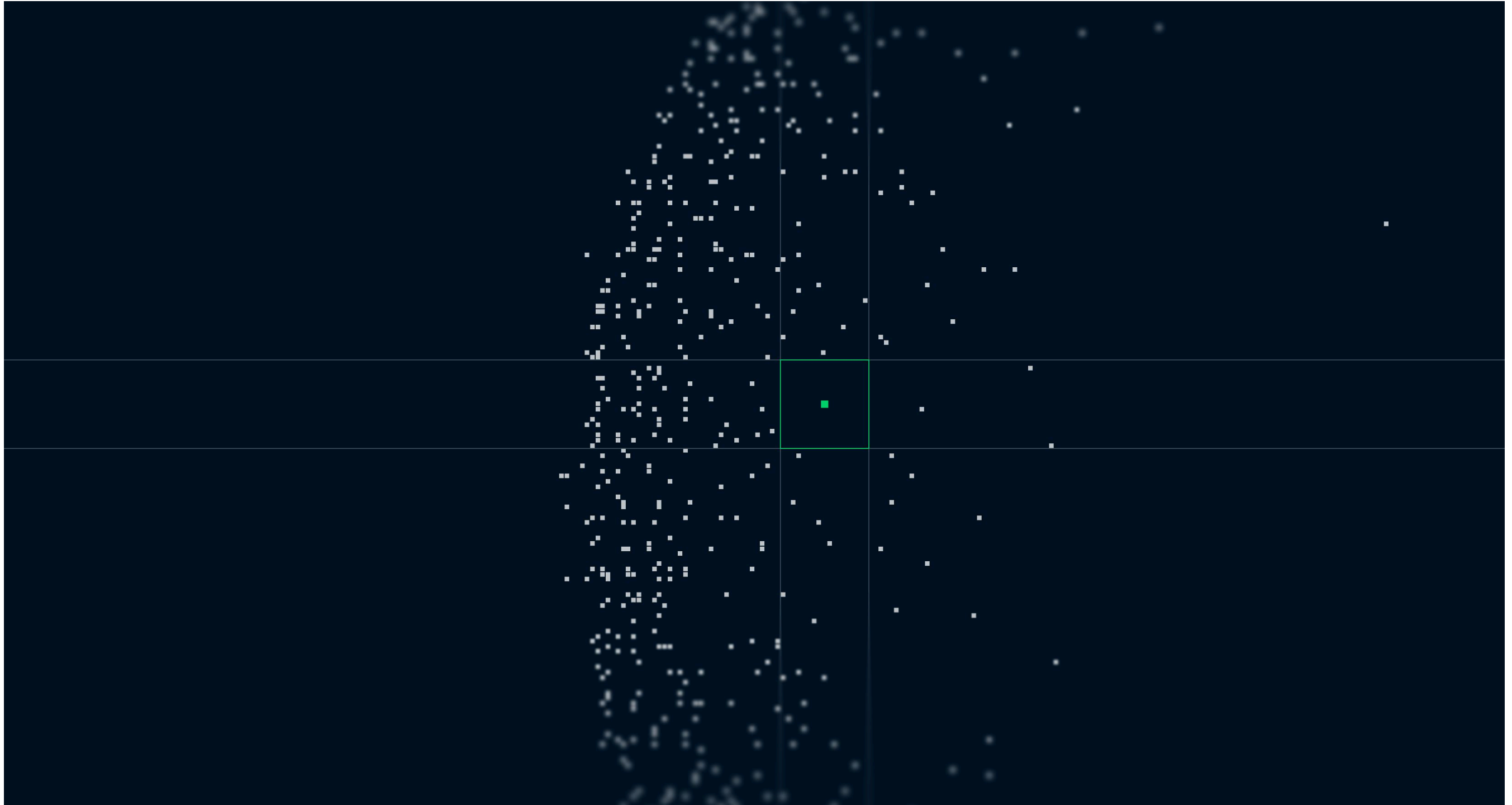
Zmiana sposobu myślenia: od reaktywnych procesów treasury do realnego wpływu na wyniki biznesowe.

Zespoły treasury rozszerzają dziś swój fokus — od samej optymalizacji kapitału obrotowego w kierunku bezpośredniego wspierania nadrzędnych celów biznesowych.

