

**عصر جدید
مدیران ارشد مالی**

CFO ها چگونه به
معماران آینده ساز تبدیل می شوند؟

دکتر کیارش مهرانی

از حسابداری سنتی

بینش و تحلیل
تصمیمگیری مبتنی بر داده

استراتژی و نوآوری
خلق ارزش و رشد پایدار

رهبری و همکاری
هم افزایی در سازمان

مدیریت ریسک
آیندهنگری و تابآوری

به معمار
آینده ساز

Kmehrani.ir

در تاریخ مدیریت بنگاهها، کمتر جایگاهی را می توان یافت که به اندازه مدیر ارشد مالی، چنین آرام، تدریجی و در عین حال عمیق دگرگون شده باشد. مدیر مالی که روزگاری در حاشیه سازمان می نشست، دفترها را می بست، صورت های مالی را آماده می کرد و مراقب بود هزینه ها از حدود مقرر فراتر نرود، امروز به یکی از اصلی ترین بازیگران تصمیمات در شرکت تبدیل شده است.

خرداد ۱۴۰۵

در تاریخ مدیریت بنگاهها، کمتر جایگاهی را می‌توان یافت که به اندازه مدیر ارشد مالی، چنین آرام، تدریجی و در عین حال عمیق دگرگون شده باشد. مدیر مالی که روزگاری در حاشیه سازمان می‌نشست، دفترها را می‌بست، صورت‌های مالی را آماده می‌کرد و مراقب بود هزینه‌ها از حدود مقرر فراتر نرود، امروز به یکی از اصلی‌ترین بازیگران تصمیمات در شرکت تبدیل شده است. او دیگر صرفاً حافظ اعداد نیست؛ بلکه مفسر اقتصاد بنگاه، شریک راهبردی مدیرعامل، زبان گویای بازار سرمایه و نگهبان اعتماد هیئت‌مدیره است. کتاب «مدیر ارشد مالی؛ CFO ها چه می‌کنند، چه نفوذی دارند و چرا اهمیت دارند» نوشته جیسون کارائیان، از مجموعه کتاب‌های اکونومیست، دقیقاً بر همین نقطه تحول دست می‌گذارد. ایده مرکزی کتاب این است که صعود مدیر مالی از جایگاه حسابدار پشت‌صحنه به مدیر خط مقدم، یکی از مهم‌ترین تحولات سازمانهای مدرن است. این تحول نه فقط محصول تغییر عنوان شغلی، بلکه نتیجه دگرگونی ماهیت بنگاه، پیچیده‌تر شدن بازارها، افزایش اهمیت سرمایه، گسترش نظارت سهامداران و تبدیل داده‌های مالی به زبان اصلی تصمیم‌گیری است.

در گذشته، مدیر مالی بیشتر به گذشته نگاه می‌کرد. وظیفه او ثبت، گزارش و کنترل بود. اما شرکت امروز در جهانی زندگی می‌کند که گذشته دیگر برای فهم آینده کافی نیست. بازارها پرنوسان‌اند، سرمایه‌گذاران حساس‌تر شده‌اند، فناوری‌ها مدل‌های کسب‌وکارهای را دگرگون می‌کنند، بحران‌های اقتصادی و ژئوپلیتیک پی‌درپی ظاهر می‌شوند و تصمیم‌های اشتباه سرمایه‌گذاری و تامین منابع می‌توانند سال‌ها ارزش شرکت را فرسوده و نابود کنند. در چنین جهانی، مدیر مالی نه تنها باید بداند چه اتفاقی افتاده، بلکه باید بفهمد چه اتفاقی ممکن است بیفتد و شرکت چگونه باید برای آن آماده شود. از همین‌جا نقش تازه CFO آغاز می‌شود. او در قلب اطلاعات شرکت قرار دارد. فروش، تولید، سرمایه‌گذاری، بدهی، نقدینگی، هزینه، سودآوری، ریسک، مالیات، پروژه‌ها، قیمت‌گذاری و عملکرد واحدها همگی از مسیر نگاه مالی عبور می‌کنند. به همین دلیل است که مدیر مالی دسترسی کم‌نظیری به همه وجوه و شاکله بنگاه دارد. این دسترسی او را از یک مدیر تخصصی به یک بازیگر راهبردی تبدیل می‌کند؛ کسی که می‌تواند تصویر کلی شرکت را ببیند، ضعف‌های پنهان را تشخیص دهد و میان روایت‌های خوش‌بینانه مدیریتی و واقعیت اقتصادی تمایز قائل شود.

