

Provocări ale digitalizării controllingului într-un cadru managerial de tip holistic

Dr. Luana COSĂCESCU, expert contabil

Bacău

Abstract

One of the interesting global trends is the digitalisation of controlling through the use of advanced artificial intelligence tools, which is part of a broader holistic managerial process that begins with assessing the digital maturity of the organization. There are numerous challenges in this regard, the most significant due to their impact being data management, agile business management, data analytics, business partnerships, and new skills. Managing datasets (Big data) in controlling involves optimizing the data life cycle, which is also materialised in the use of DAM (Digital Assets Management) systems with numerous functions for tagging and customizing digital resources, including their harmonization. Agility is measured across multiple company structures and involves creative and rapid thinking, as well as work in self-organized teams to ensure the sustainable development of the company. Data analysis (descriptive, diagnostic, predictive, and prescriptive) will generate added value when advanced technologies are applied. Business partnerships, a paradigm still not fully explored, will focus on fostering a culture of collaboration, enhancing the controller's role as a relationship manager, but also actions from different perspectives aimed at enrichment, innovation, shared digital platforms, and a new mindset. In conclusion, the digitalisation of controlling is a complex and dynamic process that must take into account the business model of each company and allow for a certain degree of solution customization, even when using artificial intelligence systems.

Keywords: controlling, holistic management, artificial intelligence, data analytics, business partnership, digital asset management, mindset, relationship manager, controller

Termeni-cheie: controlling, management holistic, inteligența artificială, analize de date, parteneriat de business, managementul resurselor digitale, mentalitate, manager de relații, controller

Clasificare JEL: M20, M40, O33

To cite this article: Cosăcescu, L. (2025), *Provocări ale digitalizării controllingului într-un cadru managerial de tip holistic*, CECCAR Business Review, N° 7, pp. 9-18, <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2025.07.02>

➔ Controllingul — caracteristici generale, avantaje, limite, tehnici

Controllingul este o funcție managerială de tip prospectiv care urmărește îndeplinirea obiectivelor strategice ale firmei prin raportarea la anumite standarde, aplicând, atunci când se impune, și un set de măsuri, de ajustări, astfel încât să se depășească starea critică, instabilitatea economico-financiară. În acest context, raportului menționat anterior îi va fi asociat și un anumit interval de timp, dar și mai mulți factori de influență pozitivi sau negativi.

Așa cum se menționează în numeroase articole de specialitate, **controllingul are o serie de caracteristici** importante, dintre care vom prezenta pentru început câteva:

- nu este un simplu procedeu de monitorizare a diferitelor niveluri și structuri funcționale, ci reprezintă un proces dinamic în cadrul căruia, atunci când apar perturbări ale activității economico-financiare, se caută, și de cele mai multe ori se și găsesc, soluții practice bine fundamentate;
- are o parte care privește spre trecut (control), dar originalitatea, atuul său, este prospectarea viitorului (prognoză);
- este caracterizat de adaptabilitate, scalabilitate (o ajustare promptă la schimbările din mediul de business) și de integrare (o abordare de tip holistic prin construirea unui liant cu toate departamentele firmei, dar și cu exteriorul acesteia).

În ceea ce privește **obiectivele** sale, fiind un sistem multidimensional de calibrare și gestiune eficientă, acestea vor fi legate direct de obiectivele strategice ale firmei și se vor referi la cel puțin două aspecte:

- ✓ Alocarea resurselor (materiale, bani, forță de muncă, timp etc.), abordată ca proces strategic, nu se va face oricând, ci într-un moment desemnat a fi cel mai bun pentru o maximizare a utilizării acestora și o diminuare a pierderilor, inclusiv evitarea risipei.
- ✓ Va exista o măsurare a performanței reale în raport cu anumite standarde, în special privind costurile din diverse structuri productive și operaționale (fără excese de rigidizare în evaluări).

În continuare, referindu-ne la **avantajele controllingului**, dar și la **dezavantajele** sale, considerăm că acestea ar trebui analizate prin prisma atât a raportului **resurse–manager–obiective**, cât și a **mediului**, intern (niveluri) sau extern (beneficiari).

În cele ce urmează ne vom opri mai întâi la trei dintre **avantajele** care influențează în cel mai mare grad raportul manager–controlling:

- favorizarea integrării obiectivelor pe termen scurt cu cele pe termen lung și a obiectivelor generale ale firmei cu cele ale departamentelor funcționale și ale structurilor productive;
- susținerea managerului și a colaboratorilor pentru ca aceștia să se concentreze pe sarcini cu adevărat esențiale, cu valoare, pentru atingerea obiectivelor organizației;
- permiterea unei mai bune utilizări a diferitelor categorii de resurse materiale, financiare, umane, inclusiv temporale.

Referitor la **limitele controllingului**, ne oprim tot la trei dintre acestea, care pot crea anumite disfuncționalități în activitatea de conducere a firmei:

- este o funcție a managementului destul de costisitoare, mai ales pentru firmele mici;
- pot să apară dificultăți majore în stabilirea unor standarde calitative, dar și o lipsă de control asupra factorilor externi;
- este posibilă manifestarea unei rezistențe la schimbare nedorite din partea unor categorii de angajați, dar și din partea unor colaboratori.

