

# CONTABILII SPRIJINĂ REVENIREA SUSTENABILĂ

OPINIILE GRUPULUI CONSULTATIV  
PENTRU PAIB DIN CADRUL IFAC

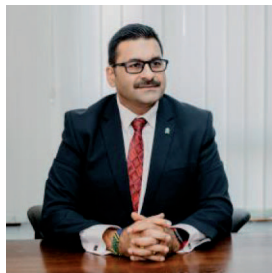


International  
Federation  
of Accountants®

Tradus de:



## Mesaj de la Sanjay Rughani, președintele Grupului consultativ pentru profesioniștii contabili angajați din cadrul IFAC



În martie, când la nivel global au fost impuse restricții de călătorie și măsuri de carantină, Grupul consultativ pentru profesioniștii contabili angajați (PAIB) din cadrul IFAC și-a transformat ședința într-una virtuală. Șase luni mai târziu, ședințele virtuale au devenit ceva obișnuit și continuăm să ne întâlnim și să colaborăm virtual cu liderii de opinie și cu profesioniștii contabili angajați care își coordonează organizațiile și echipele financiare.

Scopul acestui raport este de a împărtăși opiniile de la ședință întregii profesii contabile globale. O temă preponderentă în cadrul ședinței noastre a fost potențialul enorm pentru contabili de a schimba lucrurile în organizațiile lor și în societățile în care activează. Liderii care au susținut prezentări în cadrul ședinței au arătat cu toții cum dezvoltă practici mai bune și mai inovatoare în organizațiile lor în vederea îmbunătățirii performanțelor în raport cu oamenii, planeta și profitul.

Criza COVID-19 a accelerat evoluții în modul în care își desfășoară activitatea companiile din toate sectoarele și regiunile care altfel ar fi durat câțiva ani. Conform unui nou [Chestionar global McKinsey](#) pentru directorii executivi, companiile au accelerat digitalizarea interacțiunilor cu clienții și furnizorii și a operațiunilor lor interne cu trei-patru ani. De asemenea, evoluția ponderii produselor digitale sau care folosesc tehnologii digitale în raport cu întregul portofoliu a fost accelerată cu șapte ani.

În același timp, pandemia este un pas înapoi pentru dezvoltarea durabilă. Îndeplinirea multora dintre obiectivele de dezvoltare durabilă (SDG) este pusă serios în pericol de creșterea sărăciei și șomajului, de scăderea prosperității și de riscul climatic, între altele. Rezultă astfel așteptări din ce în ce mai mari ca întreprinderile să acționeze cu un scop, să aibă un impact social și să faciliteze revenirea sustenabilă.

Aceste mișcări seismice afectează prioritățile de finanțare și ale funcției financiare, precum și informațiile și perspectivele necesare pentru a ajuta organizațiile să creeze valoare și să o protejeze și să genereze efecte sociale pozitive.

Ținta celor două zile de ședință a fost de a regândi ce înseamnă să fii pregătit pentru viitor în cazul profesioniștilor contabili angajați în sectoarele public și privat în era COVID-19, caracterizată prin incertitudini extreme și prelungite. Gândirea integrată și necesitatea gestionării eficiente a riscurilor au fost teme centrale ale întregii ședințe.

O gestionare robustă a riscurilor permite crearea de valoare, ajută la prevenirea distrugerii acestora și reprezintă o fundație pentru o guvernare corporativă eficientă și pentru procesul decizional al conducerii. Gestionarea eficientă a riscurilor este însă adesea excepția, mai degrabă decât norma în sălile de consiliu ale corporațiilor. Am auzit de la Simon Laffin, președinte de companie și director financiar și neexecutiv (NED) cu experiență, că abordările privind gestionarea riscurilor sunt adesea sortite eșecului din cauza metodelor nesofisticate care nu evaluează riscurile suficient de riguros. Pentru a ajuta la limitarea eșecurilor corporative, practicile robuste de gestionare a riscurilor și educarea directorilor executivi și neexecutivi în acest sens ar reprezenta un punct de plecare mai bun decât reglementările suplimentare pentru directori și auditori.

Datuk Zaiton Mohd Hassan, membru al Grupului consultativ pentru PAIB (și noul președinte adjunct al acestuia începând cu 2021) și președintele băncii pentru dezvoltare din Malaiezia, BPMB, a împărtășit procesul băncii sale de trecere la gândirea și raportarea integrate, subliniind importanța tonului potrivit la vârf cu sprijinul consiliului, a transformării mentalității directorului general executiv și a informațiilor și analizelor holistice, orientate spre viitor. Gândirea și raportarea integrate conduc la o schimbare de paradigmă pentru echipele financiare și la implicarea acestora în riscurile și informațiile nefinanciare.