یکی از مهم‌ترین نکات در تحلیل جایگاه CFO، نسبت او با مدیرعامل است. مدیرعامل معمولاً حامل رؤیا، جسارت، انگیزه رشد و زبان پیشرفت است. اما مدیر مالی باید صدای سنجش، احتیاط، واقع‌گرایی و انضباط باشد. این دو نقش در تعارض کامل نیستند؛ بلکه اگر درست عمل کنند، مکمل یکدیگرند. شرکت موفق به مدیرعاملی نیاز دارد که افق را ببیند و به CFO ای نیاز دارد که مسیر رسیدن به آن افق را با عدد، سرمایه، ریسک و توان واقعی سازمان بیازماید. از این منظر، CFO نه تنها مخالف رشد نیست بلکه نگرهبانی محافظه‌کار و کور هم نیست. مدیر مالی خوب کسی نیست که به هر ایده‌ای «نه» بگوید؛ بلکه کسی است که راه درست «بله گفتن» را پیدا می‌کند. او باید بتواند طرح‌های توسعه، خرید و ادغام شرکت‌ها، سرمایه‌گذاری‌های فناورانه، ورود به بازارهای جدید یا خروج از کسب‌وکارهای فرسوده را با نگاهی دقیق ارزیابی کند. پرسش او فقط این نیست که «آیا این کار هزینه دارد؟» بلکه این است که آیا این تصمیم ارزش می‌آفریند؟ چه ریسکی دارد؟ چه سرمایه‌ای می‌خواهد؟ چه زمانی بازده می‌دهد؟ و آیا با آینده‌ای که شرکت برای خود ترسیم کرده سازگار است؟

در اینجا CFO به «کمک‌خلبان مدیرعامل» تبدیل می‌شود؛ نه از آن جهت که تابع بی‌چون‌وچرای مدیرعامل باشد، بلکه از آن رو که باید در کنار او مسیر پرواز شرکت را بسنجد. در اتاق فرمان بنگاه، مدیرعامل ممکن است سرعت و ارتفاع را بخواهد، اما مدیر مالی

باید سوخت، باد، موتور، نقشه، خطر و توان فرود را نیز ببیند. اگر این دو نگاه از هم جدا شوند، شرکت یا در محافظه‌کاری فرومی‌ماند یا در بلندپروازی بی‌پشتوانه سقوط می‌کند.

نقش دیگر CFO، رابطه او با هیئت‌مدیره است. هیئت‌مدیره برای نظارت مؤثر، به عددهای خام نیاز ندارد؛ به فهم، درک و تحلیل خلاقانه مالی نیاز دارد. مدیر مالی باید بتواند اعداد را به روایت‌های قابل اتکا تبدیل کند. او باید برای اعضای هیئت‌مدیره توضیح دهد که رشد سود از کجا آمده است؛ آیا ناشی از بهره‌وری بوده، از افزایش قیمت، از شرایط مساعد بازار، از کاهش هزینه‌های موقتی، از بازی حسابداری یا از رویدادی تکرارناپذیر؟ همچنین باید نشان دهد که ضعف عملکرد از کجا برخاسته است؛ از مدل کسب‌وکار، ساختار هزینه، کمبود نقدینگی، سرمایه‌گذاری نامناسب، ضعف اجرا یا تغییر شرایط بیرونی.