Un aspect deosebit, pe care nu trebuie să îl trecem cu vederea, este punerea în evidență a principalelor **etape** ale procesului de controlling, care începe cu stabilirea standardelor (prin prisma obiectivelor de îndeplinit), a criteriilor de evaluare a realizărilor, inclusiv a indicatorilor de performanță (KPI – *key performance indicator*) pentru fiecare activitate sau departament. Aceste standarde pot fi tangibile (măsurabile), cum ar fi cheltuieli, producție, timp, profit etc., și intangibile (nemăsurabile), de exemplu, abaterile de la motivarea în profesie a angajaților, atitudinea oscilantă a acestora față de anumite schimbări. **A doua etapă** se referă la compararea de către manageri a performanței reale cu cea standard (exercitându-se un control prin excepții) pentru determinarea cât mai exactă a abaterilor (pozitive sau negative) de la planurile și obiectivele stabilite (depășirea standardelor legate de cheltuielile financiare, întârzierile în furnizarea unor servicii clienților, scăderea parametrilor de calitate ai produselor etc.). În sfârșit, în **ultima etapă**, conducerea companiei va sesiza cu promptitudine

schimbările de conținut și pe cele temporale neobișnuite, va evalua cu ajutorul colaboratorilor amploarea abaterilor (încercând să găsească și principalele cauze) și va lua măsuri corective pentru reducerea riscurilor.

➔ Digitalizarea controllingleului și managementul de tip holistic

Una dintre tendințele cele mai interesante la nivel mondial și care se materializează din ce în ce mai mult în performanțe de top pentru multe organizații este aceea de digitalizare a controllingleului, inclusiv prin utilizarea instrumentelor performante ale inteligenței artificiale. Automatizarea acestei funcții de management se înscrie într-un proces holistic (o abordare care ia în considerare întregul, nu doar părțile componente) mai general care va trebui să înceapă, pentru a avea succes, cu analize temeinice, cercetări analitice privind „maturitatea digitală” a organizației în ansamblu, dar și a diferitelor segmente productive și organizaționale. În altă ordine de idei, considerăm că informatizarea controllingleului nu trebuie să se manifeste doar ca o simplă achiziție de tehnologie, fie ea și de ultimul tip. Întotdeauna va fi necesară o amplă transformare care să vizeze nu doar efectele așteptate ale automatizării în sine, ci mai ales modul în care acestea dau viabilitate, strălucire, dar și eficiență ecosistemului, fiecărui palier în parte, și aceasta pentru toate categoriile de instrumente inteligente.

Plecând de la studiile elaborate pe această temă de doi economiști germani de renume specializați în domeniul controllingleului, respectiv Utz Schäfer și Jürgen Weber ([Paltron, 2023](#)), am selectat cinci concepte de care este absolut necesar să se țină seama pentru digitalizarea controllingleului și care reprezintă adevărate borne pentru manageri și colaboratorii lor (printre care se numără, bineînțeles, și profesioniștii contabili) în acest amplu demers.

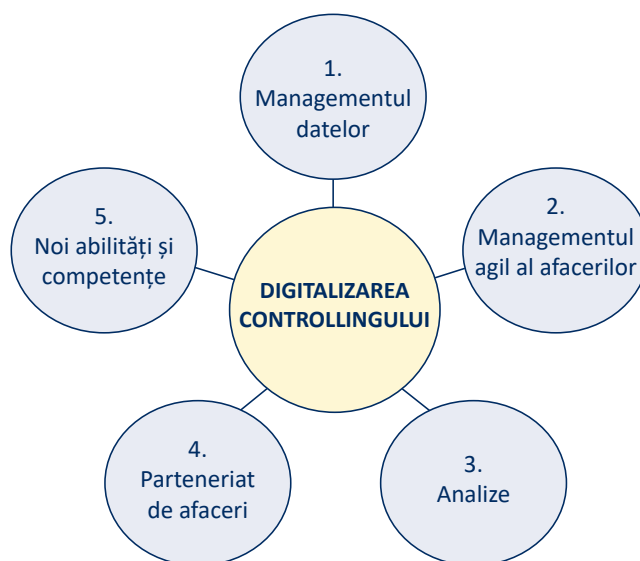


Figura 1. Principalele borne ale digitalizării controllingleului

Sursa: Propria cercetare

Să trecem în revistă, foarte pe scurt, aceste provocări subliniind mai ales efectele utilizării tehnologiei, în special a celei de vârf în zona de controlling, ceea ce va favoriza construirea și punerea în practică a unui management de tip holistic. Acest tip de management pune accentul pe colaborare, transparență, integrare, termenul-cheie fiind acela de interconectare a tuturor proceselor, compartimentelor, oamenilor, a altor resurse din organizație pentru luarea de decizii bine fundamentate pe termen lung. Principiile gestionării de tip holistic sunt adaptive la cerințele de business servind la îmbunătățirea indicatorilor de performanță și la sporirea sustenabilității, a rezilienței firmei. Această abordare presupune, între altele, măsurarea și monitorizarea eficacității, o infrastructură solidă, nu doar pe domeniul tehnologiei, strategii de susținere a obiectivelor prioritare ale firmei și, ceea ce este foarte important în contextul celor descrise mai sus, chiar managementul tehnologiei.