Ian Kramer, CFO interimar al AngloGold Ashanti, ne-a împărtășit cum ajută echipa sa financiară la traducerea priorităților în ceea ce privește crearea de valoare în parametri și acțiuni tangibile care să îmbunătățească planificarea, previzionarea, analiza de afaceri și managementul performanțelor. Rolul echipei financiare se extinde la furnizarea de informații și perspective relevante referitoare la aspectele sociale, de mediu și de guvernare, pe lângă cele legate de stabilitatea și performanța financiară.

Rex Gu, CFO al Maersk Far East Operations, și Khalilullah Shaikh, membru al Grupului consultativ pentru PAIB și CFO al Pakistan International Airlines, au prezentat transformările funcțiilor lor financiare. Concentrarea pe dezvoltarea talentelor în vederea susținerii unor parteneriate de afaceri îmbunătățite, cu procese decizionale bazate pe date, și încurajarea experimentelor și a inovării au fost puncte comune ale celor două cazuri.

În final, Larry White, membru al Grupului consultativ pentru PAIB, dr. Paul Rouse, dr. Julie Harrison și dr. Fred Ng de la University of Auckland Business School au evidențiat modul în care profesioniștii contabili angajați pot juca un rol mai activ în managementul veniturilor. Pentru a facilita acest rol, școala de afaceri și-a schimbat metoda de predare a contabilității manageriale trecând la o perspectivă a managementului veniturilor pentru a ajuta studenții să înțeleagă mai bine managementul costurilor, proceselor și capacității. De asemenea, aceasta se concentrează pe comunicarea între toate componentele unei întreprinderi.

Deși s-au schimbat multe în ultimele șase luni, ce nu s-a schimbat este oportunitatea și imperativul pentru directorii financiari și echipele lor financiare de a-și îmbunătăți aportul la organizațiile în care își desfășoară activitatea. Consider că subiectele discutate la ședința noastră și rezumate în acest raport vor rămâne deosebit de relevante pe măsură ce IFAC și membrii săi continuă să își regăndească prioritățile după criza COVID-19.

O criză ne oferă o oportunitate unică pentru schimbări transformatoriale. La reluarea activității normale, profesia contabilă va trebui să fie sensibilă la oportunitățile generate de această criză pentru a crea un impact pozitiv și a ajuta la susținerea unor organizații și a unei profesii mai puternice.

Rămâneți sănătoși și fiți binecuvântați!

Sanjay Rughani  
Președinte  
Grupul consultativ pentru profesioniștii contabili angajați din cadrul IFAC

# CUPRINS

**01**

**Crearea de valoare și raportarea integrată**

**02**

**Consolidarea încrederii în afaceri prin intermediul unei guvernante corporative eficiente**

**03**

**Viitorul directorului financiar și al funcției financiare – Navigarea erei COVID-19**

**04**

**Managementul veniturilor**

# CREAREA DE VALOARE ȘI RAPORTAREA INTEGRATĂ

În 2020, IFAC a lansat [inițiativa Regândirea creării de valoare](#), inclusiv publicațiile *Rolul directorului financiar și al funcției financiare în crearea de valoare și Înțelegerea modului în care se creează valoarea*, pentru a ajuta profesia să dezvolte profesioniști contabili pregătiți pentru viitor care să contribuie la crearea de valoare pe termen lung și la gândirea și raportarea integrate bazate pe modelul capitalurilor multiple. Regândirea creării de valoare este un factor determinant în transformarea directorilor financiari și a funcțiilor financiare în parteneri de afaceri eficienți.

Pentru menținerea avântului rolului contabilului în crearea de valoare și afaceri sustenabile, vom continua să utilizăm studii de caz pentru a evidenția principalele lecții învățate de organizații în ceea ce privește adoptarea gândirii și raportării integrate.



## STUDIU DE CAZ

Ian Kramer, director financiar interimar, AngloGold Ashanti

Mineritul aduce provocări specifice legate de sustenabilitate, deoarece regenerarea resurselor naturale este fizic imposibilă și pentru că acesta depinde de o licență socială pentru a se desfășura. În acest mediu de activitate unic, relațiile cu comunitatea reprezintă considerente importante referitoare la sustenabilitate. În consecință, este necesară transparența privind costurile totale de exploatare în numerar și costurile totale de susținere aferente activităților miniere.