در این نقش، CFO نگهبان اعتماد است. اعتماد هیئت‌مدیره، سرمایه‌گذاران، بانک‌ها و بازار سرمایه به شرکت، تا حد زیادی از کیفیت گفتار مالی آن شرکت ساخته می‌شود. اگر مدیر مالی خبرهای بد را دیر بگوید، مفروضات را پنهان کند، ریسک‌ها را کم‌رنگ نشان دهد یا عملکرد را بیش از اندازه آرایش کند، شاید در کوتاه‌مدت آرامش ایجاد شود، اما در بلندمدت اعتبار شرکت فرسوده می‌شود. مدیر مالی حرفه‌ای باید بتواند خبر بد را زود، روشن و قابل اقدام بیان کند؛ زیرا تأخیر در گفتن حقیقت، معمولاً هزینه حقیقت را چند برابر می‌کند.

در نهادهای بورسی، نقش بیرونی CFO حتی پررنگ‌تر می‌شود. سرمایه‌گذاران اغلب به مدیر مالی به چشم منبعی قابل اتکاتر و کم‌هیجان‌تر از مدیرعامل نگاه می‌کنند. مدیرعامل ممکن است راوی چشم‌انداز باشد، اما CFO باید راوی اعتبار آن چشم‌انداز باشد. او باید نشان دهد که استراتژی شرکت چگونه به جریان نقد، سودآوری، بازده سرمایه، ساختار بدهی و ارزش سهامداران پیوند می‌خورد. بازار سرمایه از CFO فقط عدد نمی‌خواهد؛ می‌خواهد بداند این عددها چه می‌گویند و تا چه اندازه می‌توان به آن‌ها اعتماد کرد.

در عصر جدید، تحول نقش مدیر مالی فقط در بیرون از سازمان نیست. در درون شرکت نیز واحد مالی دگرگون شده است. واحد مالی سنتی، واحد تراکنشها بود: ثبت رویداد، کنترل‌های داخلی، گزارشگری مالی. واحد مالی نوین باید واحدی تحلیل باشد: پیش‌بینی رویداد، سناریوسازی، تحلیل حساسیت، ارزیابی ریسکها، پشتیبانی از تصمیم و تولید و نهایتاً خلق بینش لازم برای آینده. بنابراین CFO باید تیمی بسازد که فقط حسابدار نباشد؛ بلکه ترکیبی از حسابداران، تحلیلگران مالی، متخصصان داده، کارشناسان ریسک، طراحان گزارش‌های مدیریتی و نیروهای آشنا با عملیات کسب‌وکار باشد. این تحول انسانی اهمیت بسیار دارد. مدیر مالی آینده نمی‌تواند با ابزارهای دیروز سازمانهای فردا را اداره کند. او باید نیروهایی تربیت کند که هم زبان مالی را بدانند و هم زبان کسب‌وکار را. تیم مالی باید بتواند با مدیر تولید درباره بهای تمام‌شده، با مدیر فروش درباره حاشیه سود، با مدیر منابع انسانی درباره بهره‌وری سرمایه انسانی، با مدیر فناوری درباره بازده سرمایه‌گذاری دیجیتال و با هیئت‌مدیره درباره ارزش اقتصادی گفت‌وگو کند. در چنین ساختاری، واحد مالی نه یک ایستگاه گزارش‌دهی، بلکه یک پاسگاه تصمیم‌سازی برای کل بنگاه است.

یکی از وجوه مهم کتاب کارائیان، تأکید بر چندوجهی شدن مسئولیت‌های CFO است. مدیر مالی باید هم بر حسابداری و کنترل داخلی مسلط باشد، هم بر خزانه‌داری و سرمایه در گردش، هم بر برنامه‌ریزی و تحلیل مالی، هم بر ریسک، هم بر ارتباط با سرمایه‌گذاران، و هم بر راهبرد. این گستردگی، جایگاه CFO را دشوارتر اما اثرگذارتر کرده است. اگر در گذشته اشتباه یک حسابدار

ممکن بود در دفترها پنهان بماند، امروزه خطای مدیر مالی می‌تواند بر ارزش بازار، رتبه اعتباری، اعتماد بانک‌ها، تصمیم سهامداران و حتی بقای شرکت اثر بگذارد.