Dzięki zwiększeniu widoczności gotówki, ujednoliceniu przepływów płatności oraz wdrożeniu automatyzacji w czasie rzeczywistym treasury nowej generacji może wspierać wyjątkowe doświadczenia klientów, jednocześnie poprawiając wyniki finansowe.

Ta ewolucja pokazuje, że funkcja finansowa może napędzać wzrost i tworzenie wartości poprzez spójne, inteligentne podejście do przepływu pieniądza. Ta zmiana zdefiniuje kolejną generację finansów.”

4. Wybór właściwego rozwiązania



4.1 Argumenty za uproszczeniem ekosystemu partnerów finansowych

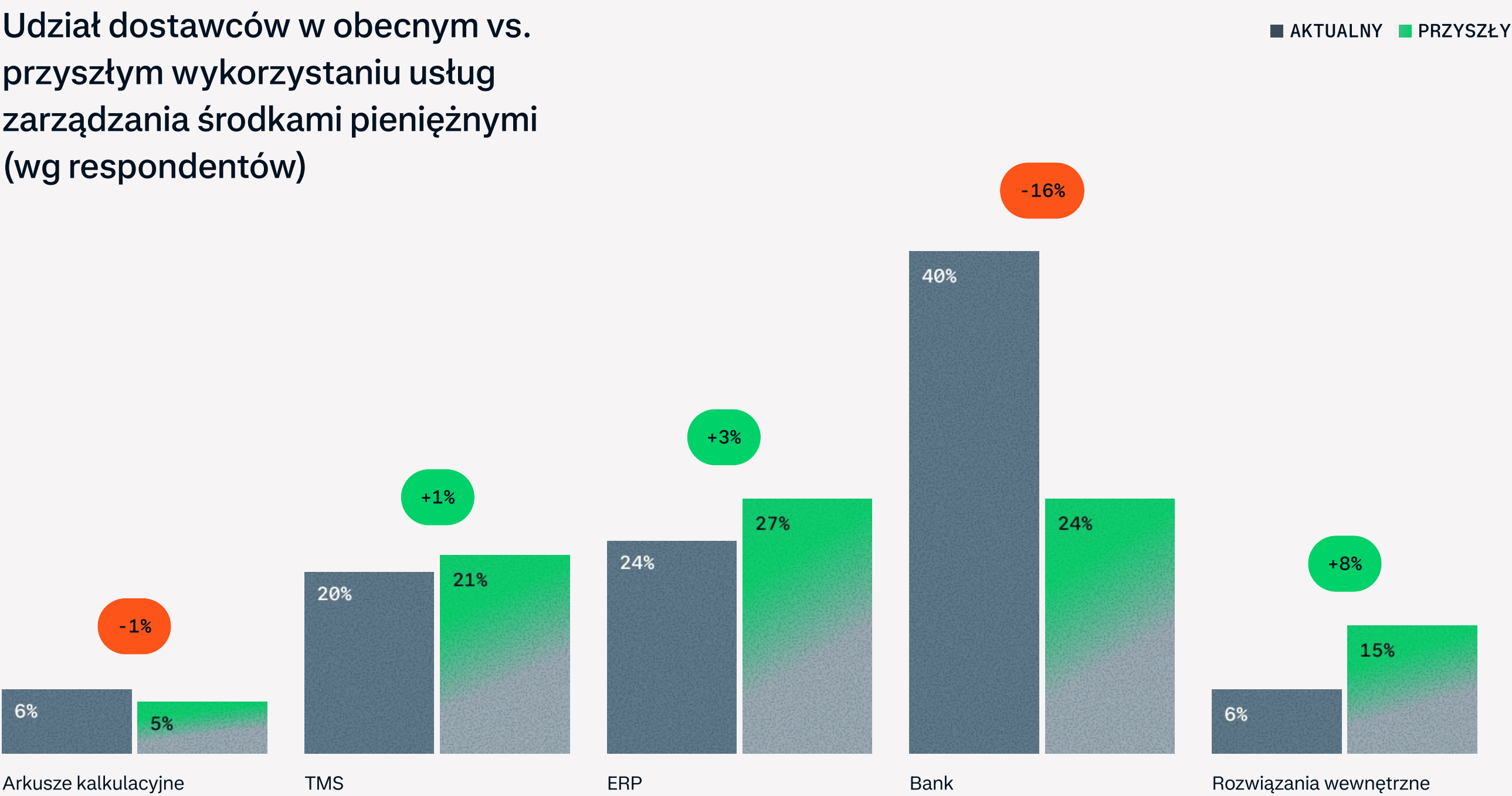
Zarządzanie złożonym krajobrazem partnerów finansowych zbyt często prowadzi do uwięzionych środków, silosów, opóźnionego raportowania oraz wyższych kosztów operacyjnych i ryzyka.

