International Federation of Accountants®

Rolul funcției financiare în managementul performanței întreprinderii

Comitetul pentru Profesioniștii Contabili Angajați (PAIB) servește IFAC, organismele sale membre și profesioniștii contabili din întreaga lume care lucrează în comerț, industrie, servicii financiare, educație, sectorul public și sectorul non-profit. Acesta promovează valoarea profesioniștilor contabili care lucrează în întreprinderi și în sectorul public, concentrându-se pe aspectele importante pentru formarea unei profesii pregătite pentru viitor.

Pe Rețeaua globală de informații a IFAC (Global Knowledge Gateway) sunt disponibile resurse suplimentare privind managementul performanței de la membrii IFAC și din alte surse. Publicațiile IFAC sunt publicate de IFAC și fac obiectul drepturilor de autor ale acesteia.

Motivul pentru care managementul performanței întreprinderii este esențial pentru viitorul profesiei

Ca parte a dialogului global al Comitetului PAIB din cadrul IFAC cu privire la *Viziunea pentru profesioniștii din domeniul financiar și pentru funcția financiară*, este clar faptul că este nevoie ca profesioniștii din domeniul financiar-contabil să ofere o contribuție mai mare organizațiilor din care fac parte. O funcție financiară digitalizată este mai eficientă și reprezintă, deci, o oportunitate pentru echipele financiare de a forma parteneriate de afaceri cu organizațiile lor, în loc de a se rezuma la asigurarea suportului tehnic pentru problemele întâmpinate de acestea.

Managementul performanței întreprinderii (EPM) evoluează rapid, ca urmare a mediilor competitive și modelelor de afaceri în continuă schimbare. Elementul esențial al unui parteneriat de afaceri din domeniul financiar este alinierea strategiilor și priorităților pentru activitatea de exploatare, alocarea resurselor și oferirea unor perspective practice asupra performanței. Sunt necesare informații și analize generale pentru a gestiona riscul, a executa strategiile de afaceri și a obține excelență operațională. Întrebarea principală este dacă funcția financiară și profesioniștii din cadrul acestei funcții pot să ofere unei întreprinderi ceea ce are nevoie.

EPM necesită o contribuție eficientă care transcende raportarea performanțelor financiare și a parametrilor financiari în baza componentelor situației veniturilor și cheltuielilor și ale bilanțului. Funcția financiară trebuie să faciliteze deciziile luate în întreaga organizație, necesitând o perspectivă mai detaliată și mai clară asupra operațiunilor, clienților, piețelor și mediului de afaceri extern. Pentru a valorifica oportunitățile oferite de EPM și sistemele de analiză de afaceri, este nevoie de o perspectivă fundamentată din punct de vedere operațional și bazată pe date pentru a sprijini deciziile.

Rolul nostru la nivel global este de a sprijini profesioniștii contabili care își desfășoară activitatea în sectorul privat și în cel public. În consecință, activitatea noastră de cercetare a modului în care contabilii asigură relevanța în acest domeniu ar trebui să reprezinte o sursă de informații pentru organizațiile profesionale contabile în ceea ce privește aptitudinile și competențele necesare menținerii relevanței în raport cu organizațiile, piețele de capital și societate.

Un prim pas esențial este ca liderii financiari să elaboreze o viziune și un plan pentru a ghida funcția financiară spre crearea de valoare într-o lume caracterizată de capitaluri multiple.

Charles Tilley, Președinte, Comitetul pentru Profesioniștii Contabili Angajați (PAIB) din cadrul IFAC

EPM presupune încurajarea acțiunilor și intervențiilor

Un partener de afaceri eficient din domeniul financiar își propune să furnizeze conducerii perspective practice pentru toate nivelurile afacerii, în vederea îmbunătățirii procesului decizional și a creșterii valorii pe termen lung. EPM reprezintă o gamă de activități și practici care oferă punctele de referință necesare pentru a furniza perspective bazate pe date și informații financiare și nefinanciare, interne și externe, structurate și nestructurate. EPM se bazează pe o abordare de management integrată, care corelează strategia cu procesele și activitățile fundamentale, folosind măsuri relevante pentru a raporta, a gestiona performanțele și a îmbunătăți înțelegerea creării de valoare.

Pentru ca profesioniștii din domeniul financiar să fie percepuți drept parteneri de afaceri, aceștia trebuie să contribuie la eficientizarea EPM, dincolo de raportarea financiară și sistemele financiare tradiționale.

În mod tradițional, profesioniștii din domeniul financiar au fost implicați în diferite aspecte ce țin de EPM, însă relevanța lor ca parteneri de afaceri eficienți va depinde din ce în ce mai mult de eficacitatea acestora dincolo de raportarea performanței financiare, prin furnizarea de informații utile și prospective referitoare la operațiuni, clienți, piețe și concurenți.

Solicitările față de EPM sunt în continuă schimbare. Organizațiile au nevoie de informații și perspective care să le permită să reacționeze rapid și cu mai multă siguranță la schimbările mediului concurențial și la incertitudinile întâmpinate și să se adapteze și să execute planuri strategice și operaționale. Este foarte important ca profesioniștii contabili angajați să devină parteneri de afaceri eficienți și să faciliteze crearea de valoare în contextul EPM. Prin îmbunătățirea aportului la activitățile EPM de bază, funcția financiară își va putea consolida un mandat și o poziție mai clare, în calitate de partener de afaceri pentru alte funcții organizaționale.