از سوی دیگر، CFO باید با مسئله ریسک به شکلی بالغ‌تر مواجه شود. ریسک دیگر فقط احتمال زیان مالی نیست؛ ریسک می‌تواند در زنجیره تأمین، فناوری، مقررات، محیط زیست، امنیت داده، نرخ بهره، اعتبار مشتریان، رفتار مصرف‌کننده و حتی فرهنگ سازمانی پنهان باشد. مدیر مالی باید قدرت دیدن پیوند میان این خطرها و صورت‌های مالی را داشته باشد. او باید نشان دهد که یک اختلال عملیاتی چگونه به جریان نقد آسیب می‌زند، یک ضعف حکمرانی چگونه هزینه سرمایه را بالا می‌برد، یا یک اشتباه در سرمایه‌گذاری چگونه سال‌ها بازده شرکت را کاهش می‌دهد.

در سال‌های اخیر، دو موضوع نقش CFO را بیش از پیش گسترش داده است: داده‌ها و پایداری. داده، ماده خام تصمیم‌گیری شده است و مدیر مالی به دلیل جایگاه مرکزی خود در نظام اطلاعاتی شرکت، یکی از مهم‌ترین متولیان کیفیت تولید و نحوه تفسیر داده است. او باید مراقب باشد که سازمان در انبوه گزارش‌ها غرق نشود و از میان داده‌ها به بینش برسد. از سوی دیگر، پایداری و مسئولیت‌های زیست‌محیطی و اجتماعی نیز دیگر موضوعاتی حاشیه‌ای نیستند. مدیر مالی باید نشان دهد که برنامه‌های پایداری چه اثری بر هزینه، درآمد، ریسک، سرمایه‌گذاری و اعتبار شرکت دارند. او باید زبان اخلاقی پایداری را به زبان اقتصادی تصمیم‌گیری پیوند بزند.

با این همه، نباید تصور کرد که نقش جدید CFO جای نقش سنتی او را حذف کرده است. درست بستن حساب‌ها، رعایت مقررات، کنترل داخلی، مدیریت نقدینگی و گزارشگری دقیق همچنان بنیاد کار اوست. تفاوت در این است که این وظایف دیگر پایان کار نیستند؛ آغاز کارند. CFO ابتدا باید اعتماد ایجاد کند، سپس بر پایه آن اعتماد وارد قلمرو راهبرد، تحول و آینده‌سازی شود. مدیر مالی‌ای که حساب‌ها را درست نمی‌بندد، نمی‌تواند درباره آینده سخن معتبر بگوید. اما مدیری که فقط حساب‌ها را می‌بندد و آینده را نمی‌بیند، هنوز به معنای امروزین کلمه CFO نشده است.

در نهایت، می‌توان گفت CFO در سازمان مدرن به شخصیتی میان‌رشته‌ای تبدیل شده است: بخشی حسابدار، بخشی اقتصاددان، بخشی راهبرددپرداز، بخشی مدیر ریسک، بخشی دیپلمات بازار سرمایه و بخشی معمار سازمانی. او در نقطه‌ای ایستاده که گذشته مالی شرکت، حال عملیاتی آن و آینده راهبردی‌اش به هم می‌رسند. از همین روست که نفوذ او در شرکت‌های امروز چنان افزایش یافته که گاه پس از مدیرعامل، هیچ مقام اجرایی دیگری به اندازه او بر تصمیم‌های کلیدی بنگاه اثر نمی‌گذارد. مدیر ارشد مالی دیگر نگهبان خزانه نیست؛ نگهبان آینده است. او کسی است که اعداد را از سکوت بیرون می‌کشد، آن‌ها را به زبان تصمیم تبدیل می‌کند و به سازمان می‌آموزد که ارزش، فقط در سود امروز نیست؛ در توان دیدن فردا، سنجیدن خطر، تخصیص درست سرمایه و حفظ اعتماد نهفته است.