1. Managementul datelor (*Data management*)

Dacă se raportează la exigențele unui controlling performant, **managementul datelor** va presupune stabilirea unor jaloane, puncte de referință solide, deoarece în zilele noastre firmele au nevoie de informații, nu doar sub aspect cantitativ, ci mai ales calitativ. Numeroasele și impresionantele oportunități tehnologice schimbă paradigma managementului seturilor de date (*Big data*) care apar într-un ritm amețitor pe toate meridianele lumii. Se creează rapid noi modele de afaceri, se optimizează procesele economico-financiare din organizații, se furnizează multiple analize din diferite unghiuri de abordare. În același timp, categoriile manageriale ale firmei sunt vizibil îmbunătățite (și în ceea ce privește funcția de controlling) prin eficiența crescută a sistemelor IT, inclusiv partea de centre de date, stocare în cloud, rețele sau alte structuri comunicaționale.

Un aspect demn de pus în evidență în contextul descris mai sus se referă la observarea, înțelegerea și optimizarea (cu ajutorul numeroaselor instrumente digitale) a ciclului de viață al datelor — care are în vedere toate etapele parcurse de date, de la creare până la arhivare (sau chiar la distrugere, de exemplu, pentru o bună „igienă” de securitate). În legătură cu acest domeniu remarcăm faptul că unele organizații aflate în căutarea de sisteme sigure și eficiente care să ajute la digitalizarea etapelor prin care trec datele au ales DAM-urile (*Digital Assets Management*). Aceste sisteme centralizate au numeroase funcții specializate pentru crearea, utilizarea, partajarea, stocarea, arhivarea, dar și consultarea după diferite filtre a resurselor (activelor) digitale. Se generează biblioteci uriașe de date al căror conținut se etichetează (*tagging*) și care va fi ulterior ușor de accesat de un număr cât mai mare de utilizatori (datorită metadatelor personalizabile), respectând anumite niveluri de acces. Tot pe această linie de gândire considerăm că este nevoie și de preocupări privind permanenta armonizare a datelor, astfel încât ele să aibă o dinamică solidă fără a se ajunge la conflicte informaționale. Pentru raportarea consecventă și transparentă, atât de necesară managerilor, s-au introdus metode de calcul standardizate pentru indicatori fiabili, relevanți în cadrul unui sistem centralizat. În acest fel, conducerea se asigură că toate departamentele au acces la același set de date consistent și solid care facilitează trasabilitatea (urmărirea) surselor de date și a algoritmilor, dar și a rezultatelor obținute.

2. Managementul agil al afacerilor (*Agile business management*)

Un astfel de management nu înseamnă doar să reacționezi cât mai repede în afaceri, ci puterea lui evolutivă vine din adaptare, învățare, observare continuă, toate acestea fiind însoțite de o ajustare la fiecare pas a planurilor, a programelor, pe baza acumulărilor precedente. În cazul unei astfel de gestionări este necesar să existe o ierarhie mai puțin rigidă și o muncă în echipă mai fluidă, fluxuri de lucru minimale care generează o creștere a vitezei de livrare, un *loop* de feedback de la clienți și o muncă în echipe autoorganizate de tip interfuncțional. Acestea din urmă, gândind creativ, vor căuta cu claritate principiile, valorile și comportamentele la care aspiră și în primul rând încredere, flexibilitate, responsabilizare și colaborare. Așa cum se observă, toate cele enumerate mai sus sunt cerute și de controllingul unui management cu o latură holistică. O parte a dezvoltării durabile a firmei se realizează și prin procese ce au la bază principii ale managementului agil.

Principiile agilității se scalează în mai multe funcții și structuri (HR, finanțe-contabilitate, lanț de aprovizionare, desfacere etc.) printr-o abordare cu totul diferită a modului în care sunt definite și adoptate diversele proiecte. Necesitatea agilității rezidă în a putea primi răspunsuri la întrebări cum ar fi: *Cum să gestioneze managerii anumite modele de planificare de tip static (perioadă anuală) când clienții își schimbă așteptările, comenzile, intențiile lunare sau chiar la câteva săptămâni? Cum să se țină ritmul cu instrumentele de inteligență artificială când acestea rescriu peste noapte fluxurile de lucru?* În acest context, constituirea și funcționarea echipelor multidepartamentale într-un management de tip agil presupune o implicare și a departamentului de resurse umane. Cu toate acestea, reacțiile pozitive sau negative ale angajaților la stimulii interni sau din exterior țin și de un anumit tip de mentalitate (*mindset*), numită de unii autori chiar mentalitate pentru controlling (*mindset controlling*). Răspunsul la schimbări este rapid, promovându-se o cultură a inovației în care personalul va fi încurajat să aibă inițiativă inclusiv în ceea ce înseamnă implicarea într-o soluție digitală cu inserții de inteligență artificială (de tip ML — *machine learning* — învățare automată) sau într-o soluție euristică de business.