Echipa financiară joacă un rol-cheie în gândirea și raportarea integrate ale companiei, în special prin asigurarea unei colectări și analize robuste a datelor și prin monitorizarea permanentă a parametrilor și a performanțelor financiare și nefinanciare. Criteriile-cheie pentru recrutarea talentelor financiare sunt aptitudinile de comunicare, tehnologice și analitice și de soluționare a problemelor. [AFLAȚI MAI MULTE](#)



## STUDIU DE CAZ

Datuk Zaiton Mohd Hassan, președinte, Bank Pembangunan Malaysia Berhad (BPMB)

În calitate de nou președinte al consiliului, Datuk Zaiton a introdus gândirea integrată ca fundație pentru evoluția viitoare a băncii pentru dezvoltare și concentrarea obiectivelor și activităților acesteia pe crearea de valoare. Conform noului cadru de creare de valoare al BPMB, toate proiectele care vor fi finanțate de bancă sunt evaluate pe două direcții – impactul asupra dezvoltării naționale și obiectivele de dezvoltare durabilă.

Datuk Zaiton a împărtășit, de asemenea, beneficiile aduse băncii de gândirea integrată, culminând cu publicarea în 2020 a primului raport integrat al acesteia pentru exercițiul financiar 2019. [AFLAȚI MAI MULTE](#)



Pe baza acestor prezentări, Grupul consultativ pentru PAIB a discutat oportunitățile pentru gândirea și raportarea integrate în era COVID-19 și rolul funcției financiare.



01

02

03

04

## OPORTUNITĂȚI

- COVID-19 a concentrat atenția multor politicieni, organisme de reglementare și investitori asupra finanțelor sustenabile, în special ca parte a dezvoltării și redresării națiunilor lor. Acest lucru a promovat importanța dezvoltării durabile, precum și a raportării integrate.
- COVID-19 determină multe organizații să reflecteze asupra scopului lor, a impactului asupra părților interesate și societății și să se concentreze în primul rând pe oameni (angajați, clienți, furnizori și comunități). În ciuda presiunilor legate de venituri și profitabilitate din mediul operațional actual dificil, multe companii furnizează valori și rezultate nefinanciare privind păstrarea locurilor de muncă și susținerea comunităților. Este necesar ca acestea să fie surprinse și comunicate.
- Ca răspuns la pandemie, organizațiile au accelerat, de asemenea, inovarea și au trecut rapid la modele de afaceri digitale.
- Consiliile petrec mai mult timp discutând riscurile nefinanciare și relația dintre aceste riscuri.
- Incertitudinile fără precedent înseamnă că multe riscuri sunt fie necunoscute, fie neînțelese pe deplin. Prin urmare, o atenție mai mare la gestionarea riscurilor ajută la asigurarea faptului că viabilitatea și continuitatea activităților reprezintă considerente-cheie în viitor în ceea ce privește atât crearea de valoare, cât și protejarea acesteia.

## ROLUL FUNCȚIEI FINANCIARE

### Colaborarea în interiorul întreprinderii

Gândirea integrată și conectivitatea capitalurilor nefinanciare impun colaborarea între echipe și funcții și, deși se poate ca munca la distanță să fi făcut conectivitatea mai dificilă în unele circumstanțe, este important ca finanțele să facă parte dintr-o schimbare culturală mai amplă pentru a permite dezvoltarea colaborării și lucrul multidisciplinar. Aceasta presupune ca funcția financiară:

- Să aibă o viziune și un loc la masă, în care implicarea sa în gândirea și raportarea integrate reprezintă o evoluție naturală a rolului său de partener de afaceri.
- Să dedice timp înțelegerii întreprinderii și creării de valoare ca proiect distinct și ca proces împărțit între mai multe funcții. În organizațiile mai mici, funcția financiară poate fi implicată în mod natural, mai degrabă decât privită ca operând într-un cadru formal, cum ar fi gândirea și raportarea integrate.
- Să conecteze informațiile financiare cu termeni financiari și să releve beneficiile gândirii integrate.
- Să vorbească pe limba întreprinderii. Limbajul raportării integrate poate să nu aibă rezonanță în întreaga organizație. Concentrarea pe crearea de valoare și protejarea acesteia au, de regulă, o rezonanță mai bună.
- Să demonstreze calitatea de lider care asigură viziunea și o mentalitate deschisă. Consolidarea stimulentei pentru echipă și oportunitățile de instruire și dezvoltare ajută la promovarea implicării și colaborării funcției financiare.