در چنین نگاهی، CFO نه صرفاً «مدیر مالی»، بلکه «معمار عاقل مالی بنگاه» است؛ عقلی که اگر خاموش بماند، شرکت ممکن است پرهیاهو حرکت کند اما نداند به کجا می‌رود؛ و اگر به‌درستی به کار افتد، می‌تواند میان رؤیا و واقعیت، میان رشد و انضباط، میان جسارت و احتیاط، و میان امروز و فردا پلی پایدار بسازد.

چهار نقش مدیر مالی نوین از نگاه دیلویت

چارچوب دیلویت با عنوان «چهار نقش مدیر مالی» این تحول نقش را به خوبی توضیح می‌دهد. در این چارچوب، مدیر مالی موفق باید هم‌زمان چهار نقش داشته باشد: امین و نگهبان دارایی‌ها (Steward)، مدیر عملیات مالی (Operator)، راهبر استراتژیک (Strategist) و محرک تحول (Catalyst)

نخستین نقش مدیر مالی، نقش امین و نگهبان دارایی‌ها (Steward) است. در این نقش، مدیر مالی پاسدار دارایی‌ها، صحت گزارشگری، رعایت مقررات، کنترل ریسک و اعتماد هیئت‌مدیره و سهامداران است. اما معنای عمیق‌تر این نقش، فقط محافظت از پول، دارایی یا اسناد مالی نیست؛ مدیر مالی باید نگهبان حقیقت مالی بنگاه باشد. او باید مراقب باشد که عددها فقط زیبا و مرتب نباشند، بلکه واقعیت اقتصادی شرکت را نیز درست نشان دهند. گاهی صورت‌های مالی منظم‌اند، اما کیفیت سود ضعیف است؛ گاهی سود حسابداری وجود دارد، اما جریان نقد نگران‌کننده است؛ گاهی پروژه‌ها در ظاهر توجیه‌پذیرند، اما بر خوش‌بینی‌های غیرواقعی تکیه دارند. در چنین شرایطی، مدیر مالی باید با شجاعت حرفه‌ای، واقعیت را برای مدیرعامل، هیئت‌مدیره و سرمایه‌گذاران روشن کند. اعتماد سازمانی از همین‌جا آغاز می‌شود: از عددهایی که فقط ثبت نشده‌اند، بلکه فهمیده و صادقانه روایت شده‌اند.

نقش دوم، مدیر عملیات مالی (Operator) است. در این نقش، مدیر مالی باید ماشین مالی سازمان را دقیق، سریع، کم‌هزینه و قابل اتکا اداره کند. حسابداری، خزانه‌داری، مالیات، بودجه‌ریزی، برنامه‌ریزی و تحلیل مالی، کنترل‌های داخلی، سامانه‌های اطلاعاتی و گزارشگری مدیریتی، همگی زیر چتر این نقش قرار می‌گیرند. اما عملیات مالی امروز دیگر نباید فقط کارخانه تولید گزارش باشد. واحد مالی باید به کارخانه تولید بینش تبدیل شود. گزارش مالی زمانی ارزشمند است که به تصمیم بهتر منجر شود؛ تصمیم درباره سرمایه‌گذاری، قیمت‌گذاری، کنترل هزینه، مدیریت نقدینگی، تولید، فروش و تخصیص منابع. مدیریت عملیات مالی (اپراتوری) باید از تأخیر، پراکندگی داده‌ها، فرآیندهای دستی و گزارش‌های کم‌اثر عبور کند و نظام مالی سازمان را به سامانه‌ای پویا و تصمیم‌ساز بدل سازد. در این نگاه، سرعت گزارشگری، کیفیت داده، پیش‌بینی نقدینگی، بودجه پویا و تحلیل انحرافات، فقط ابزارهای فنی نیستند؛ ستون‌های عقلانیت مدیریتی‌اند.