Eficacitatea actuală a activităților EPM și implicarea funcției financiare subliniază necesitatea unor îmbunătățiri

Planificare, bugetare și prognozare

- ***Planificare, bugetare și prognozare: cu ochii pe viitor***

Din cei 900 de profesioniști din domeniul financiar chestionați,

46% consideră că un buget are ca rezultat o valoare convenită la nivel politic care nu corespunde cu perspectivele reale ale afacerii

77% consideră că ar trebui să existe un parteneriat între funcția operațională și cea financiară

din activitate a fost realizată de funcția financiară

din activitate a fost realizată de funcția operațională

Analiza integrată a performanței – operațiuni, costuri și profitabilitate

- ***Raportarea performanței: cu ochii pe fapte***

Din cei 1100 de profesioniști din domeniul financiar chestionați,

18% consideră că funcția financiară este percepută de restul organizației doar ca un „gardian al datelor”

38% sunt „furnizori de analize financiare simple”

41% consideră că funcția financiară a atins nivelul de „partener de afaceri” în cadrul organizației

- ***Analiza costurilor și a probabilității: cu ochii pe valoare***

Din cei 1100 de profesioniști din domeniul financiar chestionați,

85% efectuează analize ale costurilor și profitabilității

32% afirmă că analiza costurilor și profitabilității este disponibilă pentru canalele de distribuție

46% afirmă că analiza costurilor și profitabilității este disponibilă pentru clienți

66% afirmă că alocarea costurilor partajate se bazează mai degrabă pe distribuție decât pe o abordare bazată pe factorii determinanți, care ar oferi o perspectivă mai precisă și bine documentată

83% afirmă că raportarea tradițională a profitului și pierderii aliniată la structura organizației este baza principală pentru analiza costurilor și profitabilității

Conform unui ***sondaj*** realizat de Harvard Business Review (HBR) 72% dintre persoanele în funcții executive consideră că strategiile și operațiunile companiilor lor sunt susceptibile la perturbări digitale generate de concurenții lor în următorii trei ani

Durata de viață medie a unei companii din lista S&P 500 este acum sub 20 de ani (tehnologia cauzează dizolvarea corporațiilor din America). În consecință, organizațiile trebuie să își înțeleagă mediul în continuă schimbare, să își pună sub semnul întrebării ipotezele cu privire la operațiuni și modelul de afaceri și să își evalueze în permanență performanța și planurile. Funcția financiară ar trebui să joace un rol major în întâmpinarea acestei provocări.

Patru schimbări semnificative determină modul în care companiile își desfășoară activitatea și, în consecință, așteptările acestora privind EPM:

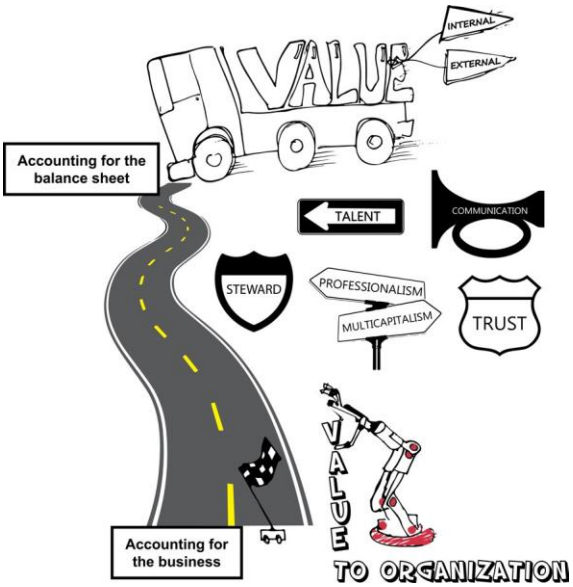
- Transformarea canalelor de vânzare
- Erodarea bazelor tradiționale de clienți și apariția unor baze noi
- Modificarea dramatică a profitabilității liniilor de produse și servicii
- Căderea barierelor de acces.

Informațiile și perspectivele trebuie furnizate în contextul mediului de afaceri și operațional în continuă schimbare. De exemplu, schimbările fundamentale din sectorul comerțului cu amănuntul, generate de înmulțirea numărului de canale de distribuție online, impun partenerilor de afaceri să ofere perspective cu privire la modificarea dinamicii sectorului de activitate și a așteptărilor și cererii clienților; la impactul asupra veniturilor, costurilor și profitabilității; la la modificările investițiilor de marketing și la lanțurile de distribuție pentru susținerea unor noi canale. Sistemele digitale și inteligente de producție furnizează date și informații pe parcursul ciclului de viață al unui produs, care determină, la rândul lor, transformarea vânzărilor, marketingului, serviciilor și naturii relației cu clienții.

Organizațiile cu un EPM superior au o probabilitate mai mare de a fi agile și adaptabile, de a lua decizii mai bune și mai rapide și de a-și concentra timpul și resursele asupra proceselor și activităților care creează valoare. Profesioniștii contabili care lucrează în întreprinderi au o oportunitate majoră, însă pentru a profita de această oportunitate este nevoie de o abordare proactivă, care implică dezvoltarea factorilor cheie ce determină eficacitatea EPM, analizați în această prezentare.

Rolul de partener de afaceri al funcției financiare

Două aspecte distincte ale rolului de partener de afaceri sunt relevante pentru EPM. Primul aspect se referă la urmarea exemplului CEO-ului și consiliului de administrație, precum și grija față de investitori și părțile interesate externe. Profesioniștii contabili se concentrează de obicei pe acest aspect. Al doilea aspect se referă la examinarea organizației, analizând atât colegii din cadrul funcției financiare cât și clienții/ părțile interesate interne de la nivelul de bază până la nivelul directorilor de operațiuni și de unități.