### Valorificarea datelor

Directorul financiar și echipa financiară, cu perspectivele lor unice asupra unei organizații, pot juca un rol esențial în valorificarea și gestionarea datelor, inclusiv prin:

- Utilizarea tehnologiei pentru a facilita furnizarea opiniilor bazate pe date care sunt necesare pentru gândirea și raportarea integrate.
- Identificarea proactivă a modurilor în care se pot implica și utilizarea datelor și a analizelor pentru a ajuta la îmbunătățirea rezultatelor de afaceri. Investițiile în date și instrumente au ajutat echipele financiare din unele organizații să-și transforme sau să-și extindă rolurile.

### Dezvoltarea talentelor

Dezvoltarea talentelor este esențială pentru a se asigura faptul că funcția financiară deține competențele și aptitudinile necesare pentru a susține gândirea și raportarea integrate. Abordările includ:

- Identificarea talentelor de la nivelurile inferioare care au potențialul și dorința de a se implica în inițiative ce implică mai multe funcții.
- Dezvoltarea și creșterea vizibilității oportunităților de instruire, în special în legătură cu cunoștințele de evaluare a capitalurilor nefinanciare și cu instrumentele și tehnologia. Mediul de lucru la distanță poate fi folosit, de asemenea, ca oportunitate pentru a permite personalului financiar să își sporească nivelul de instruire și dezvoltare.
- Modificarea educației contabile și a dezvoltării aptitudinilor, de exemplu, prin Green Finance Education Charter din Marea Britanie, care se bucură de susținerea organizațiilor profesionale de contabilitate (PAO).
- Utilizarea oportunităților de învățare și a studiilor de caz privind gândirea și raportarea integrate ca inspirație și suport.



01

02

03

04

Milton Segal, Senior Executive, Raportare corporativă, South African Institute of Chartered Accountants (SAICA), a prezentat activitatea [SAICA în domeniul raportării corporative](#).

SAICA furnizează o gamă variată de servicii de suport pentru cei peste 50.000 de membri și asociați care sunt contabili certificați (CAs[SA]), precum și contabili generali asociați (AGAs[SA]) și tehnicieni contabili (ATs[SA]), care joacă un rol semnificativ în sectorul de afaceri foarte dinamic și în dezvoltarea economică ale națiunii.

Departamentul de raportare corporativă al SAICA se concentrează pe promovarea și susținerea celor mai înalte niveluri de raportare financiară și nefinanciară. Prioritățile lor includ asumarea rolului de lider în raportarea IFRS și în audit, precum și în gândirea și raportarea integrate.

IFRS-urile redau doar o parte a poveștii – în principal ce s-a întâmplat în trecut. Un set echilibrat de informații financiare implică atât o reflecție retrospectivă, cât și una prospectivă.

De asemenea, SAICA se concentrează pe promovarea mentalității integrate necesare pentru a lua în considerare impactul viitor al deciziilor actuale. Această analiză integrată și prospectivă este esențială pentru ipoteza tradițională a continuității activității. Totuși, mentalitatea integrată nu trebuie să se îngrijească doar de continuitatea activității, ci și de dezvoltarea sa.

Dezvoltarea activității se referă la capacitatea de a privi spre viitor și de a analiza sustenabilitatea unei entități, impactul asupra angajaților actuali, asupra mediului, a administrației guvernamentale și a altor părți interesate. Aceasta este esențială atât pentru supraviețuirea entității, cât și pentru creșterea ei. Entitatea trebuie să ia în considerare poziția sa în ecosistemul financiar mai general și contribuțiile pe care le aduce și le va aduce acestuia.

Echipele financiare, conduse de CFO, are din ce în ce mai multă putere în ceea ce privește această oportunitate și, totodată, această obligație de a lua în considerare toate părțile interesate și impactul operațiunilor entității în viitorul apropiat. Astfel, directorul financiar și echipa sa adaugă valoare entității și societății în ansamblu.

Directorul financiar trebuie să continue tranziția la rolul de director responsabil de valoare. Aceasta va permite ca analiza, raportarea și reflecția retrospectivă să ofere informații pentru operațiunile viitoare și impactul lor asupra societății în ansamblu. Aceasta reprezintă cea mai robustă cale pentru a asigura fluiditatea, flexibilitatea și sustenabilitatea viitoare.