سومین نقش، راهبر استراتژیک (Strategist) است؛ نقشی که مدیر مالی را از حسابدار ارشد به شریک فکری مدیرعامل تبدیل می‌کند. در این نقش، پرسش اصلی مدیر مالی این نیست که «آیا پول کافی داریم؟» بلکه این است که «سرمایه شرکت باید در کدام مسیر آینده قرار گیرد؟» مدیر مالی راهبردی باید بتواند میان گزینه‌های مختلف رشد، توسعه بازار، خرید شرکت‌ها، فروش دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری در فناوری، تأمین مالی و ساختار سرمایه داوری کند. راهبرد بدون عدد، بیشتر به آرزو شبیه است و عدد بدون راهبرد، فقط انباری از اطلاعات. هنر CFO راهبردی این است که این دو را به هم پیوند دهد. او باید چشم‌انداز شرکت را به برنامه مالی تبدیل کند و نشان دهد هر تصمیم چه اثری بر جریان نقد، بازده سرمایه، ریسک، هزینه سرمایه و ارزش سهامداران دارد. مدیر ارشد مالی راهبردی نه دشمن هزینه است و نه شیفته رشد بی‌محاسبه؛ او باید میان جسارت و انضباط، میان فرصت و خطر، و میان امروز و فردا تعادل برقرار کند.

چهارمین نقش، محرک تحول (Catalyst) است. در این نقش، مدیر مالی فقط تحلیلگر یا ناظر نیست؛ او باید سازمان را به حرکت درآورد. بسیاری از سازمان‌ها در عادت‌های گذشته گرفتارند: فرآیندهای فرسوده، هزینه‌های پنهان، پروژه‌های کم‌بازده، گزارش‌های دیر هنگام و تصمیم‌هایی که بر پایه داده‌های ناقص گرفته می‌شوند. مدیر مالی تحول‌گرا باید این سکون را بشکند. او باید نشان دهد منابع کجا هدر می‌روند، کدام فعالیت‌ها ارزش نمی‌آفرینند، کدام هزینه‌ها باید اصلاح شوند و کدام سرمایه‌گذاری‌ها آینده شرکت را

می‌سازند. البته تحول مالی نباید به کاهش هزینه تقلیل یابد. کاهش هزینه اگر بدون نگاه راهبردی باشد، ممکن است آینده شرکت را تضعیف کند. تحول واقعی یعنی بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، آزادسازی منابع، افزایش سرعت سازمان، توسعه قابلیت‌های دیجیتال، ارتقای شفافیت و ساختن فرهنگی که در آن همه مدیران اثر تصمیم‌های خود را بر سود، نقدینگی و ارزش شرکت بفهمند.

بر پایه این چهار نقش، مدیر مالی نوین شخصیتی تک‌بعدی نیست. او باید هم مراقب باشد و هم محرک؛ هم گذشته را درست گزارش کند و هم آینده را بسازد؛ هم از دارایی‌ها حفاظت کند و هم سرمایه را به میدان فرصت‌های تازه ببرد. اگر مدیر مالی فقط امین باشد، سازمان شاید منظم و کنترل‌شده بماند، اما آینده‌ساز نمی‌شود. اگر فقط مدیر عملیات مالی باشد، واحد مالی کارآمد می‌شود، اما الزاماً به مرکز خلق ارزش تبدیل نمی‌گردد. اگر فقط راهبر استراتژیک باشد، ممکن است ایده‌های بزرگ داشته باشد، اما بدون عملیات مالی دقیق، آن ایده‌ها روی زمین نمی‌نشینند. و اگر فقط محرک تحول باشد، ممکن است حرکت ایجاد کند، اما بدون کنترل و انضباط، حرکت به آشفتگی بدل می‌شود.