3. Analize (Analytics)

Analiza datelor este deosebit de importantă pentru o transformare reală a businessului, pentru reducerea semnificativă a costurilor și optimizarea fluxurilor de lucru.

În cele ce urmează vom prezenta un **exemplu** din care să observăm cum poate analiza datelor din cadrul firmei (mai ales atunci când se utilizează softuri inteligente) să determine optimizarea lanțului de aprovizionare. Enumerăm câteva dintre **efectele** care sunt puse în evidență în această situație:

- se poate face o monitorizare judicioasă a performanței furnizorilor și o ajustare în dinamică a strategiilor de achiziții;
- se generează informații foarte importante privind controlul stocurilor (evitându-se atât excesele, cât și lipsurile);
- este posibilă construirea unei prognoze fiabile privind cererea de aprovizionare și minimizarea întârzierilor în transport;
- se pot efectua o optimizare a stocurilor, a rutelor de livrare, și reducerea consumului de combustibil.

Aceste aspecte benefice aduc numeroase avantaje, dar există și destule **provocări**, chiar **limite**, cum ar fi:

- unele instrumente de analiză întâmpină probleme de scalabilitate (adică se confruntă cu volume de date în creștere), ceea ce provoacă întârzieri de performanță și constrângeri de stocare;
- dacă există „silozuri de date” (depozite de date controlate de un departament sau o unitate de afaceri și izolate de restul organizației (Robinson *et al.*, 2024)), analiza completă va întâmpina anumite obstacole și va fi îngreunată obținerea de informații între departamente, ceea ce va duce la multiple sincope de colaborare;
- angajații trebuie să fie formați (inclusiv ca specialiști de date) pentru a interpreta corect informațiile analitice rezultate, dar și pentru a le adopta și aplica în deciziile de afaceri;
- îmbinarea analizelor de date cu sistemele IT existente sau cu viitoarele tehnologii IA necesită o integrare complexă, o planificare atentă și investiții pe măsură în soluții compatibile.

În literatura de specialitate sunt menționate numeroase tipuri de analiză al căror rol apreciem că va crește foarte mult în condițiile utilizării tehnologiilor de vârf. În mod sintetic le putem reda astfel pe cele cu rol esențial în management:

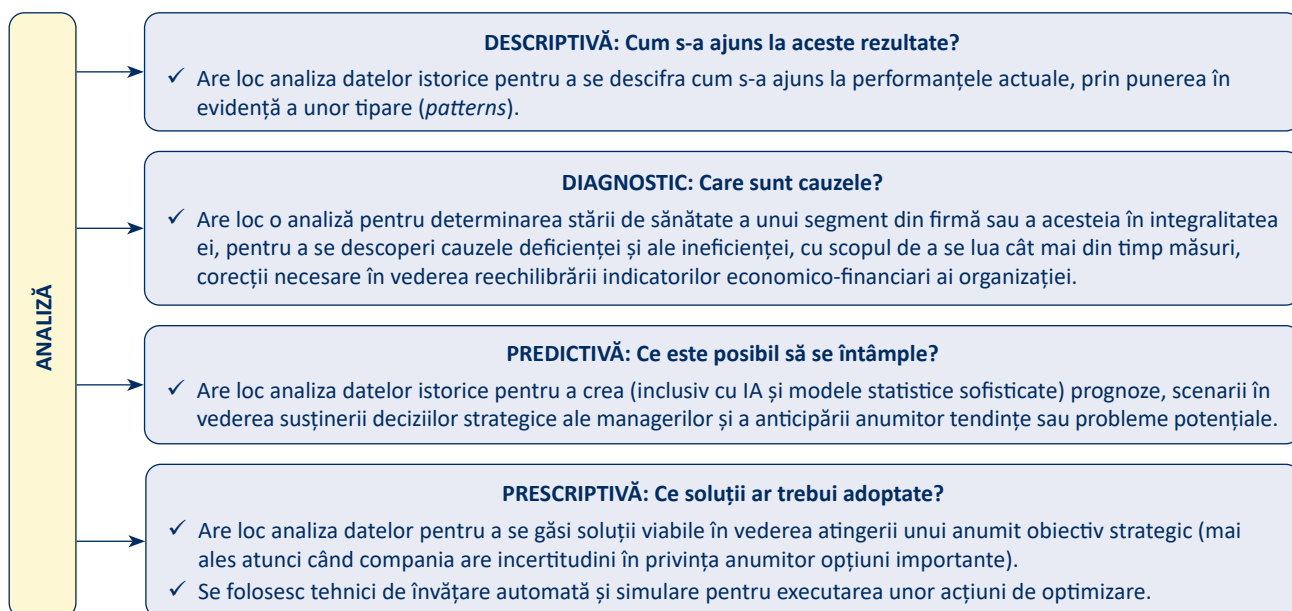


Figura 2. Categoriile de analize al căror rol va crește odată cu folosirea IA

Sursa: Propria cercetare

Subliniem că valoarea creată va crește de la prima categorie de analiză la ultima, sporind în același timp și efortul necesar de obținere a rezultatelor prin tehnici analitice din ce în ce mai avansate. Este însă îmbucurător faptul că această dificultate va fi depășită cu ajutorul tehnologiilor de ultimă oră. Tocmai de aceea putem aprecia că managerii, profesioniștii din departamente, controllerul vor avea posibilitatea să utilizeze aceste informații agregate drept „materie primă” pentru numeroase prognoze, scenarii, simulări al căror grad de dificultate este din ce în ce mai mare. În acest fel va fi posibilă realizarea unor strategii care să favorizeze un curs ascendent al performanțelor organizației.