## Îmbunătățirea raportării corporative: calea spre viitor

Ca răspuns la cererea ca raportarea să furnizeze informații consecvente, comparabile, fiabile și care pot fi asigurate din partea investitorilor, responsabililor de politici și altor părți, IFAC face apel pentru crearea unui nou Consiliul pentru Standarde privind Sustenabilitatea pe lângă IASB.

Considerăm că este necesar un nou consiliu normalizator de standarde pentru a dezvolta și a coordona raportarea financiară și nefinanciară interconectate. Planul IFAC este disponibil pe <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/discussion/enhancing-corporate-reporting-way-forward>

## Resurse de la rețeaua noastră

Integrated Thinking and Strategy Group (Grupul pentru Strategie și Gândire Integrată) al IIRC reunește 45 de companii cu scopul împărtășirii lecțiilor practice și opiniilor privind gândirea integrată și modul în care ea este utilizată. Acestea elaborează în mod activ studii de caz care implică ABN AMRO ([studiu de caz publicat](#)), Royal Schiphol, Leonardo, ING, Novo Nordisk, Enel, Assicurazioni Generali, NN Group, BASF, SNAM și Solvay.



01

02

03

04

# CONSOLIDAREA ÎNCREDERII ÎN AFACERI PRIN INTERMEDIUL UNEI GUVERNANȚE CORPORATIVE EFICACE

Eșecurile corporative și de audit sunt, de obicei, tratate prin implementarea de măsuri de reglementare suplimentare. Astfel de măsuri adaugă în mod obișnuit dispoziții pentru consilii și auditori, dar nu conduc neapărat la îmbunătățirea supravegherii sau performanței și pot adesea să aibă consecințe neintenționate.

Există o percepție din partea anumitor părți interesate că auditul nu reușește să își îndeplinească obiectivele și că ar trebui să fie ca un mecanism de blocaj pentru a se asigura faptul că nu vor exista eșecuri din partea companiilor. Problema este exacerbată de mediul actual incert, caracterizat printr-o probabilitate sporită a existenței unor evenimente și condiții care ar putea genera îndoieli privind capacitatea unei entități de a-și continua activitatea.

Consiliul pentru Standarde Internaționale de Audit și Asigurare (IAASB) analizează diferențele dintre percepțiile publice privind rolul auditorului și responsabilitățile auditorului într-un audit al situațiilor financiare în documentul său de discuții: [Frauda și continuitatea activității într-un audit al situațiilor financiare](#).

O educație și o înțelegere mai bune privind eșecurile companiilor vor ajuta la furnizarea unei educații și unei susțineri mai utile directorilor. Grupul consultativ pentru PAIB s-a concentrat să înțeleagă mai bine de ce dau greș anumite companii pentru a identifica soluții mai bune pentru îmbunătățirea guvernării corporative, inclusiv sprijinul de care au nevoie directorii neexecutivi și PAIB pentru a-și îmbunătăți rolurile.



## Concentrarea pe crearea de valoare și riscul necesar pentru îmbunătățirea raportării corporative

Simon Laffin, președinte de companie, director financiar și neexecutiv cu experiență, s-a alăturat Grupului consultativ pentru PAIB pentru a discuta soluții mai bune de îmbunătățire a guvernării corporative și a rolului consiliului de directori. Simon a scris multe despre experiența sa ca director neexecutiv și despre lecțiile învățate din îmbunătățirea guvernării corporative și a gestionării riscurilor.

Simon și-a împărtășit perspectiva privind modurile în care eșecurile companiilor și guvernării pot genera o discuție mai empirică și mai informată cu organismele de reglementare și alte părți privind mijloacele de îmbunătățire a guvernării corporative.

**AFLAȚI MAI MULTE**

## Principalele concluzii includ următoarele:

- Companiile, ca orice sistem complex și interconectat, sunt expuse în mod inerent eșecului. Este necesară o gestionare eficientă a riscurilor pentru a reduce probabilitatea și pagubele cauzate de eșecuri. Niciun sistem sau set de reglementări nu poate oferi asigurarea că nu vor exista eșecuri.
- Înțelegerea riscurilor eminamente corporative și financiare este o parte esențială a mandatului consiliilor. Sunt necesare o educație îmbunătățită cu privire la gestionarea riscurilor și utilizarea unor cadre generale mai bune pentru evaluarea riscurilor corporative.
- Gestionarea riscurilor este un factor fundamental pentru crearea de valoare și ajută la evitarea distrugerii valorii. Ea trebuie să reprezinte o parte fundamentală a mentalității și trăsăturilor profesionistului contabil, ceea ce impune ca acesta:
  - Să fie mai specific și să acționeze mai deliberat în gestionarea riscurilor și în modul în care analiza riscurilor este folosită în luarea deciziilor
  - Să învețe și să aplice abordări din sectoare de activitate cu riscuri ridicate și esențiale pentru siguranță.