Zespoły treasury coraz bardziej proaktywnie podchodzą do wyboru partnerów — a co ważniejsze, do sposobu wykorzystania ich możliwości w celu adresowania konkretnych potrzeb biznesowych.

Tradycyjne banki korzystają z zaufanych, długoterminowych relacji z klientami oraz szerokiej oferty usług — poziom zaufania do banków wzrósł o 6 punktów procentowych od 2018 roku.

Jednocześnie zespoły treasury spodziewają się znacząco ograniczyć zależność od tradycyjnych usług bankowych, coraz częściej sięgając po rozwiązania projektowane specjalnie pod konkretne potrzeby. Obecnie banki obsługują około 40% działań treasury — udział ten ma według oczekiwań spaść o 16 punktów procentowych w przyszłości.

Udział dostawców w obecnym vs. przyszłym wykorzystaniu usług zarządzania środkami pieniężnymi (wg respondentów)



Uwaga: Usługi zarządzania środkami pieniężnymi obejmują m.in. wizualizację rachunków, cash pooling, zarządzanie krótkoterminową płynnością, wykorzystanie linii kredytowych/debetów, prognozowanie gotówki, ocenę kapitału obrotowego w czasie rzeczywistym, księgowanie i uzgadnianie gotówki, netting, zarządzanie należnościami oraz wymianę walut.

Źródło: Adyen i BCG Intelligent Money Movement Survey 2025; analiza BCG

Zarządzanie złożonym krajobrazem dostawców obniża widoczność i zwiększa koszty operacyjne. Nowocześni dostawcy wypełniają tę lukę, oferując szeroki zakres usług skoncentrowanych na rozwiązywaniu kluczowych problemów treasury. Zespoły treasury muszą wybierać partnerów, którzy pozwolą odblokować realne korzyści, jednocześnie zapewniając odporność operacyjną i dywersyfikację ryzyka kontrahenta.

4.2 Argumenty za zunifikowanym, dopasowanym do celu stosem finansowym nigdy nie były silniejsze



Krajobraz dostawców usług w treasury rozszerzył się poza banki, obejmując dostawców oprogramowania oraz wyspecjalizowane fintechy. Zwycięzcami będą ci, którzy wesprą CFO i zespoły treasury w transformacji obecnych procesów w zautomatyzowane treasury działające w czasie rzeczywistym, wykorzystujące dane i AI.



MARKUS AMPENBERGER
MANAGING DIRECTOR AND PARTNER, BCG

74% respondentów badania deklaruje, że prawdopodobnie skorzysta ze zintegrowanego rozwiązania do zarządzania środkami pieniężnymi obejmującego cały cykl przepływu gotówki.

Liderzy finansowi mają dziś możliwość wymagać więcej od swojej infrastruktury finansowej. Celem jest odejście od rozproszonej kombinacji dostawców na rzecz bardziej zunifikowanego modelu — takiego, który dostarcza zespołom treasury potrzebne funkcjonalności bez operacyjnego ciężaru zbędnej złożoności.

Jeden dostawca rzadko spełnia wszystkie wymagania. Zamiast tego wiodące organizacje treasury ograniczają niepotrzebną fragmentację, współpracując z mniejszą liczbą bardziej komplementarnych partnerów.

Właściwi partnerzy technologiczni oferują więcej niż zaufanie — zapewniają spójny widok całego cyklu przepływu pieniądza. Łącząc wpływy i wypłaty na nowoczesnym stosie technologicznym, zespoły treasury zyskują widoczność i kontrolę w czasie rzeczywistym, co pozwala operacjom finansowym bezpośrednio wspierać wyniki biznesowe.