4. Parteneriat de afaceri (*Business partnership*)

Această provocare a digitalizării controllinguului va fi detaliată mai mult deoarece conceptul analizat are multiple valențe și numeroase caracteristici legate de noile competențe și abilități ale profesionistului (expertului) contabil, în vederea trecerii la un alt nivel de colaborare cu antreprenorii, cu alți beneficiari. **Parteneriatul de afaceri** mai este cunoscut în literatura de specialitate ca MRA (managementul relațiilor de afaceri) sau, în limba engleză, BRM (*business relationship management*) și presupune o abordare strategică integrată bazată pe o cultură a colaborării între angajați. Practic, prin acest concept deosebit de interesant, propus de conducerea firmei, se definesc sisteme comune de acțiune în vederea rezolvării unor programe de investiții, a unor acțiuni privind modernizarea structurală, organizarea unor campanii de promovare importante, sesiuni de training interdepartamentale etc. Colaborarea este în dinamică, cu responsabilități clare pentru fiecare parte, iar pe parcursul parteneriatului se pot produce schimbări majore fie în sensul îmbogățirii lui, fie, din contră (ceea ce, desigur, nu este de dorit), al deteriorării până la anulare a acestuia. O verigă cu un rol important în punerea în practică a unui parteneriat cu scop comun este și aceea a acumulării de competențe și aptitudini (inclusiv digitale) în condițiile respectării de către toți a jaloanelor de etică și a culturii organizației.

Un parteneriat real va da scop și sens locului de muncă. Să luăm ca exemplu implicarea conducerii firmei, dar și a altor actori la crearea unui parteneriat solid între IT, departamentul financiar-contabil și cel juridic (care, la un moment dat, poate fi extins prin alăturarea departamentului de resurse umane). Fiecare dintre aceste departamente va participa cu anumite resurse, va avea abordări din unghiuri diferite ale unor acțiuni, procese, probleme, ceea ce înseamnă un plus de creativitate și inovare la nivel de parteneriat, o îmbogățire a resurselor interumane. Cu toate acestea, există și anumite întrebări: *Cine se va implica mai mult? Care va fi programul de lucru? Cine din personalul operațional, dar și de conducere va participa? Cum să se realizeze un parteneriat fără a apărea divergențe, lipsă de încredere, chiar demotivare? Cum se va contura această colaborare care să aibă la bază obiective comune fără a se aduce atingere funcționalității departamentelor?* Firul de legătură, cel care unește structurile funcționale, îl reprezintă prioritizarea îndeplinirii obiectivelor strategice generale ale companiei sub coordonarea directă a managementului de vârf, fiind în același timp necesară o abordare specială a strategiei de business care este denumită în numeroase articole drept *outside-in* (din exterior spre interior), mult mai atentă la dinamica și tendințele piețelor externe, dar și la colaboratorii externi ai firmei.

Digitalizarea controllinguului va fi benefică pentru acest mod de lucru în colaborare, putându-se folosi aplicații de comunicare, dar și crea o platformă comună informatizată (chiar cu inserții de tehnologie inteligentă) unde să se poată în primul rând discuta în timp real (între diverse niveluri ierarhice) despre progresul proiectelor, despre cum pot fi îmbogățite din punctul de vedere al fiecăruia, dar și despre dificultățile întâmpinate. Ceea ce este de reținut este faptul că pe lângă implicarea conducerii pentru reușită este nevoie de o participare activă a fiecărui angajat. În altă ordine de idei, și aici informatizarea va favoriza apariția unui alt tip de mentalitate, mult mai flexibilă în ceea ce privește conectarea echipelor interdepartamentale, facilitând construirea de relații durabile, transparente în cadrul unei structuri manageriale de tip holistic.

Funcționarea unui parteneriat de business este legată și de integrarea multistructurală a unui model în organizație prin parcurgerea unor etape descrise în tabelul următor.