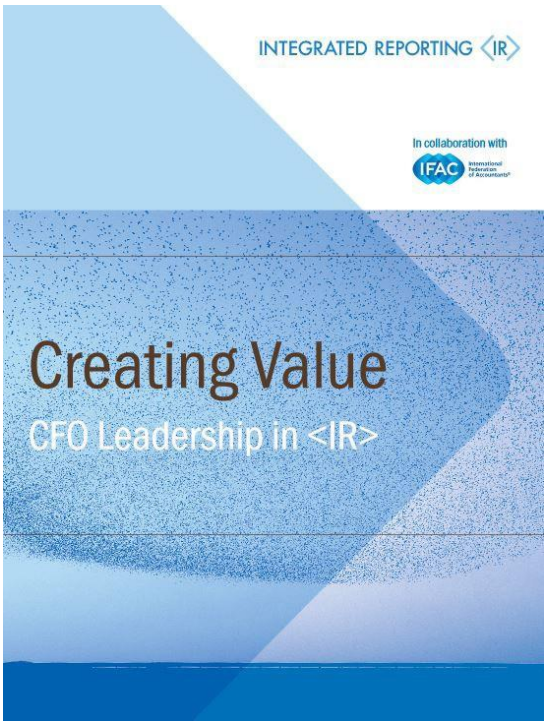


Situațiile financiare tradiționale, întocmite în principal pentru a facilita transparența și încrederea investitorilor și creditorilor, sunt mai puțin relevante pentru procesul decizional intern al conducerii deoarece situațiile financiare nu conțin suficiente informații și perspective cu privire la activitățile de afaceri de la baza acestora.

Toate nivelurile organizației necesită informații care să sprijine deciziile creatoare de valoare, pornind de la deciziile referitoare la chestiuni zilnice referitoare la eficiența operațională și la serviciile pentru clienți până la cele privind schimbări strategice majore. Eficiența EPM presupune trecerea dincolo de procesele care stau la baza raportării financiare externe. EPM necesită o înțelegere atât a mediului intern cât și a celui extern, a resurselor organizației și a proceselor fundamentale pentru a putea asigura perspective practice și relevante pentru procesul decizional asupra realităților economice și a factorilor care conduc la crearea de valoare. Este necesară o perspectivă bazată pe operațiuni și o abordare generală pentru a elabora informații care să sprijine deciziile din cadrul organizației.

Gândire și raportare integrată

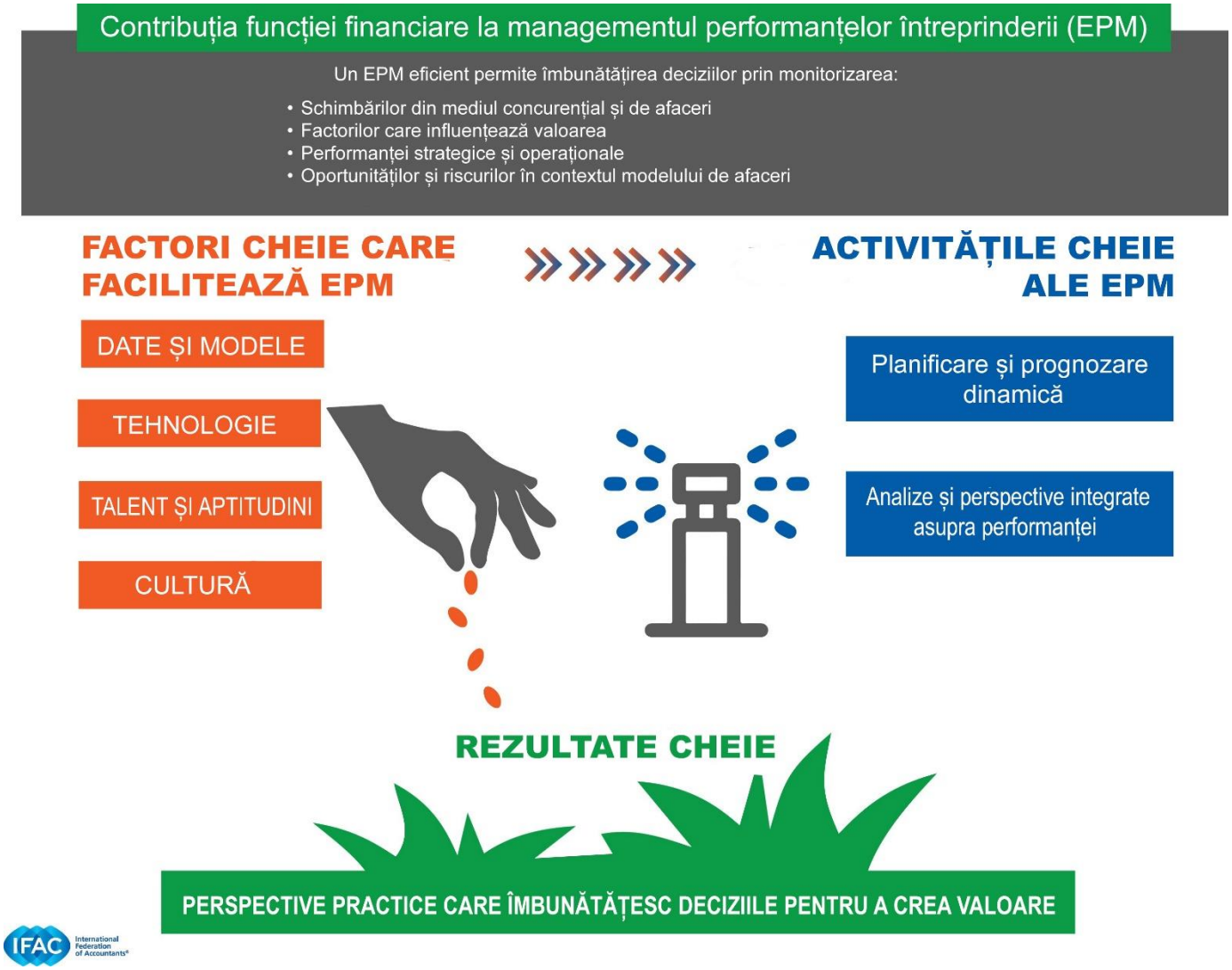
În plus, gândirea și raportarea integrată generează cerere pentru o perspectivă mai amplă și din ce în ce mai nemonetară asupra performanței unei întreprinderi, prin intermediul unei perspective asupra „capitalurilor” sau „resurselor”.