**„CAUZA PRINCIPALĂ  
A EȘECURILOR  
COMPANIILOR  
NU VA FI TRATATĂ  
PRIN MAI MULTE  
REGLEMENTĂRI”**

Resursă IFAC

[Rolul contabililor în gestionarea eficientă a riscurilor în întreprinderi](#)



01

02

03

04

# VIITORUL DIRECTORULUI FINANCIAR ȘI AL FUNCȚIEI FINANCIARE – NAVIGAREA EREI COVID-19

Cu un an în urmă, IFAC și-a stabilit [viziunea pentru CFO și funcția financiară](#). Grupul consultativ pentru PAIB a reflectat la aceasta în contextul crizei pentru a analiza domeniile prioritare care rămân deosebit de relevante pentru contabili pe măsură ce organizațiile lor își îndreaptă atenția de la criză la revenire și la considerente strategice pe termen mai lung.



## Ce s-a schimbat în era COVID-19?

### Concentrarea atenției pe clienți și părțile interesate

Conectivitatea între funcția financiară și nevoile părților interesate interne și ale clienților interni rămâne esențială pentru asigurarea unui parteneriat de afaceri eficiente.

Funcția financiară trebuie să cunoască întreprinderea, inclusiv să înțeleagă impactul COVID-19 asupra operațiunilor, să colaboreze eficient cu alte funcții, cu alți lideri de afaceri și cu alți directori de operațiuni.

Echipele financiare trebuie să furnizeze informații și opinii pentru a permite consolidarea relațiilor cu clienții. Deși echipele financiare nu interacționează de obicei direct cu clienții, acestea trebuie să înțeleagă relațiile cu clienții și dinamica dintre cerere și venituri. Pentru a înțelege clienții actuali și a atrage noi clienți, funcția financiară trebuie să folosească parametri relevanți (cum ar fi datele referitoare la facturi și experiența clienților) pentru a elabora și a comunica o relatare solidă privind relațiile cu clienții și performanța.

În legătură cu asigurarea parteneriatelor de afaceri la nivel intern, principalele domenii-țintă includ:

- Concentrarea pe prioritățile de afaceri într-un mediu economic dificil și recesionist, inclusiv pe sursele de numerar și utilizarea acestuia, modificările planurilor privind cheltuielile de capital și capitalul circulant, creșterea productivității cu mai puține resurse și sursele de venituri și dezvoltare
- Evaluarea modificărilor în strategia și modelul de afaceri și a efectelor economice ale acestora prin intermediul scenariilor și al previziunilor
- Asigurarea caracterului adecvat al cadrelor generale de gestionare a riscurilor și de control intern ale organizației pentru identificarea și evaluarea riscurilor și pentru a trata mai bine incertitudinile.



01

02

03

04



## STUDIU DE CAZ

Rex Gu, CFO, Maersk Far East Operations

Transformarea funcției financiare a Maersk a început în urmă cu cinci ani, cu evoluția unui sistem ERP care a permis ca activitatea legată de tranzacții să fie gestionată în întregime în centre de servicii comune la nivel global din Filipine, India și China, unde sunt localizați majoritatea angajaților săi din domeniul financiar.



Echipa financiară păstrată este poziționată ca o funcție de afaceri pentru a influența crearea de valoare din poziția de partener de afaceri de încredere. Implicarea echipei financiare în crearea de valoare se concentrează pe domeniile tangibile în care se pot lua măsuri pentru crearea de valoare și protejarea acesteia, precum și pe activitățile specifice în care aceasta poate acționa ca partener. Domeniile în care se pot lua măsuri sunt reflectate într-un cadru de creare de valoare pentru echipa financiară care oferă inspirație și indicații privind unde sunt necesare contribuțiile sale și ce poate face pentru a contribui. [AFLAȚI MAI MULTE](#)

## STUDIU DE CAZ

Khalilullah Shaikh, CFO, Pakistan International Airlines

Recent alăturat Pakistan International Airlines în calitate de director financiar, membrul Grupului consultativ pentru PAIB Khalilullah Shaikh și-a împărtășit experiența ca parte a unei noi echipe de conducere care să ajute la transformarea companiei aeriene. Aceasta a implicat transformarea funcției sale financiare, împreună cu integrarea mai multor profesioniști contabili, în vederea unei mai bune susțineri a nevoilor organizației.