Tabelul 1. Etapele implementării modelului de business

Etapele implementării modelului de business	Detalii privind implementarea
Identificarea domeniilor de interes și alinierea inițiativelor de afaceri la acestea	✓ O mai bună colaborare între aceste domenii ar putea adăuga o valoare substanțială domeniului prin prisma obiectivelor strategice.
Găsirea unor lideri cu experiență (șefi de departamente, controlleri, membri influenți)	✓ Ei vor sprijini parteneriatele de afaceri, asigurând o sporire a credibilității acestui demers, dar și ajutor în furnizarea resurselor necesare.
Crearea unei <i>to do list</i> clare	✓ Va fi urmărită pentru a fi pusă în practică pas cu pas pentru a se ajunge la rezultate finale rentabile, funcționale.
Realizarea și testarea unui program-pilot	✓ Programul va avea asociate obiective clare, tangibile și i se vor atașa roluri și responsabilități bine definite. ✓ Chiar dacă a avut succes, programul nu va fi luat drept un standard absolut pentru viitoarele parteneriate (adesea este necesară particularizarea).
Monitorizarea și evaluarea eficacității impactului modelului de business	✓ Acestea se realizează prin utilizarea indicatorilor-cheie de performanță, dar și prin colectarea feedbackului de la toate părțile implicate. ✓ Pentru rafinarea modelului vor fi identificate domeniile care necesită corecții și îmbunătățiri.

Sursa: Propria cercetare

Transformarea digitală, consolidată puternic prin instrumentele IA, va sprijini în egală măsură și trecerea cu bine peste o serie de **obstacole** care pot să apară în etapele de punere în practică a unui parteneriat de business, cum ar fi:

- neînțelegerea deplină a faptului că acest nou tip de parteneriat, dacă este bine gestionat, va aduce un plus de valoare, de rentabilizare, de performanță;
- apariția unei rezistențe la schimbare a departamentelor (împotriviri la nivelul conducerii, dar și al membrilor acestora) care izvorăște dintr-o anumită neîncredere, o teamă de eșec, chiar îndoială privind reușita parteneriatului de afaceri;
- deseori se pot manifesta anumite disensiuni, chiar tendințe de ieșire din rând, de izolare; fiecare antagonism va duce la dezechilibre majore, la erori, chiar incidente care vor afecta nu numai parteneriatul de business, ci performanțele în ansamblu ale companiei.

În alte cazuri, conducerea firmei ar putea fi nemulțumită de faptul că nu se manifestă acel entuziasm creator, acel maximum de cointeresare, acea implicare responsabilă pentru atingerea obiectivelor strategice, ci apare, pe alocuri, doar un interes pentru reușite personale, cel mult departamentale.

Ajungem, în sfârșit, la momentul în care trebuie să precizăm cine sunt cei implicați în parteneriatul de business și ce roluri-cheie vor avea. În articolele publicate pe această temă apar foarte multe opinii, destul de contradictorii. Cu toate acestea, ne-am oprit la cei pe care îi considerăm a fi împreună, dar și separat, „forțele moterii” ale punerii în practică a parteneriatului.

Tabelul 2. Actorii implicați în parteneriatele de afaceri ale firmei

Actori implicați	Roluri-cheie	Detalii
Managerul organizației	Este inițiatorul parteneriatelor de business, dar și „arhitectul-șef” al acestor construcții de colaborare. Atunci când este necesar, devine chiar mediator între părțile participante.	Bun cunoscător al ansamblului structural și funcțional, al potențialului, dar și al limitelor firmei, el trebuie să practice un leadership care să țină seama de particularitățile parteneriatului.

Actori implicați	Roluri-cheie	Detalii
Șefii departamentelor plus membrii influenți ai echipelor	Sunt mijlocitori între managementul de vârf și personalul operațional, care cunosc bine particularitățile resurselor, plusurile și minusurile departamentale.	Înțelegând și acceptând acest nou mod de abordare privind colaborarea, ei vor întări relațiile de tip interfuncțional pe un interval de timp optim.
Personalul operațional	Execută în detaliu pașii necesari pentru parteneriat, fiind alcătuit din specialiști cu experiență, cu numeroase abilități și competențe.	Deține know-how ce îi permite să înțeleagă ce funcționează și ce nu, ce corecții și completări ar fi necesare, la ce ar fi bine să se renunțe pentru o reconciliere a intereselor de grup în favoarea celor generale ale firmei.
Managerul de relații (controller, expert contabil)	Oferă suport consistent întregului demers și realizează acea conectare de tip liant absolut necesară, dar care vine cu destul de multe provocări.	Poate lucra sub presiune, având abilități tehnice și de comunicare susținute și competențe digitale cu ajutorul cărora reușește să fie conciliant, adaptiv, dar să aibă și un tablou clar al realizării acestui parteneriat.

Sursa: Propria cercetare

În continuare vom face câteva precizări despre cel de-al patrulea pilon de susținere al unui parteneriat de business funcțional, flexibil și până la urmă profitabil din punctul de vedere al performanțelor firmei. De la început precizăm faptul că s-ar putea scrie un articol întreg doar despre implicarea managerului de relații, despre rolul esențial al acestuia. La întrebarea *Cine ar putea fi acest manager?*, dacă parcurgem unele dintre articolele publicate pe site-uri există de asemenea opinii diferite și caracterizări ale acestuia destul de eterogene. Pe lângă manager, așa cum se observă, în tabel s-au menționat în paranteză două concepte: acela de controller și, respectiv, de expert contabil. *Care este legătura dintre cele două puneri pe „tapetul discuțiilor” cuprinse în frazele de mai sus?* Răspunsul rezidă în faptul că managerul de relații are în profilul său profesional, prin activitățile pe care trebuie să le desfășoare, dar și prin responsabilități, numeroase asemănări cu cel care este denumit controller (despre care am mai amintit într-un articol publicat anterior în *CECCAR Business Review — Cosăcescu, 2021*). Arătăm atunci că directorul financiar-contabil, dar și unul sau mai mulți profesioniști din zona financiar-contabilă, cu pregătire și viziune solide pe multiple domenii, cu competențe și abilități, inclusiv digitale, pot deveni controlleri în cadrul organizației, sprijinind sub multiple forme top managementul.