Pentru multe companii, activele necorporale sau nefinanciare contribuie în cea mai mare parte la crearea de valoare în cadrul unei organizații.

Acestea includ relațiile cu clienții, angajații și inovația, performanța operațională (inclusiv aspecte legate de mediu precum emisiile, calitatea proceselor de afaceri, timpul de ciclu (cycle-time), proprietatea intelectuală, reputația mărcii și lanțul și liniile de distribuție ale organizației). Informațiile cu privire la astfel de aspecte nu sunt cuprinse în rapoartele contabile dar trebuie incluse în EPM pentru a putea monitoriza crearea valorii pentru toate capitalurile și resursele de care depind organizațiile.

Un cadru pentru înțelegerea EPM



Mai sus se evidențiază factorii și activitățile fundamentale ale EPM care facilitează deciziile la toate nivelurile organizației. Eficacitatea acestor activități depinde de înțelegerea și comunicarea factorilor cheie financiari și nefinanciari care conduc la crearea de valoare și a conexiunilor dintre aceștia.

Cele două activități EPM de bază, familiare contabililor care lucrează în întreprinderi și funcției financiare, sunt:

Planificare și prognoză dinamică– Activități prospective cheie ale funcției financiare, care presupun analize predictive sau prescriptive pentru identificarea oportunităților și riscurilor, stabilirea obiectivelor și a țintelor, controlarea și ajustarea performanței și furnizarea unui aport substanțial la strategiile și progresul în raport cu obiectivele și țintele stabilite. Ca urmare a incertitudinii și rapidității cu care se produc schimbările din mediul de afaceri, este nevoie de informații mai multe și mai bune, de un accent clar pe realitate și de un ciclu foarte eficient de planificare/evaluare, bugetare și prognoză în timp real. Planurile și previziunile continue reprezintă o legătură importantă între performanțele din prezent și aspirațiile pentru viitor.

Analiza integrată a performanței și perspective– Oferirea unor perspective cu privire la costuri, profitabilitate, productivitate și performanță operațională cu scopul de a înțelege și a reacționa proactiv la performanța actuală. Analiza integrată a performanței presupune existența unei legături clare între performanța operațională și rezultatele financiare, precum și recunoașterea faptului că profitabilitatea și costurile sunt, în fond, rezultate ale deciziilor luate cu privire la resurse și procese. În al doilea rând, accentul pe „analiză” mai degrabă decât pe „raportare” denotă un proces mai deschis, mai continuu, mai participativ și mai receptiv, bazat pe oferirea unor perspective și analize oportune asupra realității economice și a factorilor care conduc la crearea de valoare.

Abilitatea de a desfășura aceste activități cu eficiență și eficacitate depinde de patru factori cheie care facilitează un parteneriat de afaceri eficient, evidențiați mai jos:

Cei 4 factori cheie interconectați care stau la baza EPM

DATE ȘI MODELE

- Reflectă procesele, resurselor și obiectivele strategice cheie aferente activității și creării de valoare
- Informații practice cu privire la dimensiuni cheie – produse, piețe, clienți și canale și conectarea funcțiilor financiară și operațională – corelate cu modelul de afaceri
- O guvernanță robustă a datelor, care corespunde nevilor întreprinderii pentru a asigura calitatea, acuratețea, caracterul oportun, consecvența și agilitatea datelor. Încrederea în date pentru a lua decizii în baza acestora
- Utilizarea datelor structurate, nestructurate, interne, externe, financiare și nefinanciare

TEHNOLOGIE

- Înțelegerea și investirea în tehnologiile emergente pentru a genera perspective și a reduce costurile cu scopul de a obține excelență operațională
- Permite creșterea gradului de automatizare și a fluxului de lucru
- Instrumente predictive și prescriptive, orientate spre viitor, modelarea scenariilor, capacități abilități de prognozare continuă
- Orientarea spre date în timp real, cu instrumente de vizualizare și „tablouri de bord”
- Tehnologia percepută ca „factor ce facilitează”, și nu ca o soluție magică

