



המחשבון האנושי

ממנהל הכספים בארגון ה"ישן" למנהל הכספים בארגון ה"חדש"

שלמנהל הכספים יש יותר זמן מאי פעם להתרכז בפעילות המייצרת ערך. עם זאת, אם מנהל כספים רוצה לעלות דרגה, כדאי שיעשה שינוי תפיסתי מוחלט. ערכים שנחשבו מתאימים למנהל כספים באופן מסורתי, כגון הערכת משתנים וחיפוש אחר אלמנטים לא תקינים בעסק, הופכים כעת לפחות חשובים. מנהלי הכספים של ימינו צריכים לחשוב אחרת, לא להביט רק בעלויות הניהול, אלא לבחון כיצד אפשר לבצע בצורה טובה ומהירה יותר, והעיקר - שונה לחלוטין. לא משנה אם הם מסתכלים על שיווק, מכירות או ייצור - עליהם להיות מוכנים לדבר לא רק על הדברים שהחברה יכולה להרשות לעצמה, אלא גם לשאול שאלות ולאתגר את עמיתיהם, ובכך לסייע בהעלאת הפעילות לרמה חדשה. אחד התחומים העסקיים, שבהם למנהל הכספים ה"חדש" יש אפשרות להשפיע בצורה ניכרת, הוא מחלקת טכנולוגיות המידע. כאשר מחלקות

ארגונים רבים מנהל הכספים נתפס כמעין מחשבון אנושי שיושב במשרד, מיישם נהלים ואומר "לא" כמעט לכל בקשה תקציבית. יש מנהלי כספים שעדיין שבויים בהלך הרוח המסורתי הזה, אבל בעסקים מתקדמים, תפקידו של מנהל הכספים הועלה לדרגת אחד החשובים והאסטרטגיים ביותר בחברה. הגיע הזמן שעסקים יבחרו אם הם רוצים מנהל כספים שמשמר את הסטאטוס-קוו, או כזה שמספק הנחיה אסטרטגית, המניעה צמיחה עסקית. למנהלי כספים השייכים לקבוצה הראשונה יש הרבה מן המשותף עם הסטריאוטיפ הנפוץ של מקצוע זה. הם בעיקר מספקים זוג ידיים בטוח ויכולים לסייע ביישום מינהל ותאימות תאגידית. מעבר לכך, עיקר תפקידם בא לידי ביטוי בדאגה לכך שהספרים יהיו מאוזנים.



הכספים פועלות בדרך המסורתית, מנהל הכספים הופך פעמים רבות מדי ל"מנהל האין-כסף", המסרב לאשר יוזמות טכנולוגיות שאינן מבין או שאינן מסוגל להצדיק באמצעות חישוב עלויות. סמנכ"ל הטכנולוגיות מוצא עצמו מנסה להוכיח מקרי מבחן עסקיים, שבהם החזר ההשקעה אינו ברור כמו שהדירקטוריון היה רוצה שיהיו. דוגמה טובה לכך היא מערכת הגיבוי והשחזור של חברה, אשר מתוכננת למנוע אובדן. חייבים להבין את ההשקעה הזאת במונחים של הערך לעסק אשר יאבד אם החברה תאבד את הנתונים או תחווה זמן השבתה. האתגר שמולו ניצבים מנהלי הכספים והחברות שלהם הוא ליצור סביבת עבודה, שבה מנהל הכספים ואנשי צוותו מעודדים להרחיב את תחום האחריות שלהם ומדורבנים להביע עניין פעיל בכל אחד מהתחומים העסקיים בארגון. הדבר דורש שינוי בהתנהגות של שני הצדדים, מטלה לא קלה לביצוע. בעידן שבו השינוי האסטרטגי הפעוט ביותר עשוי לבוא לידי ביטוי ביתרון תחרותי אדי, חברה שבה יש מנהל כספים אסטרטגי תהיה זו שתוביל בשוק שבו היא פועלת.

*** דורון אפנשטיין, סמנכ"ל כספים, EMC ישראל**

הזן החדש של מנהלי הכספים, לעומת זאת, רואים בכספים אמצעי שיכול לאפשר לעסק להשיג יותר. אין ספק כי עיסוק במינהל ותאימות תאגידית הם אמנם חיוניים, אך אינם מסייעים לעסק לגדול. מנהלי הכספים הטובים ביותר כיום הם אלה שמפנים יותר ויותר זמן לפן האסטרטגי ועדיין לעסוק בתחומי האחריות העיקריים שלהם. שני מנועים עיקריים מעניקים למנהל הכספים את הזמן והמרחב הדרושים להרחבת תפקידו. הראשון הוא התקדמות טכנולוגית, שמאפשרת להשלים במהירות רבה יותר משימות שבעבר דרשו זמן רב באופן מסורתי. מנהלי כספים נדרשו להשקיע זמן ואנרגיה רבים בליקוט נתונים ממקורות מידע שונים ברחבי העסק, ואז לוודא שהכל חושב כהלכה. היום, ההתקדמות בתחומי התוכנה והחומרה מאפשרת לבצע אוטומציה של תהליכים פיננסיים רבים, ומשחררת את מנהל הכספים ממטלות הקונסולידציה הידניות הללו. המנוע השני טמון בהתמקדות ביכולות ליבה; תהליכים עסקיים מחזוריים סטנדרטיים, כמו חשבונות חייבים וזכאים ומשכורות, נתפסים יותר ויותר כתחומים לא מרכזיים, שמועברים למרכזי שירות משותפים או אפילו למיקרו-חוף. פירוש הדבר,