4.3 Staranny dobór partnerów dopasowanych do konkretnych potrzeb

CFO oraz zespoły treasury dysponują dziś większą swobodą w wyborze partnerów, którzy są zgodni z celami biznesowymi i zapewniają odpowiednie możliwości technologiczne. Wyzwanie nie polega już na dostępie do narzędzi, lecz na dokonywaniu właściwych wyborów.

Poniższe pytania mogą pomóc liderom w ocenie potencjalnych partnerów i budowie ekosystemu treasury gotowego na przyszłość:

Zamiar strategiczny

- Jakie są nasze krótko- i długoterminowe cele biznesowe i finansowe oraz w jaki sposób treasury powinno je wspierać?
- W jakim stopniu obecni dostawcy i obecna konfiguracja treasury wspierają te cele?
- Jaki poziom wpływu mogą mieć treasury i finanse na całą organizację?

Model treasury

- Czy musimy zarządzać przepływami pieniężnymi globalnie, regionalnie czy lokalnie?
- Jakiego modelu i jakich dostawców potrzebujemy — banków, specjalistów treasury, dostawców technologii czy kombinacji tych podmiotów?
- Jakie problemy i ograniczenia napotyka dziś funkcja treasury (np. widoczność w czasie rzeczywistym, szybkość rozliczeń, automatyzacja płynności, prognozowanie, wiedza domenowa, koszty operacyjne, tempo transformacji)?

Możliwości realizacyjne i ryzyka

- Czy posiadamy wewnętrzne kompetencje niezbędne do pełnego wykorzystania wartości nowej technologii?
- Czy dysponujemy możliwościami technicznymi pozwalającymi na efektywną integrację nowych dostawców?
- Jaki poziom ochrony regulacyjnej jest odpowiedni dla naszych potrzeb?
- W jakim stopniu potencjalni partnerzy są zależni od stron trzecich (np. licencji bankowych lub infrastruktury)?



Zespoły reasury znajduje się w punkcie zwrotnym. Zaufani partnerzy, nowoczesna technologia, odpowiednie szyny płatnicze oraz gotowość funkcji finansowej do integracji i doskonalenia — wszystko to jest już dostępne. Nadszedł czas, aby CFO wymagali więcej zarówno od swojego zespołu treasury, jak i od partnerów, którzy ją wspierają.



STANISLAS NOWICKI
MANAGING DIRECTOR AND PARTNER, BCG

O ADYEN

Adyen to platforma technologii finansowych wybierana przez rynkowych liderów. Dostarczając kompleksowe możliwości płatnicze end-to-end, analitykę opartą na danych oraz produkty finansowe w jednym globalnym rozwiązaniu, Adyen pomaga firmom szybciej realizować ich cele. Dzięki biurom na całym świecie Adyen współpracuje m.in. z Meta, Uber, H&M, eBay oraz Microsoft.

O BCG

Boston Consulting Group współpracuje z liderami biznesu i życia społecznego, pomagając im mierzyć się z najważniejszymi wyzwaniami i wykorzystywać największe szanse. BCG było pionierem strategii biznesowej od momentu powstania w 1963 roku. Dziś ściśle współpracujemy z klientami, stosując transformacyjne podejście, które przynosi korzyści wszystkim interesariuszom — umożliwiając organizacjom wzrost, budowę trwałej przewagi konkurencyjnej oraz wywieranie pozytywnego wpływu społecznego.

Nasze zróżnicowane, globalne zespoły łączą głęboką wiedzę branżową i funkcjonalną z różnorodnością perspektyw, które podważają status quo i inicjują zmianę. BCG dostarcza rozwiązania poprzez wiodące doradztwo zarządcze, technologię i design oraz przedsięwzięcia korporacyjne i cyfrowe. Pracujemy w unikalnym, wysoce partnerskim modelu — zarówno wewnątrz firmy, jak i na wszystkich poziomach organizacji klienta — kierując się celem wspierania rozwoju naszych klientów i czynienia świata lepszym miejscem.