TALENT ȘI APTITUDINI

- Asigurarea faptului că profesioniștii contabili angajați dețin aptitudini de parteneri de afaceri, pentru a facilita EPM în cadrul întregii organizații
- Oportunități de carieră noi pentru dezvoltarea viitorilor specialiști EPM
- Abordări de învățare mixte, învățare prin experiență practică, rotații și transferuri, coordonare și instruire personalizată
- Diversificarea aptitudinilor din cadrul funcției financiare pentru a îmbunătăți parteneriatele de afaceri din cadrul EPM
- Revizuirea stimulentelor și recompenselor pentru performanță astfel încât profesioniștii implicați în EPM să se concentreze pe rezultate

CULTURĂ

- Asigurarea susținerii și sponsorizării la nivelul întregii organizații și al conducerii superioare pentru a susține deciziile și parteneriatele de afaceri din cadrul EPM
- Un mandat EPM clar al membrilor consiliului și al directorului financiar (CFO), care depășește perspectiva financiară tradițională
- Structuri financiare și responsabilități aliniate pentru a asigura un EPM și un parteneriat de afaceri eficiente
- Mentalitate și conduită: colaborare, inovare, contestare, acceptarea riscului și a ambiguității, accentul pe rezultate și soluții

Factorul 1: Date și modele

Financiare și nefinanciare, interne și externe, structurate și nestructurate.

- Planificarea, prognozarea și înțelegerea modului în care diverse activități contribuie la performanță necesită date cauzale relevante privind procesele și resursele care contribuie la crearea de valoare, în raport cu obiectivele și țintele stabilite. Pentru ca funcția financiară să fie un partener de afaceri eficient, aceasta trebui să încerce să ofere informații practice cu privire la produse, clienți și canale de distribuție în contextul modificărilor din mediul de afaceri. Acestea presupun o legătură și o colaborare mai strânsă între funcția financiară și alte domenii ca strategia, vânzările și marketingul, aprovizionarea și operațiunile, precum și o mai bună integrare a fluxurilor de valoare operaționale și a proceselor de afaceri fundamentale, cum ar fi procure-to-pay, customer to cash și account to report.

- În ceea ce privește asistența în luarea deciziilor, o provocare majoră pentru funcția financiară este faptul că raportarea internă cu privire la pierderi și profit nu răspunde nevoilor întreprinderii. Există posibilitatea ca procesele de planificare și prognozare să fie axate prea mult pe aspectele financiare. Funcția financiară oferă adesea informații rudimentare cu privire la costuri și venituri pentru a descrie performanța financiară (iar acuratețea costurilor ieșirilor, produselor și liniilor de servicii ar putea fi limitată în cazurile în care nu există o legătură între cheltuielile indirecte și ieșiri, cu alte cuvinte, cauzalitatea este limitată sau inexistentă). Ca urmare, aceasta oferă mai puține perspective legate de clienți, de exemplu, profitabilitatea clienților sau operațiunile cu clienții, și mediul de afaceri.

- O abordare mai analitică și mai predictivă asupra planificării și asistenței în luarea deciziilor se bazează pe proiecții care necesită abordări mai avansate ale datelor și modelelor. Pentru ca datele să fie practice, datele trebuie să aibă o calitate și fiabilitate adecvate, să fie oportune, să reflecte relațiile de cauzalitate și să fie corelate clar cu resursele, clienții și obiectivele strategice.

- Modelele de asistență în luarea deciziilor facilitează transformarea datelor în informații care influențează acțiunile și rezultatele. O abordare bazată pe modele facilitează reprezentarea adecvată a realității economice, reflectând relațiile de cauzalitatea dintre resurse, procese, produse, servicii, clienți, canale de distribuție, piețe și investiții care conduc la crearea de valoare în momentul actual și în viitor (A se vedea Ghidul internațional de bune practici al IFAC privind Evaluarea și îmbunătățirea costurilor în organizații și Cadrul conceptual de stabilire a costurilor de gestiune al IMA). Calitatea unei decizii luate de o organizație va reflecta, în cele din urmă, validitatea modelelor și ipotezelor acesteia. Principalele date de intrare necesare sunt:

  1. Un model operațional care conține informații financiare și nefinanciare cu scopul de a spori înțelegerea relațiilor de cauză-efect care transformă intrările în ieșiri și asigură rezultatele dorite. Acest model încorporează toate datele și sistemele organizaționale relevante, atât operaționale, cât și financiare.

Cerințele față de funcția financiară vizează elaborarea unui model de date relevant, asigurarea unor date de calitate, organizarea fluxului și stocării datelor și o guvernanță adecvată a datelor pe parcursul procesului.

2. Informații referitoare la mediul concurențial și la tendințele concurențiale care să îmbunătățească dezvoltarea și analiza scenariilor și a opțiunilor pentru viitor, în vederea fundamentării procesului de planificare și de gestionare a riscului.

- Multitudinea de date disponibile creează, de asemenea, oportunități de îmbunătățire a EPM. Datele pot fi obținute, stocate și analizate la o scară de neconceput anterior. Big data și analiză avansată sunt termeni folosiți pentru a evidenția abordările axate pe captarea valorii datelor structurate (de exemplu, informații personale) și nestructurate (de exemplu, fotografii și clipuri, informații calitative) a căror dimensiune și scară depășește capacitatea instrumentelor tradiționale de analiză. Analiza datelor se aplică în diverse domenii și cu diverse scopuri, precum oportunități de generare a veniturilor (de exemplu, activități care au un impact asupra perioadei de fidelitate a clienților și permit o mai bună segmentare a clienților), reducerea costurilor (de exemplu, activități care îmbunătățesc operațiunile și productivitatea) și procesul de planificare cu previziuni bazate pe factori. Analiza datelor poate fi aplicată în producție (de exemplu, randament, energie, analiza capacității de producție) sau în proiectarea produselor și serviciilor (de exemplu, optimizarea producției sau îmbunătățirea activităților de cercetare și dezvoltare și a productivității inovațiilor).