Analizând mișcările, transformările numeroase care au loc pe piața forței de muncă și care sunt influențate foarte mult de sistemele inteligenței artificiale, considerăm că experții contabili ar putea juca un rol esențial, și anume să devină acei factori de influență (din ce în ce mai apreciați) alături de antreprenori care să susțină echipele, pe conducătorii acestora și pe toți cei implicați în punerea unor baze solide pentru parteneriate de succes interne și externe. În acest context favorabil, putem spune că experții contabili, controllerii vor fi din ce în ce mai solicitați în calitatea lor de specialiști în domeniul datelor (am putea spune Big data) să găsească un limbaj comun prin care, pe de o parte, să aibă o comunicare de excepție cu managementul de vârf (fiind adevărați sfetnici de încredere ai acestuia) și, pe de altă parte, să se concentreze din ce în ce mai mult pe analizele complexe de scenarii, prognoze, strategii. Ei vor fi participanți activi, *reminderi* realiști care vor sesiza necesitatea pregătirii optime a firmei pentru schimbările în timp real, printr-o planificare anticipativă (*forward-looking planning*). În același timp, aceștia vor urmări sarcinile strategice, având o contribuție semnificativă la dezvoltarea modelelor de afaceri, recunoscând riscurile într-un stadiu incipient și identificând potențialul de creștere. Putem deci afirma faptul că, în aceste condiții, tehnologiile inteligenței artificiale nu vor determina o diminuare a numărului de profesioniști contabili, ci, din contră, ei își vor putea pune în valoare „mina” încă neexplorată de „pietre prețioase”, în special în ceea ce privește consultanța, inovarea, creativitatea. Dezvoltarea de noi trăsături-cheie (care se vor adăuga portretului lor profesional) va permite ca rolul acestor controlleri experți să devină esențial în cazul unui parteneriat productiv și eficient.

În concluzie, parteneriatele de business într-o companie aduc numeroase beneficii, generând o îmbunătățire a indicatorilor economico-financiar, o creștere a productivității și a valorii adăugate. Este esențial să existe onestitate, transparență și să nu se intre într-o coliziune de interese între diferitele echipe, ci să se urmărească impactul benefic pe termen lung pentru atingerea obiectivelor strategice ale firmei și o mai bună poziționare a acesteia pe piață.

5. Noi competențe (*New skills*)

În domeniul vast și complex al controllingului, pe lângă competențele să le zicem clasice ale managerului, cum sunt în prezent abilitățile analitice și atenția la detalii, deosebit de apreciate sunt cele care se referă la analiza multicriterială a datelor, abilitățile puternice de comunicare–colaborare, gândirea strategică de marcă și, nu în ultimul rând, inteligența emoțională ridicată — ca factor de succes și avantaj competitiv. Aceasta din urmă poate fi un atu al managerului, dar și al celorlalți actori implicați în parteneriate de business, deci inclusiv pentru controller, prin efectele benefice pe care le implică, în primul rând empatie (ascultare activă) și dorința creării unei coeziuni pentru atenuarea și chiar eliminarea inteligență a conflictelor. De asemenea, se vor construi mai ușor relații de colaborare astfel încât să nu se mai reacționeze impulsiv, ci să se utilizeze autorefecția, ceea ce va duce la recunoașterea propriilor limite și la o mai bună înțelegere cu ceilalți.

În acest context al apariției de noi competențe și al îmbogățirii celor existente, digitalizarea controllingului de nivel avansat va fi abordată ca oportunitate și va aduce numeroase beneficii. Viitorul controllingului nu are nevoie doar de simple cifre sau sisteme (fie acestea oricât de inteligente), ci de oameni dedicați care recunosc punctele forte ale tehnologiei, dar care au mari așteptări în ceea ce privește capacitatea acesteia de a susține o dezvoltare reală a firmei. Softurile inteligente intuitive susținute de IA nu trebuie doar să degrezeze structurile manageriale sau pe cele productive de sarcini de rutină, ci să genereze acel plus de valoare care să aducă în organizație îmbunătățiri vizibile la nivel de leadership, decizii pe diferite niveluri ierarhice, dar și în ceea ce privește echipele de angajați.

Pe de altă parte, trebuie să recunoaștem faptul că este într-adevăr o artă managerială să se găsească și să se mențină în cadrul firmei un echilibru astfel încât:

- să se încurajeze creșterea conectivității, dar să existe și acele „fortărețe” de protecție pentru a face față atacurilor cibernetice sau apariției breșelor de securitate;
 - să se evite dependența de tehnologie, dar să se tempereze și rezistența, împotrivirea la schimbare, la inovație;
 - să se dezvolte politici ample de implementare rapidă a instrumentelor inteligente, dar să se depășească și lipsa de competențe necesare, care se poate manifesta destul de acut,
- și lista ar putea continua. De aceea apreciem că fiecare firmă are un model propriu de business, iar soluțiile manageriale informatice sau din alte categorii nu ajung la așteptările și performanțele dorite decât dacă se construiesc parteneriate bine sudate care să pună în prim-plan colaborarea, dialogul și interesul comun.