از این رو، مدیر ارشد مالی کسی است که میان اعتماد، کارایی، راهبرد و تحول پیوند برقرار کند. او در مقام امین و نگهبان دارایی‌ها (Steward)، اعتماد می‌سازد؛ در مقام مدیر عملیات مالی (Operator)، دقت و سرعت می‌آفریند؛ در مقام راهبر استراتژیک (Strategist)، سرمایه را به آینده پیوند می‌زند؛ و در مقام محرک تحول (Catalyst)، سازمان را از سکون به حرکت می‌برد. چنین مدیری دیگر فقط نگهبان خزانه نیست؛ او معمار عقل مالی بنگاه است. عقل مالی یعنی توانایی دیدن رابطه میان عدد و تصمیم، میان سرمایه و آینده، میان ریسک و اعتماد، و میان انضباط و رشد. هرگاه این عقل در سازمان فعال شود، بنگاه نه فقط بهتر گزارش می‌دهد، بلکه بهتر می‌اندیشد، بهتر تصمیم می‌گیرد و آگاهانه‌تر آینده خود را می‌سازد.

مهارت‌های نوین واحد مالی؛ از حسابداری فنی تا رهبری تغییر

واحد مالی در سازمان‌های امروز دیگر صرفاً محل ثبت رویدادهای گذشته، بستن حساب‌ها و تهیه گزارش‌های دوره‌ای نیست. مالی، در معنای نوین خود، به یکی از مراکز اصلی تصمیم‌سازی، آینده‌نگری، کنترل ریسک و خلق ارزش تبدیل شده است. از همین رو، مهارت‌هایی که برای کارکنان و مدیران مالی مورد نیاز است نیز دگرگون شده‌اند. اگر در گذشته تسلط بر حسابداری، مالیات، خزانه‌داری و گزارشگری برای موفقیت در واحد مالی کافی به نظر می‌رسید، امروز این مهارت‌ها فقط نقطه آغازند، نه پایان مسیر.

تصویر مهارت‌های پرتقاضا برای واحدهای مالی نشان می‌دهد که مالی آینده بر پنج ستون اصلی استوار است: رهبری تیم و مدیریت تغییر، مهارت‌های دیجیتال، تاب‌آوری و آمادگی برای تغییر، حسابداری فنی و دانش تجاری مرتبط. این پنج مهارت، در کنار هم، تصویری تازه از متخصص مالی ترسیم می‌کنند؛ فردی که نه فقط حسابداری، بلکه تحلیلگر داده، شریک کسب‌وکار، مدیر تغییر و مشاور راهبردی سازمان است.

نخستین مهارت، رهبری تیم و مدیریت تغییر است. واحد مالی امروز در میانه یک گذار بزرگ قرار دارد؛ گذار از فرآیندهای دستی به سامانه‌های دیجیتال، از گزارشگری گذشته‌نگر به تحلیل آینده‌نگر، و از نقش پشتیبان به نقش شریک راهبردی. چنین گذاری بدون رهبری ممکن نیست. مدیران مالی باید بتوانند تیم‌های خود را با مسیر جدید همراه کنند، مقاومت‌های طبیعی در برابر تغییر را کاهش دهند و فرهنگ یادگیری، پاسخ‌گویی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را در سازمان گسترش دهند. در این معنا، رهبری مالی فقط مدیریت کارکنان مالی نیست؛ بلکه توانایی اثرگذاری بر مدیران غیرمالی، هیئت‌مدیره و کل سازمان است.

دومین مهارت، **مهارت‌های دیجیتال** است. مالی امروز بدون فناوری، کند، پرهزینه و کم‌اثر می‌شود. آشنایی با سامانه‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی، داشبوردهای مدیریتی، تحلیل داده، هوش مصنوعی، اتوماسیون مالی، ابزارهای گزارشگری و حتی اکسل پیشرفته، دیگر مزیت اضافی نیست؛ بخشی از سواد حرفه‌ای مالی است. سازمانی که داده‌های مالی و عملیاتی خود را به‌درستی گردآوری، پالایش و تحلیل نکند، در تصمیم‌گیری همواره چند قدم عقب‌تر از واقعیت خواهد بود. بنابراین متخصص مالی آینده باید بتواند عدد را از دل داده بیرون بکشد و داده را به بینش مدیریتی تبدیل کند.