- Unele dintre organizațiile mai mari formează echipe dedicate care analizează datele, din care fac parte oameni de știință, profesioniști din domeniul financiar și specialiști IT, aceste unități fiind tratate drept centre de profit și beneficiind de stimulente pentru performanță și analize comparative. Funcția financiară trebuie să își dezvolte relațiile cu astfel de unități și să dezvolte o modalitate de a sprijini o analiza mai cuprinzătoare a datelor, de exemplu, prin:

1. Combinarea cunoștințelor de afaceri și finanțe pentru a ajuta la transpunerea perspectivelor analitice în impact comercial, prin planificare, bugetare, prognozare și managementul performanței.

2. Evaluarea contribuției și a impactului analizei asupra afacerii și asigurarea faptului că aceasta îndeplinește nevoia de decizii practice la toate nivelurile organizației. Cu toate că funcția financiară ar putea să nu dețină cunoștințe tehnice cu privire la analiza avansată, aceasta poate ajuta la asigurarea faptului că rezultatele analizei generează oportunități de creare de valoare pentru organizație.

3. În colaborare cu funcția IT, evaluarea investițiilor în tehnologie și instrumente, cum ar fi programe informatice de business intelligence, în contextul abordărilor existente utilizate pentru captarea datelor și perspectivelor. Instrumentele de analiză și vizualizare mai bune permit o analiză mai bună și, implicit, integrarea unor sisteme și fluxuri de date diferite.

1. Asigurarea unei calități adecvate a datelor, care este considerată de obicei cel mai mare impediment în analizarea datelor. Anumite aspecte ale datelor pot cauza provocări semnificative, de exemplu, fiabilitatea redusă a datelor, neconcordanța între date și factorii care conduc la crearea de valoare, date la care doar anumite unități au acces și încorporarea fiabilă a unor date provenite din afara organizației. Asigurarea calității datelor este un proces continuu - datele nu pot fi mereu perfecte, iar pentru a analiza calitatea datelor care conduc la crearea de valoare este necesară utilizarea raționamentului profesional.

- Având în vedere faptul că datele sunt valoroase pentru majoritatea organizațiilor, guvernanța datelor este esențială pentru protejarea valorii acestora. Guvernanța datelor asigură răspunderea pentru diferite tipuri de date la nivelul organizației. Funcția financiară are și un rol esențial în supravegherea și gestionarea datelor, colaborând eficient cu funcția IT și cu administratorii și responsabilii de date. Riscurile digitale și cibernetice aferente pot afecta reputația organizației și o pot expune la pierderi financiare. Acest lucru presupune dezvoltarea unor strategii și programe de gestionare a riscurilor aferente datelor.

Factorul 2: Tehnologie

- Tehnologia nu este un remediu miraculos care va garanta eficacitatea EPM, însă este un factor determinat cheie. Implementarea noilor tehnologii nu asigură întotdeauna beneficiile potențiale ale acesteia, deoarece noile tehnologii sunt implementate fie pe baza proceselor existente, fie fără a trata problemele existente legate de arhitectura tehnologică fragmentată și accesul restricționat la date. Noile tehnologii trebuie implementate după optimizarea proceselor, care implică eliminarea, simplificarea și standardizarea proceselor din cadrul organizației. Astfel, se asigură existența unor obiective clare, probabilitatea succesului este sporită și se elimină complexitatea nejustificată.

- De obicei, pentru a îmbunătăți EPM și analiza datelor trebuie să se investească în tehnologie și în instrumente care să corespundă circumstanțelor organizației. Procesele de planificare, prognozare și analiză pot fi îmbunătățite considerabil prin corelarea sistemelor financiare, operaționale, de vânzări, de marketing, de logistică, de resurse umane și a altor sisteme de afaceri financiare și nefinanciare, și prin asigurarea faptului că datele nu sunt gestionate și controlate prin foi de calcul. Tehnologia și procesele fragmentate înseamnă și că multe funcții financiare petrec mai mult timp reconciliind informații din sisteme diferite decât analizând implicațiile datelor respective asupra deciziilor de afaceri.

- Pentru a permite îmbunătățirea capacităților financiare prin intermediul noilor instrumente și tehnologii, este necesară înțelegerea modului în care atât întreprinderea în ansamblu, cât și funcția financiară pot influența perspectivele și reduce costurile. Profesioniștii din domeniul financiar și funcția financiară trebuie să dea dovadă de atenție și înțelegere pentru a putea analiza și sprijini cele mai adecvate investiții și tehnologii. Există oportunități considerabile generate de abordările bazate pe cloud, de creșterea automatizării și a fluxului de lucru și de utilizarea instrumentelor bazate pe analiză pentru a identifica tendințele și conexiunile în scopul îmbunătățirii calității și capacității de producție, reducând în același timp costurile. Tehnologiile bazate pe EPM ajută la dezvoltarea abilităților predictive și prescriptive, la modelarea de scenarii prospective și la previziuni continue mai folositoare și mai oportune. Alte tehnologii cheie permit vizualizarea datelor și informațiilor prin intermediul unor „tablouri de bord” bazate pe date în timp real.

