CFO-ul de azi, CEO-ul de mâine?



Cel mai bine vezi schimbarea într-o companie atunci când faci reconfigurarea arhitecturii organizaționale. Cel mai subtil însă o vezi atunci când faci diversificarea rolurilor pe care fiecare funcțiune o are. Din această perspectivă, extrem de importantă prin dimensiune și impact este diversificarea rolului pe care îl are directorul financiar în această perioadă de transformare digitală.

Vechea titulatură de contabil șef poartă un parfum vetust de economie centralizată, decizie concentrată la vârf ce reduce rolul acesta la un simplu executant de calcule și la marginalitate. Astăzi remodelarea afacerilor și mediul lor de operare globală și digitală obligă nu doar la redenumirea, ceea ce s-a întâmplat deja de mult timp, dar și la o modificare a fișei postului directorului financiar.

Rolurile noi ale Directorului Financiar

Potrivit unui studiu realizat de compania McKinsey privind evoluția funcției financiare în companii, funcția directorului financiar trece în continuare prin schimbări accelerate. Dacă în urmă cu doi ani, patru erau rolurile care raportau către directorul financiar, astăzi cel puțin șase roluri raportează directorului financiar. Acestea diferă în funcție de industrie, de la persoanel în departanmentul de achiziții, IT sau operațiuni, la cei responsabili de relația cu investitorii.

În timp ce mare parte din timp este alocată activităților consacrate, directorii financiari produc valoare și din roluri noi, netradiționale pentru această funcție, precum:

transformare organizațională, digitalizare și dezvoltarea viitorilor lideri.

Transformarea rolului implică responsabilități trans-departamentale. Aria de impact a rolului definit de noul set de activități subliniază rolul transformator în cadrul companiei și influența directorului financiar în schimbarea acesteia.

Umanizarea imaginii Directorului Financiar

În aceste condiții se produce și umanizarea funcției. Directorul financiar nu mai este nepopularul care respinge sau ajustează bugetele celorlalte departamente, atenționează cu privire la cheltuieli sau investiții. Abilitățile acestuia virează și către interacțiunea umană și armonizarea punctelor de vedere.

Directorul financiar începe să aibă rolul integrator al unui director executiv care are perspectiva generală a funcțiunilor, cunoaște zonele acestora de interacțiune și are o relație bună cu oamenii ca împreună să ia deciziile cele mai bune.

O nouă mizã, sustenabillitatea

Un alt rol al directorului financiar este poziționarea solidă a companiei din punct de vedere financiar, pe termen lung. Rol care se aliniază și cerințelor de sustenabilitate privind raportarea financiară, non- financiară dar și responsabilității față de mediu și noile generații.

Standardele de raportare non-financiare au responsabilizat nu doar directorii financiari dar și investitorii care preferă companiile care arată respect față de mediu și societate. Tocmai de aceea rolul directorului financiar devine cu atât mai important cu cât acești investitori activiști au resurse importante, sunt sensibili la aceste teme și sunt interesați de sustenabilitatea performanței financiare a companiilor în

care investesc.

Noul normal, digitalizarea

Rolul la care poate că un director financiar nu s-ar fi gândit niciodată să-l aibă în cadrul companiei este de promotor al digitalizarii. Dezvoltarea tehnologică a ultimilor cinci ani a adus funcția financiară în poziția de avangardă pe linia digitalizarii companiei. Fie că vorbim despre automatizarea proceselor, data analytics, cloud computing, robot process sau dată visualization, peste jumătate dintre directorii financiari din cercetarea McKinsey au interacționat cu aceste tehnologii.

Sunt patru etape în digitalizarea funcției financiare a unei companii:

1. Automatizarea – Realocarea resursei umane pentru activități nerepetitve
2. Vizualizarea datelor – Facilitează planficarea financiară și analiza pentru luarea deciziilor
3. Analiza datelor – Extragerea semnificației și sensului din datele existente
4. Integrarea – Comunicarea dintre ERP, operațiuni, managementul lanțului de aprovizionare sau dintre sistemele financiare cu CRM-ul

Datele studiului nu conțin și realitatea din România, unde, în majoritatea cazurilor, Excel-ul este bine înrădăcinat în activitățile curente ale departamentului financiar. Prin urmare, multe dintre companiile din România sunt încă în prima etapă. Este un proces de tranziție spre noile tehnologii care, cu cât va fi mai scurt, cu atât va crește productivitatea, va rafina decizia și valorifica oportunitiatile de dezvoltare.

Așadar în România, rolul transformator al directorului financiar nu este atât de evident în afara cadrului departamentului pe care îl conduce. Acesta se ocupă în continuare de raportare, balanță, închiderea anului financiar.

Ceea ce directorul financiar a început să facă este măsurarea performanței inițiativelor de schimbare, monitorizarea marjelor și a îmbunătățirii fluxului de numerar, stabilirea indicatorilor de performanță și a performanței companiei înainte de începerea transformării, ca să genereze valoare. ***Spectrul acesta nou de activități care îl apropie pe directorul financiar mai mult de poziția de director executiv, îl califică să-i fie succesor directorului general, ceea ce se întâmplă deja de multe ori.***