سومین مهارت، **تاب‌آوری و پذیرش تغییر** است. محیط کسب‌وکار بیش از هر زمان دیگری ناپایدار شده است. تغییر نرخ ارز، تورم، تحولات فناوری، بحران‌های زنجیره تأمین، تغییر مقررات، رقابت شدید و انتظارات تازه سرمایه‌گذاران، همگی واحد مالی را در معرض فشار مداوم قرار می‌دهند. در چنین محیطی، فرد مالی باید فقط دقیق و منظم نباشد؛ باید انعطاف‌پذیر، یادگیرنده و آماده بازطراحی فرضیات خود باشد. تاب‌آوری یعنی توانایی حفظ کیفیت تصمیم‌گیری در شرایط فشار؛ و پذیرش تغییر یعنی آمادگی برای آموختن ابزارها، روش‌ها و مدل‌های تازه.

چهارمین مهارت، **حسابداری فنی** است. هرچند نقش مالی بسیار گسترده‌تر شده، اما بنیاد آن همچنان بر دانش دقیق حسابداری استوار است. استانداردهای گزارشگری مالی، کنترل داخلی، تلفیق، شناسایی درآمد، ابزارهای مالی، مالیات، گزارشگری مدیریتی و تحلیل کیفیت سود، پایه اعتماد سازمان به واحد مالی‌اند. تحول دیجیتال و نگاه راهبردی هرگز جایگزین حسابداری فنی نمی‌شوند؛ بلکه بر آن بنا می‌شوند. واحد مالی‌ای که در دانش فنی ضعیف باشد، حتی اگر از ابزارهای پیشرفته استفاده کند، نمی‌تواند گزارش‌ها و تحلیل‌های قابل اتکا تولید کند.

پنجمین مهارت، **دانش تجاری مرتبط** است. متخصص مالی آینده باید کسب‌وکار را بفهمد. او باید بداند شرکت چگونه درآمد می‌سازد، مشتریان چه می‌خواهند، قیمت‌گذاری چگونه انجام می‌شود، حاشیه سود از کجا می‌آید، زنجیره تأمین چه ریسک‌هایی دارد و تصمیم‌های عملیاتی چه اثری بر جریان نقد و ارزش شرکت می‌گذارند. مالی اگر از کسب‌وکار جدا بماند، به واحدی اداری تبدیل می‌شود؛ اما اگر منطق تجاری شرکت را بشناسد، به شریک واقعی مدیریت بدل خواهد شد.

جمع‌بندی این پنج مهارت نشان می‌دهد که واحد مالی آینده، واحدی میان‌رشته‌ای است. در این واحد، حسابداری فنی با فناوری، رهبری با تحلیل داده، تاب‌آوری با مدیریت ریسک و دانش تجاری با خلق ارزش پیوند می‌خورد. بنابراین CFOها و مدیران مالی باید در طراحی تیم‌های خود نیز بازنگری کنند. تیم مالی آینده فقط به حسابدار نیاز ندارد؛ به تحلیلگر داده، مدیر تغییر، متخصص فناوری مالی، شریک تجاری و نیرویی نیاز دارد که بتواند عدد را به تصمیم و تصمیم را به ارزش تبدیل کند.

پیام اصلی این تحول روشن است: مالی آینده فقط گزارشگر گذشته نیست؛ معمار آینده سازمان است. واحد مالی زمانی به جایگاه واقعی خود می‌رسد که هم اعتماد گزارشگری را حفظ کند، هم زبان داده را بفهمد، هم با کسب‌وکار همراه شود و هم سازمان را در مسیر تغییر و ارزش‌آفرینی هدایت کند.