- Implementarea noilor tehnologii poate fi costisitoare, riscantă și poate necesita mult timp. Prin urmare, noile tehnologii trebuie implementate ca parte a unei evaluări cuprinzătoare și multidisciplinare a procesului EPM pentru a asigura faptul că sunt furnizate informațiile și analizele potrivite în vederea obținerii rezultatelor dorite. Liderii din domeniul financiar pot beneficia de pe urma unui plan clar al tehnologiilor și soluțiilor care permit funcției financiare să creeze productivitate și să influențeze perspectivele și acțiunile cu mai multă eficiență. Tehnologiile și soluțiile relevante pentru întreprindere din cadrul funcției financiare ar trebui să corespundă scopurilor și obiectivelor strategice ale acesteia.

Factorul 3: Talent și aptitudini

- Atât tehnologia și datele, cât și oamenii contribuie la eficacitatea EPM. Profesioniștii din domeniul financiar au nevoie de o gamă mai largă de cunoștințe, aptitudini și experiență pentru a deveni parteneri de afaceri valoroși. Diversificarea abilităților în cadrul funcției financiare poate fi benefică pentru contribuția acesteia.

- Parteneriatul de afaceri din cadrul EPM necesită o gamă de aptitudini tehnice, analitice, tehnologice și interpersonale pentru a facilita o abordare care conduce la analize integrate și relevante ale performanței și ajută la alinierea și motivarea conduitei angajaților în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice și operaționale.

- Pentru a dezvolta aptitudinile și cunoștințele necesare pate fi nevoie de schimbări în procesul de recrutare și oportunitățile de carieră atât la nivelul funcției financiare cât și la nivelul întregii organizații. Profesioniștii din domeniul financiar pot fi nevoiți să lucreze în afara funcției financiare pentru a putea obține experiența necesară pentru a deveni parteneri de afaceri eficienți și pentru a se dezvolta din punct de vedere profesional în cadrul unei organizații care apreciază EPM. Organizațiile angajatoare pot, de asemenea, să sprijine abordări de învățare mixte, inclusiv învățarea prin experiență practică, desemnarea unor sarcini de lucru pe termen scurt, coordonarea și instruirea.

- Poate fi necesară și reconsiderarea modalității de evaluare a funcției financiare și a profesioniștilor din domeniul financiar. Pentru ca evaluările să se concentreze pe rezultatele și impactul funcției financiare asupra unei organizații, performanța, stimulentele și recompensele trebuie să fie orientate spre îndeplinirea obiectivelor generale ale organizației.

Factorul 4: Cultura și mentalitatea funcției financiare

- Atât cultura organizației, cât și cea a funcției financiare trebuie să fie una care să aprecieze un EPM eficace, cooperarea, capacitatea de adaptare și perfecționarea continuă. Liderii din domeniul financiar trebuie să creeze o mentalitate care să permită dezvoltarea capacității și încrederii funcției financiare, ajutând, în același timp, alte părți să înțeleagă modul în care funcția financiară poate avea un rol mai mare în EPM, dincolo de aspectele financiare.

- Liderii financiari trebuie să promoveze o mentalitate și o conduită care facilitează consolidarea parteneriatelor de afaceri. O mare parte din activitatea tradițională financiară și contabilă se axează pe acuratețe și pe conformitatea cu normele și dispozițiile. Acestea sunt necesare și importante în anumite situații. Provocarea constă în dezvoltarea unei flexibilități culturale în cadrul funcției financiare, în funcție de sarcină și de nevoile clienților interni, de exemplu, alegerea corectă între asigurarea unei calități ridicate a datelor și asigurarea vitezei, flexibilității și agilității datelor, ținând cont de circumstanțe. De asemenea, este necesar ca organizațiile financiare să dezvolte o toleranță mai mare față de asumarea riscurilor și de incertitudine, pe măsură ce adoptă roluri de parteneri de afaceri.

- Modelul operațional al funcției financiare și responsabilitățile acesteia trebuie să fie aliniate la asigurarea unui EPM eficace. De regulă, există o serie de chestiuni importante care trebuie tratate și testate, precum includerea partenerilor de afaceri în unitățile operaționale, determinarea celor mai bune linii de raportare pentru partenerii de afaceri, evaluarea performanțelor acestora și corelarea activității lor cu echipele strategice din cadrul unității operaționale sau corporative, dacă acestea există.

- Stimulentele de performanță pentru personalul funcției financiare trebuie să susțină eficiența EPM. Stimulentele bazate strict pe raportarea financiară reglementată, în special pe rezultatele pe termen scurt, pot afecta cooperarea și perfecționarea continuă concentrată pe crearea de valoare pe termen lung.

Implicațiile pentru organizațiile profesionale contabile și profesioniștii din domeniul financiar

Provocarea pentru funcția financiară constă în fluidizarea activităților și proceselor acesteia pentru a aduce plusvaloare prin instrumentele EPM. Evoluția rapidă a tehnologiei, a datelor și a analizei creează în același timp presiuni și așteptări uriașe, pe lângă oportunități. Profesia are oportunitatea să își pună în aplicare aptitudinile și competențele legate de procesele și sistemele analitice și operaționale, pentru a furniza perspective mai bune referitoare la factorii care influențează performanța și crearea de valoare. Organizațiile profesionale contabile și instituțiile de învățământ de profil trebuie să profite de oportunitatea de a promova și ajuta profesioniștii contabili să avanseze în cadrul întreprinderilor, nu doar ca parte a lanțului de distribuție în raportarea financiară, ci ca un factor cheie care contribuie la performanța unei întreprinderi și la deciziile care duc la crearea de valoare.