➔ Concluzie

În concluzie, putem spune că provocările digitalizării controllingului nu sunt deloc puține sau ușoare, dar dacă managerul, conducerea firmei în general, se va implica în mod cooperant și va încuraja deschiderea către nou, către tehnologie, fără a minimaliza în niciun fel rolul angajaților din diferite structuri funcționale, atunci va fi posibilă informatizarea eficientă a acestei funcții manageriale. Este însă nevoie de dorința de a învăța continuu, de schimbarea unor atitudini și mentalități, dar și de o implementare de tehnologie extrem de bine pregătită, sub toate aspectele, pentru ca aceasta să fie într-adevăr un motor al gestionării unui volum uriaș de date, al îmbunătățirii performanțelor firmei sub toate aspectele.

Bibliografie

1. Cosăcescu, L. (2021), *Controllingul — cheia perspectivă care deschide porțile îndeplinirii proactive a obiectivelor firmei*, CECCAR Business Review, nr. 11, pp. 10-16, <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2021.11.02>.
2. Evans, D. (2025), *Agile Beyond IT: Why Enterprise Agility Is Every Project Leader's Business in 2025*, Medium, <https://medium.com/@davidevans0292/agile-beyond-it-why-enterprise-agility-is-every-project-leaders-business-in-2025-92d1871b35cb>.
3. Kaur, A. (2022), *Controlling — Its Meaning, Definitions, and Importance*, Tutor's Tips, <https://tutorstips.com/controlling-its-meaning-definitions-and-importance/>.
4. Kiyosaki, R. (2014), *The Entrepreneur Controlling Mindset*, Rich Dad, <https://www.richdad.com/controlling-mindset>.
5. Oladigbolu, I. (n.d.), *AI in Business Management: Transforming Modern Business Management*, <https://adamfard.com/blog/ai-in-business-management>.
6. Platt, H. (2024), *Business Partnering Goes Beyond Traditional Function-Specific Roles and Fosters a Culture of Collaboration and Informed Decision-Making*, APMG International, <https://apmg-international.com/article/what-business-partnering>.
7. Robinson, S., Stedman, C., Fredsall, A. (2024), *What Are Data Silos and What Problems Do They Cause?*, TechTarget, <https://www.techtarget.com/searchdatamanagement/definition/data-silo>.
8. Stanyon, T. (2025), *What is Business Partnering?*, Future Considerations, <https://futureconsiderations.com/what-is-business-partnering/>.
9. Takyar, A. (n.d.), *AI in Business Management: Use Cases, Benefits and Technologies*, LeewayHertz, <https://www.leewayhertz.com/ai-in-business-management/>.
10. Taxmann (2023), *Controlling — A Function of Management*, <https://www.taxmann.com/post/blog/controlling-a-function-of-management>.
11. EkoNews Team (2025), *Cum să conectați eficient echipele din diferite departamente*, GridLink, <https://gridlink.ro/retea-colaborare/cum-sa-conectați-eficient-echipele-din-diferite-departamente/>.
12. Gradient Ascent (2024), *AI in Command: Exploring the Use of Artificial Intelligence in System Control*, <https://gradient-ascent.com/artificial-intelligence-controlling/>.
13. Intero Consulting (2024), *Artificial Intelligence in Controlling*, <https://www.intero-consulting.de/en/clients/impulses/ai-in-controlling>.
14. JIMS Kalkaji (2023), *The Impact of Artificial Intelligence on Management Practices*, <https://www.jagannath.org/blog/the-impact-of-artificial-intelligence-on-management-practices/>.
15. Leadership Tribe (n.d.), *Artificial Intelligence in Business Management: A Revolution in the Making*, <https://leadershiptribe.com/artificial-intelligence-in-business-management-a-revolution-in-the-making/>.
16. Paltron (2023), *Digitisation Guide — The Digital Transformation of Controlling*, <https://www.paltron.com/insights-en/digitisation-guide-the-digital-transformation-of-controlling>.
17. <https://blacksys.ro/solutii-digitalizare/rpa-robot-process-automation/>
18. <https://ceccar.ro/>
19. <https://comparesoft.com/asset-management-software/digital-asset-management/>
20. <https://www.augmentir.com/glossary/what-operational-agility>
21. <https://www.ceccarbusinessmagazine.ro/>
22. <https://www.coplanner.com/en/academy/controlling-hub/artificial-intelligence-in-controlling-the-future-belongs-to-strategists>
23. <https://www.coplanner.com/en/academy/controlling-hub/management-skills-in-controlling>
24. <https://www.datasience-pm.com/agile-ai/>
25. <https://www.slideteam.net/5-key-elements-for-holistic-approach-to-business.html>