Fundamental pentru strategia de transformare a afacerii, echipa de conducere a trebuit să se concentreze mai întâi pe consolidarea guvernantei și culturii corporative.

În cadrul funcției financiare, țintele au fost dezvoltarea și păstrarea talentelor, creșterea încrederii și colaborării și încurajarea unei mentalități pătrunzătoare și cercetătoare care să pună la îndoială status-quo-ul. [AFLAȚI MAI MULTE](#)



01

02

03

04

# MANAGEMENTUL VENITURILOR

Prezentare de: Larry White, membru al Grupului consultativ pentru PAIB; dr. Paul Rouse, dr. Julie Harrison și dr. Fred Ng de la University of Auckland Business School.

Managementul veniturilor este:

- O parte a organizației în care PAIB ar trebuie să fie parteneri de afaceri activi.
- O forță motrice pentru afaceri pentru care opiniile și aptitudinile analitice ale contabililor ar putea aduce beneficii.
- Un punct efectiv în care echipa financiară se poate implica în vederea îmbunătățirii și optimizării întregii întreprinderi.

## Principalele concluzii

Pentru ca PAIB să joace un rol mai important în managementul veniturilor, aceștia trebuie să înțeleagă:

1. Cele 4 pârgii ale managementului veniturilor
2. Importanța datelor și analizelor
3. Nevoile clienților și caracteristicile produselor sau serviciilor care pot îmbunătăți profitabilitatea și satisfacția clienților.

Managementul veniturilor este adesea trecut cu vederea de profesia contabilă, însă oferă o oportunitate pentru valorificarea de către PAIB a aptitudinilor lor analitice și de afaceri pentru a-și susține organizațiile să creeze mai multă valoare pentru clienți. În cele din urmă, generarea de venituri și satisfacția clienților sunt factorii determinanți ai afacerii.

Managementul veniturilor se referă în primul rând la înțelegerea nevoilor clienților și a segmentelor de clienți și transpunerea acestora în produse, servicii și operațiuni mai adecvate și mai incluzive. Evident, analizele și deciziile ce țin de managementul veniturilor au implicații asupra resurselor, investițiilor, gestionării proceselor și gestionării costurilor. Acest lucru face ca managementul veniturilor să reprezinte un aspect generalizat care implică aproape toate elementele unei afaceri – o oportunitate clară pentru PAIB în calitate de partener de afaceri.

Managementul veniturilor are patru pârgii principale:

- **Baza stabilirii prețurilor** – Prețurile pot fi stabilite prin metode cu diferite niveluri de complexitate, de la cele bazate pe cost la metode bazate pe piață sau la prețuri determinate pe baza valorii furnizate clienților individuali.
- **Alocarea capacității/stocurilor** – Această pârgie definește limitele în care se schimbă prețurile în funcție de cerere. La nivelul lipsit de complexitate, prețurile sunt stabilite simplu și nu se modifică. Pe măsură ce nivelul de complexitate crește, prețurile sunt ajustate pentru a răspunde cererii din ce în ce mai frecvent și mai adaptat nevoilor clienților și aspectelor valoroase pentru clienți, cum ar fi cazul prețurilor companiilor aeriene.
- **Configurarea produselor/serviciilor** – Produsele și serviciile (sau o combinație a celor două) pot varia de la standardizate pentru toți clienții la a fi proiectate pentru segmente de clienți pe baza caracteristicilor valoroase pentru client, până la a fi personalizate individual.
- **Controlul duratei** – Procesele interne pot fi standardizate pentru toți clienții sau pot fi adaptate (cu resurse și tehnologii suplimentare) pentru a răspunde la: intensitatea cererii din partea clienților, nevoile specifice ale segmentelor de clienți și/sau necesitatea formării comportamentului clientului în vederea îmbunătățirii veniturilor.

Managementul veniturilor necesită informații pentru analize din ce în ce mai complexe. Există un rol pentru PAIB în îmbunătățirea colectării datelor, natura datelor colectate și complexitatea analizei datelor.