Toate acestea presupun acumularea de cunoștințe și experiență în diverse domenii, inclusiv:

- Mediul operațional și modelul de afaceri al unei organizații
- Planificarea strategică și operațională, bugetarea și prognozarea
- Management operațional eficientizat, inclusiv principiile de management al calității, îmbunătățirea constantă a proceselor și optimizarea (toate acestea putând fi aplicate și finanțelor, și operațiunilor)
- Aspectele financiare fundamentale, inclusiv procesele, sistemele și tehnologiile esențiale
- Modelarea datelor și a costurilor care permite crearea unei relații solide intre realitatea financiară și cea fizică
- Evaluarea investițiilor, a propunerilor de proiecte și a cazurilor relevante pentru întreprindere
- Guvernanța, gestionarea și analiza datelor, inclusiv instrumentele și tehnicile de analiză a datelor utilizate pentru identificarea și interpretarea perspectivelor
- Gestionarea riscurilor care a asigura transparența implicațiilor deciziilor
- Gândirea și raportarea integrată
- Management operațional, inclusiv cultură, schimbări și conduită

Eficacitatea contribuției profesioniștilor din domeniul financiar și funcției financiare la EPM în calitate de partener de afaceri necesită o comunicare eficientă și aptitudini interpersonale. Acestea asigură încrederea necesară pentru a consolida relații în cadrul organizației care să sprijine eficiența EPM și să răspundă la tensiunile care apar ca parte a procesului (a se vedea Rapoartele privind managementul performanței întreprinderii ale ICAEW, care conțin perspective și exemple de tensiuni care apar de obicei ca urmare a managementului performanței unei întreprinderi).

Parteneriatul de afaceri trebuie cultivat și necesită pregătire și consolidare continue. Participarea la conversațiile relevante, adresarea întrebărilor potrivite și consolidarea relațiilor sunt aspecte importante care asigură relevanța în cadrul procesului decizional al organizației.

Este important ca profesioniștii din domeniul financiar să nu subestimeze nevoia de comunicare între toate funcțiile. Persuasiunea comunicării și eficiența parteneriatelor de afaceri sunt, de asemenea, consolidate prin intermediul cunoștințelor în domeniul afacerilor și comerciale, în special prin înțelegerea scopurilor și obiectivelor organizaționale în contextul mediului de afaceri. Facilitarea conexiunilor între zonele și procesele funcționale și între strategii și execuția operațională necesită o bună înțelegere a așteptărilor părților interesate, precum și a operațiunilor, a posturilor, a resurselor și a proceselor angajaților și supraveghetorilor din front office.

Proiectele de expunere, Documentele consultative și alte publicații ale IFAC sunt publicate de IFAC și fac obiectul drepturilor de autor ale acesteia.

IFAC nu își asumă responsabilitatea pentru pierderile cauzate niciunei persoane care acționează sau decide să nu acționeze în baza materialului din această publicație, indiferent dacă astfel de pierderi sunt cauzate de neglijență sau de alte motive.

Sigla IFAC, „International Federation of Accountants” și „IFAC” sunt mărci înregistrate și mărci de serviciu ale IFAC în SUA și în alte țări.

Drepturi de autor © 2018 ale International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate. Este necesară permisiunea scrisă a IFAC pentru reproducerea, stocarea, transmiterea sau pentru utilizarea acestui document în scopuri similare, cu excepția cazurilor în care documentul este utilizat doar în scop individual și necomercial. Contactați permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-60815-392-3

Documentul *Rolul funcției financiare în managementul performanței întreprinderii* publicat de International Federation of Accountants (IFAC) în iunie 2018 în limba engleză, a fost tradus în limba română de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR) în ianuarie 2020 și a fost reprodus cu permisiunea IFAC. Procesul de traducere a documentului *Rolul funcției financiare în managementul performanței întreprinderii* a fost analizat de IFAC și traducerea a fost realizată în conformitate cu „Declarația de politică – Politica de traducere a publicațiilor International Federation of Accountants”. Textul aprobat al documentului *Rolul funcției financiare în managementul performanței întreprinderii* este cel publicat de IFAC în limba engleză. IFAC nu își asumă nicio responsabilitate pentru acuratețea și caracterul complet al traducerii sau pentru orice acțiuni care ar putea decurge ca urmare a acesteia.

Textul în limba engleză al documentului *Rolul funcției financiare în managementul performanței întreprinderii* © 2018 al IFAC. Toate drepturile rezervate.

Textul în limba română al documentului *Rolul funcției financiare în managementul performanței întreprinderii* © 2020 al IFAC. Toate drepturile rezervate.

Titlul original: *The Role of the Finance Function in Enterprise Performance Management*, ISBN 978-1-60815-392-3

Contactați permissions@ifac.org pentru permisiunea de a reproduce, a stoca, a transmite sau a utiliza acest document în alte scopuri similare.

URMĂRIȚI-NE!

twitter.com/IFAC

facebook.com/InternationalFederationOfAccountants

linkedin.com/company/ifac

Rețeaua globală de informații IFAC.

Pentru întrebări sau comentarii despre acest raport, vă rugăm să-l contactați pe: Stathis Gould
Director adjunct, responsabil PAIB și informații
stathisgould@ifac.org
T +1 212 471 8725
www.ifac.org

International Federation of Accountants®