Una dintre principalele oportunități este de a crește veniturile prin înțelegerea și adaptarea caracteristicilor produselor/serviciilor la nevoile clienților și înclinația lor de a plăti sumele necesare. Aceasta poate conduce la creșterea volumului cererii satisfăcute de o întreprindere, la îmbunătățirea marjelor și la maximizarea utilizării capacității resurselor. Analizați beneficiul trecerii de la graficul din stânga la cel din dreapta în figura de mai jos.

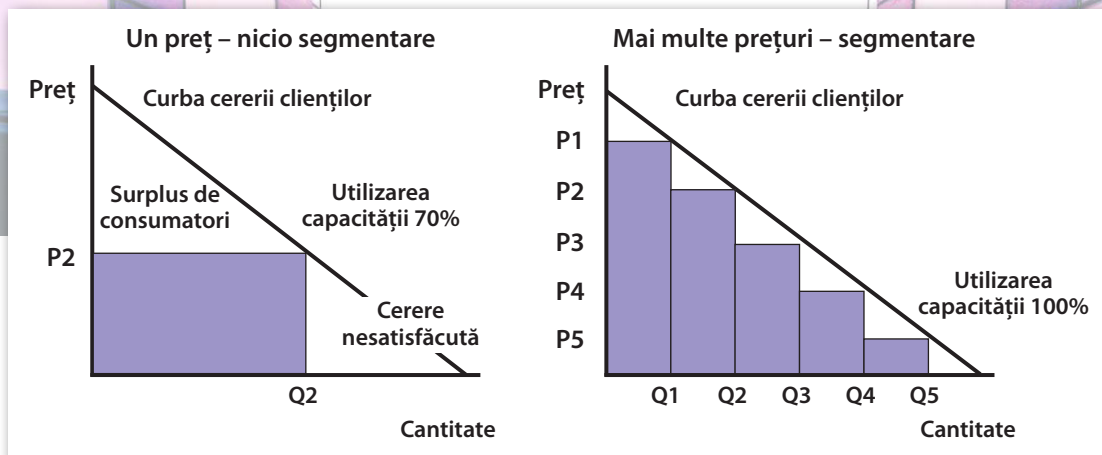


01

02

03

04



Prezentatorii de la University of Auckland Business School predau contabilitate managerială din perspectiva managementului veniturilor și cursul lor a devenit unul dintre cele mai populare opționale ale școlii de afaceri. Ei au stabilit că acesta are ca rezultat o înțelegere mai bună a gestionării costurilor, proceselor și capacităților și o abilitate mai mare de comunicare la nivelul tuturor componentelor unei întreprinderi.

Membrii Grupului consultativ pentru PAIB au discutat măsura în care personalul financiar-contabil din organizațiile lor se implică în managementul veniturilor și au convenit că acesta este un domeniu în care PAIB ar trebui să fie din ce în ce mai activi ca parteneri de afaceri și că ar fi benefice profesiei mai multe informații și educație pe această temă.

The IMA a publicat o nouă Declarație privind contabilitatea managerială, [Bazele managementului veniturilor](#), care conține un model pentru managementul veniturilor și corelează managementul veniturilor cu profitabilitatea, costurile și managementul investițiilor dintr-o organizație ca parte a Cadrului general de analiză a profitabilității.



01

02

03

04

Pentru mai multe informații despre IFAC, contactați:

IFAC  
529 Fifth Avenue  
New York, New York 10017 USA  
+1 (212) 286-9344

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 vreunei 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 în SUA și în alte țări.

Drepturi de autor © noiembrie 2020 ale International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate. Este necesară permisiunea scrisă a IFAC pentru reproducerea, stocarea, transmiterea sau utilizarea acestui document în scopuri similare.

Contactați [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org)

Documentul *Contabilii sprijină revenirea sustenabilă*, publicat de International Federation of Accountants (IFAC) în noiembrie 2020 în limba engleză, a fost tradus în limba română de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR) în noiembrie 2020 și este reprodus cu permisiunea IFAC. Textul aprobat al documentului *Contabilii sprijină revenirea sustenabilă* 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 *Contabilii sprijină revenirea sustenabilă* © noiembrie 2020 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Textul în limba română al documentului *Contabilii sprijină revenirea sustenabilă* © noiembrie 2020 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Titlul original: *Accountants Supporting Sustainable Recovery*

Contactați [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org) pentru permisiunea de a reproduce, stoca, transmite sau utiliza acest document în scopuri similare.

